



# Gestão de Pessoas



# Gestão de pessoas

Marcia Eloisa Avona

© 2015 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

*Presidente: Rodrigo Galindo*  
*Vice-Presidente Acadêmico de Graduação: Rui Fava*  
*Gerente Sênior de Editoração e Disponibilização de Material Didático:*  
*Emanuel Santana*  
*Gerente de Revisão: Cristiane Lisandra Danna*  
*Coordenação de Produção: André Augusto de Andrade Ramos*  
*Coordenação de Disponibilização: Daniel Roggeri Rosa*  
*Editoração e Diagramação: eGTB Editora*

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

Avona, Marcia Eloisa  
A961g      Gestão de pessoas / Marcia Eloisa Avona. – Londrina :  
Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.  
224 p.

ISBN 978-85-8482-235-5

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3.  
Gestão de pessoas. I. Título.

CDD 658.3

---

2015  
Editora e Distribuidora Educacional S.A  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: [editora.educacional@kroton.com.br](mailto:editora.educacional@kroton.com.br)  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   Introdução à Gestão de Pessoas: Começando a Entender de Pessoas</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Introdução e importância da atuação estratégica da área de gestão de pessoas	9
Seção 1.2 - Mudanças e transformações na área de recursos humanos	21
Seção 1.3 - Administração de talentos e capital intelectual nas organizações	33
Seção 1.4 - Compreendendo a cultura e o clima organizacional – a valorização das diferenças	43
<b>Unidade 2   Plano de Recrutamento e Seleção</b>	<b>57</b>
Seção 2.1 - Fundamentos e o planejamento do recrutamento e seleção de recursos humanos	61
Seção 2.2 - Métodos e técnicas de seleção	73
Seção 2.3 - Resultados da seleção de pessoas	85
Seção 2.4 - A entrevista de desligamento	97
<b>Unidade 3   Programa de Integração</b>	<b>111</b>
Seção 3.1 - O mercado de trabalho e de recursos humanos	115
Seção 3.2 - Princípios e elementos de integração de pessoas na organização	127
Seção 3.3 - Técnicas e etapas de um programa de integração	139
Seção 3.4 - Cases de programas de integração	151
<b>Unidade 4   Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)</b>	<b>165</b>
Seção 4.1 - Fundamentos da metodologia da PCO e as ferramentas de PCO	169

Seção 4.2 - Instrumentos de pesquisa na prática: os modelos de formulários _____	183
Seção 4.3 - A montagem da PCO, as técnicas de análise e a decisão ____	197
Seção 4.4 - Divulgação dos resultados e o relatório de PCO: ações referentes aos resultados encontrados _____	211

# Palavras do autor

Olá, estudante. Você já deve ter notado no dia a dia das organizações que as pessoas vêm ganhando cada vez mais importância. Isso acontece porque são elas que realmente fazem a diferença nos negócios. A gestão de pessoas conta com diversas ferramentas que podem ser utilizadas, e você terá contato com algumas delas, que serão muito úteis em sua atuação profissional.

Nesta disciplina, você aprenderá sobre gestão de pessoas. Acompanhe comigo: na Unidade de Ensino I você compreenderá a importância de se pensar estrategicamente, sempre agindo de modo a adaptar-se às constantes mudanças nos diversos cenários organizacionais e à evolução da área de Recursos Humanos. Conhecerá ainda sobre talentos e capital intelectual, além de compreender de que forma o ambiente e o clima organizacional influenciam na retenção dos colaboradores.

A Unidade de Ensino II aborda o processo de agregar pessoas, que envolve o recrutamento e a seleção de pessoal, e o uso de diversas ferramentas que facilitam os processos.

A Unidade de Ensino III permite conhecer o programa de integração de pessoal, com o conhecimento das etapas e técnicas utilizadas. Essa unidade de ensino ainda apresenta o mercado de trabalho e de Recursos Humanos.

Fechamos com a Unidade de Ensino IV, que traz o tema pesquisa de clima organizacional, e você aprenderá a elaborar ferramentas de verificação de satisfação do colaborador e relatórios para apresentação de resultados. Vai também compreender a importância dos planos de ação para a concretização dos resultados.

Para que tudo isso ocorra da melhor maneira possível, preparamos um material muito diversificado, repleto de informações, reflexões e indicações de outros recursos que certamente farão de seus momentos de estudo uma verdadeira viagem rumo ao conhecimento. Afinal, através do conhecimento é que se trilham caminhos para o sucesso, e seu sucesso tem grande valor para nós!

Pronto para embarcar nessa jornada de conhecimento?

Então vamos lá!



# INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS: COMEÇANDO A ENTENDER PESSOAS

## Convite ao estudo

Você começa agora seus estudos sobre Gestão de Pessoas. Na Unidade de Ensino I, irá estudar a importância de cuidar de pessoas para obter os resultados organizacionais. Verá ainda as transformações que a área de RH enfrenta, bem como a necessidade de realizar uma boa administração do capital intelectual e dos talentos. Para encerrar os conhecimentos desta unidade de ensino, será discutida a influência do ambiente organizacional na gestão de pessoas, assim como você entenderá de que modo as diferenças individuais podem ser valorizadas e aproveitadas para o crescimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

A primeira coisa que queremos que você saiba é que desenvolverá competências que serão um diferencial em seus conhecimentos sobre gestão de pessoas. Além disso, temos objetivos definidos para que você alcance esse propósito. Conheça agora as competências que estará desenvolvendo na unidade curricular e os objetivos desta seção de autoestudo 1.1.

### Competência Geral:

- Conhecer a estrutura e os processos para agregar pessoas às organizações.

### Objetivos:

- Levar o aluno a compreender a importância de cuidar de pessoas nas organizações, buscando assim um diferencial competitivo.
- Capacitar o aluno a utilizar estratégias de valorização criativas na área de gestão de pessoas.

- Capacitar o aluno a identificar a diferença entre estratégia e tática.

Para auxiliar no desenvolvimento das competências apresentadas e atender aos objetivos específicos, apresentamos uma situação hipotética que visa aproximar os conteúdos teóricos à prática. Vamos lá!

A Empório Urbano é uma empresa familiar que está no mercado há 8 anos e conta com 35 colaboradores entre entregadores, estoquistas, vendedores, gerente e pessoal administrativo. Até hoje a diretoria não pensou em desenvolver uma estrutura de gestão de pessoas e faz uso apenas dos serviços prestados por um escritório contábil terceirizado, que realiza todas as rotinas de contratação e demissão de pessoal e que gera folha de pagamento após conferência do cartão de ponto.

A Empório Urbano comercializa produtos importados (eletrônicos e games), e, no segmento em que atua, as mudanças são constantes e requerem ações que levem aos resultados esperados: crescer, ser lucrativa e manter-se neste competitivo mercado. O seu maior público consumidor é jovem, assim como o pessoal que trabalha na empresa.

Dessa forma, o diretor da empresa, senhor Ruy, está começando a investir mais em seus colaboradores, pois reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Para ajudá-lo na implantação do processo de agregar pessoas, contratou você para pesquisar sobre as políticas de gestão de pessoas e, assim, conhecer melhor essa área.

Com o conhecimento que você agregará à organização nessa área, serão definidas estratégias e ações para valorizar o capital humano, atrair e reter os talentos, integrar as pessoas na organização e melhorar o clima organizacional.

E então, animado para investir neste objetivo juntamente com o senhor Ruy? Assim como ele, você deve saber que investir em pessoas é valorizar e cultivar uma riqueza.

Desejo um bom estudo!

# Seção 1.1

## Introdução e importância da atuação estratégica da área de gestão de pessoas

### Diálogo aberto

Olá, caro aluno. Seja muito bem-vindo à Seção 1.1 de autoestudo da Unidade curricular de Gestão de Pessoas. Você já se perguntou qual a importância da gestão de pessoas nas organizações no contexto atual? Provavelmente sim. Ao longo de nossos estudos, você vai entender por que as pessoas se destacam como o “recurso” mais importante em uma organização.

Para auxiliar nas competências mencionadas e atender aos objetivos específicos, é apresentada uma situação hipotética que visa aprimorar os conteúdos teóricos com a prática. Vamos conhecer!

Está preparado para a primeira situação-problema que envolve a empresa Empório Urbano? Para isso, vamos resgatar a SR (situação da realidade profissional) que já foi apresentada no Convite ao Estudo da Unidade de Ensino I.

A Empório Urbano, empresa familiar, atua há 8 anos com comércio de produtos importados e vem enfrentando muitas transformações decorrentes da globalização, que influenciam os resultados finais e, além disso, geram, muitas vezes, crises organizacionais.

Toda empresa deve estabelecer estratégias, com metas a serem alcançadas. Assim, a Empório Urbano resolveu iniciar por compreender o que é gestão de pessoas e, para ajudá-la a organizar a nova fase da administração que quer implantar, contratou você para pesquisar sobre as políticas de gestão de pessoas, que envolvem o processo de agregar pessoas.

Dessa forma, com conhecimento sobre gestão de pessoas, a Empório Urbano irá definir ações para começar a investir nessa área. O senhor Ruy, diretor e proprietário, está atento a esta fase da empresa e reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

Convido você a se envolver nesta emocionante jornada de conhecimento, já refletindo sobre as nomenclaturas dadas às pessoas que trabalham em uma organização. Qual é a melhor designação, a mais adequada? Podemos dizer que isso depende da estratégia utilizada em cada organização? Mas o que é estratégia? Qual é a relação existente entre estratégia e gestão de pessoas?

Vamos voltar a refletir sobre isso, mas o que você pensa? Quais ações podem ser desenvolvidas de forma a atender às expectativas da organização e das pessoas que nela trabalham? Prepare-se, pois, ao longo dos estudos, você irá descobrir um grande tesouro nas organizações.

### **Não pode faltar**

A importância da valorização de pessoas no ambiente profissional é hoje incontestável, mas há algumas décadas o foco estava em tecnologias, ferramentas e instrumentos de trabalho. As pessoas eram consideradas, mas a grande maioria dos investimentos nas empresas recaía na automatização e modernização visando deixá-las mais competitivas.

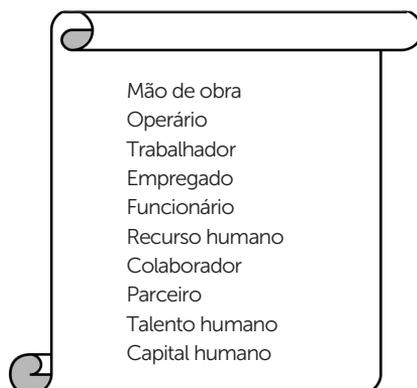
Isso está mudando a cada dia, e o foco tem se voltado para a satisfação do colaborador. Entende-se que a tecnologia é importante, sem dúvida, mas se torna disfuncional se não envolvermos as pessoas. É por essa razão que estudaremos nesta seção a respeito de pessoas e sua gestão, bem como sobre os resultados que se pode alcançar por meio delas. Organizações que se preocupam com pessoas estão investindo em um diferencial altamente competitivo. Acompanhe-me e faça parte desse diferencial!

O surgimento de novas tecnologias, o advento da globalização e os novos processos produtivos exercem grande influência na gestão de pessoas. As empresas passaram a preocupar-se mais com esta área, visto que impacta diretamente na produção e nos resultados organizacionais.

Empresas e colaboradores formam uma relação de interdependência de acordo com Chiavenato (2014). Observe em sua vivência como a empresa produz resultados a partir da inteligência, da criatividade e da energia das pessoas. Sem elas não há vida, não é mesmo? Sem as pessoas não há inovação, porque somente por meio delas é possível gerar criações e adaptações. Em contrapartida, as pessoas precisam das organizações para estabelecer relações entre equipes de trabalho, conferir os resultados de seus esforços e retirar os ganhos que garantem a concretização de seus objetivos e sonhos pessoais.

Você verificou até aqui que foi empregado o termo colaborador. Segundo Chiavenato (2014), a denominação dada às pessoas reflete o papel que a empresa confere a elas.

Figura 1.1 | Denominações mais comuns dadas às pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (2014)



### Refleta

Qual denominação você prefere? Por quê? Conhece alguma outra?

Faça uma pesquisa com outras pessoas. Descubra qual é a denominação utilizada na empresa em que trabalham.

Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 11).



### Assimile

Para uma adequada gestão de pessoas, há processos que podem ser utilizados. Para uma eficiente contratação de um novo colaborador, é fundamental partir de uma descrição de cargo, ou seja, da descrição de suas funções. Para atrair candidatos e posteriormente mantê-los na organização, é necessária uma política clara de remuneração e até de carreira. Muito bem, depois de determinado período, o colaborador deve ser avaliado em suas funções, e, se houver um gap, ou seja, uma

defasagem entre o que é esperado e o entregue por ele, aplicam-se treinamentos, por exemplo, para o desenvolvimento das competências necessárias. Você deve ter notado que tudo isso é complexo e exige que dados sejam registrados, conservados e recuperados quando necessário. Daí a importância de um sistema de dados que possa gerar relatórios para análises e tomada de decisões.

A gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2014), apresenta processos de gestão que podem ser trabalhados de acordo com a necessidade e maturidade organizacional. A filosofia, cultura e necessidades da empresa orientam as políticas de gestão de pessoas e definem as condutas e os procedimentos que serão adotados, gerando planos de ação (KNAPIK, 2011).

Conforme você pôde analisar, a gestão de pessoas envolve processos complexos, e, para que ocorra uma efetiva e completa implantação, tem que haver a conscientização da direção da empresa. No entanto, é fundamental para manter a competitividade organizacional. Os assuntos que envolvem gestão de pessoas não se restringem aos processos, conforme já vimos. Vai muito além.

Você já deve ter pensado na importância de colaboradores motivados para os resultados organizacionais, certo? E também sabe a importância de uma equipe conduzida por um líder bem preparado e que se importa com pessoas. Os trabalhos realizados por equipes engajadas também são essenciais para o bom desempenho organizacional. De acordo com Vergara (2006), esses assuntos compõem a gestão de pessoas e são da maior importância, pois as empresas enfrentam constantes mudanças.

Dutra (2009) concorda com Vergara (2006) e mostra que as empresas buscam pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora. Ainda há a demanda por pessoas atualizadas com as tendências de mercado em seu campo de atuação.

De acordo com o que você já aprendeu, é possível começarmos a falar em estratégia. Preparado?

Há uma forte relação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, pois são as pessoas que conduzem as empresas para a obtenção de seus resultados. Se você é um apaixonado por xadrez, deve ter visto partidas desenvolvidas por Garry Kasparov. Por consequência, deve ter aprendido sobre estratégia. Se não gosta tanto assim dessa modalidade, não tem problema, mas vale a pena conhecer um pouco sobre esse campeão mundial, considerado um dos maiores enxadristas de todos os tempos.



## Pesquise mais

Abordando temas como estratégia e liderança, Garry Kasparov, considerado por muitos o maior enxadrista de todos os tempos e autor do livro **Xeque-mate: a vida é um jogo de xadrez**, apresenta suas experiências e conquistas nos tabuleiros e como essas práticas podem servir de inspiração para os negócios e para a vida. Confira no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=PKHOtebqDJ0>>. Acesso em: 24 maio 2015.

Vamos lembrar alguns conceitos de estratégia apresentados por Kasparov (2007):

- Estratégia é diferente de tática, pois esta não diz respeito à previsão de situações futuras.
- Estratégia significa estabelecer metas de longo prazo e trabalhar em retrospecto para alcançá-las por meio de ações específicas (também chamadas de táticas).
- É necessário estabelecer um bom planejamento, tanto para determinar a estratégia quanto para aplicar as táticas. Kasparov (2007, p. 45) afirma que “planejamento sem ação é inútil, mas a ação sem planejamento é fatal”.

Estratégia é um termo amplamente utilizado no ambiente organizacional: estratégia de vendas, planejamento estratégico, estratégia de mercado, dentre outros. Sua origem remonta os séculos e está ligada à arte da guerra. É considerada uma arte ou, até mesmo, uma filosofia, pois envolve ações que, de forma muito particular, podem conduzir à vitória ou derrota.

Como exemplo, você pode verificar esse conceito em uma partida de futebol. O objetivo é ganhar a partida, e o treinador pode implementar uma série de táticas visando alcançá-lo. Vejamos algumas: trocar um jogador que está cansado ou machucado, alterar as posições dos jogadores, incentivar o capitão do time, retirar o jogador mais faltoso ou até mesmo poupar um jogador que será fundamental na próxima partida.

A prática do esporte é repleta de exemplos de como atuar de forma estratégica. Você deve saber também que as táticas podem ser mudadas o tempo todo, mas as estratégias não, ou seja, uma vez definida a meta, ela deve ser perseguida até sua conclusão. Se a estratégia for alterada a todo momento, será difícil chegar a algum lugar.

Mintzberg (2010) aponta que estratégia não tem uma definição simples, ao contrário, ele propõe, para explicá-la, a teoria dos 5 Ps. Plano e padrão são os primeiros. O autor aponta que ao se traçar planos deve-se olhar para a frente, para onde se quer chegar, e seguir padrões de procedimento previamente definidos. Ford, ao produzir carros pretos, estabeleceu sua estratégia, que era vender a maior quantidade possível de carros pretos. Carros pretos foi o padrão estabelecido por Ford para vender carros.

Os dois próximos Ps são posição e perspectiva. Uma empresa marca uma posição dentro de um mercado no qual queira concorrer, mas precisa também olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas, identificando novas abordagens no negócio.

Finalmente, o último P é de pretexto. Trata-se de uma manobra para enfraquecer ou derrubar competidores, por exemplo, adquirir um terreno indicando que haverá uma nova planta sendo construída ali, quando, na verdade, tudo não passa de uma estratégia bem-elaborada e especulações para desestimular novos concorrentes.



### Exemplificando

Uma empresa que tenha foco em gestão de pessoas está agindo de maneira estratégica, e esse é o caso da Elektro, que foi considerada campeã entre as empresas que são referência em gestão de pessoas. Um diferencial da empresa é o investimento em seus colaboradores. No passado, eletricitista era visto como um ofício inferior, reportam os funcionários.

Os leituristas se atinham à tarefa pela qual eram pagos (ler os registros de energia nas casas). A equipe de restauração de rede consertava apenas a falha pela qual tinha sido acionada, sem se importar com os defeitos nos pontos ao lado. Hoje, os leituristas, além de ler os registros, avisam a central dos problemas na rede. O time de reparo inspeciona e arruma todos os defeitos que encontra por onde passa. Os eletricitistas cursam uma faculdade de engenharia visando crescer na carreira.

O presidente da empresa acredita que felicidade dá resultado financeiro. Sua filosofia propõe não só o lucro, mas “o lucro sempre”, ou seja, clientes sempre felizes e funcionários satisfeitos e engajados. E substitui a expressão “redução de custos” por “eficiência operacional”, além de condenar as práticas de “retenção de pessoas”.



### Pesquise mais

Confira o artigo completo da revista **Exame**, disponível no link: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/197/noticias/quem-e-o-presidente-mais-bem-avaliado-do-brasil>>. Acesso em: 24 maio 2015.



### Faça você mesmo

Você concorda com o conceito de que os modelos de gestão de pessoas têm papel importante nos objetivos e nas estratégias empresariais?

Busque exemplos em sites de empresas que utilizam práticas em gestão de pessoas de forma estratégica. Descreva o que difere de uma empresa para outra e os resultados positivos que elas estão alcançando.

## Sem medo de errar

Você teve oportunidade de fazer diversas reflexões sobre gestão de pessoas e estratégia, então vamos retomar o caso da empresa Empório Urbano.

Ao analisarmos a situação-problema levantada na seção Diálogo Aberto, temos que considerar os seguintes aspectos: a empresa já está no mercado há 8 anos, mas não se preocupou em desenvolver uma estratégia de gestão de pessoas. Embora seja pequena, já poderia ter implantado alguns processos de gestão de pessoas visando ações estratégicas e a busca de resultados.

Não esqueça de que investir em pessoas é uma grande sacada, pois, quando os colaboradores têm claros sinais de que são importantes para o desenvolvimento da empresa em que trabalham, e se sentem valorizados com suas contribuições, isso estimula de forma significativa o envolvimento deles.

Você deve ter pensado em várias hipóteses e possibilidades de ajudar. Realmente, existem diferentes ações com as quais se possa iniciar, mas vamos começar a elencar algumas delas:

- O primeiro questionamento aborda as designações que a empresa pode empregar em relação a quem desenvolve seu trabalho ali. As empresas utilizam termos que as diferem umas das outras. Funcionários e colaboradores são os mais comumente utilizados. E onde você trabalha, como funciona?
- Uma empresa deve empregar estratégias para atuar de forma a garantir sua manutenção no mercado, e sabemos que as pessoas fazem, em grande parte, a diferença. Estabelecer estratégias implica saber aonde se quer chegar e estabelecer ações que, ao serem executadas, aproximam a empresa das metas estipuladas.
- E, finalmente, estratégia e pessoas que têm forte conexão. É por meio dessas que a empresa pode empreender em seus objetivos organizacionais e para isso precisa de pessoas comprometidas com os mesmos objetivos.

Você pensou em outras possibilidades? Compartilhe, troque ideias com seus colegas de classe, pois isso enriquecerá suas percepções de como ocorre em outros ambientes profissionais.



### Atenção!

Empresas que valorizam seus colaboradores estão sempre em destaque e atraem pessoas criativas, inovadoras e competentes, tornando-se competitivas a ponto de serem constantemente citadas como melhores empresas para se trabalhar.



### Lembre-se

Esta seção ajudou você a ampliar seus conhecimentos sobre gestão de pessoas, estratégia, tática e planejamento. Esses assuntos estão intrinsecamente relacionados e são vitais para um bom planejamento de pessoas. Confira no vídeo os efeitos da falta de boas táticas e de um planejamento estratégico. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQGQ>>. Acesso em: 24 maio 2015.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
<b>“Ações voltadas para a gestão de pessoas”</b>	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer elementos de gestão de pessoas.
3. Conteúdos relacionados	Planejamento, estratégia, gestão de pessoas.
4. Descrição da SP	Você é supervisor de uma área de produção. Um novo colaborador foi admitido em sua equipe, mas alguns meses depois sua produtividade caiu consideravelmente. A empresa faz um controle rigoroso sobre os funcionários e seus resultados. O que se deve fazer nesse caso?
5. Resolução da SP	Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração, passando pela gerência, supervisão e até a liderança imediata, assumir o papel de gestão de pessoas. Porém, para que isso aconteça, a área de gestão de pessoas precisa ser descentralizada. Isso ocorre a partir de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, que devem passar a atuar muito mais como uma consultoria interna. Para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores. Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o

	<p>controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional. Diante desses pontos, o ideal é conversar com o funcionário e levantar, identificar os possíveis motivos que o levaram a essa baixa produtividade e, a partir disso, traçar as estratégias para atuar com ações corretivas.</p>
--	---



### Lembre-se

Uma empresa que valoriza seus colaboradores deve permitir que eles tenham responsabilidade sobre suas ações e decisões, e assim estabelecer limites e fazer o acompanhamento.

Segundo Vergara (2006), empresas buscam profissionais comprometidos e engajados para atingire seus objetivos.



### Faça você mesmo

A partir do que vimos até aqui, descreva a seguir no mínimo três exemplos específicos de atividades de nível estratégico, que sejam realizadas, implícita ou explicitamente, em uma empresa de pequeno porte, com vistas à gestão de pessoas.

-----  
 -----

### Faça valer a pena

- 1.** No planejamento de gestão de pessoas, pode-se identificar cinco etapas da administração estratégica. Essas etapas são:
  1. Avaliar os resultados e fazer as correções necessárias.
  2. Formular a estratégia para alcançar os objetivos.
  3. Definir o negócio e desenvolver o sentido da missão.
  4. Implementar a estratégia.
  5. Definir uma visão e estabelecer os objetivos.

Marque a alternativa com a sequência correta das etapas.

- a) 5, 3, 2, 4, 1.
- b) 5, 2, 3, 1, 4.
- c) 1, 5, 3, 2, 4.
- d) 3, 5, 4, 2, 1.
- e) 3, 5, 2, 4, 1.

**2.** Na gestão estratégica, é importante estabelecer objetivos com vistas ao futuro (longo prazo), empreendendo ações (táticas) visando alcançar esses objetivos. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**3.** Explique cada um dos Ps de Mintzberg.

**4.** De acordo com os autores Wood e Picarelli (2004), a utilização de instrumentos como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, não se mostra suficiente quando se pensa em direcionamento estratégico da empresa.

Este texto permite distinguir novos modelos estratégicos de modelos tradicionais de gestão de pessoas, associando-os aos contextos e às características das organizações.

Assinale a alternativa que apresenta características que se revelam verdadeiras ao se considerar a gestão estratégica de pessoas.

- a) I. A estrutura organizacional apresenta muitos níveis hierárquicos, e deve existir um sistema de gestão de carreiras.
- b) II. O processo decisório baseia-se em uma descrição de papéis e de responsabilidades clara e rigorosamente observada no dia a dia da organização.
- c) III. O planejamento estratégico é realizado pela cúpula dirigente, com o apoio de um grupo de especialistas de alto nível lotados no departamento de planejamento da matriz, produzindo diretrizes e objetivos negociais para a organização.
- d) IV. O estilo e a cultura gerenciais privilegiam proximidade e compartilhamento de informações e de pontos de vista. Nesse contexto, as pessoas têm acesso franqueado aos seus dirigentes.
- e) V. As descrições de responsabilidades e de atribuições são estabelecidas

de maneira genérica e contextualizada, privilegiando a explicitação dos resultados a serem alcançados, ao lado dos padrões de serviços, da qualidade e dos relacionamentos pessoais e negociais internos e externos.

**5.** Mintzberg (2010) conceitua estratégia com 5Ps: Plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**6.** Quais são os processos descritos por Chiavenato ao considerar a gestão de pessoas?

**7.** Complete as lacunas na frase a seguir:

De acordo com Vergara (2006), para o bom desempenho organizacional é muito importante que a empresa conte com \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.



## Seção 1.2

### Mudanças e transformações na área de recursos humanos

#### Diálogo aberto

Olá, estudante.

Seja bem-vindo a mais uma seção de autoestudo. Na Seção 1.1 você aprendeu sobre a importância da gestão de pessoas para as organizações e como a atuação estratégica relacionada a cuidar de pessoas tornou-se um imperativo e está associada a resultados organizacionais.

Muitas mudanças ocorreram na gestão de pessoas. Estas passaram de “recursos”, meros expectadores das decisões superiores, a parceiros e protagonistas da história da organização. A evolução nessa área mostra que são necessárias competências organizacionais que proporcionem um ambiente inovador e produtivo.

As organizações estão passando por transformações contínuas, e existem muitas oportunidades de desenvolvimento e crescimento para aquelas que investem em pessoas. Segundo um dos maiores pensadores da administração, Peter Drucker, se você quer algo novo, precisa parar de fazer algo velho, ou seja, não se pode obter novos resultados fazendo as coisas sempre do mesmo jeito. Você já pensou sobre isso? Novos resultados são obtidos por aqueles que compreendem, aceitam e implementam as mudanças.

Vivemos a era do tudo é possível, mas temos que estar preparados, e por isso o convido a estudar este tema com dedicação. Certamente ele será um diferencial para a construção de um belo futuro profissional. Vamos lá?

Vamos retomar o caso da empresa Empório Urbano: agora a empresa já compreende melhor a importância da atuação estratégica dessa área. O senhor Ruy se sente mais seguro e quer dar continuidade aos trabalhos, no entanto, para tomar as melhores decisões, precisa compreender os processos de mudanças e de que forma acontecimentos tão distantes podem afetar a administração do seu negócio, impactando seu pessoal.

Diante dessa nova visão, a empresa solicita um levantamento sobre a evolução na área de Recursos Humanos considerando: A influência da globalização e as competências organizacionais necessárias para enfrentar as mudanças e crescer em meio a crises. De que forma tudo isso afeta, de modo significativo, a gestão de pessoas nas organizações?

Isso é o que veremos. Vamos em frente?

### **Não pode faltar**

O fenômeno relacionado à globalização é caracterizado pelo processo que interliga países em suas diferentes políticas, culturas, economias, entre outros fatores. Segundo De Masi (1999), não se trata de um fenômeno recente. Alguns pesquisadores atribuem o início às grandes navegações nos séculos XV e XVI. O que diferencia as conexões em nível global nos últimos anos é a expansão dos sistemas de comunicação.

Você conhece a importância da informática, da telefonia e da internet no dia a dia das pessoas, não é? O mesmo ocorre nos setores produtivos e de serviços. Esses fatores, mais a facilidade de deslocamento e de produção em diferentes localidades do planeta, mudaram o conceito de fronteira. Muitos produtos que consumimos por aqui foram produzidos em outros países.

Você deve estar pensando: mas isso sempre existiu! É verdade, mas não no volume que vemos hoje. As pessoas têm acesso a produtos e serviços importados com mais facilidade do que antes. As fronteiras foram rompidas, e é mais fácil e barato adquirir produtos importados. Esta é uma questão de competitividade por mercado e ganha quem oferece melhores condições para o consumidor.

Apesar de oferecer muitas vantagens, a globalização também oferece desvantagens. Vamos analisar!

Um dos principais impactos é que essa grande competitividade, aliada a novas e crescentes tecnologias, fez com que os empresários começassem a visualizar formas de obter mais lucro. Como isso pode ocorrer? Simples, substituindo a força de trabalho humana por máquinas, que podem fazer o trabalho de muitos homens e em menos tempo. Fica clara a relação de lucro para a empresa, não é? Muitos pesquisadores começaram a enxergar nessa situação um problema de ordem social, com a precarização do trabalho, que ocorre quando mudanças estruturais podem trazer mais complicações para o trabalhador, que agora deve estudar mais, prepara-se mais, disputar mais por vagas que são escassas.



### Pesquise mais

Para você entender mais desse complexo processo e suas influências, leia o artigo indicado. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/impactos-provocados-pelas-mudancas-no-ambiente-de-trabalho-3-dimensoes/72087/>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Este artigo aborda as estratégias para motivar as pessoas a lidar com os desafios provocados pelo impacto das mudanças no ambiente de trabalho.

Mas, com isso, como ficou a gestão de pessoas? E o que mudou nas organizações quanto ao relacionamento delas com seus funcionários?

Realmente, muitas mudanças aconteceram na área de Recursos Humanos, impulsionadas pelo movimento da globalização. Os trabalhadores eram vistos antes apenas como recursos que deviam atender à execução das tarefas com obediência e sob ordem de chefes autoritários.

O atual cenário organizacional transforma completamente o papel da gestão de pessoas e o colaborador, que, agora chamado assim, é parceiro da organização, contribuindo com sua expertise em prol dos melhores resultados organizacionais.



### Vocabulário

Expertise significa experiência, especialização, perícia. Consiste no conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa, de um sistema ou tecnologia.



### Exemplificando

Com o passar das décadas, a transformação da área de RH ocorreu da seguinte forma:

Anos 1900 a 1950 – Departamento de Pessoal (pessoas vistas como mão de obra). As oficinas se transformam em fábricas; há a formação de departamentos e funções, existe estabilidade e permanência, e o modelo é mecanicista e burocrático, imperando as ordens e rotinas.

Anos 1950 a 1990 – Departamento de Recursos Humanos (pessoas vistas como recursos). Expande-se a industrialização, instalam-se estruturas híbridas em um ambiente repleto de mudanças; ocorre a necessidade de adaptação.

Após 1990 – Departamento de Gestão de Pessoas (pessoas vistas como parceiros). Mercado de serviços ultrapassa o industrial; adoção de unidades de negócios; extremo dinamismo e turbulência; modelos ágeis e flexíveis; necessidade de constantes mudanças.



### Faça você mesmo

Pense um pouco sobre a estrutura apresentada em Exemplificando. Identifique as principais diferenças entre os três modelos apresentados. O que a Gestão de Pessoas atual deve fazer para cuidar dos colaboradores-parceiros?

Empresas que acreditam que seus colaboradores constituem seu maior valor praticam a melhor forma de gestão de pessoas. As diferenças entre as visões sobre o fator humano nas organizações evidenciam como é o tratamento dado às pessoas. Na Tabela 1.1 é possível observar essas diferenças.

Perceba como se sente ao comparar e perceba em que tipo de organização você gostaria de trabalhar.

Tabela 1.1 | As diferentes visões do fator humano nas organizações

Pessoas como recurso	Pessoas como parceiras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos.</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido.</li> <li>• Preocupação com normas e regras.</li> <li>• Dependência da chefia.</li> <li>• Executores de tarefas.</li> <li>• Ênfase na mão de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes.</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas.</li> <li>• Preocupação com resultados.</li> <li>• Interdependência com colegas e equipe.</li> <li>• Fornecedores de atividades.</li> <li>• Ênfase no conhecimento, inteligência e talento.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2014, p. 3)

Considerando que o trabalhador é um parceiro, um colaborador que faz a diferença, os resultados costumam aparecer de forma mais efetiva, e para isso o ambiente organizacional também deve ser preparado. Há a necessidade de políticas que considerem o desenvolvimento de competências voltadas para a estratégia organizacional.

A partir da década de 1980, o termo *competências* vem sendo bastante empregado nas empresas. A forma mais conhecida diz respeito às competências individuais, representadas por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), e abrange o profissional em todos os aspectos de sua atuação. Já no aspecto organizacional, são necessárias as competências básicas que mantêm o negócio atuante, mas Prahalad e Hamel, nos anos 1990, complementaram apresentando um novo conceito, “The core competences” ou competências essenciais, que se aplica às organizações.

Para esses autores, ao se construir as competências organizacionais, deve-se seguir três critérios, que são:

1. Contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente.
2. Representar um nível de diferenciação para organização, e, portanto, “não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes”.
3. Prorrogar a vantagem competitiva da organização por não ser imitada muito rapidamente.



### Pesquise mais

Para compreender mais sobre competências organizacionais, leia o artigo a seguir. Nele, os autores abordam a gestão como prática, e não apenas como retórica.

Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1394/792>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Isso quer dizer que no dia a dia as empresas devem apresentar competências que as mantenham abertas, em funcionamento, mas é por meio das competências essenciais que encontrarão as especificidades que proporcionarão o crescimento e o diferencial que garantem sua permanência no mercado.

Atualmente o conceito evoluiu: é a partir da conciliação entre as competências individuais e as organizacionais que esses objetivos são de fato alcançados.

Ao analisar competências é necessário considerar como ocorre seu desenvolvimento. Comparada a uma árvore, podemos descrever a competência como: a copa indica as habilidades, que é o fazer, no caso, saber fazer. O tronco representa o conhecimento, o saber. A raiz indica atitudes, valores e conjunto de crenças, conforme pode ser visto na Figura 1.2.

Figura 1.2 | Desenvolvimento das Competências

	<p>Copa – corresponde aos frutos, flores e folhas. Diz respeito às habilidades.</p> <p>Tronco – corresponde ao conhecimento. Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa, e, quanto maior esse conhecimento, maior a competência.</p> <p>Raiz – corresponde às atitudes. Conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida e que determina nossa atitude.</p>
--	--

Fonte: adaptado de Gramigna (2002, p. 18)

Para conhecer quais são as competências organizacionais deve-se realizar um “mapeamento de competências”. Por meio de uma análise de processos, é possível definir as competências. Dicas para fazer isso, de acordo com Wood Jr., Picarelli Filho (2004): focalize as competências genéricas, lembre-se de necessidades futuras e de que as competências devem ser mensuráveis e observáveis. Também é necessário definir níveis de excelência e evitar traços de personalidade. Após isso, definir o que são conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a evitar subjetividades no processo.

Até agora vimos como a área de gestão de pessoas se transformou, a influência do fenômeno da globalização neste processo e como são importantes as competências para manter a competitividade organizacional. Para entender o cenário atual, convido você a assistir à palestra de Carlos Alberto Dalto, com o título **O comodismo emperra a mudança organizacional**.



### Pesquise mais

Neste vídeo, o professor Carlos Alberto Dalto, da FGV, fala sobre a importância da gestão de mudanças e sobre como trabalhar com as mudanças dentro da estrutura organizacional.

Confira o vídeo produzido pela HSM Educação Executiva. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=DgYlvY8Uv1s>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

E então, que competências você julga serem necessárias na atualidade? Já pensou nisso? De acordo com Gramigna (2002, p. 17), diante de processos cada vez mais automatizados, é imprescindível apresentar múltiplos recursos – adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, ser capaz de pensar estrategicamente, tomar decisões assertivas mediante pressão e adotar condutas flexíveis de resolução de problemas. Outras competências que vêm sendo requeridas são: a facilidade em aprender, apresentar bom relacionamento interpessoal e conhecer a si mesmo.

O mundo está sempre em transformação, cobrando-nos habilidades e atitudes para vencer as dificuldades. Em tempos de mudanças, não podemos nos esquecer de que as crises podem surgir, porém, se bem-preparados, elas podem ser oportunidades para aprimorar nossas experiências, nos levando ao crescimento. Assim também ocorre com as organizações.

Leonardo Boff expõe esse assunto de forma brilhante e esclarecedora. Ele traz informações para refletirmos sobre o que é a crise e como enfrentá-la. Acompanhe no Pesquise Mais.



### Pesquise mais

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VlHvLVI9Dws>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

Neste vídeo, Leonardo Boff aborda mudanças, rupturas e a necessidade de se buscar o caminho para sair das crises, criando uma nova ordem, capaz de reestabelecer as relações, o que enfim nos leva a novas oportunidades.

Ao aprendermos a lidar com as mudanças e as crises, podemos encontrar uma oportunidade de crescer, seja do ponto de vista organizacional como também do profissional ou pessoal. De acordo com Boff, "o mais importante da crise, é sairmos dela. Mas só saímos se tivermos coragem de mudar e começar um novo caminho". Essa ideia é semelhante à de Peter Drucker, que afirma que não se pode encontrar nada de novo se continuarmos a fazer as mesmas coisas de sempre.



### Refleta

Quais transformações você percebe à sua volta? Como reage a mudanças no ambiente profissional e também em sua vida pessoal?

A Apple, pelo jeito, reagiu muito bem. Quando Steve Jobs morreu, houve muitos questionamentos sobre se a Apple ia passar por turbulências. Conseguiria manter a cultura, o desenvolvimento, a inovação e a competitividade? Esses eram os grandes questionamentos que tomaram conta da companhia. Em contrapartida, até o presente momento, passados alguns anos da morte de seu fundador, não houve divulgação de impactos negativos. A organização teve uma gestão de pessoas assertiva, soube, em meio a mudanças, encontrar oportunidades para obter resultados positivos. Os resultados divulgados no final de setembro de 2014 mostram recorde de vendas do iPhone, o que fez a Apple arrecadar US\$ 42 bilhões no Q4, superando as expectativas do mercado financeiro, que eram de US\$ 39,9 bilhões.



### Assimile

De acordo com Prahalad e Hammel (1995), além de cuidar dos produtos e serviços prestados, uma empresa não deve nunca perder o foco de suas competências essenciais, que é sua identidade corporativa. Muitas vezes essas são esquecidas pela maioria das organizações. Uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva e contribui para o valor percebido pelo cliente.

Com certeza você já percebeu que as mudanças são cada vez mais velozes e intensas tanto para as organizações quanto para as pessoas. As características e tendências que envolvem a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade estão afetando a forma como as organizações utilizam as pessoas. As organizações precisam estar preparadas para lidar com os impactos dessas influências, apoiando e dando suporte a seus colaboradores por meio de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz.

## Sem medo de errar

Olá, vamos voltar ao caso da Empório Urbano?

O senhor Ruy quer compreender a evolução da área de Recursos Humanos e descobrir por qual razão as transformações que acontecem continuamente podem afetar seus negócios, afinal, ele tem um pequeno negócio e acredita que conceitos como globalização, mudanças e competências organizacionais não se aplicam à sua empresa.

É importante apresentar argumentos que façam que a Empório Urbano perceba que as alterações que ocorrem, ainda que em pontos isolados, afetam o todo. Vamos a elas:

- Explicar o conceito de globalização e demonstrar o impacto desta sobre a gestão de pessoas. Apesar de agirmos localmente, temos que ter em vista as tendências globais.
- Apresentar para o senhor Ruy os novos papéis da gestão de pessoas pode ajudar. Por exemplo, você pode apresentar um quadro comparativo desses papéis diante da evolução ao longo do tempo, "antes e depois".
- Exemplificar como um empresário deve estar atento ao que se pratica nos negócios de qualquer parte do mundo em termos de lucro e de gestão.
- Mencionar que se estruturar e se adaptar às mudanças, agindo com planejamento e estratégia em busca dos resultados, é sempre o melhor caminho.
- Pontuar que as situações de crise são convites à renovação e ao crescimento.
- Apontar por que as organizações precisam definir as competências essenciais que importam para seu negócio e alinhar toda a gestão de pessoas a partir destas.
- Relatar ações que possibilitem a gestão de pessoas em meio à crise.



### Atenção!

O atual cenário organizacional sofre influência das inúmeras mudanças que ocorrem nas tecnologias, no comércio e nas pessoas. As empresas que centram seus esforços na gestão de pessoas, tratando-as como colaboradores, parceiros, estão investindo em seu próprio desenvolvimento e sustentabilidade. As pessoas devem ser o centro das atenções de qualquer organização moderna.



### Lembre-se

Lembre-se do que Boff afirmou sobre mudanças. Elas podem gerar crises, e estas normalmente são inevitáveis, mas a crise também representa oportunidades. Diante de situações difíceis, pode-se sair fortalecido. O mesmo ocorre com as organizações. Empresas bem-estruturadas na gestão de pessoas conseguem recuperar-se mais facilmente, pois detêm o maior dos capitais: o capital humano.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
<b>“Como gerir pessoas em tempos de mudança”</b>	
<b>1. Competência geral</b>	
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Conhecer a definição de competências
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Mudanças organizacionais e estratégia
<b>4. Descrição da SP</b>	A empresa Alpha é líder no segmento de propagandas. Em um brainstorming entre gestores e RH, ficou decidido que as competências essenciais da Alpha são: a inovação, ser criativa e ter boa comunicação. Seus colaboradores devem apresentar essas competências para alinhar os objetivos estratégicos, que são manter a liderança na área e conquistar novos mercados. Para finalizar o processo, devem definir os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada competência. Como isso pode ser feito?
<b>5. Resolução da SP</b>	É preciso descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em cada competência. Comunicação: conhecimento (C) – ter o domínio da língua portuguesa; conhecer as técnicas de comunicação; saber usar a comunicação não verbal; habilidade (H) – apresentar as comunicações faladas e escritas de forma organizada e

	<p>sem erro; saber dar/receber feedback de forma educada e cortês; estabelecer contatos de forma objetiva e clara nas colocações; atitudes (A) – demonstrar atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados, agir com empatia quando solicitado, disposição para esclarecer dúvidas e clarear pontos obscuros).</p> <p>Assim deve ser feito para as demais competências essenciais da Alpha. As competências praticadas por toda a organização constituem-se nas competências essenciais organizacionais e devem estar intimamente relacionadas com as competências individuais dos seus colaboradores.</p>
--	---



### Faça você mesmo

Agora é com você. Defina a competência “criatividade”, destacando os conhecimentos, as habilidades e atitudes necessárias para alinhar conceitos em uma organização que apresente essa competência como essencial.

-----

-----

-----



### Lembre-se

Os processos de mudanças são oportunidades de refletir sobre o que precisamos aprender, no que devemos investir e quais ações podem ser praticadas para superar as dificuldades. A inovação permite ajustes, novas formas de fazer melhorias que podem dar um novo rumo aos negócios.

### Faça valer a pena

1. Como as mudanças e crises podem alavancar um negócio? Isso é possível?
2. O que você entende por competências essenciais e qual a relação com competências individuais?
3. Um dos grandes desafios da moderna gestão de pessoas é atrair e manter uma força de trabalho com competências alinhadas às estratégias organizacionais. Para lidar com esse desafio, as organizações implantam

modelos de gestão de pessoas articulados por competências.

Para isso:

A direção das empresas deve definir, com clareza, as competências organizacionais necessárias à realização de suas estratégias e à obtenção de vantagem competitiva. Essas competências organizacionais devem ser desdobradas em perfis de competências para os cargos das empresas.

Marque com X as respostas corretas.

- Competências e estratégias são coisas completamente diferentes e não podem estar atreladas.
- Gestão por Competências é uma forma moderna de lidar com pessoas.
- Há competências organizacionais, além das pessoais.
- Cargos devem apresentar as competências necessárias em sua descrição.

**4.** O índio do Xingu, que ainda acredita em Tupã, assiste pela televisão a uma partida de futebol que acontece em Barcelona ou a um show dos Rolling Stones na praia de Copacabana. As realidades são completamente distintas, e a relação dos índios com o mundo moderno difere da de outras pessoas que vivem em cidades como Rio de Janeiro. Isso ocorre porque o homem é um ser cultural, que se apoia nos valores da sua comunidade, que, de fato, são seus. (Texto adaptado.)

Marque verdadeiro ou falso nas afirmações a seguir.

- Pessoas de diferentes lugares, por fazerem uso de tecnologias de vanguarda, desfrutam da mesma realidade cultural.
- O índio assiste do futebol ao show, mas não é capaz de entendê-los, porque não pertencem à sua cultura.
- Pessoas com culturas, valores e relações diversas têm, hoje em dia, acesso às mesmas informações.
- Os moradores do Harlem e de Hong Kong, devido à riqueza de sua história, têm uma visão mais aprimorada da realidade.
- A crença em Tupã revela um povo atrasado, enquanto os moradores do Harlem e de Hong Kong, mais ricos, vivem de acordo com o presente.

**5.** Globalização pode ser traduzida por desfronteirização. A afirmação é:

- Verdadeira     Falsa

**6.** Complete as lacunas na frase a seguir:

As atitudes (corresponde ao A no CHA das competências) se constituem em um conjunto de v\_\_\_\_\_, c\_\_\_\_\_ e p\_\_\_\_\_, que determinam a atuação dos indivíduos e das organizações. Estas podem influenciar, inclusive, a percepção dos colaboradores e o ambiente organizacional.

**7.** O processo de globalização tem, na atualidade, provocado grandes mudanças, tanto nas esferas econômica, financeira e política quanto na vida social e cultural dos povos e das nações, em escala mundial. A esse respeito, é possível afirmar, de modo correto, que:

- a) A maioria das instituições financeiras globais tem sua sede localizada nos países subdesenvolvidos.
- b) O avanço das telecomunicações, da informática e o uso da internet são fundamentais para os fluxos financeiros mundiais.
- c) O Estado intervém na economia por meio de investimentos no setor industrial, fortalecendo assim as empresas estatais.
- d) As transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas ocorrem da mesma forma nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

## Seção 1.3

### Administração de talentos e capital intelectual nas organizações

#### Diálogo aberto

Olá, caro aluno.

Seja bem-vindo à Seção 1.3 da Unidade I de Gestão de Pessoas. Você deve lembrar que a seção anterior o levou a conhecer a evolução e as mudanças na área de Recursos Humanos e seus impactos e oportunidades para as organizações. Nesta Seção 1.3 você vai absorver conhecimentos sobre a administração de talentos e o valor do capital intelectual para uma empresa. Este aprendizado ficará mais fácil por meio da resolução de mais uma situação-problema (SP). Para isso, esperamos que você continue empenhado em participar e ajudar a Empório Urbano neste novo desafio.

Sendo assim, convido você a resgatar o caso da Empório Urbano. Com a sua ajuda, na seção anterior, o Sr. Ruy compreendeu sobre a evolução e as mudanças na área de Recursos Humanos, mas também o efeito das mudanças decorrentes principalmente da globalização. Ele já percebe a importância das pessoas como estratégia na gestão do seu negócio. Agora, a Empório Urbano precisa continuar buscando meios para fazer uma gestão de pessoas adequada, com foco em valorizar as pessoas e atender às exigências impostas pelas mudanças globais. Para isso, a empresa deve estar atenta e compreender os conceitos de talento e capital intelectual e como administrá-los. Mas o que é um talento? Como identificar e conquistar um talento? O que é capital intelectual e qual o valor desse capital para a organização? A Empório Urbano precisa aprender a reconhecer e valorizar os talentos em meio a seus funcionários, e você irá ajudá-la nessa tarefa, munindo-a de informações e conhecimentos sobre como fazer isso. Para engajar a Empório Urbano em mais esse ponto dentro da gestão de pessoas, vamos juntos obter as respostas. Então, mãos à obra!

#### Não pode faltar

O tema talento é realmente apaixonante. O que você diria sobre talento? Você se considera um? E seus colegas de trabalho, são talentosos? É muito provável que sua

resposta seja de acordo com os conceitos que você tem sobre o que é um profissional talentoso.

No dicionário encontramos expressões como aptidão natural ou adquirida, ou engenho, disposição e habilidade. Ao analisarmos esse conceito, parece-nos que talento é para poucos, não é? Essa não é a realidade. Pelo contrário, você pode ser um talento. Pessoas talentosas estão ao nosso redor diariamente, são pessoas comuns que possuem como principal característica a capacidade de perceber o que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade para fazer, e fazer cada vez melhor.

Existem profissionais que possuem bom desempenho devido a uma boa formação e experiência; há outros que se desdobram e são comprometidos com os resultados. Há aqueles que buscam o aprimoramento contínuo e estão sempre aprendendo. Aqueles que possuem todas essas características podem ser considerados talentos.



### Refleta

O que é ser um talento? Sugiro que leia o artigo do educador Eugênio Mussak, publicado em uma das edições da revista **Você S/A**. Disponível em: <<http://eugeniomussak.com.br/o-que-e-ser-um-talento/>>. Acesso em: 23 maio 2015.

O profissional talentoso é aquele que realmente traz um resultado diferenciado para a organização e por isso é fundamental na equipe. Há um ditado chinês que diz “se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos. Se você deseja dez anos de prosperidade, cultive árvores. Mas se você quer cem anos de prosperidade, cultive gente”. Interessante, não é mesmo? Talvez seja uma das razões pelas quais os chineses e outros povos orientais são tão prósperos e bem-sucedidos em seus negócios: aprenderam a valorizar pessoas!



### Assimile

Segundo Chiavenato (2014), talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade. A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas.

Investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento, cumprimento de metas, e, assim,

para acompanhar seus talentos, é importante que a empresa trace um ciclo de desenvolvimento. De acordo com a consultora Cleo Wolff, em entrevista concedida ao Colabore Mais, o maior legado que uma organização pode ter hoje em termos de vantagem competitiva é sem dúvida alguma o valor humano de sua equipe. São as pessoas que fazem a gestão do conhecimento, que desenvolvem novas oportunidades e soluções criativas para os desafios que o mundo dos negócios demanda atualmente. De alguns anos para cá, os problemas se tornaram mais complexos devido à globalização, e líderes de alto potencial são aqueles que resolvem problemas/desafios em tempo real com estratégias de ações inovadoras. Existem vertentes que afirmam que há uma falta crescente de talentos nas organizações. O que você pensa sobre isso?

Ainda de acordo com a matéria publicada pelo Colabore Mais, a consultora menciona que não se trata de uma crise de talentos, mas de resistência dos gestores em abrir novos olhares para modelos de desenvolvimento de pessoas. Queremos mudar comportamentos oferecendo as mesmas ferramentas ou processos que fortalecem o modelo mental de comando, controle e falta de comprometimento. Essa ideia já foi apresentada como um conceito de talento.

Para essa consultora, a grande diferença de investir em talentos é a vantagem competitiva para a organização. Em uma empresa que realiza a gestão de talentos, os profissionais não são somente uma peça na engrenagem, mas a mente que pode, juntamente a todos da organização, criar novos cenários organizacionais, soluções criativas e assim ser parte viva de um resultado construído a diversas mãos, mentes e propósitos.



### Pesquise mais

Leia a matéria da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios - EMPRESAS QUE INVESTEM EM GESTÃO DE TALENTOS TÊM MELHORES. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2018/06/empresas-que-investem-em-gestao-de-talentos-tem-melhores-resultados.html>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

É uma pesquisa interessante, pois, a partir da visão do desenvolvimento de pessoas e, em especial, de seus talentos, as organizações conseguem resultados muito positivos.

Outro conceito de talento é que a pessoa traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras. Você deve se lembrar que estudamos na Seção 1.2 desta unidade de ensino que as competências são compostas de conhecimento, habilidades e atitudes. A habilidade em integrar esses elementos é o segredo do sucesso.

Empresas com uma visão moderna de gestão de pessoas investem no capital intelectual. O dinheiro fala, mas não pensa, as máquinas trabalham, muitas vezes, muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. Os talentos são o que realmente faz a diferença nas organizações.

Para Davenport e Prusak (2003), capital intelectual implica gerenciamento do conhecimento de funcionários. Já para Chiavenato (2014), é um capital invisível composto de ativos intangíveis. O valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital humano.



### Refleta

Conforme vimos, o talento nas organizações representa parte do capital intelectual. Profissionais com esse perfil possuem conhecimentos que os diferenciam e que agregam valor aos negócios da organização. É importante que se compreenda que investir em talentos implica investir ainda em gestão do conhecimento. Leia o artigo no link a seguir para conhecer mais sobre o tema.

Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

Capital intelectual é o conjunto de conhecimento, criatividade e inteligência de uma organização na busca de seus objetivos. Por se tratar de um valor intangível, o capital intelectual tem a capacidade de gerar valor sustentável ao longo do tempo e é um dos principais recursos das organizações mais competitivas.

Um bom gestor é fundamental neste processo, pois, ao liderar de maneira eficaz, ajuda a conquistar as metas estabelecidas, a motivar e avaliar os resultados. Esse conjunto de competências faz toda a diferença no desempenho da organização.

A capacidade de criar marcas que os consumidores admiram, de gerar bons relacionamentos com os clientes, de inovar, de aplicar o conhecimento e de desenvolver novas tecnologias corresponde a formas de reconhecer o capital intelectual.

A partir dos talentos e do diferencial agregado por meio dos conhecimentos, em especial os tácitos, os diferenciais organizacionais se concretizam. De acordo com Nonaka e Takeushi (2008, p. 63) "o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso". Vejamos o conhecimento humano classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento explícito se refere ao conhecimento formal, sistemático, expresso por números e palavras. É facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. Já o conhecimento tácito é pessoal e complexo, oriundo da

experiência e tem uma dimensão contextual. Certamente a visão de mundo, insights e intuição estão nessa categoria de conhecimento.



### Pesquise mais

A gestão de talentos implica investir no capital intelectual e nos conhecimentos, tanto explícitos quanto tácitos. Há diferenças entre os tipos de conhecimento. Confira o artigo disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito>>. Acesso em: 27 maio 2015.



### Vocabulário

Insights significa a compreensão repentina de um problema, ocasionada por uma percepção mental clara e, geralmente, intuitiva dos elementos que levam à sua resolução.

As organizações que investem em seus talentos e em seus conhecimentos tácitos e explícitos estimulam a alta performance de suas equipes. Para que isso ocorra, os gestores devem ser preparados para engajar esses profissionais no ambiente de trabalho, produzindo soluções à altura das necessidades profissionais dos talentos. Cada pessoa é única, e as necessidades precisam ser conhecidas em suas especificidades, sinalizando que a empresa cuida de seus talentos.

Em estudos realizados, o consultor descobriu como o talento de alta performance trabalha e como precisa ser orientado, engajado e capacitado. A pesquisa envolveu ainda os talentos de média e baixa performance. Resultados apontaram que os talentos de alta performance preferem orientações precisas, riqueza de detalhes, regras justas e valores bem-definidos. Para este tipo de colaborador não é necessário investir em técnicas motivacionais, pois esse profissional é naturalmente engajado. O talento de média performance precisa de um líder mais próximo, que ofereça feedback, com instruções frequentes. O líder deve demonstrar sua importância para o projeto e para a empresa.

Já o talento de baixa performance espera esclarecimento sobre os valores, regras de conduta e sobre suas expectativas de performance, buscando compreender a importância de seu trabalho e compromisso com prazos e qualidade de entrega.



### Exemplificando

De acordo com Luiz Antônio Pretti, CEO da Cargill Brasil, a gestão de talentos na empresa ocupa papel de destaque. A empresa tem, dentro dos Recursos Humanos, uma equipe especificamente para administrar

esses talentos. Nessa área, fazem acompanhamentos, treinamentos, dão oportunidades para que os talentos que circulam dentro da empresa passem por diversas experiências. O diretor complementa “Em uma empresa como a nossa, com quase 150 anos, 50 anos só no Brasil, se não administrarmos esses talentos, teremos dificuldades para dar continuidade”.



### Faça você mesmo

Que outras políticas para gerir talentos as empresas podem praticar? Descreva-as aqui e compartilhe-as com seus colegas.

---



---



---

### Sem medo de errar

Cada empresa tem um modelo a ser estabelecido para o desenvolvimento e a gestão do talento, mas podemos dizer que alguns pontos são comuns a todos, por exemplo: a identificação de características a serem melhoradas, o constante feedback, acreditar que todos têm capacidades a serem desenvolvidas e, o principal, sempre acreditar no potencial humano.

Na empresa Empório Urbano, um dos pontos que precisam ser vistos com maior atenção é como vem sendo tratado o capital humano. Até agora, a empresa Empório Urbano desconhecia este assunto, não sabia que valorizando seus talentos poderia obter vantagem competitiva.

Vale lembrar que profissionais talentosos são aqueles que se comprometem com o que precisa ser feito e reconhecem as necessidades. Podem ou não ter adquirido todo o conhecimento em sua área de atividade ou ainda ser inexperientes, mas isso poderá ser alcançado com o tempo. Porém, ser responsável pelo que faz e fazer sempre o melhor é um grande passo.



### Atenção!

Investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento, cumprimento de metas.



## Vocabulário

Feedback significa resposta; processo em que uma pessoa, emissor, emite uma mensagem e obtém uma reação de quem a recebe, receptor, sendo usada para avaliar os efeitos desse processo: feedback positivo ou feedback negativo. Resposta ou reação a um estímulo; resultado retroativo, que atinge o momento anterior à sua ocorrência.

A questão é que talvez o senhor Ruy não saiba exatamente como isso ocorre, mas você pode ajudá-lo.

- Explique que em meio às transformações e à competitividade a empresa precisa contar com profissionais competentes, comprometidos, com senso de responsabilidade e que superem as expectativas.
- Volte ao Diálogo Aberto desta seção de autoestudo e responda aos questionamentos.
- Você pode utilizar esse conjunto de perguntas e respostas para apresentá-lo Sr. Ruy.
- Retome o questionamento provocativo da webaula, pois isso também o ajudará a expor o tema ao Sr. Ruy.
- Apresente ações que possam ser empreendidas para identificar, administrar, desenvolver e valorizar os talentos da organização.
- Apresente exemplos de gestão de talentos que estão sendo praticadas por outras empresas.

Certamente o senhor Ruy conta com colaboradores talentosos, e reconhecer o bom trabalho destes é fundamental para ter um time de profissionais cada vez mais comprometidos, responsáveis e que compreendem as necessidades de resultados positivos e diferenciados.

Essas informações serão de extrema importância neste momento para que o senhor Ruy empreenda ações que valorizem aqueles que se dedicam à sua empresa. Elas tornam o ambiente mais favorável a resultados positivos e com isso obtém vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.



## Lembre-se

Você se lembra do que Marcio Fernandes, Presidente da Elektro, afirmou no artigo que vimos na Seção 1.1? Empresas que promovem a felicidade se destacam e garantem a produtividade. “[...] por meio de uma gestão

transparente as pessoas superam desafios. Para os colaboradores que decidiram acreditar, praticar, melhorar e compartilhar o que tem de melhor, não existem limites para as conquistas". Isso é investir no capital intelectual e fazer aflorar os talentos.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
"A gestão do talento e do capital intelectual"	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer a importância de gerir talentos para a obtenção dos melhores resultados.
3. Conteúdos relacionados	Gestão de pessoas e capital intelectual.
4. Descrição da SP	O Cirque Du Soleil é considerado uma referência internacional na gestão de talentos, de negócios e objeto de análise em universidades tradicionais (ALONSO, 2005). Como a empresa tem conseguido esse mérito ao longo dos anos?
5. Resolução da SP	Em suas práticas constantes, há o estímulo aos estudos, o ambiente é acolhedor, o desenvolvimento profissional é prioridade e a remuneração é bastante atraente. Isso faz do Cirque Du Soleil uma empresa em que os artistas almejam trabalhar. Gerir talentos é saber o que fazer com os mais diferentes perfis de pessoas, como é o caso dessa empresa que conta com profissionais de diferentes nacionalidades e talentos.



### Lembre-se

De acordo com Berger e Berger (apud FREITAG, 2012), os talentos podem ser desenvolvidos com a aplicação de ferramentas como coaching, reunião de equipes sobre problemas regulares, força-tarefa, job rotation (rotatividade de funções), atividades orientadas, atividades extracurriculares.



### Faça você mesmo

Imagine que a empresa em que trabalha convidou você para ajudar a implantar um programa de gestão de talentos. O que você levaria como sugestão?

**Faça valer a pena**

**1.** De que forma uma empresa pode identificar seus talentos? Como devem ser as ações empreendidas?

**2.** O conhecimento tácito é fruto de aprendizado e experiência de vida, além de é um gerador de diferencial para o profissional. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**3.** Na era da informação, das mudanças que ocorrem nas empresas, principalmente as culturais e comportamentais, é fundamental a gestão de talentos. Além disso, o foco da gestão de pessoas identifica a pessoa como capital humano e parceiro da organização.

NÃO atende ao conceito de gestão de pessoas a empresa que:

- a) Dá ênfase à ética e à responsabilidade.
- b) Dá ênfase à especialização.
- c) Demonstra preocupação com resultados.
- d) Prioriza colaboradores agrupados em equipes.
- e) Valoriza inteligência e talento.

**4.** Por representarem seu capital intelectual, os empregados são considerados recursos tangíveis das organizações, contratados para entregar produtos e serviços específicos. Você concorda com esta afirmação? Justifique.

**5.** Na era da informação, é crescente a importância do capital intelectual da organização, no qual se insere o denominado capital humano, constituído com os talentos, as competências, a experiência das pessoas. Enquanto o capital físico se desgasta, se deteriora, o conhecimento se valoriza e sedimenta a cada dia. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**6.** O conhecimento, a habilidade e a capacidade dos indivíduos que têm

valor econômico para a organização são denominados Capital:

- a) Social.
- b) Humano.
- c) Intelectual.
- d) Técnico.
- e) Operacional.

**7.** O conhecimento é diferente de informação, pois se ancora em crença e compromissos.

Esta afirmação é:

( ) Verdadeira    ( ) Falsa

## Seção 1.4

### Compreendendo a cultura e o clima organizacional – a valorização das diferenças

#### Diálogo aberto

Olá, caro estudante.

Você já percebeu que a Empório Urbano está trilhando seu caminho para investir na Gestão de Pessoas. Nas seções anteriores, vimos que a empresa ficou a par da importância da atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas e de como essa área vem passando por mudanças e transformações que impactam seu negócio. Através da evolução da área ao longo do tempo, esta passou a ter um papel mais consultivo dentro das organizações, dando subsídios por meio de informações valiosas para a tomada de decisões. Você também pôde aprender participando e acompanhando a Empório Urbano em sua busca pela administração de talentos e do capital intelectual, o que faz toda a diferença em qualquer organização.

Nesta seção você vai continuar acompanhando o progresso da Empório Urbano, que, para administrar de forma adequada seus colaboradores, precisa incutir neles os valores de sua cultura, proporcionando um clima organizacional satisfatório e propício à inovação e à criatividade. Mas o que é cultura organizacional e clima organizacional? Como a cultura influencia o clima organizacional? De que forma o clima interfere na percepção e satisfação dos colaboradores em relação à empresa? As diferenças individuais dos colaboradores podem contribuir de alguma forma para a organização? Para que o Sr. Ruy compreenda sobre cultura, clima organizacional e valorização das diferenças, será necessário apresentar um relatório com as respostas para cada um desses questionamentos. Sem esse relatório, será impossível tomar decisões para os próximos passos na gestão de pessoas.

E então, preparado para enfrentar mais este desafio? Vamos em frente!

#### Não pode faltar

Certamente a cultura organizacional é um tema muito relevante para que possamos

compreender mais sobre o clima e o comportamento das pessoas em seus locais de trabalho.

Vamos começar por entender cultura. Esta palavra vem do latim *colere* e significa cultivar. Inclui conhecimento, arte, crenças, lei, moral, costumes, hábitos e aptidões. A cultura pode referenciar a pessoa, a família, o país e até mesmo uma empresa.

A cultura está em constante desenvolvimento, pois é possível mudar o jeito de pensar e, por consequência, o de agir. Ao falarmos da cultura organizacional, estamos tratando das normas, regras, valores, da missão e da visão da empresa. Também determina as políticas organizacionais, a forma de gerenciar e como se tomam as decisões.

Diversos são os fatores que têm forte participação na concepção da cultura da empresa:

- Os fundadores, especialmente no que se refere a crenças e valores.
- A formalidade no negócio, as exigências e a tecnologia.
- A constituição atual da direção da empresa.
- Localização da empresa, os costumes locais, e aspectos socioeconômicos de toda a comunidade.

Como você percebe a organização em que trabalha? Como é o cuidado com os colaboradores? E o estilo gerencial? As normas e regras são claras? Realmente se pratica o que se fala? Os valores da empresa são compartilhados por você?

Ao responder mentalmente essas questões, você está fazendo uma reflexão sobre a cultura organizacional do local em que trabalha. Procure fazer essas perguntas a pessoas do seu convívio, pois assim poderá sentir as diferenças de cada empresa e sua cultura.

Ricardo Luz (2003) afirma que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza seu modo de ser e determina sua identidade.

A arquitetura da empresa, os vestuários, o comportamento dos colaboradores também expressam a cultura. Para Chiavenato (2014), o conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros da organização forma a cultura organizacional.

O modelo mental da empresa também reflete sua cultura e todos esses elementos condicionam os procedimentos, a forma de agir por parte de todos os envolvidos com aquela organização.



### Pesquise mais

Você vai encontrar o artigo completo, com o título "Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho", disponível no link: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2015. Confira!

As práticas de gestão de pessoas também denotam a cultura da empresa e revelam, nas ações, seus propósitos. A cultura organizacional pode ser a chave na diferenciação do sucesso ou fracasso de uma empresa. É muito importante que você, estudante, saiba que a cultura que prevalece na empresa será determinante na formação do clima organizacional.

Olhe para fora, como está o clima hoje? Está chovendo? Faz frio? Calor? Está frio e seco? O dia hoje pode ter sido influenciado pela estação do ano. No inverno chove pouco e os dias são frios e secos. Mas essa é uma das possibilidades, dependendo da região em que você more. O fato é que podemos perceber o clima, independentemente de um meteorologista dizer que precisamos levar um guarda-chuva porque está chovendo. Não é assim que acontece?

Na empresa também é assim. Quando um colaborador inicia suas atividades em uma empresa, talvez não seja no primeiro dia, semana ou mês de trabalho que conseguirá fazer essa leitura, mas em pouco tempo é possível perceber o clima que envolve aquela organização. Isso é notado pelo comportamento dos colegas, dos clientes e também da liderança. O clima também sofre influência das normas e regras que são aplicadas na empresa, e essas foram ditadas por alguém, certo? Sabemos que a determinação vem de quem tem poder, e em geral trata-se da alta direção. Falamos disso quando tratamos da cultura organizacional.



### Atenção!

Você já aprendeu nas seções anteriores sobre estratégia, a importância de valorizar e desenvolver competências nos colaboradores e sobre a gestão dos talentos. Nesta seção terá a oportunidade de associar esses conteúdos com a cultura e a formação do clima organizacional. Todos esses tópicos são fundamentais para que aconteça a gestão de pessoas, visando o desempenho profissional e o organizacional.

No ambiente corporativo podemos dizer que o clima revela a satisfação do colaborador com a empresa na qual trabalha em seus mais diferentes aspectos. Para uma melhor clareza sobre o tema Clima Organizacional são apresentados conceitos de especialistas da área.



## Assimile

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.” (CODA apud LUZ, 2003, p. 11)

“Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” (LUZ, 2003)

“Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.” (CHIAVENATO, 2014)

Podem-se notar semelhanças na conceituação dos três autores. Eles convergem em relação ao clima representar uma percepção da pessoa sobre o ambiente profissional, indicando a satisfação com relação a este.

Luz (2003) acrescenta que há três formas de o clima se revelar: bom (favorável), prejudicado (desfavorável), ruim (neutro). Bom é quando existe motivação, entusiasmo de todos os funcionários. No prejudicado, há comportamentos e situações que são percebidos de forma negativa, afetam o entusiasmo das pessoas; e no clima ruim o colaborador não apresenta interesse ou motivação, o que afeta sua produtividade.



## Exemplificando

Conflitos em geral (seja entre colegas, com superiores ou subordinados) se destacam na lista de problemas que afetam, diretamente, o clima organizacional de uma empresa, assim como a comunicação deficiente entre profissionais, visto que as posturas negativistas de colaboradores e a instabilidade emocional dos trabalhadores de um time são consideradas fatores que podem, com rapidez, influenciar situações que envolvem desde a perda de tempo até a perda de talentos e lucro para uma organização.

Para contornar tais questões, a saída é buscar e incentivar a produtividade por meio de inovações, da criatividade e da elaboração de ações e estratégias específicas para reduzir o estresse, melhorar a clareza na

comunicação e motivar cada vez mais os colaboradores, permitindo que o clima se torne menos maçante e que os funcionários tenham, de fato, o desejo de realizar um bom trabalho.



### Faça você mesmo

Descreva pelo menos três práticas adotadas pela sua empresa para manter um bom clima organizacional e bem-estar dos profissionais. Pense, troque ideias com os colegas e faça comparações.

De acordo com vários autores, como Coda, Chiavenato, Luz, entre outros, determinados comportamentos dentro da organização podem indicar problemas relacionados ao clima organizacional. São eles:

- Rotatividade de pessoal.
- Absenteísmo.
- Greves.
- Indisciplina generalizada.
- Conflitos interpessoais.
- Desperdícios.
- Reclamações diversas.
- Problemas de saúde, ocasionando ausências.

Você concorda que esse tipo de problema demanda providências urgentes? A persistência dele pode acarretar sérias consequências. Sendo assim, podemos avaliar a importância de saber o que os colaboradores pensam sobre a organização. Suas necessidades e opiniões devem ser levadas em consideração para o alcance de melhores resultados organizacionais.

Há formas de se fazer essa investigação. Determinadas ações auxiliam no conhecimento das expectativas dos colaboradores, como reuniões de área, ombudsman, entrevistas de desligamento, que fornecem importantes informações para serem analisadas, entre outras.



### Vocabulário

Ombudsman significa ouvidor. É um departamento que serve como canal

de comunicação entre a empresa e clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade.

A pesquisa de clima organizacional se destaca como uma das mais importantes ferramentas de gestão. A Unidade de Ensino IV será dedicada a esse assunto para que você conheça e desenvolva essa ferramenta.



### Lembre-se

O ambiente organizacional é resultado também das relações interpessoais entre os integrantes daquela organização. Para isso, é necessário que conte com lideranças bem preparadas para administrar as diferenças individuais e os conflitos. As diferenças podem enriquecer as relações, proporcionando ganhos a ambas as partes.

As organizações causam influência nas pessoas, mas estas também influenciam os ambientes aonde trabalham, com suas crenças, atitudes, valores pessoais e comportamentos. A princípio devemos acreditar que cada pessoa busca dar sua melhor contribuição ao ambiente em que vive, sendo produtiva e estabelecendo bons relacionamentos interpessoais.

Para tanto, é preciso que você compreenda que cada pessoa tem sua própria história de vida, o que impacta fortemente nos comportamentos que adota. Aqui constatamos que a figura do líder surge de maneira importantíssima, pois, ao conhecer e valorizar as diferenças individuais, é possível potencializar os resultados organizacionais.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), o gerente que não consegue administrar com êxito a diversidade cai nas seguintes armadilhas: atribui semelhança entre as pessoas, acreditando que todos comungam dos mesmos valores, interesses e objetivos, o que tornaria sua tarefa mais fácil, ou descobre que há uma multiplicidade de diferenças, o que torna sua tarefa mais complexa. Dessa forma, pode falhar se mantiver estereótipos preconceituosos com base em sexo, grupos raciais, étnicos ou etários.

As diferenças individuais ocorrem em função dos traços de personalidade. Há pessoas que são mais curiosas, criativas, imaginativas. Outras são mais convencionais e tradicionais em suas ideias. Certas pessoas apreciam a arte, a aventura, a variedade de experiências, já outras preferem situações mais padronizadas, simples e que não exponham à ambiguidade.

Existem muitos outros traços que caracterizam uma pessoa e, por consequência, a diferem das demais. Você pode conhecer um pouco mais sobre você mesmo fazendo um teste on-line.



### Pesquise mais

Que tal participar de um teste para seu autoconhecimento? Preencha o questionário disponível no link: <[https://www.napratica.org.br/e/pt-BR/meu\\_perfil](https://www.napratica.org.br/e/pt-BR/meu_perfil)>. Acesso em: 17 maio 2015. Você pode se surpreender!

De acordo com Schermerhorn et al. (1999), para que a gestão ligada à diversidade seja realmente efetiva, a empresa deve:

- Focar em obter o melhor talento possível.
- Desenvolver plano de carreira para todos os funcionários.
- Prover monitoramento de carreira por grupos de diversidade.
- Promover minorias para posições de responsabilidade.
- Atribuir aos gerentes a responsabilidade pelas metas da diversidade.
- Introduzir diversidade na alta gerência.

Há grande aproveitamento para as organizações que se propõem a lidar de forma efetiva com as características individuais, pois o encontro desses perfis pode trazer um bom diferencial competitivo.

### Sem medo de errar

Você viu até aqui que a empresa Empório Urbano está buscando cada vez mais investir em gestão de pessoas, e para isso está procurando saber mais sobre esse assunto. Já se sabe que há muitas mudanças ocorrendo e que estas influenciam a forma de gerir negócios. Cada vez mais as competências são o ponto-chave do sucesso, ou seja, a empresa precisa contar com profissionais que tenham as competências bem desenvolvidas.

A este perfil profissional chamamos de talento, e é importante que se saiba, para o reconhecimento do profissional talentoso, que a empresa também deve fazer sua parte. É uma rua de mão dupla: tanto o profissional quanto a empresa devem formar uma parceria e se apoiar mutuamente.

As questões colocadas tratam da forma como você pode explicar ao empresário o que é cultura organizacional e como esta influencia na formação do clima. Outro aspecto levantado é como o clima interfere na percepção e satisfação do colaborador e como lidar com as diferenças individuais.

Alguns apontamentos podem ser feitos com relação às questões que envolvem

os conceitos de cultura e clima organizacional, bem como diferenças individuais. Vejamos:

- O ambiente organizacional é resultado da somatória de diversos fatores, como o comportamento dos colaboradores, a forma como as pessoas se vestem, dos valores que são compartilhados.
- Outro fator que colabora para a cultura da organização diz respeito às relações interpessoais entre os integrantes daquela organização, o que logicamente interfere na formação do clima.
- As diferenças individuais contribuem para a formação do clima, podendo otimizar resultados e, ao mesmo tempo, gerar conflitos. Para isso, é necessário que a empresa conte com lideranças bem preparadas para administrar os ganhos e os conflitos, buscando sempre os melhores resultados.



### Atenção!

Cultura organizacional influencia diretamente no clima. As pessoas, em suas inter-relações, também colaboram para a formação do clima, especialmente se considerarmos que cada pessoa é diferente da outra em diversos aspectos. O desafio é gerir as pessoas buscando sempre as melhores condições para a realização das tarefas

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.	
"Cultura e clima: a inter-relação"	
1. Competência geral	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Identificar que cultura e clima organizacional fazem parte de toda organização e variam de acordo com a forma como se dá o tratamento para esses temas.
3. Conteúdos relacionados	Cultura, clima, diferenças individuais.
4. Descrição da SP	Uma empresa de serviços conta com diversos colaboradores e percebe-se uma grande diferença entre a forma de pensar e agir, o que vem afetando o clima organizacional e gerando conflitos negativos. Que orientação pode ser dada a esta empresa sobre esse problema?

5. Resolução da SP	Um dos aspectos a ser ressaltado é que as diferenças fazem parte de qualquer organização e que são inclusive bem-vindas, devendo ser valorizadas. Buscar compreender essas diferenças, realocar pessoas se necessário, eliminar focos de conflito são ações que melhoram a gestão de pessoas e, por consequência, o clima organizacional.
--------------------	---



### Lembre-se

O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação do colaborador com a empresa que inclui políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (LUZ, 2003).



### Faça você mesmo

Se você tivesse que falar a respeito de como as diferenças são valorizadas na empresa em que trabalha, o que teria a dizer? Qual é a sua percepção? Discuta com colegas para verificar as semelhanças e no que difere uma empresa de outra.

### Faça valer a pena

**1.** A mudança cultural nas organizações públicas é um processo contínuo e paulatino, pois há aspectos objetivos e subjetivos da cultura que sofrem transformações e demandam tempo para sedimentação nas mentes das pessoas e nas práticas sociais.

( ) Verdadeiro ( ) Falso

**2.** Considere as asserções a seguir.

A noção de cultura organizacional refere-se ao modo como os componentes de uma organização devem se relacionar entre si e com o ambiente externo;

PORQUE

a cultura organizacional compõe um conjunto de normas externamente impostas, que é utilizado pelos diversos atores empresariais como norteador de seus modos de perceber, pensar e agir dentro da empresa e em suas interações com o mundo externo.

É correto o que se afirma em:

- a) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- b) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- d) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- e) As duas são falsas.

**3.** O conhecimento prévio da cultura organizacional para ingresso em uma organização é fator importante para:

- a) Compatibilizar seus interesses pessoais com a sua remuneração futura.
- b) Acumular experiência com vistas à busca de outra colocação no mercado de trabalho.
- c) Preparar o movimento de formação de grupos internos para reformulação dos princípios vigentes.
- d) Permitir reflexão sobre a decisão de trabalhar em setores e empresas compatíveis com suas aptidões e valores pessoais.
- e) Possibilitar a realização imediata de suas expectativas sobre trabalho, colegas e superiores hierárquicos.

**4.** A cultura organizacional compreende a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.

( ) Verdadeiro ( ) Falso

**5.** Você acredita que a cultura organizacional é também um instrumento utilizado para controlar os membros de uma organização? Justifique sua resposta.

**6.** Como você explicaria as diferenças individuais que ocorrem em função dos traços de personalidade? Como as organizações podem valorizar essas diferenças?

**7.** De acordo com vários autores, determinados comportamentos dentro da organização podem indicar problemas relacionados ao clima organizacional. Analise as afirmativas a seguir.

I. Rotatividade de pessoal.

- II. Alta produtividade.
- III. Solicitação de aumento de salário.
- IV. Greves.
- V. Equipe disciplinada.
- VI. Absenteísmo.

Assinale a alternativa correta e que indica os itens referentes a esses problemas.

- a) I e II estão corretas.
- b) II; III e IV estão corretas.
- c) V e VI estão corretas.
- d) I; IV e VI estão corretas.
- e) I; II; III; IV; V e VI estão corretas.



# Referências

- ALONSO, V. A magia do Cirque Du Soleil. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 52, p. 46-54, set/out. 2005.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lourence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREITAG, B. B. **Talentos em gestão e gestão de talentos**: análise da literatura acadêmica e práticas corporativas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Talentos%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20talentos.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2015.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão do talento**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- KASPAROV, Garry. **Xeque-mate**: a vida é um jogo de xadrez. São Paulo: Campus, 2007.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- LUZ, R. **Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.
- MINTZBERG, H. **Safari da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NONAKA, H.; TAKEUSHI, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHERMERHORN et al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGNER III; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

# PLANO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### Convite ao estudo

Nesta importante jornada do conhecimento sobre Gestão de Pessoas, você aprenderá, na Unidade de Ensino II, sobre recrutamento e seleção de pessoal. Você vai compreender que o processo de contratação de pessoas se inicia com o recrutamento. Sendo assim, esta unidade de ensino abordará os fundamentos e o planejamento do recrutamento e seleção de recursos humanos; métodos e técnicas de seleção; resultados da seleção de pessoas e entrevista de desligamento.

Pensando em um cenário ideal, o primeiro procedimento é desenvolver um bom planejamento, pois este será fundamental e é a base para todo o processo. O sucesso da contratação vai depender de como esse passo foi elaborado. Ao definir, portanto, que será feita uma contratação, é necessário proceder com o recrutamento, visando encontrar candidatos aptos para ocupar a posição em aberto.

Em um segundo momento, é importante estabelecer quais as fontes de recrutamento de pessoas que serão utilizadas. Há diversas fontes que podem auxiliar. Algumas são mais apropriadas do que outras, considerando as especificidades da vaga que se pretende repor. É isso que você vai aprender a analisar.

Uma vez que o recrutamento foi realizado e já temos os candidatos pré-selecionados, deve-se prosseguir então com a etapa de seleção de pessoas. Dentro dos métodos e técnicas de seleção, a empresa precisa escolher os instrumentos que melhor atendam às suas necessidades para aplicar no processo de seleção. Esses instrumentos são de extrema importância para obter

as informações necessárias para a tomada de decisão quanto à contratação do candidato com o perfil desejado.

Acredito que você concorde com a afirmação de que recrutar e selecionar pessoas é um processo complexo, devido às várias etapas e decisões de escolha. Porém, gera excelentes resultados por se tratar de um método cuidadoso, que envolve a escolha da pessoa certa para a posição certa.

Para efetivar tais conhecimentos, temos uma competência geral, ou seja: conhecer a estrutura e os processos de agregar pessoas às organizações.

Temos também uma competência de fundamentos de área: conhecer técnicas para recrutamento e seleção de pessoas, as quais visam, ainda, à entrega de um trabalho ao final desta unidade de ensino – construção do “Plano de Recrutamento e Seleção de Pessoas”.

Ao final da Unidade de Ensino II, atingindo os objetivos, você será capaz de:

- Realizar um planejamento de recrutamento e seleção de pessoas.
- Escolher as fontes de recrutamento de pessoal.
- Escolher, entre os diversos métodos e técnicas de seleção, os mais adequados.
- Utilizar as principais técnicas de seleção na escolha do candidato ideal.
- Preparar uma entrevista de desligamento.

Para auxiliar no desenvolvimento das competências supracitadas e atender aos objetivos específicos do tema em questão, “Plano de Recrutamento e Seleção”, a seguir vamos retomar a situação hipotética da Empório Urbano, apresentada no convite ao estudo da Unidade II!

A Empório é uma empresa familiar, está no mercado há 8 anos e conta com 35 colaboradores entre entregadores, estoquistas, vendedores, gerente e pessoal administrativo. Até hoje a diretoria não pensou em desenvolver uma estrutura de gestão de pessoas e faz uso apenas dos serviços prestados de um escritório contábil terceirizado, que realiza todas as rotinas de contratação e demissão de pessoal, e que gera folha de pagamento após conferência do cartão ponto.

A Empório Urbano comercializa produtos importados (eletrônicos e *games*) e no segmento em que atua as mudanças são constantes e requerem

ações que levem aos resultados esperados: crescer, ser lucrativa e manter-se neste competitivo mercado. O seu maior público consumidor é jovem, bem como o pessoal que trabalha na empresa.

Dessa forma, o diretor da empresa, senhor Ruy, está começando a investir mais em seus colaboradores, pois reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Para ajudá-lo na implantação do processo de agregar pessoas, contratou você para pesquisar sobre as políticas de gestão de pessoas e, assim, conhecer melhor esta área.

Com o conhecimento que você agregará à organização nesta área, serão definidas as estratégias e ações para valorizar o capital humano, atrair e reter os talentos, integrar as pessoas na organização e melhorar o clima organizacional.

Nesta unidade de ensino, você vai ampliar seus conhecimentos sobre o plano de recrutamento e seleção. A cada seção de autoestudo desta unidade, você será convidado a resolver situações que envolvem esse tema. Ao final desta unidade, você deverá entregar a consolidação das soluções de cada situação-problema (uma por seção). O trabalho consiste em um “Plano de recrutamento e seleção de pessoas” contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção, incluindo a IV) e poderá ser elaborado na ferramenta Word. Deve apresentar todo o processo de recrutamento e seleção.

Agora que já se recordou da situação do Sr. Ruy e sua empresa, Empório Urbano, vamos continuar os estudos? Avance na Unidade de Ensino II e conheça um pouco mais sobre o universo da gestão de pessoas.



## Seção 2.1

### Fundamentos e o Planejamento do Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

#### Diálogo aberto

Qualquer organização, não importa o seu tamanho ou as políticas de Recursos Humanos que apresente, tem a necessidade de contratações de funcionários. Você vai aprender nesta seção que, quando falamos de recrutamento e seleção, trata-se de um processo no qual são utilizados métodos e técnicas que, se bem empregados, tornam o processo assertivo, proporcionando vantagens para todos os envolvidos. Vamos adiante?

Agora iremos relembrar o caso da empresa Empório Urbano. Você já fez grandes contribuições atualizando a empresa sobre as mudanças ocorridas na área de RH e mostrando que uma atuação estratégica voltada para a gestão de pessoas, que reconhece e valoriza os talentos, traz excelentes resultados. Você também agregou valor à Empório Urbano no entendimento sobre cultura e clima organizacional e como lidar com as diferenças que fazem o sucesso da organização. Tudo isso fecha um ciclo virtuoso.

Excelente! Foram ótimos aprendizados para você e para o Sr. Ruy, e certamente farão a diferença em sua empresa.

Agora você precisa continuar orientando o senhor Ruy a empreender na gestão de pessoas. Ele pensa em contratar mais colaboradores. Você entende perfeitamente, pois, com uma gestão de pessoas bem estruturada, é natural que pessoas se movimentem dentro da empresa. Elas podem ser promovidas e a vaga fica em aberto para reposição. Outras saem em busca de novas oportunidades e novos colaboradores assumem a vaga.

Sabendo que esse movimento acontece normalmente em qualquer organização, você deve estruturar como será o recrutamento da Empório Urbano. O senhor Ruy tem dúvidas quanto a este processo. Por que recrutar? O que significa recrutamento interno, externo e misto? Qual é a forma de se fazer isso? Como buscar as pessoas certas?

É importante que fique claro para ele que esta etapa precede a seleção de pessoas. Para que haja a seleção, primeiramente, é preciso atrair pessoas interessadas na vaga

e com o perfil adequado às exigências e necessidades da empresa.

Convido você para que, juntos, possamos refletir sobre o recrutamento.

## Não pode faltar

O processo de agregar pessoas é um tema de extrema relevância e que merece atenção por parte dos gestores das organizações, pois é a partir das pessoas que a empresa atinge seus resultados. Você aprendeu sobre isso nos estudos anteriores e acredito que concorda com essa afirmação.

Para um processo de recrutamento e seleção que gere resultados satisfatórios, é preciso planejar e definir as etapas do trabalho. Por exemplo, um colaborador apresenta bom desempenho e a empresa, valorizando seu trabalho, decide promovê-lo. Sendo assim, uma posição ficará em aberto e será necessário fazer a contratação para suprir esta vaga. Surgem então os questionamentos: o que é recrutamento? O que é seleção? Por que a empresa precisa recrutar pessoas? Como planejar as etapas desse processo? Esses questionamentos serão respondidos ao longo do conteúdo, acompanhe!

Para Chiavenato (2014), recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Dessa forma, a empresa realiza, por meio da divulgação de suas necessidades de contratação, oportunidades de emprego a quem pretenda ocupá-las.

De acordo com Peter Ducker (apud MAXIMIANO, 2006), ao realizar um planejamento não se está escolhendo as decisões do futuro, mas as implicações futuras de decisões presentes. Isso quer dizer que, ao se pensar em recrutamento de pessoas, o ideal é que a empresa inicialmente reflita sobre suas reais necessidades, e assim planeje-se para suas contratações futuras. Para Chiavenato (2009, p. 29), "trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura", já que, conforme Dutra (2009) complementa, trata-se de decidir a quantidade e a qualidade de pessoas necessárias para cada uma das áreas da empresa. Esse é o recrutamento planejado e alinhado com a estratégia corporativa.

Outra situação peculiar envolvendo o recrutamento planejado são as posições relacionadas à sazonalidade, ou seja, épocas que demandam uma concentração maior de mão de obra na empresa. Isso ocorre em datas como Páscoa ou final de ano, em que empresas fabricantes precisam contratar profissionais para atender às altas demandas. O mesmo ocorre no comércio, que contrata pessoal, a maioria funcionários temporários, para atender às necessidades no período de crescimento nas vendas.

Pelo exposto, é necessário que o recrutamento seja realizado considerando também o crescimento nas vendas e lançamentos de novos produtos. Realizar o planejamento tem por finalidade, portanto, coordenar ações a serem realizadas visando resolver um problema ou atingir um determinado objetivo.



### Pesquise mais

Veja uma entrevista que aborda este assunto no *link* a seguir. As datas comemorativas demandam a contratação de mão de obra. Verifique os setores que mais contratam.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ubOS3hQYHdA>>.  
Acesso em: 29 jul. 2015.

Apesar do recrutamento planejado ser o cenário ideal para toda organização, você precisa saber que existem mais dois motivos importantes que levam a organização a se engajar no processo de recrutamento: a emergência e a obrigação legal.

De acordo com Maximiano (2014, p. 279), “o recrutamento de emergência é praticado quando ocorrem situações imprevisíveis: perda inesperada de funcionários, encomendas que não podem ser atendidas com as competências disponíveis”. É o recrutamento que procura atender à necessidade das substituições não planejadas. Como exemplo, a perda repentina de um funcionário, como o presidente da empresa. Um substituto precisa ser contratado rapidamente.

Já, quando abordamos o recrutamento por obrigação legal, Maximiano (2014) nos diz que se trata de um caso específico dentro do recrutamento planejado. A legislação, em alguns casos, determina que as organizações contratem pessoas com necessidades especiais ou para compor cotas de minorias. Com certeza você percebeu que o processo envolve o chamamento, uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas com potencial e estimulá-las a ingressar na organização.

O processo de recrutamento pode ser definido a partir de três frentes: interno, externo e misto. De acordo com Pontes (2008), por meio do recrutamento interno, os candidatos são buscados na própria empresa. Para Chiavenato (2014, p. 102), no recrutamento interno, as vagas são preenchidas por meio do remanejamento de seus próprios funcionários, promoções e transferências. Em geral, o recrutamento interno pode envolver transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal.

Ainda para Chiavenato (2014), existem vantagens de se fazer recrutamento interno e externo, bem como desvantagens, conforme pode ser observado na Tabela 2.1:

Tabela 2.1 | Vantagens e desvantagens nos tipos de recrutamento

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade, economia, rapidez.</li> <li>- O desempenho e potencial do colaborador é conhecido.</li> <li>- O funcionário já está adaptado à cultura organizacional.</li> <li>- Há aumento do "moral" de trabalho pelo reconhecimento dos colaboradores que estão se aprimorando e valorizando o autodesenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de renovação de ideias.</li> <li>- Possível dificuldade da área em liberar o colaborador.</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovação de ideias.</li> <li>- Atendimento do perfil da vaga (experiência, habilidades, conhecimentos).</li> <li>- Necessidade de contratação quando as vagas são decorrentes da criação de novas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejuízos para o moral e cultura da organização.</li> <li>- Aumento do custo operacional.</li> <li>- Velocidade do processo mais lenta que o interno.</li> <li>- Maiores chances de erro quanto às expectativas.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 105).

De acordo com o autor, o ideal é que cerca de 10 a 20% das vagas sejam preenchidas por pessoal externo.

No recrutamento misto, a empresa lança mão das duas formas e, simultaneamente, divulga a vaga nos ambientes interno e externo. Essa prática é comum quando a empresa precisa preencher a vaga em aberto com certa rapidez.

Para preencher a vaga realizando o recrutamento interno, as fontes de divulgação mais comuns são:

- Quadros de avisos.
- Comunicações internas dirigidas.
- Consulta ao "banco de talentos humanos".
- Reuniões específicas.
- Divulgação em periódicos.

Já para divulgar externamente as oportunidades de trabalho, as fontes são múltiplas e variadas. De acordo com Pontes (2008) e Chiavenato (2014), as mais utilizadas são:

Apresentação espontânea – por iniciativa própria o candidato entrega na portaria, envia por *e-mail* ou se cadastra no *site* da empresa. Muitas vezes está respondendo a anúncios que encontra na portaria da empresa. Essa é uma prática bastante comum e eficaz.

**Indicação de funcionários** – o recrutamento por meio de funcionários ocorre quando estes indicam candidatos ou quando o funcionário auxilia na busca de profissionais a partir da divulgação da vaga. O recrutador deve ter o cuidado de divulgar a política da empresa (admissão de parentes, por exemplo) e divulgar o perfil da vaga para não gerar insatisfação do funcionário que indicou.

**Consultoria** – é uma das fontes mais usadas. O candidato envia seu currículo para uma consultoria, que é uma empresa especializada em realizar seleção de pessoal. A grande vantagem de usar esse tipo de fonte é que o banco de dados das agências é bastante abrangente e diversificado, além de contar com profissionais preparados para realizar a seleção. Esse tipo de fonte agiliza o processo para a empresa contratante, assim como facilita para o candidato que busca uma recolocação ou nova oportunidade.

**Redes sociais** – com o amplo uso de tecnologias, essa fonte é praticamente indispensável. As vagas chegam de forma rápida para um grande número de pessoas e assim a divulgação se torna ágil. As redes sociais mais comuns são LinkedIn e Facebook, mas existem outras.



### Pesquise mais

As redes sociais têm se configurado como boas aliadas tanto para as empresas divulgarem como para os candidatos que se disponibilizam para a vaga. Acompanhe pelo *site* indicado a seguir.

Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/redes-sociais-podem-ajudar-a-conseguir-emprego/>>.

**Classificados em jornais e revistas** – são uma fonte bastante utilizada em seleção, embora tenham um custo alto. Nem sempre o recrutador atinge o objetivo de encontrar o candidato com o perfil desejado. A escolha do jornal depende do tipo de cargo, do público-alvo e da abrangência que se quer ter. No caso de revistas, as especializadas podem trazer um retorno bastante favorável.



### Exemplificando

Revista INFO sobre analistas de sistemas. Confira na *info-online* edição de junho de 2015 que a Google busca “engenheiro de tecnologia de fabricação” para trabalhar no desenvolvimento de processos e projetos

de acessórios mecânicos, experiência em design para a manufatura e capacidade de trabalhar com a equipe de "Qualidade e Confiabilidade". Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/2015/06/vaga-de-emprego-no-google-sugere-volta-de-oculos-inteligente-a-empresa.shtml>>.



### Faça você mesmo

Procure fontes específicas com anúncios de vagas de trabalho. Localize em *sites* de revistas ou jornais. Verifique as exigências e também o que as empresas têm oferecido para atrair os candidatos. Troque seu relato com os colegas de aula e reflitam juntos sobre o que encontraram.

**Intercâmbio com outras empresas** – troca de currículos entre empresas próximas umas das outras ou empresas que participam de grupos de RH. Essa fonte de procura de profissionais não é usada em larga escala.

**Contatos e convênios com escolas e universidades** – é a primeira opção para recrutamento de estagiários e também pode ser usada para vagas efetivas, principalmente vagas que requerem nível técnico ou superior. Escolas de pós-graduação são mais apropriadas para vagas de cargos de liderança. Escolas que possuem centrais de estágio são bastante úteis na divulgação das vagas.



### Refleta

Como identificar a melhor fonte de recrutamento e seleção de pessoal? Na gestão moderna de recursos humanos, pode-se dizer que há uma fonte predominante?

Todas as fontes de recrutamento visam atrair os candidatos com as qualificações necessárias, como já dissemos. E esse procedimento tem por objetivo encontrar a pessoa certa para o lugar certo, como afirma Chiavenato (2014). A seleção é necessária pois as pessoas apresentam diferenças individuais, reúnem competências diferentes entre si. Cada um tem um tempo para aprender, um ritmo de trabalho, determinadas características de personalidade e certo grau de conhecimento. Diferem na forma como executam tarefas e também na aprendizagem.

Esta é a função da seleção de pessoas: encontrar os profissionais cujo perfil pessoal e profissional mais se aproxime do que está definido no escopo da vaga, atendendo assim à necessidade da empresa. De acordo com Chiavenato (2014, p. 119), a seleção é uma "comparação entre duas variáveis ou requisitos exigidos pela organização, em

relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentem na disputa pela oportunidade”.

Pudemos verificar nesta seção, portanto, que a etapa de recrutamento antecede a etapa da seleção e visa atrair uma quantidade adequada de candidatos para o momento da escolha.

### Sem medo de errar

A situação-problema desta seção consiste em organizar e definir a etapa de recrutamento, uma vez que o processo de recrutamento e seleção entra em ação nas organizações toda vez que há necessidade de contratar profissionais.

As dúvidas do gestor da Empório Urbano sobre “por que recrutar” podem ser respondidas da seguinte forma: sempre que há a necessidade de contratar um profissional, é preciso atrair pessoas interessadas em trabalhar na empresa. É preciso ter uma variedade de pessoas para passar para a etapa de seleção e entrevista. Sendo assim, é interessante utilizar estratégias que possam abranger o maior número de profissionais possível para iniciar a triagem e passar para a próxima etapa do processo. Com exceção de quando os profissionais vêm através de indicação, e então não se faz necessária a etapa de recrutamento.

O senhor Ruy precisa saber como vai fazer o recrutamento em sua empresa. Você vai ajudá-lo a estruturar e definir a etapa do recrutamento na Empório Urbano. Desenvolva essa etapa, que será entregue ao final da Unidade de Ensino II – na entrega final do “plano de recrutamento e seleção”. Leve em conta as características da Empório Urbano e aponte:

- O que é recrutamento.
- Que tipos de recrutamento a empresa pode utilizar e qual atende melhor às necessidades da empresa.
- Os pontos que compõem essa etapa do recrutamento.
- Como a empresa pode proceder ao recrutar para ter sucesso nas próximas etapas do processo.



#### Lembre-se

Para um processo de recrutamento que gere resultados satisfatórios, é preciso planejar e definir as etapas do trabalho.



### Atenção!

Ao final, com a consolidação da resolução da situação-problema de cada seção da Unidade II, você terá finalizado o “Plano de Recrutamento e Seleção”, e então é só entregar.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“Recrutamento: um importante passo da contratação”</b>	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Conhecer técnicas para recrutamento e seleção de pessoas.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Saber realizar um planejamento de recrutamento de pessoas.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Recrutamento.
<b>4. Descrição da SP</b>	A empresa “Renove Já” é especialista em buscar soluções e vai recrutar um profissional da área administrativa, com características específicas de acordo com a necessidade da empresa contratante. A missão da “Renove Já” é descrever as principais características e escolher a fonte de recrutamento.
<b>5. Resolução da SP</b>	A empresa “Renove Já” busca um profissional com características que envolvem iniciativa, flexibilidade de raciocínio, criatividade, adaptar-se a mudanças e trabalho em equipe. Portanto, para atrair candidatos de acordo com as necessidades da empresa contratante, uma opção de fonte para recrutamento são as universidades. Pode-se buscar alunos de graduação, em especial alunos de administração.



### Lembre-se

A escolha das fontes de recrutamento deve levar em consideração o público que se quer atingir, as características que se quer encontrar no candidato, ou seja, o perfil da vaga em aberto. No *link* apresentado a seguir, você encontrará dicas sobre características de profissionais inovadores, que são muito bem-vindas em qualquer organização.

Disponível em: <<http://cappra.com.br/2010/05/04/sete-caracteristicas-dos-profissionais-inovadores/>>.



### Faça você mesmo

A empresa "Ben and Jerrys" é uma fabricante de sorvetes e detentora das sorveterias franqueadas da marca. Trabalha com sorvetes artesanais. Ela busca um profissional para desenvolver novos sabores de sorvetes. O mercado é concorrido, então quer inovar em seus produtos. Descreva o perfil desta vaga e como você faria o recrutamento. Conheça mais sobre a Ben and Jerrys em seu *site*: <<http://www.benandjerry.com.br/quem-somos>>.

### Faça valer a pena

**1.** Sobre o processo de recrutamento externo de pessoal, é correto afirmar que:

- I. Renova e enriquece os recursos humanos da organização.
- II. Aborda candidatos reais ou potenciais, aplicados unicamente na própria empresa.
- III. Pode envolver planos de encarecimento de pessoal.
- IV. Apresenta maior índice de validade e segurança.
- V. É uma fonte poderosa de motivação para funcionários.

Está correto o que se afirma em:

- a) I e IV.
- b) I apenas.
- c) II, III e V.
- d) II apenas.
- e) I, III e V.

**2.** O recrutamento pode ser descrito como interno, externo e misto.

( ) verdadeiro ( ) falso

**3.** A requisição de recrutamento de pessoal é determinada por:

- I. Substituição ou aumento de quadro.
- II. Aumento de quadro não previsto.
- III. Por motivo apenas de substituição de quadro.
- IV. Por motivo apenas de aumento de quadro.

Está correto o que consta de forma completa em:

- a) I.
- b) I e II.
- c) III.
- d) III e IV.
- e) II e IV.

**4.** O recrutamento misto de pessoas pelas organizações caracteriza-se pela busca de empregados qualificados dentro da própria organização, em outras organizações e no mercado.

( ) verdadeiro ( ) falso

**5.** De acordo com os tipos de recrutamento, qual das afirmações a seguir se encaixa no conceito de recrutamento interno? Assinale a alternativa correta.

- a) Um conjunto de procedimentos que visa atrair quaisquer candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos dentro da organização.
- b) Um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos dentro da organização, quando não é possível o aproveitamento do quadro funcional existente.
- c) Uma técnica de seleção de candidatos que apresenta critérios válidos apenas para uma organização específica.
- d) Um método de atração de bons profissionais do mercado que já estejam trabalhando dentro de uma organização concorrente.

e) Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa identificar e atrair candidatos que já trabalham na organização para outros cargos e funções mais complexos e motivadores.

**6.** Especifique as fontes de recrutamento interno e externo.

**7.** Explique do que se trata o processo de seleção de pessoal.



## Seção 2.2

### Métodos e Técnicas de Seleção

#### Diálogo aberto

Esta seção dará sequência aos estudos sobre recrutamento e seleção. Vimos na Seção 2.1 sobre a etapa de recrutamento. Nesta seção você irá conhecer os métodos e técnicas relacionados à seleção de pessoas. Há diversas ferramentas que auxiliam a etapa de seleção e você conhecerá as principais e mais utilizadas. Está pronto? Tenho certeza que sim. Vamos lá então!

Na Seção 2.1 você teve a oportunidade de ajudar a Empório Urbano a estruturar o recrutamento, que tem por objetivo atrair os profissionais certos e que atendam às necessidades de contratação da empresa. Verificou-se a importância da etapa de recrutamento dentro do processo de recrutamento e seleção, assim como os tipos de recrutamento que podem ser utilizados e as principais fontes. Nesta seção você vai entender que para encontrar as pessoas certas será necessário estruturar a próxima etapa do processo de recrutamento e seleção: a etapa de seleção.

A Empório Urbano está se desenvolvendo na gestão de pessoas e é necessário estabelecer como ocorrerá a seleção que trará subsídios para a decisão de contratação de seus futuros funcionários. A empresa tem baixo *turnover* e não tinha visto necessidade de descrever um processo de recrutamento e seleção até o momento, pois o proprietário normalmente contrata seus colaboradores por meio de indicações, o que é bastante ocasional.



#### Vocabulário

*Turnover*, também conhecido como “rotatividade”, traduz o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de profissionais em uma empresa.

Dando continuidade aos estudos, a empresa precisa maximizar o seu tempo e para tanto quer estruturar a próxima etapa do processo. Sua missão nesta seção de

autoestudo é definir e organizar como será a etapa de seleção através da escolha dos métodos e técnicas de seleção que resultarão na contratação de profissionais. Sendo assim, como escolher entre os currículos recebidos e selecionar os candidatos que participarão das próximas etapas? Quais são essas etapas e como dar continuidade ao processo? Como escolher a entrevista mais eficaz? E a preparação da entrevista, como deve ser? E finalmente, o que considerar ao definir uma dinâmica de grupo a ser utilizada no processo seletivo? Vamos em frente para obter a resposta a esses questionamentos e resolver essa situação?

### Não pode faltar

Olá, estudante. Em sua caminhada rumo ao conhecimento sobre gestão de pessoas, na Seção 2.1, você conheceu a etapa de recrutamento. A escolha do tipo de recrutamento é fundamental para obter o resultado desejado, qual seja, o chamamento de um número razoável de candidatos com potencial para assumir a vaga em aberto.

O processo de recrutamento, diante de divulgações externas, gera subsídios para uma importante etapa do processo de seleção, a análise de currículos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 106), o *curriculum vitae* (CV) funciona como catálogo, currículo ou portfólio do candidato. Há vários dados que devem constar em um currículo, como dados pessoais (nome, idade, endereço, telefones e *e-mail* para contato); objetivos (cargo, posição ou área desejada); qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais); formação escolar (grau de escolaridade e cursos de aperfeiçoamento); experiência profissional (empresas em que trabalhou) e outros cursos desenvolvidos (dar destaque aos cursos extracurriculares realizados nos últimos anos).

Esses dados podem ser observados no modelo apresentado no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 | Modelo geral de currículo

#### DADOS PESSOAIS:

Nome

idade – estado civil –

endereço – cidade

telefones para contato (pelo menos 2)

*e-mail* para contato

**OBJETIVO**

Destacar o cargo ou área desejada.

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Destacar as experiências, as ferramentas, métodos, informática e idiomas conhecidos.

**ESCOLARIDADE OU FORMAÇÃO ACADÊMICA**

Curso / Instituição / ano de formação ou, se estudante, ano de término do curso.

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Empresa / função / período em que trabalhou (mês de entrada e de saída).

Obs.: As experiências profissionais devem ser colocadas da mais recente para a mais antiga.

**OUTROS CURSOS E ATIVIDADES**

Neste campo, destacar os principais cursos realizados. Identificar o curso, instituição, carga horária, ano de realização.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

Como as empresas lidam com os currículos recebidos? Muitas vezes são dezenas deles. O processo de escolha dos candidatos através dos currículos é denominado triagem. Nesta fase, são analisadas as qualificações gerais dos candidatos, sempre levando em consideração o perfil da vaga a ser preenchida. Após essas verificações, os candidatos que atendem ao perfil desejado pela empresa são convocados para a próxima etapa do processo de seleção, da qual trataremos mais adiante, ainda nesta seção.

Você deve ter percebido a importância de ter um bom currículo, que apresente informações consistentes e confiáveis. O mercado é competitivo e apresentar um currículo bem elaborado, sem erros, preciso, pode gerar na empresa o desejo de conhecer melhor aquele candidato.



### Pesquise mais

Veja as informações trazidas pela consultora da Catho *on-line* a respeito do que as empresas esperam encontrar em um currículo.

Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=yg\\_SY6giRu0](https://www.youtube.com/watch?v=yg_SY6giRu0)>.

Segundo Chiavenato (2014 p. 118), "seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização". Além disso, a seleção é um processo de comparação entre as características que a empresa quer encontrar nos candidatos e o que de fato estes apresentam, resultando na escolha daquele que melhor atende aos critérios estabelecidos para a posição disponível.

Para Vieira (2012), a seleção consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a maioria das organizações seleciona e até responde aos CV encaminhados por *e-mail*. Alguns desses currículos passam pela triagem e os candidatos são convocados para entrevista, enquanto outros têm seu currículo arquivado para aproveitamento no processo seletivo de vagas futuras. O uso da internet no processo de recrutamento e seleção já é uma rotina constante, como você pôde verificar na seção anterior. Mesmo quando a vaga ainda não está aberta oficialmente, muitas vezes os candidatos são convocados para entrevista, pois, como afirma o autor, há sempre oportunidades para novos talentos.

Sendo assim, fica claro que recrutamento e seleção podem ser considerados duas etapas de um mesmo processo, a saber: a atração e o encaminhamento, de um lado, e a escolha e decisão de admissão do candidato, de outro.

Na etapa de seleção, as entrevistas ganham papel de destaque, pois são as mais representativas no momento de escolha, além de estar entre as técnicas mais utilizadas. Apesar de serem muito utilizadas, apresentam pontos positivos e negativos. Vamos conhecer cada um desses pontos?

Prós – permitem contato direto com o candidato, se pode conhecer as diferenças individuais e permite avaliar o comportamento e as reações.

Contras – a subjetividade da técnica, que acaba dando margem para erros e variações. É difícil fazer comparações entre os candidatos e o entrevistador deve estar bem preparado, o que exige treinamento.

Os tipos de entrevistas mais utilizados são:

### 1. Entrevista totalmente padronizada

O roteiro é pré-estabelecido; busca respostas definidas e fechadas; perde profundidade e flexibilidade; assume variedade de formas: sim/não, verdadeiro/falso, múltipla escolha.

Exemplo: Você já trabalhou em equipe? Sim ou não. Se sim, obteve bons resultados?

### 2. Entrevista padronizada apenas nas perguntas

As perguntas são previamente elaboradas; permite respostas abertas – as respostas do candidato são livres; o entrevistador se baseia numa listagem (*checklist*) de assuntos a questionar.

Exemplos: Quais são suas habilidades e conhecimentos em relação à área em que atua? Quais foram seus trabalhos mais significativos ou de maior relevância? Já realizou trabalhos em equipe, de que forma era composta e como se sentiu trabalhando em equipe? Quais são seus planos quanto à carreira? Entre outras perguntas.

### 3. Entrevista livre ou não diretiva

A entrevista é totalmente livre, não especifica perguntas nem respostas; sem preocupação com sequência ou com roteiro; apenas são feitas perguntas para tirar dúvidas e as primeiras falas do entrevistador visam indicar sobre o tema que gostaria de ouvir a respeito.

Exemplo: Eu gostaria de ouvir um pouco sobre você, seu trabalho atual, sua formação acadêmica, sua vida pessoal, enfim, conte-me um pouco da sua vida.

### 4. Entrevista por competência

De acordo com Rabaglio (2001), neste tipo de entrevista é feita a investigação do comportamento passado; as questões são planejadas com base no perfil de competência da função e da empresa; a entrevista é do tipo estruturada, já que há um planejamento de uma estrutura específica para cada processo seletivo; as perguntas são planejadas para obter respostas que tenham: contexto, ação e resultado. Estes aspectos devem ser identificados pois, do contrário, não se tem como avaliar se a competência é válida.

Exemplo de investigação da competência “Relacionamento Interpessoal”: conte-me sobre uma situação em que você teve uma grande incompatibilidade com a sua liderança direta ou com pares de trabalho. Como solucionou essa situação? Que resultados obteve? Descreva-me uma situação em que você “bateu de frente” com sua liderança. O que exatamente você fez? E como enfrentou as consequências? Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre os membros da equipe. O que exatamente sugeriu?



### Reflita

Acompanhe a matéria a seguir a respeito de perguntas que são mais utilizadas em entrevistas de emprego: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-20-perguntas-que-mais-aparecem-nas-entrevistas-de-emprego>>. Com qual tipo de entrevista você se identificou até agora?

A escolha pelos tipos de entrevista dependerá das necessidades da organização. O modelo de entrevista por competências tem sido considerado um dos mais viáveis por ser consistente, feita com foco e objetividade, com maior facilidade na avaliação do desempenho futuro. Tudo isso garante sua eficácia.



### Exemplificando

A empresa de comércio de sapato “Ande Bem” quer contratar um vendedor para a área de calçados infantis e para isso gostaria que os candidatos tivessem experiência com esse público, além de iniciativa, paciência para lidar com crianças, persuasão e boa argumentação para facilitar o fechamento das vendas com os pais. O modelo de entrevista escolhido para a etapa da seleção foi a entrevista por competências e as perguntas após a elaboração ficaram da seguinte forma:

1. Quais foram os resultados já alcançados com vendas para o público infantil? Em qual segmento?
2. Qual foi sua melhor venda? O que considera que foi crucial para o fechamento?
3. Fale de uma experiência em que teve que ter bastante paciência com alguma situação envolvendo crianças.
4. Conte-me uma situação em que sua persuasão e argumentação foram decisivas na venda.



### Faça você mesmo

Considerando o mesmo cargo apresentado no exemplificando acima, “vendedor de calçados para o público infantil”, desenvolva uma entrevista padronizada, apenas as perguntas. Depois de realizar essa atividade, compare o seu exemplo de perguntas com o que foi apresentado acima, reflita sobre qual modelo de entrevista atenderia melhor o cargo em questão.

O entrevistador deve se preparar previamente e a primeira coisa a fazer é ler o currículo do candidato com antecedência, para evitar perguntas óbvias, como “qual é mesmo sua formação acadêmica?”. Essa informação normalmente consta em um currículo.

Milioni (2012) dá exemplos de como conduzir uma entrevista de seleção:

- Prepare um esquema de desenvolvimento, como vai iniciar, conduzir e concluir a entrevista.
- Estabeleça uma distribuição de tempo para cada área ou assunto. Todos sabem que as pessoas mantêm o foco durante certo tempo. Entrevistas muito demoradas oferecem o risco de perder-se nos temas e esgotar o candidato.
- Elabore perguntas cujas respostas sejam analíticas e descritivas. Essas respostas oferecem maior riqueza de informações e é bem diferente de um sim ou não.
- Fale apenas o suficiente. Essa hora é mais para ouvir o candidato.
- Não caminhe em círculos. Ir e voltar nas mesmas questões apenas confunde e gera perda de energia.

Uma atitude madura e apropriada é esperada do selecionador também na condução de dinâmicas de grupo. As dinâmicas são técnicas lúdicas que visam colher dados comportamentais, potencialidades e dificuldades dos candidatos. Têm por objetivo identificar como as pessoas se comportam em grupo, além de ganhar tempo, uma vez que o número de candidatos interessados é geralmente mais alto do que o número de vagas oferecidas.

O número de candidatos por dinâmica varia entre 10 e 15 pessoas, e um bom trabalho com este número de pessoas envolveria dois avaliadores. Um número excessivo de candidatos para poucos avaliadores prejudica a acurácia do processo. Para conduzir as dinâmicas de grupo é necessária uma experiência prévia do facilitador com domínio das técnicas e sensibilidade para observar os comportamentos, características de personalidade, valores, formas de relacionamento, grau de maturidade e, dessa forma, comparar com as expectativas que se tem do escolhido para ocupar o cargo.

As dinâmicas de grupo são uma atividade lúdica bastante utilizada em processos seletivos e visam colher dados comportamentais, potencialidades e dificuldades dos candidatos. No processo da dinâmica, o objetivo não se trata de ter um ganhador ou perdedor, mas sim observar como os candidatos participam e interagem, demonstrando suas competências e habilidades a partir da resolução da situação apresentada.

Nesse tipo de técnica, as regras são claras e específicas e as situações práticas refletem o desenvolvimento individual e coletivo. O que se observa é o comportamento dos candidatos diante da situação, as argumentações, frustrações, assertividade, dentre outros. É a partir dessas observações, da análise do que encontrou, que o selecionador definirá quem permanece no processo seletivo, pois, lembre-se, a dinâmica é mais uma ferramenta utilizada nas etapas de seleção, vista como um todo.

O tempo de duração de uma dinâmica deve ser de, no máximo, 3 horas para aquelas mais elaboradas, pois além deste período a experiência se desgasta. O número de pessoas participantes deve estar ajustado à quantidade de avaliadores presentes, conforme já mencionado. Quando o número de candidatos impossibilita o olhar acurado do avaliador, então poderá haver perda de qualidade no processo, podendo até mesmo invalidá-lo.



### Assimile

Um processo de seleção envolve o uso de diversas ferramentas que o tornam mais assertivo e eficaz. Também é importante lembrar que é necessário um planejamento das etapas, com a escolha das melhores ferramentas para atingir os objetivos propostos. Pôde-se ver que currículos bem elaborados auxiliam o selecionador na escolha dos candidatos que passarão para as próximas fases, com a aplicação das entrevistas e dinâmicas de grupo. A escolha do tipo de entrevista ou dinâmica de grupo precisa atender às necessidades de preenchimento da vaga, porém, a escolha bem feita e a aplicação criteriosa garantem a possibilidade de obter total sucesso no processo.

### Sem medo de errar

A situação apresentada no Diálogo Aberto nos convida a auxiliar na elaboração de um processo de seleção. Vamos considerar que, para a etapa de seleção, é preciso avaliar a escolha de algumas ferramentas, como:

*Curriculum Vitae*: quais serão os critérios para a escolha dos currículos que devem

passar para a próxima fase? Que informações devem ser analisadas? Através dessas informações, o selecionador já consegue ter uma noção prévia sobre se o profissional possui as qualificações mínimas exigidas na vaga em aberto.

Definir que técnicas e métodos podem ser utilizados em cada fase, por exemplo, o tipo de entrevista e a dinâmica mais adequada.

Entrevistas: é importante encontrar na agenda um horário que esteja adequado tanto para o entrevistador quanto para o candidato. O entrevistador deverá definir o tempo previsto, o tipo de entrevista, as perguntas, o local, lembrando que deverá ser um espaço arejado, com boa luminosidade e livre de interrupções.

Dinâmica de grupo: o ambiente deve ser previamente planejado, com espaço confortável para todos os presentes. O mesmo ocorre com os materiais a serem utilizados, o tempo previsto e o roteiro de atividades. A conclusão desta fase seria indicar para os candidatos a sequência do processo seletivo.



### Atenção!

Cada etapa deve ser minuciosamente preparada, com a escolha de técnicas, recursos e espaços que garantam a obtenção dos objetivos previamente estabelecidos.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>"Seleção: o momento da escolha"</b>	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Estruturar a fase de seleção de pessoas com o uso de diferentes técnicas.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Ser capaz de definir os métodos e técnicas mais adequados.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Métodos e Técnicas de Seleção de Pessoas.
<b>4. Descrição da SP</b>	A empresa "X" quer contratar um profissional com habilidade em solucionar problemas, persuadir, processar escolhas e entrar em consenso. Para conhecer essas características e os valores e crenças de cada candidato, a empresa pede que seja indicada uma dinâmica de grupo.

<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Uma das dinâmicas que atende a essas necessidades é a dinâmica "Qual é a sua decisão?". Os participantes são divididos em grupo e em seguida é entregue uma folha a cada grupo com a seguinte história: "Em circunstâncias pouco comuns, um avião pequeno caiu numa ponte congelada do Oceano Atlântico Norte. Todos do pequeno avião sobreviveram. O grupo consistia de um piloto, que era um famoso explorador, uma estrela de cinema, um ministro, uma criança, uma mulher grávida, um homem velho e doente, o secretário geral de um país e um cirurgião de olhos que acabara de descobrir uma novidade na sua área, que ajudará pessoas com problemas visuais. A grande pedra no gelo está começando a derreter rapidamente, pois o tempo está mudando. Estará completamente dissolvida antes que seja possível chegar qualquer navio de resgate. Com o material que consiste em boias salva-vidas, conseguiram construir uma pequena jangada para salvar somente uma pessoa. Quando o gelo estiver todo derretido, qual o indivíduo deveria ocupar a jangada? Ou nenhum deveria se salvar? Por que você tomou esta decisão?</p> <p>Com uma dinâmica como esta, será possível analisar em cada candidato as competências e características que a empresa deseja no profissional que deve assumir a vaga.</p>
---------------------------	--



### Faça você mesmo

Quais técnicas você escolheria para selecionar um profissional da área administrativa? Considere um assistente financeiro. Como seria a dinâmica de grupo e a entrevista de seleção? Escreva como faria e compartilhe com seus colegas de sala.



### Lembre-se

A escolha de uma dinâmica de grupo serve para atender às competências que as empresas buscam, portanto, é uma técnica que auxilia na escolha do candidato. Leia na matéria dicas de uma consultora em recursos humanos sobre "O que recrutadores buscam em uma dinâmica de grupo".

Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/o-que-e-avaliado-na-dinamica-de-grupo/>>.

**Faça valer a pena**

**1.** Quais são os dados que devem constar em um currículo para torná-lo atrativo aos selecionadores?

**2.** Cite pelo menos três características de uma entrevista por competências.

**3.** A aplicação de entrevistas comportamentais e dinâmicas de grupo pode contribuir para identificar, mediante o processo de seleção, os candidatos mais bem preparados para os desafios organizacionais. Essa afirmação é:

( ) verdadeira ( ) falsa

**4.** O processo de seleção de pessoal, basicamente, compara dois aspectos. Assinale a alternativa correta.

- a) Características do cargo e exigências do candidato.
- b) Exigências do cargo e características do candidato.
- c) Características da função e exigências da organização.
- d) Exigências da função e características da organização.
- e) Características do cargo e exigências da função.

**5.** O processo básico de administração de pessoal, que inclui o recrutamento e a seleção de pessoas, é o processo de:

- a) Aplicar pessoas.
- b) Recompensar pessoas.
- c) Monitorar pessoas.
- d) Desenvolver pessoas.
- e) Agregar pessoas.

**6.** A adoção de formulários que contenham o que deve constar na observação comportamental é fundamental para a efetividade da avaliação das dinâmicas de grupo. A afirmação é:

( ) verdadeira ( ) falsa

**7.** No processo de seleção de pessoal, a entrevista por competências favorece a identificação dos melhores perfis de candidatos, por permitir acesso a elementos importantes do comportamento no trabalho. Essa ferramenta de seleção apresenta validade:

- a) Cruzada.
- b) De critério.
- c) De conteúdo.
- d) Preditiva.
- e) Instintiva.

## Seção 2.3

### Resultados da Seleção de Pessoas

#### Diálogo aberto

Olá, estudante. Nesta seção vamos continuar a trabalhar com o processo de agregar pessoas. Nas seções anteriores você aprendeu sobre recrutamento e sobre os diversos métodos e técnicas que podem ser utilizados na etapa de seleção de pessoas. Agora vamos entender os próximos passos a partir dos resultados obtidos na seleção.

Vamos recordar todo o processo visto na Unidade de Ensino II até agora. Você deve ter notado que todo o processo de recrutamento e seleção conta com uma decisão a ser tomada, certo? Uma escolha precisa ser feita a cada passo!

Você adquiriu, ao longo dos estudos, conhecimento sobre as diversas fontes de recrutamento, bem como sobre os métodos e as técnicas que podem ser utilizados para selecionar o candidato mais apto a assumir a vaga em aberto. Com os candidatos pré-selecionados, é o momento de decidir qual deles contratar. Um gestor deve ter consciência de que os objetivos organizacionais são atingidos por meio de pessoas, e assim ter cuidado na escolha do candidato mais preparado para assumir o cargo que a empresa oferece.

Você se recorda que a Empório Urbano é uma empresa de pequeno porte que está enfrentando algumas dificuldades e o proprietário, que é o diretor, não compreendia muito sobre gestão de pessoas. A empresa está se estruturando nesse sentido e pretende aumentar seu quadro de colaboradores. Depois de conhecer mais sobre recrutamento e seleção e estruturar como esse processo acontecerá na Empório Urbano, agora você deve definir os critérios que irão permear a escolha de um candidato em possíveis contratações futuras. O Sr. Ruy precisa ter claro que a decisão de escolha entre este ou aquele candidato, além de passar pela avaliação do selecionador, também deve levar em consideração a avaliação e a decisão dos gestores de área e até mesmo sua própria avaliação.

Mas como tratar o resultado da seleção que envolve a tomada de decisão? Que critérios devem ser considerados para se escolher o candidato certo? Que cuidados devem ser tomados nesse momento? Escolhido o candidato, o que fazer? Esses são alguns questionamentos que precisam ser feitos na fase de resultados da seleção.

Uma boa contratação gera resultados positivos para a empresa e para o colaborador. Esses resultados são alcançados quando um colaborador se identifica com a empresa através de sua missão, visão e valores e com o perfil necessário para o desempenho das funções.

### Não pode faltar

Olá, caro aluno. Como andam os estudos até aqui? Acredito que você já elevou seus conhecimentos em diversos assuntos no processo de agregar pessoas. Continue a se empenhar em nossos estudos e descubra ainda mais sobre a gestão de pessoas.

Conforme mencionado na Seção I, o processo de contratação de um profissional conta com várias etapas a serem realizadas e o sucesso ou fracasso em cada uma delas impacta nas próximas etapas. Um recrutamento equivocados não trará o retorno desejado em número ou qualidade de candidatos. Ferramentas que não avaliem as características necessárias dos candidatos participantes não atenderão aos propósitos, portanto, os processos de contratação de pessoas devem ser realizados de forma sistemática e planejada, preparando-se para cada etapa.

A eficácia será mensurada pela constatação de ter contratado os melhores talentos, pessoas que trarão seu diferencial para contribuir com a organização. Além disso, de acordo com Chiavenato (2014), o sistema pode ser considerado eficaz se utilizado o mínimo de recursos, esforços e tempo.

Os resultados da seleção realizada com sucesso trazem outras vantagens econômicas, além de incrementar a produtividade por meio de:

- Adequação do colaborador ao cargo e conseqüente satisfação.
- Rapidez em se adequar e ajustar às novas funções.
- Melhora do potencial intelectual com a escolha sistemática dos melhores candidatos.
- Estabilidade no trabalho e redução da rotação de pessoal (*turnover*).
- Maior rendimento no trabalho.
- Melhores relações interpessoais no ambiente corporativo.
- Redução da necessidade de treinar para o desenvolvimento dos cargos; deixando os recursos financeiros e de tempo para serem investidos em outras áreas.

De acordo com Chiavenato (2014), esses elementos, quando somados, constituem

um dos melhores meios de avaliar e controlar os resultados do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos.

A aplicação de entrevistas por competências, estruturadas ou não estruturadas, dinâmicas de grupo ou testes validados fornecem informações que, integradas, conduzem a um resultado. O uso de apenas uma ferramenta deve ser evitado. A complementação de diversas ferramentas aumenta a validade do processo.

Para o consultor Roberto Wong, da Wong Consultoria Executiva, ao escolher os candidatos finalistas em um processo seletivo, serão considerados fatores como escolaridade, conhecimento de línguas, faixa etária, tempo de experiência em uma área específica, cargos ocupados, passagem por empresas de um determinado setor, dentre outros. Essas variáveis são utilizadas para fazer análises entre um candidato e outro. O consultor considera essa parte a mais fácil, pois é basicamente um exercício de comparação de dados e tomada de decisões.

O que ele julga mais difícil, entretanto, é compreender o quesito “viés subjetivo”. Por subjetivo se quer dizer que não há uma razão, uma lógica que explique o porquê de simpatizar mais com um determinado candidato (A) em detrimento do outro (B). Neste caso, o que entra em jogo é a intuição, o *feeling*, a empatia.



### Vocabulário

*Feeling*: sentimento intuitivo, pressentimento, capacidade de sentir uma situação, percepção.

Esta análise subjetiva tem um forte peso na decisão final. Indica o entrosamento, o sentimento, a intuição e outros fatores emocionais. Essa parte Wong (REVISTA EXAME, 2015) considera uma arte que requer sensibilidade do avaliador e oferece três dicas que usa e recomenda aos responsáveis por selecionar e escolher candidatos em processos seletivos.



### Exemplificando

As três dicas de Wong (2015) no momento de decidir são em forma de perguntas que são feitas para si mesmo:

1. Olhar nos olhos da pessoa e se perguntar se compraria o carro usado dela caso lhe fosse oferecido. A questão não é a compra em si, mas a reflexão sobre se confiaria nela o suficiente para sentir que não estaria levando “gato por lebre”.

2. Ainda olhando para a pessoa, se perguntar mentalmente: Eu levaria essa pessoa para o meu círculo de amigos íntimos? Ou seja, seria possível confiar a ela meus sentimentos mais profundos e segredos pessoais?

3. Por último, visualizar a seguinte situação. Essa pessoa e você estão dentro do elevador no 29º andar de um prédio e na descida acaba a energia elétrica, e vocês ficarão confinados nesse espaço minúsculo por duas ou três horas. Nessa situação de estresse, ficaria tranquilamente ao lado dessa pessoa até serem resgatados? Ou seria um 'inferno' já depois dos primeiros 5 minutos?



### Faça você mesmo

E você? Se estivesse selecionando um profissional, consideraria essas dicas? Diante do candidato, a quais outras percepções você se atentaria, levando em conta o "conjunto" que este representa? Compartilhe com seu grupo e veja o que pensam as outras pessoas.

Se a intuição e o sentimento genuíno de confiança estiverem guiando este processo e as respostas forem sim para essas três questões, então pode contratar essa pessoa com elevada segurança, pois as chances de dar certo são altas.



### Pesquise mais

Acompanhe a matéria sobre decisões após entrevista pessoal, disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-perguntas-essenciais-antes-de-contratar-um-funcionario>.

Segundo Chiavenato (2014), não é apenas o pessoal do RH que participa da realização do processo, mas também supervisores, gerentes de áreas e até colaboradores. Existem habilidades que fazem parte das características de um bom selecionador, como habilidades em saber ouvir e observar.

O perfil comportamental dos selecionadores exerce grande influência na percepção dos candidatos sobre a empresa, podendo transmitir uma impressão positiva ou negativa. Por exemplo, selecionadores agressivos passam uma imagem negativa, diminuindo o desejo do candidato pela vaga proposta. Além disso, é necessário preparo e treino para a realização dessa função, para evitar se deixar levar por uma primeira impressão. Também é necessário evitar armadilhas como "efeito de halo", em que se supervalorizam certos atributos enquanto se subestimam outros. Edward Lee Thorndike, psicólogo americano, atribuiu ao "efeito de halo" uma primeira

impressão global criada sobre uma pessoa. Nessa situação temos a tendência para captar as características que vão confirmar essa mesma impressão, como exemplo, se inicialmente avaliarmos alguém como “honesto”, temos a tendência de lhe associar características positivas, tais como leal, sociável ou simpático.

Deve ficar claro para você que o “efeito de halo” e outros erros, como se projetar no candidato ou fazer julgamentos estereotipados, podem interferir nos resultados finais da seleção de pessoal. Um processo bem conduzido, com mapeamento de competências para o cargo e com realização de entrevistas e jogos possibilita pôr em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes que facilitam a escolha do candidato mais preparado.



### Refleta

Você já pensou que a postura do avaliador pode influenciar nos resultados e escolhas nos processos seletivos? Veja uma entrevista que aborda o papel do entrevistador, que ajuda a garantir a qualidade do processo seletivo.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=RtztGjul71Y>>.

Todos esses pontos são de grande importância na hora de escolher o profissional a ser contratado, concorda?

Para tornar a contratação um processo mais produtivo, é importante considerar também fatores como:

1. Analisar todas as respostas oferecidas pelo candidato na entrevista e na dinâmica de grupo. Mais uma vez, a proposta é que o selecionador não se deixe levar pelas aparências, mas que baseie suas decisões em fatos observáveis. Contratar pelo impulso ou baseado em qualidades pessoais apenas pode levar a uma incapacidade de adaptação e frustração na contratação.

2. Pressa ao se contratar pela necessidade de contar com o profissional em curto prazo pode representar um problema. Esse é um processo que exige cuidado ao ser executado e, do contrário, muitas informações podem passar despercebidas e causar engano na escolha.

3. Contratar baseando-se apenas em indicações pode trazer vários transtornos, pois o candidato pode apresentar baixa qualificação para o cargo. Não se trata de não considerar a indicação, já que é uma das mais eficazes fontes de recrutamento, mas aplicar os procedimentos de seleção como a qualquer outro candidato.

Certo, até aqui você ampliou seus conhecimentos com informações que auxiliam na decisão de escolha do candidato que mais se aproxima do perfil desejado, e isso é excelente, mas o que fazer com aqueles que não foram aprovados? Seria correto dizer: não servem, já que foram descartados para a vaga em aberto.

A resposta é: claro que não. Não é raro os candidatos apresentarem performance para uma ocupação e não para a outra. Trata-se de estar dentro do perfil desejado, apresentando características técnicas e comportamentos que atendam a uma determinada necessidade de contratação.

O ideal é que todo candidato receba um retorno sobre sua participação no processo seletivo. Toda oportunidade de trabalho gera ansiedade e mais, foi dedicado um tempo para participar do processo, demonstrado interesse. Se o candidato fez sua parte ao dar um retorno ao chamado, então nada mais correto que receber a contrapartida da empresa, ainda que seja com a resposta de um resultado negativo para ele.

Em geral, as empresas mantêm um banco de dados e o candidato pode se encaixar perfeitamente em futuras contratações. Essa é uma situação que acontece com uma certa frequência nas empresas.



### Assimile

Um processo de seleção gera resultados oriundos da aplicação de técnicas e ferramentas de auxílio para encontrar os candidatos mais qualificados. Essas etapas fazem parte e, ao realizar um processo investigativo, apoiado em instrumentos confiáveis, bem como pessoas preparadas para conduzi-lo, geram resultados positivos.

Mas como escolher? O que levar em conta? O que fazer com os demais candidatos não aprovados? Estas questões são importantes pois traduzem uma preocupação em realizar um trabalho sério e ético.

Existem técnicas que resolvem boa parte dessas questões, porém tem que haver mais que isso. É necessário sensibilidade, percepção aguçada e autoconhecimento por parte do avaliador, pois do contrário pode confundir o processo de seleção com gostos pessoais, causando interferência nos resultados finais.

### Sem medo de errar

Você está acompanhando a trajetória da Empório Urbano no que se refere à aplicação de atividades vinculadas à gestão de pessoas. É conhecido, pelas seções

anteriores, que a empresa está se estruturando em seu processo de recrutamento e seleção de pessoal em todas as suas etapas: o início se deu através do recrutamento, dos métodos e das técnicas de seleção e agora, nesta seção, é abordada a etapa dos resultados da seleção, que envolve a escolha dos candidatos.

E então, o que considerar para fazer a melhor escolha? Certamente alguns fatores devem ser considerados, como comparar o que os candidatos apresentam em termos técnicos e comportamentais com as características necessárias para o ocupante da vaga em aberto.

Outro aspecto importante é a segurança ao realizar a escolha. Esta ocorre a partir do momento que o selecionador está ciente de que realizou as etapas consciente de cada escolha.

O candidato ideal é aquele que apresenta a melhor aderência entre suas características e as necessidades apresentadas. Depois de feita a escolha, é necessário confirmar o interesse do candidato e informar sobre o andamento do processo seletivo.



### Atenção!

Caro estudante, lembre-se de que o planejamento é a chave do sucesso do processo seletivo. Cada etapa deve ser minuciosamente preparada, com a escolha de técnicas, recursos e espaços que garantam a obtenção dos objetivos previamente estabelecidos.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“Candidatos finalistas: como fazer a escolha para contratação?”</b>	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Não se aplica.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Aprender sobre a escolha dos candidatos finalistas da etapa de seleção, por meio de critérios objetivos e subjetivos que devem ser levados em consideração.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Resultados da seleção, critérios para a escolha do candidato certo.

<p>4. Descrição da SP</p>	<p>Três jovens empreendedores estão montando a empresa “<i>The Best Age Fitness</i>”, uma academia diferenciada que trabalhará com público da terceira idade, e para isso precisam contar com colaboradores bem preparados no sentido técnico e comportamental. Os sócios têm formação em educação física e estão procurando um consultor em recursos humanos para obter orientações claras sobre o que precisam fazer para evitar erros na escolha dos candidatos que irão integrar a futura equipe. O que é essencial que esses empreendedores saibam para ter sucesso na escolha do candidato e evitar as interferências no processo?</p>
<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Os jovens estão corretos. Como são especialistas, querem fazer a contratação dos profissionais que atuarão junto aos idosos. Eles estão fazendo o processo com tempo hábil, o que é essencial, mas, além de evitar contrações às pressas, é fundamental que tenham consciência de outros cuidados que se deve tomar, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os critérios de escolha, o que buscam em termos de conhecimentos e conduta por parte dos candidatos. Esses elementos são essenciais para uma boa adequação à execução das funções.</li> <li>- Observar dados concretos, evitando deixar-se levar pelas aparências.</li> <li>- No caso de indicações, considerá-las, mas sem deixar de aplicar os mesmos critérios estabelecidos para os demais candidatos.</li> <li>- Preparar os entrevistadores e/ou avaliadores para que todos tenham conhecimento dos critérios que foram definidos. Se cada avaliador contemplar aspectos distintos, ficará mais difícil chegar a uma conclusão.</li> <li>- Evitar o “efeito de halo”, em que uma única característica abre precedentes para várias outras, mas por consequência, e não por análise.</li> <li>- Finalmente, considerar que o público-alvo da academia é idosos e, portanto, características comportamentais são extremamente relevantes. Aí é importante que os sócios considerem o “<i>feeling</i>”, baseando-se inclusive em experiências anteriores.</li> </ul>



### Lembre-se

A escolha do candidato deve ser feita considerando vários critérios, incluindo os subjetivos. Contratar pessoas não deve ser como uma loteria, em que ganha quem tiver sorte. É um processo científico, validado. No entanto, ao lidar com pessoas, também não há uma fórmula matemática em que o resultado seja exato. É uma busca constante pela precisão e pelo acerto, e é justamente aí que reside a magia da gestão de pessoas.



### Faça você mesmo

Imagine-se no lugar do consultor procurado pelos empreendedores

da “Age Fitness”. Que orientações daria a esses jovens empreendedores sobre a escolha dos profissionais de educação física em se tratando de comportamentos? Quais atitudes acharia válidas e quais invalidariam um candidato nessa fase final da seleção?

### Faça valer a pena

- 1.** De acordo com Chiavenato (2014), certos elementos, quando somados, constituem um dos melhores meios de avaliar e controlar os resultados do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos. Quais elementos são esses? Quais são as vantagens em realizar um processo seletivo de maneira criteriosa?
- 2.** Realizar uma escolha baseada na empatia e no *feeling* implica que a capacidade de sentir uma situação é uma vantagem. Explique por quê.
- 3.** As organizações dependem de colaboradores bem preparados profissionalmente e escolher o melhor dentre os candidatos a vagas de emprego é uma tarefa importante e árdua, pois requer a aplicação de técnicas que garantam a confiabilidade do processo. Para que isso ocorra é preciso escolher as técnicas que melhor se adequem à vaga em aberto.

A afirmação é:

( ) verdadeira    ( ) falsa

- 4.** Os profissionais que participam do processo de seleção devem estar preparados para a realização desta tarefa, pois terão a responsabilidade de escolher o profissional que integrará a equipe de colaboradores. Segundo Chiavenato (2014), participam do processo de seleção os seguintes profissionais:

- I. Supervisores.
- II. Gerentes de áreas.
- III. Colaboradores.
- IV. Recursos Humanos.

Está correto o que se afirma em:

- a) Apenas I.
- b) II e III.
- c) Apenas IV.
- d) I, II, III e IV.
- e) I e II.

**5.** Um erro a ser evitado no processo de seleção e, conseqüentemente, escolha do candidato diz respeito ao "efeito de halo". Sendo assim, pode-se considerar "efeito de halo" quando:

- a) A partir de uma primeira impressão global criada sobre uma pessoa, associar demais características, positivas ou negativas.
- b) Observar a apresentação pessoal dos candidatos, julgando-os por isso.
- c) Considerar a entrevista como principal ferramenta de seleção.
- d) Todas as opções anteriores.

**6.** O objetivo da seleção de pessoal é escolher o candidato apto a ocupar cargos ou funções na organização, sendo assim, a escolha deve seguir os critérios mais objetivos possíveis.

( ) verdadeiro ( ) falso

**7.** A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de tomada de decisão. Deve ser um processo objetivo e justo, com a escolha dos candidatos mais preparados, e para que isso ocorra é necessário que seja evitado:

- I. Contratação às pressas.
- II. Entrevistas elaboradas de acordo com a posição em aberto.
- III. Contratações baseadas apenas em indicações.
- IV. Analisar todas as respostas oferecidas pelo candidato na entrevista e na dinâmica de grupo.

Estão corretas as afirmações:

- a) Apenas I.
- b) I e II estão corretas.

- c) III e IV estão corretas.
- d) I e III estão corretas.
- e) Todas estão corretas.



## Seção 2.4

### A Entrevista de Desligamento

#### Diálogo aberto

Olá, caro estudante.

Você está compreendendo cada vez mais sobre o fascinante universo da gestão de pessoas e, nesta unidade, sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Muito bem, na Seção 2.1 você conheceu sobre a etapa de recrutamento e a importância de escolher o tipo e as fontes de recrutamento. Na Seção 2.2, estudou os métodos e as técnicas de seleção e pôde constatar que a entrevista ganha papel de destaque e é uma das técnicas mais utilizadas, assim como as dinâmicas de grupo. Já na Seção 2.3, aprendeu sobre a escolha do candidato certo através dos resultados da seleção. Agora, você vai finalizar os estudos desta Unidade de Ensino II aprendendo, nesta seção, sobre a entrevista de desligamento.

Como você sabe, pessoas entram e saem das organizações pelos mais diferentes motivos e assim como podem ser desligadas por diversas razões, também podem pedir para deixar a organização. O fato é que essa é uma rotina presente em todas as organizações, mas parte destas não faz uso de uma preciosa ferramenta, que é a entrevista de desligamento. A finalidade de aplicá-la é a de levantar informações com aqueles que deixam a organização, e estas informações são de grande relevância para a melhoria contínua da gestão de pessoas.

Sejam lá quais forem as razões que se apresentaram quando o colaborador deixou a organização, ele leva consigo uma série de impressões sobre a empresa que poucas vezes são conhecidas. Saber o que pensa o ex-colaborador pode ajudar a empresa na tomada de decisões quanto a assumir novos posicionamentos, refletindo sobre o seu processo de recrutamento e seleção e em como tem atuado junto a seus colaboradores.

Agora que a Empório Urbano já sabe da importância de agregar pessoas à organização e está se estruturando em seu processo de recrutamento e seleção – embora neste momento não haja uma grande rotatividade de profissionais na empresa –, o Sr. Ruy quer contar com uma ferramenta que possibilite conhecer o que pensam as pessoas que deixam a Empório Urbano. Ele entende que isso pode ajudar a gestão

de pessoas, no sentido de melhoria contínua no processo de recrutamento e seleção, dentre outros.

Sua missão nesta seção é estruturar uma entrevista de desligamento que leve em consideração as especificidades da Empório Urbano conforme o contexto da situação da realidade, descrevendo como ela deve ocorrer, por exemplo: Em que momento aplicar essa entrevista? Como obter as informações dos ex-colaboradores? Que aspectos avaliar? Que instrumentos podem ser utilizados para registrar e consolidar as informações obtidas? Para que servem e o que fazer com essas informações? Estes são questionamentos que devem ser feitos ao estruturar a entrevista de desligamento.

Resolvendo essa situação, você conclui o trabalho do “Plano de recrutamento e seleção de pessoas” contendo todas as etapas (com as resoluções das SPs). Lembre-se: você deve apresentar todo o processo desenvolvido ao longo desta unidade de ensino, entregando o trabalho consolidado ao professor na data acordada.

Agora falta pouco para você completar seus conhecimentos sobre o “Plano de Recrutamento e Seleção”. Parabéns por sua dedicação aos estudos!

Vamos em frente!

## Não pode faltar

Uma das dificuldades que as empresas enfrentam na gestão de pessoas diz respeito a compreender o que causa a rotação de pessoal. Além de influenciar no moral da equipe e na percepção do cliente, de forma negativa, ainda acarreta custos enormes para as empresas.

Uma ferramenta para ser utilizada no entendimento das causas dessa rotação de pessoal é a entrevista de desligamento e, segundo Milioni (2012), apresenta objetivos claros. Dentre eles está avaliar a satisfação e opinião do profissional quanto a:

- Processos e práticas gerais adotadas pela empresa.
- Conduta da liderança.
- Trabalho com a equipe.
- Condições do ambiente de trabalho.

Além disso, pode-se avaliar se as políticas organizacionais precisam ser corrigidas, aperfeiçoadas ou mesmo melhor aproveitadas. Outro aspecto relevante é o que trata de colher indicadores de qual imagem o ex-colaborador levará da organização e que, de alguma forma, disseminará no mercado.

É possível que cada um tenha uma opinião pessoal sobre as razões de se realizar ou não a entrevista de desligamento, mas é importante uma reflexão sobre esse assunto. Existem certas considerações que servem de fundamento para sua realização, de acordo com Milioni (2012). São elas:

A entrevista de desligamento é uma fonte de conhecimento – Esse tipo de entrevista traz para a organização informações valiosas que se referem à percepção do ex-colaborador quanto a valores, práticas e culturas em suas nuances formais e informais.

Como sugestão, a entrevista de desligamento não deve acontecer no dia do desligamento, pois há fatores emocionais que certamente irão influenciar a exposição dessas percepções. Em determinado momento, transcorridos alguns dias da saída do colaborador, ele deverá voltar à empresa e é neste momento que se deve aplicar a entrevista de desligamento.

Outra questão a ser observada é que a entrevista de desligamento deve ser realizada com todos os que saem da organização, seja por demissão ou solicitação do próprio funcionário. No caso de solicitação do próprio funcionário, é importante conhecer as razões, como carreira, desafios, remuneração, estilo de gestão, cultura e clima organizacional, dentre outros motivos.

Quanto ao colaborador que é demitido, é uma oportunidade mais tranquila, passado o momento de tensão da situação, para pontuar o que acarretou a demissão. Essa prática costuma ser bastante esclarecedora, trazendo um sentimento de respeito para com aquele que, por alguma razão, não fará mais parte do quadro de funcionários daquela organização.

A prática da entrevista de desligamento realiza o que Milioni (2012) chama de *feedback*.



### Vocabulário

*Feedback* significa retroinformação – comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação.

Com a prática do *feedback*, a empresa demonstra que se preocupa com seus colaboradores e valoriza as pessoas à medida que as trata com respeito, o que é o mínimo que se espera tanto para aqueles que se afastam como com aqueles que permanecem. A forma como as empresas praticam os desligamentos diz muito sobre como valorizam seus colaboradores, ou seja, se são apenas números que têm utilidade por um período ou se reconhecem o valor de sua contribuição por um determinado tempo de serviço prestado.

O interesse genuíno pela pessoa que existe no colaborador ou ex-colaborador favorece em muito o processo de desligamento. No filme *Amor sem Escalas* há exemplos de situações de desligamento.



### Pesquise mais

As cenas apresentadas no vídeo indicado revelam situações de desligamento de funcionários. Assista agora:

<<https://www.youtube.com/watch?v=LfpM4sTirN0>>.

Após assistir a essas cenas, você pôde verificar que o momento de demissão foi feito de maneira impessoal, apenas anunciando o desligamento. É muito provável que esse descuido ao efetuar o desligamento dificulte a exploração genuína da percepção do ex-colaborador sobre a organização em seus mais diferentes aspectos.

Outro importante ponto tratado por Milioni (2012) e que cabe mostrar aqui é que a entrevista de desligamento deve ser realizada por um representante da empresa reconhecido como confiável e amigável, mas que seja também firme e não se penalize pelo outro, pois essa atitude não ajuda nem a empresa nem a pessoa desligada.

Outros cuidados devem ser tomados para o momento da entrevista de desligamento:

- Escolha um local reservado, livre de interrupções.
- Procure liberar a tensão que possa ocorrer com um quebra gelo.
- O tempo do entrevistador deve ser o necessário. Lembre-se de que o respeito é fundamental e a pressa e o desinteresse não são atitudes aceitáveis.
- A entrevista de desligamento, a princípio, pode ser realizada por qualquer integrante da empresa, mas se deve evitar que seja o próprio gestor imediato, para manter certa neutralidade, já que o gestor é parte ativa neste processo. Este deve ser ouvido também, mas em separado.
- De forma diferente da entrevista de emprego, em que não há nenhum inconveniente em anotar o que o candidato fala, na entrevista de desligamento, essa ação pode parecer ameaçadora para o entrevistado, então recomenda-se que relatórios, planilhas e formulários sejam preenchidos logo após a saída do profissional da entrevista.
- A ética e o respeito ao tratar com as informações produz resultados muito positivos, e permanentes. O sigilo alimenta a confiança e assim todos ganham.

Cada organização terá seu próprio método de realizar esse processo e sua forma de coletar informações posteriores com a entrevista de desligamento. Autores como Knapik (2011) e Milioni (2012) oferecem sugestões de um roteiro de perguntas que podem ser formuladas no momento da entrevista de desligamento:

1. Quais foram as razões do desligamento ou do que o levou a solicitar demissão?
2. Qual é sua impressão da gestão geral da organização?
3. Como foi o relacionamento com a liderança imediata? O que faltou? O que deu certo?
4. Como se sentiu em relação ao trabalho em equipe?
5. Qual sua opinião sobre o nosso ambiente físico? O que mudaria para melhorar as instalações físicas?
6. O que acha dos programas desenvolvidos pela organização? Atenderam suas expectativas?
7. Como você avalia o clima da empresa?
8. Qual sua opinião sobre o programa de segurança da empresa?
9. Como você avalia o programa de qualidade total da organização?
10. Você acredita que poderia ter sido melhor aproveitado em outro cargo?
11. Você voltaria a trabalhar conosco? Por quê?
12. Tem alguma coisa que gostaria de falar e que não tratamos nesta conversa?

Essas são algumas sugestões de perguntas, bastante abrangentes, que podem ser formuladas, mas certamente não esgotam o tema. Cada situação tem suas especificidades, bem como as organizações, e assim cabe ao entrevistador ter bom senso, responsabilidade e sensibilidade para conduzir esse processo da forma mais proveitosa possível.

Qual é a sua experiência com desligamentos? Já vivenciou um? Teve a oportunidade de poder apresentar suas impressões à empresa por meio de uma entrevista estruturada de desligamento? A empresa que a pratica está se valendo de uma ferramenta estratégica que pode auxiliar em uma série de futuras decisões.

Quadro 2.2 | Exemplo de formulário usado em uma entrevista de desligamento

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	
Dados	Nome: Idade: Estado civil: Escolaridade: Cargo: Data Admissão: Data Demissão:
Motivos	1. Motivo do Desligamento: _____ <input type="checkbox"/> Demissão sem justa causa <input type="checkbox"/> Pedido de demissão <input type="checkbox"/> Dispensa por justa causa <input type="checkbox"/> Antecipação término contrato Experiência <input type="checkbox"/> Aposentadoria <input type="checkbox"/> Outros: _____ 2. Causas do motivo do desligamento: Por pedido: Por dispensa: <input type="checkbox"/> Salário <input type="checkbox"/> Baixo desempenho <input type="checkbox"/> Insatisfação profissional <input type="checkbox"/> Relacionamento com chefia <input type="checkbox"/> Horário de trabalho <input type="checkbox"/> Relacionamento com colegas <input type="checkbox"/> Estudos <input type="checkbox"/> Advertências, Suspensões <input type="checkbox"/> Próprio negócio <input type="checkbox"/> Descumprimento de Normas <input type="checkbox"/> Ambiente de Trabalho <input type="checkbox"/> Aposentadoria
Condições de trabalho	3. Sobre o ambiente de trabalho Ótimo Bom Ruim Iluminação <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ruído <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ventilação <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Espaço Físico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Uso de Equipamentos de Segurança <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ergonomia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Liderança	4. Sobre Liderança Ótimo Bom Ruim Tratamento da Chefia imediata <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Integração ao trabalho <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicação da Liderança <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Remuneração	5. Sobre Remuneração Ótimo Bom Ruim Salário <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Benefícios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Incentivos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desenvolvimento Profissional e Carreira	6. Sobre Desenvolvimento e Carreira Ótimo Bom Ruim Oportunidades de treinamento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Chance de promoção e crescimento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Incentivo ao desenvolvimento profissional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Questões abertas	1. Qual avaliação você faz da empresa? 2. Você daria alguma sugestão para a melhoria da empresa? 3. Você indicaria um amigo ou familiar para trabalhar nessa empresa? 4. Tem algo que não falou, mas que gostaria de dizer?

Fonte: Adaptado de Milioni (2012, p. 138)



### Atenção!

O formulário de entrevista de desligamento serve como uma ferramenta de ajuda na realização desse processo, mas não deve engessá-lo. O entrevistador pode e deve ampliar as questões ao sentir necessidade ou oportunidade para isso. No entanto, em situações de pouco tempo ou em que o próprio ex-colaborador vá preenchê-lo, então se tem no formulário as informações que dão pistas de como foi sua permanência na organização.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão com foco em pessoas deixa implícitos os valores praticados pela empresa e, dessa forma, se revelam as forças e fraquezas da organização de acordo como as pessoas são tratadas. A entrevista de desligamento constitui uma força organizacional na medida em que busca a melhoria contínua por meio das impressões deixadas pelas pessoas que passam por ela.



### Assimile

Você já estudou na Seção 1.4 sobre a formação do clima organizacional, lembra-se?

Vamos recordar um conceito de trazido por Roberto Coda (apud, 2003) de que o clima é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional.

Certo, o clima reflete a forma como as pessoas são tratadas na organização e a entrevista de desligamento é parte de uma política de respeito e valorização dos colaboradores.

Ao sair da empresa, o colaborador pode levar uma impressão favorável desta e voltar um dia ou indicar profissionais competentes. E aí ganham todos: os novos colaboradores, os que permanecem, o que se desligou e, acima de tudo, a própria organização.

A entrevista de desligamento se apresenta como um tema importante e deve ter a devida atenção. Empresas que a praticam pró-forma, ou seja, apenas para cumprir uma exigência das normas de qualidade estão se equivocando, já que as informações podem ser utilizadas de maneira significativa na busca de mais satisfação dos colaboradores e melhor gestão organizacional.



### Exemplificando

Uma entrevista realizada com funcionários desligados da empresa Brasil Telecom em 2008 apontou os seguintes principais resultados:

- A maioria se desligou por iniciativa própria e 52% justificou a saída por encontrar melhores oportunidades em outras empresas.
- Na época da contratação, 39% acreditava na possibilidade de crescimento na organização, o que não se concretizou.
- A maioria dos desligados (74%) acredita que a empresa oferece oportunidade de crescimento.
- A maioria afirma que recebeu *feedback*, que os canais de comunicação são bons, assim como é bom o atendimento do RH.
- Como pontos negativos, metade dos entrevistados alegou não ter participado de processos de integração e como justificativa de suas saídas alegaram o motivo "outros", não expondo a real motivação.



### Faça você mesmo

Como você pode perceber, empresas que ouvem seus colaboradores no momento do desligamento recebem informações valiosas que podem servir para alavancar táticas que levem a uma melhor estratégia organizacional. Sendo assim, analise: como a empresa em que você trabalha trata esse assunto? É realizada a entrevista de desligamento? Como é feita? Se não é feita, por que acha que ocorre dessa maneira? Troque ideias com seus colegas e aprenda mais sobre essa prática em outras organizações.



### Lembre-se

O ambiente organizacional é resultado também das relações interpessoais entre os integrantes daquela organização. Para isso, é necessário que conte com lideranças bem preparadas para administrar as diferenças individuais e os conflitos. As diferenças podem enriquecer as relações, proporcionando ganhos a ambas as partes.

## Sem medo de errar

Como você sabe, pessoas entram e saem das organizações pelos mais diferentes motivos. Podem ser desligadas também por diversas razões, como podem pedir para deixar a organização. O fato é que faz parte da rotina de qualquer organização, mas uma parcela destas não faz uso de preciosas informações de quem deixa a organização.

Independentemente das razões apresentadas por ambas as partes, quando um colaborador deixa a organização ele leva consigo uma série de impressões que poucas vezes são conhecidas. Saber o que pensa o ex-colaborador pode ajudar a empresa na tomada de decisões, a assumir novos posicionamentos, assim como refletir sobre como vem atuando na gestão de pessoas e em seu processo de recrutamento e seleção.



### Atenção!

A entrevista de desligamento pode auxiliar a empresa a entender o que causa o *turnover*, ou rotatividade, de pessoas na organização. Se a empresa conseguir reduzir esses índices, todos ganham: a organização, do ponto de vista financeiro e do moral dos colaboradores, com o aumento da motivação, e os colaboradores, que trabalham mais satisfeitos.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“Entrevista de desligamento: a busca por informações valiosas”</b>	
<b>1. Competência de fundamentos de área</b>	Não se aplica.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Refletir sobre a importância de lançar mão de uma ferramenta de gestão que pode trazer informações importantes, portanto valiosas, para as estratégias da empresa.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Entrevista de desligamento, cultura e clima organizacional.
<b>4. Descrição da SP</b>	Um departamento específico de uma grande empresa vinha perdendo colaboradores em número expressivo e descobriu, com a prática da entrevista de desligamento, que a maioria solicitou o desligamento devido ao desgaste causado pelos sucessivos conflitos com a liderança imediata.

## 5. Resolução da SP

Nota-se, nesta situação, um posicionamento correto da empresa ao querer conhecer o que pensam seus ex-colaboradores sobre a real motivação de seus desligamentos. Nesse caso o problema está relacionado ao líder imediato. Diante das informações obtidas, constatou-se nos relatórios consolidados que este tem apresentado dificuldades para lidar com os problemas e pressões na organização e acaba por descontar em seus liderados, sendo hostil e, muitas vezes, antiético. Um caso assim pode ser resolvido com uma conversa com este líder para conhecer também sua posição e pensamento. A partir dos dados obtidos, a empresa deve tomar uma atitude para sanar o problema, com treinamentos, redistribuição de tarefas, realocação de função e, como última alternativa, o desligamento deste profissional.

**Lembre-se**

Na entrevista de desligamento, a organização passa a conhecer o que pensam os ex-colaboradores, o que pode auxiliar na escolha de novos rumos, bem como compreender o clima organizacional, as políticas de gestão, a missão e visão organizacional, dentre outros procedimentos.

**Faça você mesmo**

Pesquise uma empresa que realize a entrevista de desligamento e verifique como são recebidas as informações que chegam de ex-colaboradores. São utilizadas na gestão estratégica? São consideradas como informações relevantes para a organização? Os resultados são de fato aproveitados pelos gestores da organização?

**Faça valer a pena**

1. Assinale a opção correta quanto ao objetivo da entrevista de desligamento.
  - a) É parte da avaliação para admissão do candidato.
  - b) Coleta percepções e informações do ex-colaborador sobre diversos aspectos da organização e do cargo desempenhado.
  - c) É a entrevista de pesquisa e pode ser feita com ou sem o termo de consentimento livre e esclarecido.
  - d) Visa encaminhar o ex-colaborador para novas oportunidades no mercado de trabalho.

**2.** O processo de demissão é uma etapa da seleção de pessoal e vários são os motivos que levam uma empresa a essa movimentação. Em relação à condução e ao fluxo desse processo, assinale a alternativa correta.

a) Entrevista de desligamento é a mesma expressão usada para demissão de pessoal e seus relatórios podem favorecer melhorias no processo seletivo.

b) Na demissão, o condutor deve ater-se à subjetividade da notícia e ter em mãos todos os dados necessários para a orientação dos próximos passos do demitido.

c) A demissão é uma função gerencial e a chefia deve esclarecer todas as dúvidas do demitido.

d) A pessoa responsável pela demissão é a mesma que faz a entrevista de desligamento.

**3.** A entrevista de desligamento pode auxiliar na análise do clima organizacional e assim, posteriormente, a empresa pode investir nos aspectos apontados como negativos visando à melhoria contínua. Esta afirmação é:

( ) verdadeira ( ) falsa

**4.** Explique por que as empresas deveriam aplicar regularmente a entrevista de desligamento a seus ex-colaboradores.

**5.** As entrevistas de desligamento são muito importantes para a organização pelas informações que podem ser obtidas, bem como para o colaborador que está deixando a empresa. Sendo a entrevista uma ferramenta objetiva e clara, cite exemplos de questões que podem ser formuladas em uma entrevista de desligamento.

**6.** As empresas que não praticam a entrevista de desligamento com seus ex-colaboradores ou a praticam pró-forma deixam de contar com uma valiosa fonte de informações relevantes. Esta afirmação é:

( ) verdadeira ( ) falsa

**7.** Ao se realizar a entrevista de desligamento, são necessários alguns

cuidados como:

I. Escolher um local reservado, livre de interrupções.

II. Eliminar a tensão, deixando o ex-colaborador à vontade, seguro.

III. Manter atitude de interesse e ter tempo hábil para a realização da entrevista.

IV. A entrevista deve ser feita pelo mesmo profissional que fez a demissão.

Assinale a opção correta.

a) I e IV.

b) II e III.

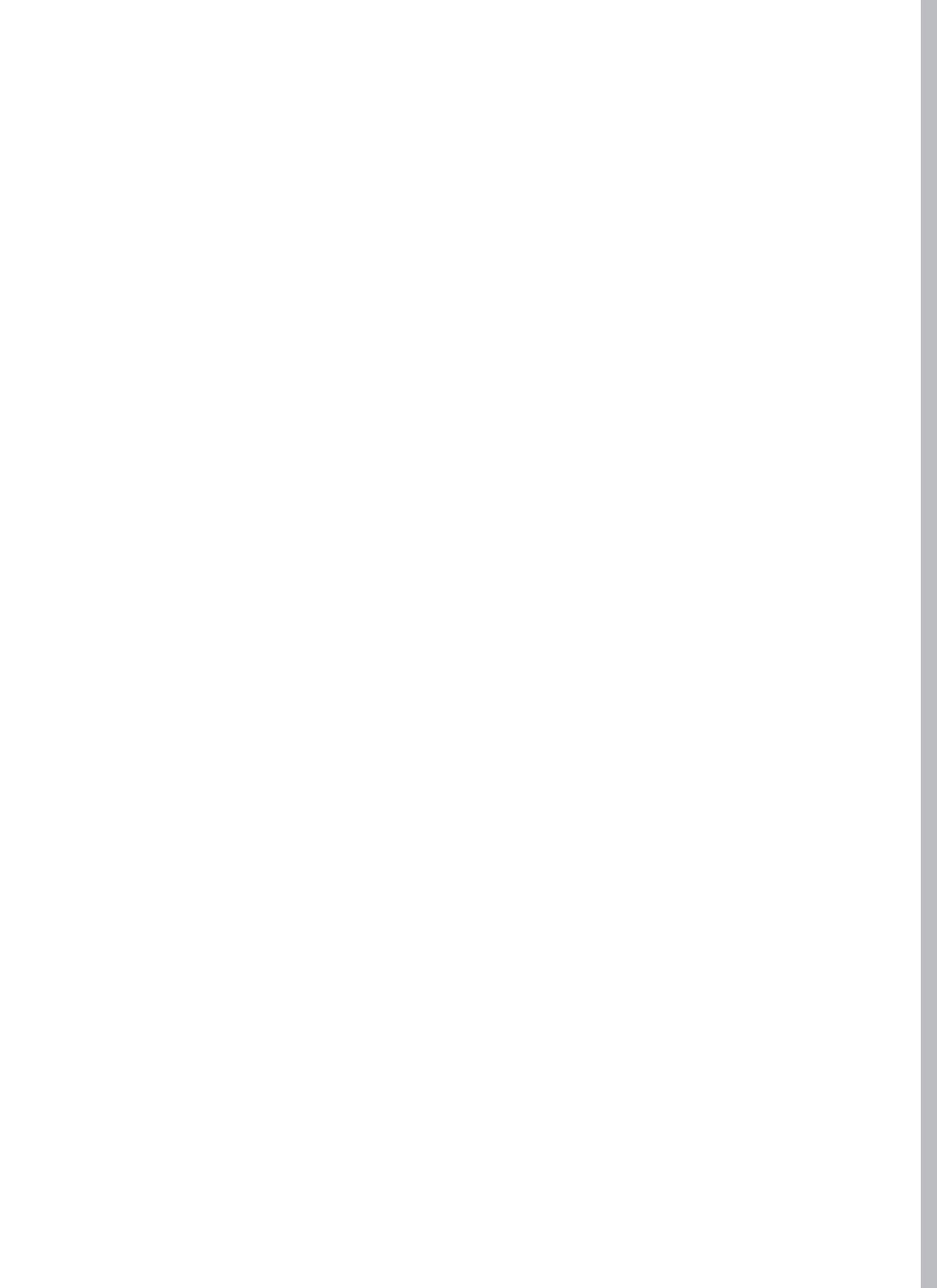
c) I, II e III.

d) I, II, III, IV.

e) III apenas.

# Referências

- BERGAMINI, C. W, CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro, Editora Elsevier: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- LUZ, R. **Proposta de critérios, para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. Dissertação (Mestrado em...) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.
- MAXIMIANO, A. C. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILIONI, B. **Técnicas de entrevistas para gestores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- PONTES, B. R. **Técnicas de recrutamento e seleção**. São Paulo: LTR, 2008.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.
- REVISTA EXAME. Entrevista com Robert Wong da Endeavor. **3 perguntas essenciais antes de contratar um funcionário**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-perguntas-essenciais-antes-de-contratar-um-funcionario>>. Acesso em: 14 maio 2015.
- VIEIRA, Fábio. Portal RH.com. Artigo: **Novo Tempo em Recrutamento e Seleção**. 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/7719/novo-tempo-em-recrutamento-e-selecao.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/7719/novo-tempo-em-recrutamento-e-selecao.html#)>. Acesso em: 14 maio 2015.



# Programa de Integração

### Convite ao estudo

Vamos continuar na busca pelo conhecimento em Gestão de Pessoas. Na Unidade de Ensino III, o tema a ser estudado é: Programa de Integração.

Você iniciará os estudos aprendendo sobre o mercado de trabalho e de RH na seção 3.1. Como em qualquer negócio, o mercado atende à ordem da oferta e da procura. Quanto mais oferta, mais vantagens para realizar as aquisições. Em termos de RH, de certa forma, também é assim: quanto mais vagas, maior é a dificuldade em encontrar candidatos aptos disponíveis. A seção 3.2 aborda os elementos que compõem o programa de integração em uma organização. Já a seção 3.3 apresenta as técnicas e etapas do programa de integração de pessoal e, finalmente, a seção 3.4 traz casos de empresas que aplicam o programa de integração e os resultados que são obtidos com essa prática.

Os programas de integração são normalmente aplicados após a contratação dos candidatos selecionados. Trata-se de um procedimento importante pelos seguintes motivos:

- apresenta o novo contratado ao grupo de trabalho, facilitando a comunicação e integração no trabalho;
- apresenta os procedimentos adotados pela empresa tanto em relação à função como às regras que valem para todos os colaboradores, normalmente descritas em códigos de conduta;
- apresenta as dependências da empresa e demais colaboradores, horário e local de refeição, demais informações relacionadas a benefícios e serviços.

Esta forma de proceder representa acolhimento ao novo integrante, auxiliando-o em diversas situações que enfrentará no novo ambiente de trabalho.

**Competências Gerais:**

- Conhecer a estrutura e os processos de agregar pessoas nas organizações.

**Competência de fundamentos de área:**

- Não se aplica.

**Objetivos:**

- Identificar a influência do mercado de trabalho na área de recursos humanos;
- Ser capaz de realizar um programa de integração;
- Conhecer as técnicas e etapas do programa de integração de pessoal;
- Analisar casos de empresas que aplicam o processo de integração de pessoal.

Para dar continuidade aos estudos nesta Unidade de Ensino III, vamos rever o caso da empresa Empório Urbano.

Trata-se de uma empresa familiar, que está no mercado há oito anos e conta com 35 colaboradores entre entregadores, estoquistas, vendedores, gerente e pessoal administrativo.

A diretoria ainda não havia pensado em desenvolver uma estrutura de gestão de pessoas e fazia uso apenas dos serviços prestados por um escritório contábil terceirizado, o qual realiza todas as rotinas de contratação e demissão de pessoal, e gera folha de pagamento após conferência do cartão ponto.

Lembre-se de que a Empório Urbano comercializa produtos importados - eletrônicos e *games* - e no segmento em que atua as mudanças são constantes e requerem ações que levem aos resultados esperados: crescer, ser lucrativa e manter-se neste competitivo mercado. O seu maior público consumidor é jovem, bem como o pessoal que trabalha na empresa.

Dessa forma, você tem acompanhado o diretor da empresa, Sr. Ruy, que está começando a investir mais em seus colaboradores, pois reconhece a importância de cuidar de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

A Empório Urbano continua contando com você para ajudá-la na gestão de pessoas.

Com o conhecimento que você agregará à organização nesta área, serão definidas as estratégias e ações para valorizar o capital humano, atrair e reter os talentos, integrar as pessoas na organização e melhorar o clima organizacional.

Nesta unidade de ensino, você vai ampliar seus conhecimentos sobre o programa de integração e sua importância. A cada seção de autoestudo desta Unidade, você será convidado a resolver situações que envolvem este tema.

Agora que já se recordou da situação da empresa Empório Urbano, vamos avançar nos conhecimentos. A Unidade de Ensino III está apenas começando.



## Seção 3.1

### O mercado de trabalho e de recursos humanos

#### Diálogo aberto

Caro estudante, estamos iniciando a seção 3.1 da Unidade de Ensino III e sabemos que você já adquiriu muito conhecimento sobre gestão de pessoas. Na unidade de ensino anterior, você compreendeu a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma organização. Aprendeu sobre a importância de se planejar com antecedência para um recrutamento e seleção eficiente e eficaz. A partir de um processo bem elaborado, com a escolha de métodos e técnicas de seleção adequados, é possível ver resultados muito positivos, com contratação de profissionais que atendam às necessidades da organização e que, com certeza, agregarão valor a ela.

Vamos iniciar os estudos com a apresentação do mercado de trabalho e de recursos humanos. Conhecer sobre eles é fundamental para a tomada de decisão em vários momentos, inclusive o de integração.

Com sua ajuda, a Empório Urbano tem se desenvolvido quanto à gestão de pessoas, conheceu muitas teorias e técnicas que vêm se mostrando muito eficazes.

Após ler e refletir sobre o plano de recrutamento e seleção de pessoal que você estruturou, o Sr. Ruy ainda ficou com algumas dúvidas sobre qual é o próximo passo após a contratação do colaborador. Ele já ouviu falar do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos, porém não sabe muito bem como funcionam. Para compreender estes pontos dentro da gestão de pessoas, solicitou a você um relato do que é e de como funciona o mercado de trabalho, bem como o de recursos humanos, e como podem impactar este primeiro momento do colaborador na organização.

Muito bem, então vamos pensar: o que é o mercado de trabalho e o de recursos humanos? Qual é a relação existente entre eles? E mais: Você consegue perceber uma interação entre os mercados de trabalho, de recursos humanos e um programa de integração?

Realmente é um grande desafio, mas com estudo e dedicação você consegue!

## Não pode faltar

Segundo Chiavenato (2014), há um novo perfil de emprego, pois, com a revolução da informação, o mercado de trabalho vem se deslocando do setor industrial para o de serviços. A indústria continua com a produção em alta, porém, com menos mão de obra, porque as tecnologias e o aperfeiçoamento dos processos têm proporcionado aumento da produtividade. Dentro desse contexto, estão o mercado de trabalho (MT) e o mercado de recursos humanos (MRH).

Mas o que é o mercado de trabalho? Há relação com o mercado de recursos humanos? E mais, ambos podem se relacionar com programas de integração? Vamos entender cada um dos conceitos para estabelecermos a relação. “[...] é no mercado de trabalho que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos [...] e o mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo o mercado” (CHIAVENATO, 2014, p. 94).

Sendo assim, em termos de trabalho, é neste mercado que as vagas são oferecidas pelas diversas organizações. As ofertas de trabalho fazem, portanto, parte do mercado de trabalho.

Considerando essas condições em forma dinâmica, a área de gestão de pessoas precisa se adaptar e moldar suas necessidades de acordo com as regras do mercado de trabalho. A grande oferta de vagas que geram novas oportunidades de trabalho moldam o comportamento dos candidatos ao emprego, e o contrário também é verdadeiro. Em épocas de poucas vagas, as pessoas evitam deixar seus empregos, por exemplo.

É possível observar pelo Quadro 3.1 que ocorrem diferenças nas práticas de gestão de pessoas de acordo com o mercado de trabalho na relação oferta *versus* procura.

Quadro 3.1 - As práticas de gestão de acordo com o Mercado de Trabalho

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
<p>Excessiva quantidade de vagas.            Competição entre empresas para obter candidatos.            Intensificação de investimentos em recrutamento.            Redução das exigências dos candidatos.            Ênfase no recrutamento interno.            Orientação para as pessoas e seu bem-estar.            Intensificação de investimentos em benefícios sociais.</p>	<p>Insuficiente quantidade de ofertas de vagas.            Falta de competição entre as empresas para obter candidatos.            Redução dos investimentos em recrutamento.            Aumento das exigências dos candidatos.            Redução de investimento em treinamentos.            Ênfase no recrutamento externo.            Orientação para o trabalho para a eficiência.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Como vimos, a regra que vale para oferta e procura de vagas disponíveis para serem ocupadas determina o mercado de trabalho. Se as empresas estão oferecendo muitas oportunidades de emprego, então aquela que quer buscar candidatos tem que lançar atrativos, por exemplo, melhores salários, benefícios e compensações, de modo a atrair os melhores profissionais. Se o mercado de trabalho está em baixa, ou seja, poucas vagas são lançadas no mercado, então o comportamento das empresas também muda e a preocupação com estes atrativos diminui, pois há mais candidatos disponíveis do que vagas ofertadas.

Assim sendo, o mercado de trabalho determina o comportamento das organizações.

Uma vez compreendido este conceito, vamos tratar de mercado de recursos humanos (MRH). O MRH pode, de acordo com Chiavenato (2014, p. 99), apresentar-se "em situação de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos)". Ele representa o número de pessoas dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, e que se interessam pelas vagas oferecidas.

Quadro 3.2 - comportamento dos candidatos no mercado de recursos humanos

Mercado de RH em oferta	Mercado de RH em procura
<p>Excessiva quantidade de candidatos.</p> <p>Competição entre candidatos para conseguir emprego.</p> <p>Rebaixamento das pretensões salariais.</p> <p>Dificuldade em conseguir emprego.</p> <p>Temor em perder o emprego atual e maior fixação no emprego.</p> <p>Baixo absenteísmo.</p> <p>O candidato aceita qualquer oportunidade de emprego.</p> <p>Orientação para a sobrevivência.</p>	<p>Insuficiente quantidade de candidatos.</p> <p>Falta de competição entre os candidatos.</p> <p>Elevação de pretensões salariais.</p> <p>Facilidade em conseguir emprego.</p> <p>Vontade de deixar o emprego e menor fixação no emprego.</p> <p>Elevado absenteísmo.</p> <p>Candidato escolhe dentre as diversas oportunidades de emprego.</p> <p>Orientação para a melhora e desenvolvimento profissional.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), com as mudanças que vêm ocorrendo, surgem tendências no mercado de trabalho. São elas:

- A produção industrial tende a precisar de um menor número de pessoas devido à tecnologia.
- Crescem as oportunidades de emprego na área de serviços.
- Trabalho industrial é cada vez mais mental e menos braçal e, assim, valoriza-se o conhecimento.
- Maior automatização e robotização dos processos industriais.
- Aporte da tecnologia da informação na indústria.

- Conhecimento passa a ser o recurso mais importante.
- A inovação e a criatividade também são importantes.
- Globalização da economia e do mercado de trabalho, que está cada vez mais mundial e menos local.

A velocidade das mudanças que ocorrem no cenário econômico altera a configuração do mercado de trabalho. É apontado que, com a mesma velocidade que se criam novas oportunidades de trabalho, ocupações são extintas, sendo assim, muda também o mercado de recursos humanos. Você sabia que já existiu a profissão de despertador? Imagine-se sendo acordado com batidinhas em sua janela ou porta em vez do agradável som de música que pode ser usado em seu celular nos dias de hoje. Acredite, já aconteceu um dia.

Atualmente, a produção de computadores e equipamentos, programas de automação e *softwares* rende três vezes mais do que o setor automobilístico, de acordo com Chiavenato (2014).

Com tudo isso, é possível observar que as mudanças refletem no mercado de trabalho.



### Pesquise mais

Veja o artigo de Ricardo Amorim publicado na revista Isto é de junho de 2014. O artigo aborda o mercado de trabalho atual. Disponível em: <<http://ricamconsultoria.com.br/news/artigos/desemprego>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

Especialistas apontam que, ao contrário do que se pensa, a tecnologia tem oferecido mais oportunidades de emprego devido ao aumento do consumo. O que se critica é o sistema de contratação, que é inflexível e apresenta encargos muito altos para o empregador. Uma revisão merece ser feita nesse sentido.



### Exemplificando

Em termos de oportunidades de trabalho, o mercado varia de acordo com o cenário externo. Neste vídeo curto, porém bastante informativo, o diretor da Michel Page, Henrique Bessa, esclarece sobre quais são as áreas que estão e devem permanecer em alta. Confira no *link*: <<http://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/as-carreiras-que-continuam-em-alta/>>. Acesso em: 14 jul. 2015.



### Faça você mesmo

Busque informações sobre como está o mercado de trabalho para a área em que você atua ou para uma outra área na qual gostaria de direcionar sua carreira. Conhecer o mercado de trabalho, suas potencialidades e o que é exigido para nele entrar ou se manter é uma ótima oportunidade de se preparar e conseguir boas posições. Faça essa pesquisa e compartilhe com seus colegas.

Agora, com os conceitos de mercado de trabalho e de recursos humanos bem entendidos, vamos refletir sobre a relação destes com os programas de integração. Precisamos compreender que o mercado de trabalho muda de acordo com diversas variáveis externas, como: o cenário econômico, as tecnologias, as novas formas de trabalho, entre outras. Tudo isso causa necessidades também na mão de obra, portanto, atinge o mercado de recursos humanos.

Com relação às empresas, estas devem considerar que as oportunidades de trabalho, escassas ou não, exigem sempre mais competências dos candidatos. Por outro lado, as pessoas estão se profissionalizando cada vez mais, apresentado-se competitivas, com sólida formação e habilidades para assumir as funções as quais se propõem.

Conforme apresentado, investir em programas de integração pode ser considerado um diferencial que coloca a empresa em posição de destaque perante candidatos que se preparam e buscam a valorização de sua contribuição.

De acordo com Fidelis e Banov (2007), socializar os funcionários é uma estratégia que visa ao aprendizado e tem por objetivo levar o recém-contratado a conhecer a empresa, sua história, valores e perspectivas. Além disso, é seu primeiro contato com a organização e, de certa forma, o prepara para que não se sinta deslocado em seus primeiros dias.

Uma vantagem importante é estabelecer um canal de comunicação entre o funcionário e a empresa, bem como com a equipe de trabalho. Chiavenato (2014) complementa dizendo que é uma adaptação mútua, em que uma parte aprende a se ajustar à outra.

Cada vez mais, podemos considerar que programas de acolhimento e boas-vindas podem marcar o início de um saudável relacionamento profissional. De acordo com o que mostra Chiavenato (2014), o que o cenário econômico e social mostra já há algum tempo é que o estilo de trabalhar, crescer e depois se aposentar em uma empresa já está superado.

Novas formas de trabalho vêm se mostrando válidas como saída para um mercado de trabalho cada vez mais enxuto, como o trabalho terceirizado, temporário, de tempo parcial, horários flexíveis, entre outros. Assim, quanto maior o grau de confiança estabelecido no início das atividades profissionais, maiores as chances de haver boas negociações e ganho para ambas as partes.

Uma forma de trabalho que está crescendo em todo o mundo é o teletrabalho ou *home office*, que significa realizar o trabalho a distância. Essa medida auxilia pessoas e empresas. Para as empresas, há vantagem em relação aos custos, qualidade do serviço e produtividade. Para o trabalhador, a grande vantagem é poder controlar o próprio horário de trabalho, poder estar mais próximo da família e evitar congestionamento de trânsito com perda de preciosa energia que pode ser canalizada para o trabalho.

É um assunto relativamente recente e pouco praticado pela maioria das organizações, por isso precisa de amadurecimento para sua aplicação, tanto por parte das empresas como por parte dos trabalhadores. Mas é fundamental que ambos conheçam esta possibilidade. Pesquise mais no *link* disponibilizado!



### Pesquise mais

O artigo intitulado "Breve análise do teletrabalho" aborda sobre o tema e está disponível no *link*: <<http://www.felsberg.com.br/wp-content/uploads/2013/01/BREVE-AN%C3%81LISE-DO-TELETRABALHO-artigo-jur%C3%ADdico-Jos%C3%A9-Macos-Moreno-Mo....pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2015.



### Vocabulário

**Home Office:** *Home Office* é uma expressão inglesa que significa "**escritório em casa**", na tradução literal para a língua portuguesa. Na concepção de *home office*, o trabalho profissional é desenvolvido em ambientes diferenciados e que compartilham a infraestrutura do ambiente doméstico – *home*(lar) e *office*(escritório). É um conceito de modelo empresarial muito adotado devido à globalização da economia e aumento da terceirização de serviços, o que acaba mudando o perfil do emprego e do local de trabalho.

É conhecida a frase de Henry Ford (apud CHIAVENATO, 2014), no início do século XX, que afirmava que, ao solicitar um trabalhador, vinha um ser humano junto. Pois é, ele queria apenas a mão de obra. Independente da época, pessoas devem ser sempre valorizadas!



### Refleta

O mercado de trabalho e de recursos humanos muda em tempos de crise, mas existem dicas que podem viabilizar saídas estratégicas, por exemplo, contratar a partir do recrutamento interno, pois as competências dos candidatos já são conhecidas. Outra questão é não deixar de investir na formação e nos treinamentos dos colaboradores. Por exemplo, contar com os próprios colaboradores para treinar e desenvolver pares ou outras equipes, aproveitando os recursos internos, pode, além de garantir vantagens econômicas, motivar os funcionários que passam a ver novas possibilidades em suas atividades. E como mais uma importante dica, realizar treinamentos de integração tanto com os funcionários ingressantes quanto com os veteranos. É certo que bem formados e motivados, fica mais fácil vencer a crise e ainda sair na frente no que se refere à vantagem competitiva.

Com esta seção, foi possível identificar como o mercado de trabalho e de recursos humanos se movimenta e se influencia mutuamente. Também, compreendemos que as empresas devem empreender ações que integrem seus colaboradores, sejam os ingressantes ou os mais antigos, de forma a mantê-los satisfeitos e motivados a continuar oferecendo sempre a melhor contribuição.

### Sem medo de errar

A situação-problema apresentada nesta seção visa compreender o mercado de trabalho e sua relação com o mercado de recursos humanos. Toda empresa está inserida em um macro cenário socioeconômico e por razões óbvias é influenciada por ele. Existe ainda uma relação com os programas de integração que as empresas adotam para encerrar um processo que se iniciou com a análise do mercado de trabalho e de recursos humanos.

Como podemos orientar o Sr. Ruy sobre o MT, o MRH e a integração?

É preciso recordar que a situação real nos mostra que seu negócio envolve equipamentos eletrônicos, normalmente é um mercado que costuma estar em alta, o que possibilita lidar com situações mais críticas de forma mais favorável.

Se por um lado é favorável, por outro é concorrido, e perder colaboradores é relativamente comum nesse competitivo mercado de trabalho. Essa é uma das razões para que a Empório Urbano invista em gestão de pessoas e procure integrar e adaptar seus colaboradores através de um programa de integração bem elaborado.

Para orientar a Emporio Urbano, pesquise sobre o mercado de trabalho e de recursos humanos na área do comércio de eletrônicos, por exemplo. E, assim, relate como estão ambos os mercados no segmento em que a empresa atua.

Alguns pontos que podem ser abordados:

- \_ Como está o mercado de trabalho e de recursos humanos para empresas que comercializam produtos eletrônicos?
- \_ Há mais oferta ou procura?
- \_ Que peso tem os salários e benefícios nesse segmento?
- \_ Quais são os diferenciais que esse segmento de mercado oferece para seus colaboradores que os atraí ou retém na organização?
- \_ E as empresas desse segmento, quando contratam, disponibilizam algum tipo de atividade para integrar os novos funcionários? Há planejamento de aplicação também com os colaboradores veteranos?

Os resultados obtidos com este trabalho irão enriquecer bastante seu conhecimento sobre esse assunto e, posteriormente, você poderá estender para outros segmentos. Vamos em frente!



### Lembre-se

Na seção 2.1, você estudou sobre recrutamento. Pois bem, o mercado de trabalho apresenta uma relação direta com o momento de recrutar já que, de acordo com o cenário, naquele momento pode-se ter maior ou menor facilidade em encontrar candidatas, além do impacto no custo.



### Atenção!

O mercado de trabalho é dinâmico e a influência sobre o mercado de recursos humanos também ocorre. O cenário atual poderá ser transformado radicalmente dentro de alguns anos. Perceba como era no passado e como é hoje. Você consegue imaginar o que vem por aí no futuro?

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### "Mercado de Trabalho e de Recursos Humanos"

1. Competência de fundamentos de área	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Refletir sobre o mercado de trabalho e de recursos humanos.
3. Conteúdos relacionados	Recrutamento.
4. Descrição da SP	José é gerente de RH em uma empresa com mais de 300 funcionários que contrata com regularidade. A sugestão do jovem gestor é que a empresa comece a investir em perfis de profissionais diferenciados, e propõe que se contrate para determinadas vagas pessoas com mais de 50 anos. Ele quer argumentar que pode ser uma vantagem, mas precisa de dados para convencer a diretoria.
5. Resolução da SP	José observa em outras empresas e em dados de mercado de trabalho que a população citada representa, hoje, no Brasil, cerca de 22% dos profissionais em atividade, de acordo com o IBGE. Normalmente, são profissionais que já possuem experiência profissional, e, em muitos casos, trabalham como empreendedores em seus próprios negócios, podendo prestar serviços como terceiros.



#### Lembre-se

Além das vagas regulares que o mercado de trabalho apresenta, também há aquelas que são sazonais, ou seja, são apresentadas ou o seu número de contratação é elevado em determinadas épocas, como: Natal, Páscoa, Férias, entre outras. A matéria indicada no *link* traz informações sobre o mercado sazonal. Acompanhe. Disponível em: <<https://bit.ly/39ln7it>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

**Faça valer a pena**

**1.** Explique como a tecnologia tem contribuído ao longo dos anos com a criação de oportunidades no mercado de trabalho.

**2.** A longa permanência no mesmo trabalho praticamente já não ocorre mais, pois com tantas mudanças acaba por se tornar inviável. Concorde com a afirmação? Justifique.

**3.** O teletrabalho ou *home office* implica realizar o trabalho a distância e apresenta vantagens e desvantagens. Para o trabalhador, a grande vantagem é poder controlar o próprio horário de trabalho, poder estar mais próximo da família e evitar congestionamento de trânsito com perda de preciosa energia que pode ser canalizada para o trabalho. Esta afirmação é:

(   ) verdadeira      (   ) falsa

**4.** O mercado de trabalho em oferta e procura apresenta determinadas características. Coloque O quando a frase se refere a mercado em oferta, e P quando se tratar de procura.

(   ) Investimentos em recrutamento para atrair candidatos.

(   ) Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos.

(   ) Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados.

(   ) Ênfase no recrutamento interno.

(   ) Poucos investimentos em benefícios sociais.

(   ) Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos.

Em seguida, assinale a alternativa que indica a sequência correta.

- a) P-O-P-O-P-O
- b) O-O-P-O-P-P
- c) O-O-O-P-P-O
- d) P-O-P-O-P-P
- e) P-P-O-O-P-O

**5.** De acordo com Chiavenato (2014), o trabalho industrial é cada vez mais mental e menos braçal, com intensa valorização do conhecimento tácito em detrimento do explícito. Esta informação é:

(   ) verdadeira      (   ) falsa

**6.** Em épocas em que o mercado de trabalho está em oferta, as empresas podem adotar determinadas ações. Analise as seguintes afirmações.

- I. Empresas podem investir em treinamentos, especialmente os de integração, como forma de atrair e reter funcionários talentosos.
- II. Empresas não mudam suas exigências profissionais.
- III. Empresas devem rever seus programas de benefícios sociais.
- IV. A orientação deve ser para o desenvolvimento profissional.
- V. Há menor investimento em recrutamento.

Assinale a alternativa que indica as respostas corretas.

- a) I e III
- b) I, III, e IV
- c) II, III e IV
- d) II e IV
- e) III e V

**7.** Uma forma de trabalho que está crescendo em todo o mundo é o teletrabalho ou *home office*, visto que se consegue manter ou melhorar a produtividade com atividades realizadas a distância. Há um ganho para o trabalhador, considerando:

- I. Poder morar próximo ao local de trabalho.
- II. Evitar trânsito e congestionamento.
- III. Ter controle sobre o horário do trabalho.
- IV. Não faz diferença quanto ao gasto de energia que será canalizada para o trabalho.
- V. A desvantagem é ter os rendimentos reduzidos.

Assinale a alternativa incorreta.

- a) I e III
- b) II apenas
- c) I, III e IV
- d) I, IV e V
- e) II, IV e V

## Seção 3.2

### Princípios e elementos de integração de pessoas na organização

#### Diálogo aberto

Olá, caro estudante. Você já ampliou seu conhecimento sobre gestão de pessoas e teve a oportunidade de desenvolver várias atividades nas seções anteriores que o auxiliaram na aprendizagem sobre as mudanças na área de recursos humanos, plano de recrutamento e seleção. Agora, irá aprofundar seus estudos sobre o programa de integração.

Ainda há muito a ser estudado, tenho certeza de que você está desejoso em aprender mais e quer colocar em prática muitos conceitos vistos nesta Unidade Curricular de Gestão de Pessoas.

Pois bem, precisamos continuar auxiliando a Empório Urbano. Agora, a empresa já está mais estruturada na gestão de pessoas e pretende praticá-la.

Refletindo sobre a situação da empresa, podemos constatar que não há grande rotatividade de pessoal e, sendo assim, as contratações não ocorrem com frequência. Portanto, ela não faz uso de um procedimento padrão para receber os novos colaboradores.

Sua missão nesta seção é auxiliar a Empório Urbano, esboçando um programa de integração. Quais tópicos você indicaria para fazer parte desse programa? Você deve descrever os itens de forma clara, explanando o que deve estar presente em cada um deles.

Mas o que é um programa de integração? Qual é a sua importância para a empresa e, também, para o colaborador? O que ele deve conter? Lembre-se de que existem pontos essenciais a serem abordados para que os colaboradores realmente se sintam integrados à empresa como um todo.

Sabe-se que toda pessoa, ao iniciar um novo trabalho, cria uma série de expectativas sobre como será seu novo gestor, seus colegas de trabalho e até mesmo o ambiente em que trabalhará.

Ao identificar esse cenário, a tendência é que o colaborador se tranquilize e tenha uma melhor adaptação, desenvolvendo com eficácia suas tarefas. Esse breve exemplo mostra como é importante que a empresa se organize para receber seus novos colaboradores.

A Empório Urbano precisa dar mais esse passo e conta com você para orientá-la. Vamos em frente!

### **Não pode faltar**

Vamos avançar nos estudos desta seção que abordará os elementos e princípios da integração de pessoas nas organizações. Pronto para conhecer um pouco mais sobre o programa de integração?

A primeira coisa que você deve saber é que o programa de integração é um treinamento. Isso mesmo, após a conclusão das etapas de recrutar, selecionar e escolher o candidato que fará parte do quadro de colaboradores, a empresa deve treiná-lo.

A integração é um treinamento para inserir o novo colaborador no contexto profissional que se inicia, e também pode ser chamado de socialização.

Os programas de integração são realizados para que o novo colaborador conheça a cultura, os costumes organizacionais, valores, princípios que norteiam os negócios e ações diárias. De acordo com Pontes (2008), cada empresa tem seu modo de ser, suas políticas, padrões de comportamento de todos aqueles que pertencem àquela organização, portanto nunca haverá uma empresa igual a outra, considerando-a em seu aspecto social.

Além disso, na integração deve-se informar a missão, visão e valores que definem a organização, como também seus objetivos. Esse momento é fundamental para que o novo integrante conheça as normas e os princípios que permeiam a organização e os assimile de forma a agir de acordo com eles.

A atitude positiva do novo colaborador é importante para uma boa adaptação ao novo trabalho. Dois aspectos devem ser levados em consideração ao tratar da integração de pessoal.

O primeiro é sobre a adaptação à empresa. Para Pontes (2008), a adaptação nem sempre é fácil e, por vezes, comportamentos vão se tornando perpétuos porque o novo integrante assume a conduta inadequada praticada na organização e, em muitos casos, o faz como uma forma de ser aceito pelo grupo.

Ao sentir-se mais à vontade no novo ambiente corporativo, o colaborador tende

a ser mais produtivo, o que representa ganhos e benefícios para todos os envolvidos.

O segundo aspecto é a adaptação ao trabalho que será desenvolvido. A gerência imediata tem grande influência nesse momento. Algumas indagações devem ser feitas nesse sentido: Como o novo colaborador irá desenvolver o trabalho? Terá maior ou menor autonomia? Suas atividades iniciais serão desafiadoras ou mais convencionais? Para o novo colaborador, o gestor representa a imagem da empresa e tem um papel fundamental na adaptação deste à organização. As falhas que porventura ocorram nessa fase podem comprometer o desempenho do novo integrante, causando até mesmo um desligamento precoce.



### Pesquise mais

No artigo indicado, a autora mostra como o momento da contratação e o início de novas atividades na organização pode gerar ansiedade no novo colaborador. Pode-se ver, então, a importância de se estabelecer programas de integração que o auxiliem na adaptação. É um investimento muito eficiente. Disponível em: <<http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

Para Pontes (2008), há duas partes no programa de integração: a da ambientação e da integração em si. As diferenças são apresentadas a seguir:

#### **Ambientação de pessoal**

Trata-se de um programa com menor duração, podendo ser feito em um único dia, ou mesmo em horas. Normalmente, é realizado pelo pessoal de recursos humanos.

Esse momento é bastante valioso para o esclarecimento de dúvidas, informações variadas sobre benefícios, horários, direitos e deveres gerais. A estrutura da empresa também pode ser apresentada no momento de ambientação.

Essa ação é muito útil, pois o novo colaborador se sente familiarizado no momento em que precisa resolver situações por conta própria, transitando com facilidade por entre os departamentos.

De acordo com Pontes (2008), os seguintes aspectos podem ser apresentados:

- **História da empresa.** Apresentar a evolução da empresa, seu tempo de existência, como e por quem começaram as atividades são mais do que meras curiosidades. Estas informações criam uma imagem na mente do novo colaborador que pode se identificar mais ou menos com a organização em que iniciará seus trabalhos.

- **Produtos e/ou serviços da empresa.** Conhecer os produtos e serviços da organização tem também a função de levar informações eles, o que será essencial na rotina do novo colaborador.

- **Modo de produção.** Saber como é a produção da organização, qual o tipo de máquinas e equipamentos existentes é muito importante também.

- **Principais políticas e procedimentos.**

- **Conduta esperada do novo colaborador.** Tanto em políticas e procedimentos quanto na conduta esperada do novo colaborador, a ambientação é o momento certo de informar para que o novo integrante saiba sobre seus direitos e deveres.

- **Benefícios oferecidos.** A ambientação tem como objetivo levar ao funcionário informações de seu interesse quanto aos benefícios oferecidos e sua extensão aos familiares, com todas as condições apresentadas pela empresa.

- **Possibilidade de carreira.** A empresa apresenta ao novo colaborador as possibilidades em termos de desenvolvimento de carreira, que pode envolver as promoções, com alteração de cargo e salário e, em muitos casos, até alteração de benefícios.

- **Política salarial.** É muito estimulante para o novo colaborador saber como pode ser sua progressão na nova empresa e o quanto seus esforços podem ser recompensados. Essas são informações sobre carreira e política salarial.

De que forma essas informações podem ser levadas ao novo colaborador? O ideal é que o momento seja o mais estimulante possível. Seguem algumas sugestões de como fazê-lo:

- Com utilização de manuais.
- Com apresentação do plano de qualidade, dentre outros.
- Com recursos audiovisuais.
- Com palestras.
- Com visitas pela empresa.
- Com apresentação aos novos colegas.
- Com jogos e dinâmicas.
- Com café da manhã.

Outras técnicas podem ser utilizadas, como o uso de um vídeo institucional. Use a criatividade para pensar em meios de tornar a apresentação mais atraente. É

importante que a empresa faça a entrega de um material impresso, uma vez que as informações são muitas para serem registradas em tão pouco tempo.

### **Integração de pessoal**

Esse tipo de programa é bem mais amplo e demorado. Visa facilitar a integração do novo colaborador à equipe de trabalho e também fazê-lo entender a cultura da empresa. De acordo com Pontes (2008), a integração de pessoal deve transmitir as normas, políticas e programas de modo mais profundo, as pessoas com quem irá se relacionar, entre outros.

Como abordado, de maneira diferente da ambientação que dura apenas um dia ou questão de horas, na integração, o período de treinamento pode ser mais estendido, chegando até mesmo a alguns meses. É um trabalho de orientação para que o novo colaborador se sinta completamente integrado.

Todo esse processo visa orientar o novo colaborador e normalmente é realizado pela liderança imediata, que é quem terá a oportunidade de acompanhar o trabalho dele. A adaptação ao cargo é acompanhada de *feedbacks*, que são oferecidos de modo a se realizarem os ajustes necessários.

Apesar de a liderança imediata acompanhar, a área de recursos humanos é a responsável por traçar as diretrizes do que será realizado (PONTES, 2008).



#### **Refleta**

Várias são as denominações da prática de acolher o novo colaborador na organização. Os termos mais conhecidos para este tipo de programa são: ambientação, integração, socialização, treinamento prévio. O objetivo geral, independente do nome, é o de facilitar a adaptação às novas atividades, cultura da empresa, equipe de trabalho e liderança.

Socializar ou integrar os novos colaboradores resulta em uma fonte de satisfação, como apontam Silva e Fossá (2013), que afirmam que quanto mais acolhido o colaborador se sentir, assim como quanto mais informações relevantes forem absorvidas, maiores serão as chances de sucesso na trajetória profissional dentro da empresa.

Ainda para as autoras, poucas coisas afetam tanto os colaboradores como a forma com que são acolhidos. O contrário disso, a indiferença e dados desconectados com suas necessidades, afeta negativamente, gerando desinteresse em permanecer na empresa ou assumir com empenho o novo trabalho.



### Pesquise mais

Para conhecer mais sobre a importância de integrar o novo colaborador, leia o artigo completo de Silva e Fossá (2013), disponível no *link*: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/558/544>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

De acordo com Van Maanen (2007 apud BRUM et al., 2014), há fases que envolvem a socialização.

Em primeiro, o colaborador, ao ingressar na organização, costuma apresentar certa ansiedade com suas novas atribuições e desejo de aceitação por parte dos demais, essa situação pode ser contornada com o fornecimento de informações claras.

O segundo aspecto abordado é que outros profissionais que atuarão junto ao novo colaborador, por exemplo, colegas, superiores, subordinados e até mesmo clientes, irão apoiar ou pressionar com críticas o indivíduo que está aprendendo e, assim, este levará o senso de realização ou de fracasso e incompetência.

O terceiro pressuposto diz respeito à forma como os conhecimentos inerentes aos cargos são transmitidos de geração em geração. A forma como os conhecimentos são transferidos de maneira gradual, com os valores e a missão da organização, serão determinantes para a continuidade destes e a forma como serão executados.



### Assimile

É essencial realizar a integração do novo colaborador, porém, também é preciso atentar-se que os colaboradores mais antigos também necessitam das informações. O mundo organizacional sofre impacto das mudanças que ocorrem em toda a sociedade e, sendo assim, é natural que as organizações tenham que realizar adaptações. Os colaboradores mais antigos têm o direito de saber sobre as transformações e mudanças que envolvem a empresa em que trabalham, bem como as ações adotadas por esta. Dessa forma, os programas de integração devem ser utilizados em vários momentos e devem contemplar todos os colaboradores da organização.

Veja alguns pontos que podem ser abordados em programas de integração de acordo com Pontes (2008).

Quadro 3.3 - Itens que são utilizados em programas de integração

<b>Temas Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, visão e valores da organização</li> <li>• Políticas organizacionais</li> <li>• Produtos e serviços da organização</li> <li>• Normas e procedimentos da organização</li> <li>• Instalações físicas da organização</li> <li>• Regras relacionadas à segurança</li> <li>• Política da qualidade</li> </ul>
<b>Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios como plano de saúde, odontológico, cesta básica, auxílio creche, seguro de vida, dentre outros</li> <li>• Horários destinados às refeições, descanso de trabalho</li> <li>• Datas de pagamento, registro de ponto, uso de crachá de identificação, faltas e atrasos, documentos que devem ser apresentados para inclusão em planos de saúde, abertura de conta bancária etc.</li> </ul>
<b>Relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento entre colegas e lideranças</li> </ul>
<b>Deveres do novo colaborador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão geral do cargo</li> <li>• Tarefas</li> <li>• Objetivos do cargo</li> <li>• Metas e resultados a encontrar</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pontes (2008)

Cada empresa, ao elaborar um programa de integração, deve levar em conta suas necessidades, apresentando todos os itens de forma clara. Devido às particularidades, os programas de integração variam de acordo com cada organização e segmento.



### Exemplificando

Toda pessoa apresenta uma determinada personalidade, tem seus próprios valores pessoais e seus temores. Ao chegar em uma empresa para assumir um posto de trabalho, traz consigo as expectativas quanto à nova experiência e, além disso, pode apresentar o temor de uma rejeição por parte das outras pessoas. Sabendo-se disso, cabe à organização preparar as melhores condições para a adaptação do novo colaborador, proporcionando as informações necessárias e um ambiente favorável.



### Faça você mesmo

Entreviste pelo menos 3 pessoas do seu convívio, como: familiares, amigos, colegas de trabalho, e verifique como foi a experiência delas ao iniciar o trabalho em uma empresa. É provável que você encontre diferenças em cada uma das experiências, pois cada organização tem uma maneira de assocializar o novo colaborador. Você também terá suas próprias percepções sobre esta experiência. Faça as anotações e discuta com os colegas de sala. As experiências serão variadas, de acordo com os conhecimentos já adquiridos por você, escolha dentre elas a que, de acordo com suas percepções, apresenta a forma mais adequada de se realizar a socialização do novo colaborador.

Conforme vimos nesta seção, a ambientação ou a integração devem representar escolhas da empresa de acordo com sua estratégia de gestão. O mais importante é que se possa contar com uma dessas ferramentas, pois representa um ganho para o colaborador e uma vantagem competitiva para a organização que a utiliza.

### Sem medo de errar

E então, pensou sobre como ajudar a Empório Urbano com o programa de integração?

Você deve ter notado que o diretor da empresa está se empenhando em relação à gestão de pessoas. A empresa é pequena e, embora tenha poucas contratações devido a um baixo *turnover*, o diretor quer estruturá-la para receber futuros colaboradores.

Na elaboração de um programa de integração, é preciso estar atento a alguns pontos:

- Os colaboradores veteranos também merecem atenção e não somente os novos.
- Os programas de integração devem ser aplicados em alguns momentos para todos os funcionários. Exemplo: se a empresa está implantando um sistema de qualidade, todos devem ser informados e preparados para se adaptarem às mudanças. Portanto, um programa de integração não se aplica somente aos novatos.
- É importante apresentar a história da empresa, quando ela foi fundada e como ela vem se desenvolvendo até o presente momento.
- Se a empresa já tem definidos missão, visão e valores, é fundamental que também os apresente.
- Informações sobre os produtos ou serviços são fundamentais.

- Abordar sobre os direitos e os deveres do colaborador. Dessa forma, o colaborador fica ciente do que se espera dele, bem como o que ele pode esperar da organização.

É importante identificar qual seria o programa mais adequado para a Empório Urbano, já que se trata de uma pequena empresa, que ainda está se estruturando na gestão de pessoas. Lembrando que os programas podem ser iniciados de uma forma mais simples e, de acordo com as necessidades da empresa, podem ser ampliados e melhorados, envolvendo, em longo prazo, acompanhamento na função.



### Atenção!

Para que os colaboradores aceitem os programas implantados na empresa, é necessário que fiquem claros os objetivos e como ocorrerá o programa. As pessoas, ao sentirem-se ameaçadas, tendem a negar ou a rejeitar novos desafios. Ao aplicar o programa para colaboradores veteranos, é fundamental deixar claros os benefícios que todos terão a partir da nova ferramenta.

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Integração, ambientação, socialização: o cuidado com o colaborador”

1. Competência de fundamentos de área	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Saber identificar os diferentes programas, reforçando o principal objetivo em todos eles: o de promover uma boa adaptação do colaborador.
3. Conteúdos relacionados	Recrutamento, Seleção de pessoal, Integração.
4. Descrição da SP	A empresa “Seja Diva” é especialista em venda de roupas pela internet por meio de um <i>site</i> e, além disso, atende em <i>call center</i> para dúvidas, reclamações e vendas. Ela vem apresentando um resultado muito favorável, e vai, inclusive, contratar mais 3 atendentes. Mas ocorre que, com o crescimento, aumentaram também as crises internas, com disputas nas vendas, desinteresse em atender reclamações, e, assim, perder comissão. A diretora pretende fazer uma integração, mas tem receio de que o clima organizacional do momento possa atrapalhar, e quer a opinião de especialistas sobre isso.

## 5. Resolução da SP

A diretora da "Seja Diva" sabe das coisas: realmente é importante que, acima de tudo, a empresa cuide do ambiente organizacional continuamente, pois a integração visa à adaptação do novo colaborador, considerando o desenvolvimento da função, mas também da adaptação à equipe. Se ela se encontra em conflito, certamente o novo funcionário captará essa informação e pode ter mais dificuldade de corresponder às expectativas, inclusive frustrando-se com a empresa.

**Lembre-se**

Pensar em estratégias para integrar o colaborador é uma medida importante, já que assim a empresa ganha em desempenho e satisfação. Se o novo colaborador se sente bem recebido, é provável que ele desenvolva afinidade com a organização e queira permanecer, garantindo níveis adequados de produtividade. Quanto ao colaborador veterano, vale a mesma regra: cuidar para que este se sinta cada vez mais satisfeito com a organização, dedicando-se ao trabalho que desenvolve. Programas de Integração são considerados boas ferramentas para auxiliar a gestão de pessoas.

**Faça você mesmo**

Imagine uma empresa de cosméticos, que vende produtos de beleza e higiene, e que conta com 13 funcionários nas funções de caixa, atendente, balconista, administrativo e gerente de loja. O que você propõe como um programa de integração? Desenvolva para a empresa a missão, a visão e os valores e estabeleça os tópicos que devem ser abordados ao receber o novo colaborador.

**Faça valer a pena**

1. Qual é a diferença entre programas de ambientação e de integração?

**2.** Quando um novo colaborador é contratado, se faz necessário que sejam apresentados aspectos da empresa e da nova função, e isso pode ser feito de diferentes maneiras. No programa da integração, há um item que o diferencia do programa de ambientação. Aponte a alternativa que corresponde a esse item.

- a) Apresentação da empresa e sua história.
- b) Apresentação dos produtos e/ou serviços.
- c) Destacar um tutor para acompanhar o colaborador por alguns meses para acompanhar no desenvolvimento de suas atividades.
- d) Apresentar a empresa em todos os seus espaços físicos.
- e) Apresentar as regras e procedimentos da organização.

**3.** Os novos colaboradores devem receber o maior número de informações possível dentro de um tempo determinado. Normalmente, o programa de ambientação ocorre em até um dia. Uma das informações que devem ser apresentadas é a respeito do cargo a ser ocupado pelo novo colaborador e este tópico diz respeito a “deveres do novo colaborador”. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**4.** É importante aplicar um programa de integração a colaboradores novatos, mas é fundamental que os veteranos também sejam lembrados em situações de mudanças e novos procedimentos para que fiquem a par de tudo que ocorre na organização. Essa afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**5.** De acordo com Van Maanen (2007 apud BRUM et al., 2014), há fases que envolvem a socialização. Descreva essas fases.

**6.** Nos aspectos indicados por Pontes (2008. p. 187), fazem parte de um programa de ambientação: Assinale V para verdadeiro e F para falso.

- ( ) História da empresa
- ( ) Produtos que a empresa desenvolve e/ou comercializa
- ( ) História dos principais concorrentes
- ( ) Procedimentos e políticas organizacionais
- ( ) Mitos e verdades sobre a organização

A resposta correta é:

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

**7.** Benefícios fazem parte das informações que devem ser apresentadas aos colaboradores no momento da integração. Nos itens apontados a seguir, escolha a opção que traz itens que NÃO são benefícios.

- I. Plano de saúde e odontológico
- II. Cesta básica e vale alimentação
- III. Crachá de identificação e registro de ponto
- IV. Datas de pagamento de salário e adiantamento

Escolha a opção correta.

- a) I e II
- b) II e III
- c) Apenas III
- d) III e IV
- e) Apenas IV

## Seção 3.3

### Técnicas e etapas de um programa de integração

#### Diálogo aberto

Olá, caro aluno.

Nesta seção, vamos dar continuidade à aprendizagem sobre os programas de integração. O programa de integração é formado por algumas etapas. Vamos conhecê-las?

Na seção anterior, você aprendeu sobre a importância de um programa de integração em uma organização. Você contribuiu com a Empório Urbano de uma forma importante, pois começou a esboçar um programa de integração no momento em que apresentou os tópicos que devem fazer parte dele.

Excelente trabalho! Agora, vamos aprofundar um pouco mais seus conhecimentos nesta seção.

A empresa precisa indicar aos seus colaboradores quais comportamentos, ações e condutas espera que apresentem e, além disso, precisa atualizá-los sobre as políticas da instituição, pois percebeu que muitos ainda não conhecem sua história. Pensando em seus colaboradores atuais e também nos que pretende contratar futuramente, o Sr. Ruy solicitou a você que prepare um manual de integração a ser entregue a eles.

Todo profissional deseja trabalhar em uma empresa que apresente valores e formas de trabalho que sejam éticas, que busque a qualidade, e que valorize o seu trabalho, afinal, toda empresa alcança resultados por meio das pessoas. Acredito que você deve estar se perguntando: mas como deve ser esse manual de integração? O que deve conter nesse material? Para um programa de integração adequado, que técnicas podem ser utilizadas? O que o colaborador precisa saber?

A forma como os novos integrantes são recebidos na organização e a forma como os veteranos se sentem em termos de valorização pessoal e profissional determinam em grande parte o sucesso da empresa.

Por essa razão, detalhar as técnicas e etapas do programa é de grande relevância para auxiliar a empresa nessa busca pela gestão voltada para as pessoas.

Então, vamos avançar?

## Não pode faltar

Quando a organização contrata um colaborador, há uma expectativa de contar com um profissional apto e qualificado. Certo, porém, nem sempre é assim. Além do mais, para que o novo integrante realize as tarefas de acordo com as necessidades da empresa contratante, é necessário prepará-lo.

A melhor forma de se fazer isso é por meio de treinamentos que integrem de maneira eficaz. Isso é possível utilizando os programas de integração. O ideal seria que se aplicasse um programa completo, com o máximo de informações possível.

Outro aspecto é auxiliar o profissional recém-contratado quanto à:

- Adaptar-se às novas atribuições. Quando um profissional assume uma determinada função na empresa, é comum que tenha dúvidas de como executá-la. É possível que este conheça profundamente sobre a área em que vai atuar, porém, cada empresa tem o seu próprio jeito de proceder. Dúvidas sanadas no início das atividades apontam para, pelo menos, duas vantagens: o profissional fica mais à vontade em caso de cometer equívocos, pois está se adaptando e, dessa forma, continua confiante em seus conhecimentos. A outra vantagem é que correções realizadas no começo das atividades do novo colaborador evitam a cristalização dos erros e consequentes constrangimentos.

- Aprender as novas tarefas com alguém que o colaborador possa contar nos casos de necessidade. Não adianta de nada informar como deve ser feito e não acompanhar o trabalho do novo funcionário.

- Criar sistemas de avaliação a serem aplicadas de tempos em tempos sobre o desempenho do novo colaborador. Isso é fundamental, também, para evitar equívocos e corrigir rapidamente o que não esteja sendo executado de acordo com as expectativas.

- Oferecer o suporte necessário para sanar dúvidas e acompanhar o colaborador em seu trabalho.

Os treinamentos de integração representam o momento certo para transmitir as informações. São amplas as possibilidades de temas que são importantes para que o colaborador compreenda seu papel dentro da organização.



### Pesquise mais

O link indicado traz dicas interessantes sobre informações que compreendem as Etapas do Processo de Integração e Apresentação das Políticas de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/integracao.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

Você deve se recordar que em uma das seções anteriores tratamos de um tema sobre a importância do capital intelectual e dos talentos nas organizações. Temos convicção de que é por meio das pessoas que a empresa consegue seus resultados, pois são elas que constituem o diferencial. Todo talento que faz parte da organização um dia foi contratado, teve acesso à empresa e formatou suas impressões a partir desse primeiro contato.

O que você precisa compreender é que há uma relação direta entre esses dois assuntos. Manter um talento na organização tem uma profunda conexão com o tratamento que o profissional recebe desde seus primeiros passos como colaborador. Se este permanece, desenvolve-se e contribui com a organização, isso significa que se identificou com ela.

Ao iniciar seu trabalho em uma empresa, o profissional é tomado por uma variedade de sentimentos e expectativas quanto ao que irá encontrar. Sentimentos como insegurança e ansiedade se afluam, sendo assim, sentir-se acolhido pode ser uma referência bastante favorável.

Esse é um dos objetivos de se investir em programas de integração. A partir de um início favorável e positivo, o colaborador tenderá a se identificar com a organização na qual está iniciando seu trabalho e, dessa forma, traça seus próprios objetivos para permanecer nela.

De acordo com Carvalho (apud BOOG; BOOG, 2007), um trabalho é considerado “redondo” quando seu pessoal souber realizar com um mínimo de adequação o trabalho necessário. Sendo assim, treinar se faz estratégico, já que dispor das competências necessárias é essencial ao negócio. Cabe à organização orientar esse novo colaborador, ensinando-lhe como deve ser realizado o trabalho, ou dando-lhe tempo para que aprenda sozinho ou com terceiros.

A técnica de integrar pessoas à empresa se inicia desde o momento da contratação. Algumas empresas adotam a política de escolher um determinado dia do mês para que todos os colaboradores contratados no período iniciem suas atividades juntos. Isso facilita para o departamento de pessoal, que deve realizar procedimentos de contratação e informar aos colaboradores sobre o programa de integração. Para casos em que apenas um profissional é contratado no período, o procedimento deve ser mantido. O mesmo cuidado deve ser dispensado, ainda que para um único novo colaborador.

A empresa também pode optar por aplicar um programa de integração a distância, por meio de programas desenvolvidos em plataformas específicas ou intranet. Isso considerando as inúmeras mudanças que ocorrem nas organizações, e levando em conta a distância geográfica entre unidades, e o avanço da tecnologia. As empresas, especialmente aquelas de maior porte, utilizam esse recurso e obtêm benefícios como:

- Rapidez na aplicação, podendo realizar em diversas localidades e em curto espaço de tempo.
- Custos reduzidos e resultados otimizados.
- Possibilidade de aplicação individual ou em grupos.

Você pôde ver até aqui técnicas e etapas de um programa de integração. Segundo Weiss (2007), esse tipo de treinamento pode incluir conhecimentos técnicos e pode ser feito a distância ou presencialmente. Um bom recurso é por meio de vídeos institucionais.

Acompanhe o treinamento de integração da Ambev para a área de distribuição.



### Pesquise mais

Assista ao vídeo de integração da empresa Ambev. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=7o4Re4sWYjc>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

Para melhor compreensão, vamos tratar das etapas do programa de integração. Elas variam de acordo com o porte da organização, sua cultura e áreas, e podem ser apresentadas em uma ordem que acompanha as prioridades da empresa, mas é importante destacar que o colaborador deve começar recebendo as informações mais elementares para ir avançando em direção às mais complexas e/ou específicas, como os detalhes de sua forma de trabalhar.

Uma sugestão é que a empresa desenvolva um código de ética ou um manual de conduta. Esse tipo de ferramenta auxilia bastante no momento da integração, pois contempla muitas das informações que serão tratadas, além de compor um material a ser entregue ao colaborador, seja de forma física ou em cópia digital.

Como já abordado, cada organização estabelece como fazer a integração, no entanto, veremos os tópicos que normalmente são apresentados em um programa de integração.

1. Conhecendo a empresa – a primeira coisa a apresentar em um processo de integração diz respeito à história da empresa. Quem foram os fundadores, primeiros negócios, produtos, o que mudou da fundação até o momento. Esse tipo de informação não é somente para saciar a curiosidade do novo colaborador, mas para mostrar como a empresa vem se desenvolvendo e sua possível solidez. Esses dados passam segurança ao funcionário sobre onde ele está investindo seus esforços profissionais.

2. Ainda devem ser apresentados os valores, a missão da empresa e sua visão, ou seja, para onde se pretende ir e aonde se quer chegar. É importante que esses dados sejam passados logo no início, pois todas as outras informações se apoiarão nelas, já que representam a identidade organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), por

missão entende-se o porquê a organização existe, por qual razão foi criada. A visão, por outro lado, representa para onde a organização está caminhando e aonde ela quer chegar. Para o autor, visão diz respeito ao futuro, indica um plano que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. Valores implicam um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades da instituição. São os valores que devem nortear as ações e a conduta de quem trabalha na organização.

Ainda neste tópico, é interessante apresentar a cultura organizacional e também o papel do novo colaborador na obtenção dos objetivos organizacionais.

3. Direitos e Deveres – Em direitos e deveres são abordados os direitos do colaborador, ou o que a empresa oferece, como os benefícios (refeições, assistência médica e odontológica, entre outras) bem como os deveres do trabalhador, quais sejam, jornada de trabalho a cumprir, horários, entregas de trabalho, respeitar a segurança, regras e políticas organizacionais.

4. No tópico Departamento de Pessoal, a empresa oferece informações sobre questões referentes ao contrato de trabalho, que inclui entrega de documentações, jornada de trabalho, remuneração e datas de pagamento, uso de uniforme, tolerâncias a faltas e atrasos. Os benefícios que a empresa dispõe e regras de uso, como convênios, associações, assistência médica e odontológica, vale alimentação, outros.

5. Sistemas de informação e de comunicação, uso da intranet e internet, regras de envio de *e-mails*, uso de aparelhos eletrônicos.

6. Processos produtivos e serviços – neste tópico se aborda sobre os produtos e/ou serviços da empresa, bem como os padrões de qualidade adotados pela organização. A posição no mercado e a comercialização dos produtos e serviços também devem ser abordados. É necessário que o colaborador se sinta seguro quanto a este item, pois não é possível descobrir informações elementares quando se está diante do cliente, o qual deve se sentir seguro ao buscar por um produto ou serviço, e verificar que o novo colaborador desconhece informações essenciais pode transmitir uma sensação de insegurança, influenciando negativamente na percepção do cliente.

7. Relação da empresa com o meio ambiente, programas de qualidade de vida e de responsabilidade social: se eles fizerem parte desta, devem ser apresentados, também, no momento da integração.

8. O que se pode fazer ao final do processo, ou em algum momento específico, é apresentar ao novo colaborador os setores de trabalho, com ênfase nos setores e nas pessoas que farão parte do seu processo de trabalho.

Observe que os tópicos apresentados contemplam o que o colaborador precisa saber sobre a empresa e seu trabalho, portanto, é de fundamental importância que seja apresentado no momento da integração. A forma como estes pontos serão abordados e desenvolvidos com os novos integrantes varia de acordo com as Políticas de Recursos Humanos de cada organização.



### Exemplificando

O Grupo Boticário foi criado em 2010 com as marcas: O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e The Beauty Box. O grupo tem como missão promover e realizar ações para a conservação da natureza em todo o país. A visão da empresa é ser referência na criação de valor em negócios de beleza. Os valores culturais que defende são: comprometimento com o resultado, paixão pela evolução e pelos desafios, integridade e valorização das pessoas e das relações. Saiba mais sobre o Grupo Boticário em: <<http://www.grupoboticario.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2015.



### Faça você mesmo

Procure conhecer a missão, visão e valores da empresa em que você trabalha. Caso esta não possua, aí vai um desafio: identifique os valores que norteiam a empresa e pense sobre a visão dela, ou seja, qual é seu direcionamento para o futuro? Compartilhe com seus colegas as informações.

Há outro fator de grande importância que se associa com os programas de integração. Muitas das contratações das organizações dizem respeito a *trainees* e estagiários, e as expectativas são que estes possam desenvolver uma carreira dentro da organização. Para que isso ocorra, é indicado que sejam aplicados programas de *job rotation*, que quer dizer rotação de cargos.

Por meio do *job rotation*, que segundo Chiavenato (2014) visa expandir habilidades, conhecimentos e capacidades do colaborador, e ao aprender sobre novas funções, é possível que este encontre a área com a qual mais se identifique e demonstre ter potencial a ser desenvolvido. Dessa forma, é provável ampliar as chances desses profissionais permanecerem na empresa, retendo, assim, os talentos. Esta é uma informação que deve ser transmitida no momento da integração.



### Refleta

Cada organização deve desenvolver seu próprio processo de integração, determinando o que será apresentado, quais serão as etapas e como isso será feito. O fato é que deve estar clara a importância de um programa de integração. Esse contribuirá para o bom desenvolvimento do colaborador e da organização.



### Assimile

Grande parte das empresas cuidam com zelo do meio ambiente e segurança no trabalho. Para isso, segundo Beserra (2013), deve constar no programa de integração tópicos como:

1. Observe as instruções expedidas para a prevenção de acidentes, bem como a não utilização de aparelhos, equipamentos e protetores individuais fornecidos pela empresa.
2. Verifique onde estão situados os extintores em seu setor e instrua-se de como manuseá-los.
3. Os equipamentos elétricos dos escritórios (máquinas de escrever, calculadoras, microcomputadores, impressoras, fax, ares-condicionados, outros) devem sempre ser desligados ao final do expediente.
4. Não deixe abertas as gavetas de mesas ou arquivos, bem como portas de armários e prateleiras, pois alguém poderá esbarrar nelas. Evite deixar fios esticados ou emaranhados pelo piso, sempre há risco de tropeços e quedas.
5. Ao descer ou subir escadas, utilize sempre o corrimão e não corra. Jamais ligue vários aparelhos em uma só tomada, pois há perigo de superaquecimento e curto-circuito.
6. Procure conhecer o seu trabalho e permaneça sempre alerta. Onde houver riscos, use os Equipamentos de Proteção Individual específicos. Se os Equipamentos de Proteção Individual forem insuficientes, leve ao conhecimento da CIPA ou segurança do trabalho para que esta providencie o equipamento adequado.

É necessário um bom planejamento e a escolha de uma metodologia adequada à empresa, sendo assim, quando esse trabalho é realizado considerando os cuidados necessários, os resultados tendem a superar as expectativas tanto da empresa, como do colaborador.

### Sem medo de errar

Olá, estudante. E então, diante do que o Sr. Ruy solicitou, você já pensou sobre como preparar o manual de integração?

A empresa é pequena e, embora tenha poucas contratações devido a um baixo *turnover*, está se estruturando para receber os futuros colaboradores e também para manter os veteranos sempre atualizados.

Para orientar a empresa nessa situação, você pode montar um manual contendo as seguintes etapas, baseadas em Chiavenato (2014):

- Mensagem de boas-vindas;
- História da organização;
- O negócio da organização;
- Missão, visão e valores da Empório Urbano;
- Direitos e Deveres: quais são?
- Dados referentes a jornada de trabalho, registros e controles;
- Segurança e prevenção de acidentes;
- Locais de utilização e de movimentação;
- Programa de treinamento;
- Benefícios oferecidos.

Para iniciar a descrição do programa de integração, mostre que a Empório Urbano é uma empresa de pequeno porte, que atua no comércio de jogos e eletrônicos. Seu proprietário, Ruy Mendes, sempre cuidou de perto dos negócios e com uma conduta ética, levou a empresa a se posicionar no mercado de forma sólida, e gradativamente a empresa vem crescendo e se desenvolvendo.

Agora, com o conhecimento que já possui da empresa e explorando sua criatividade, pense em cada etapa e em como o manual pode ser elaborado de forma dinâmica e clara para os colaboradores da Empório Urbano.

É com você! Lembre-se de que o Sr. Ruy conta com a sua contribuição!



### Atenção!

Para que haja uma boa aceitação e adesão dos colaboradores aos programas de integração, é necessário que fiquem claros os objetivos e como será a dinâmica do programa. As pessoas, ao sentirem-se ameaçadas, tendem a negar ou rejeitar aquilo que é novo.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Integração, ambientação, socialização: o cuidado com o colaborador”

1. Competência de fundamentos de área

Não se aplica.

2. Objetivos de aprendizagem	Saber diferenciar os programas, ressaltando seu objetivo.
3. Conteúdos relacionados	Recrutamento, seleção de pessoal, adaptação.
4. Descrição da SP	A empresa Sky realiza treinamentos de integração com sua equipe e, dessa forma, integra com o mesmo conteúdo, colaboradores que se encontram em locais de trabalho diferentes. Mas, como ela pode fazer isso?
5. Resolução da SP	<p>A SKY informa dados da empresa: (maior operadora de TV por assinatura via satélite do país, mostra o <i>share</i> e quantidade de assinantes).</p> <p>Aponta as vantagens do treinamento de integração <i>online</i>: um dos maiores motivadores para o desenvolvimento desse novo modelo de integração ocorreu por conta do Dinamismo SKY – aqui tudo é simples, rápido e fácil.</p> <p>O objetivo é apresentar aos novos funcionários a cultura SKY e passar informações pertinentes ao negócio antes do 1º dia de trabalho; uniformizar a informação em qualquer lugar e nível hierárquico, e atingir os novos funcionários de todos os <i>sites</i> da empresa espalhados pelo Brasil.</p> <p>Mostra as vantagens da integração <i>online</i>: Formato <i>Online</i>: antes do primeiro dia de trabalho, todos participam da integração; sem investimentos em locação de espaço e equipamentos; informação uniforme; carga horária adequada (2hs); sem necessidade de deslocamento; compartilhada com a família.</p> <p>Processo de contratação é simplificado: R&amp;S finaliza a contratação com o aceite do candidato e envia as informações sobre o recém-contratado para T&amp;D. Nesse momento, é feito o pré-cadastro do novo colaborador no LMS Educorp. T&amp;D envia um <i>e-mail</i> de boas-vindas e o <i>link</i> para a realização dos cursos de Integração e Ética; ao receber o <i>e-mail</i> de boas-vindas, o candidato já pode fazer a integração; ao clicar no <i>link</i>, ele visualiza uma tela com a mesma identidade visual do mosaico do Canal do Cliente SKY e acesso aos conteúdos; no seu primeiro dia de trabalho, o novo funcionário apenas assina o contrato, retira sua Carteira Profissional e é encaminhado à área.</p>



### Lembre-se

O mais importante não é a quantidade de informações apresentadas, mas a qualidade destas. Pense nisso!



### Faça você mesmo

Como você faria uma integração utilizando a metodologia *online* na empresa em que trabalha? Acredita ser viável? Justifique sua resposta e troque ideias com seus colegas.

**Faça valer a pena**

**1.** Todo colaborador recém-contratado deveria receber informações da organização em um programa institucional. Os objetivos de um programa de integração são:

- I. Propiciar a adaptação às novas atribuições;
- II. Evitar que o novo colaborador, sem as devidas instruções, cristalice erros;
- III. Deixar claro ao novo colaborador que sua atuação depende exclusivamente dele próprio;
- IV. Avaliar a capacidade do novo colaborador em trazer resultados organizacionais;
- V. Informar e acompanhar o novo colaborador em suas funções.

Está correta a alternativa:

- a) I, II e III
- b) II, III e V
- c) III, IV e V
- d) I, II, V
- e) II, III e IV

**2.** Os treinamentos de \_\_\_\_\_ representam o momento certo para que sejam oferecido(a)s \_\_\_\_\_ que o colaborador necessita para a obtenção do(a)s \_\_\_\_\_ organizacionais.

Assinale a alternativa que contém as palavras que preenchem corretamente as lacunas.

- a) resultados – objetivos - satisfações
- b) competências – oportunidades – sucessos
- c) integração – informações – resultados
- d) formação – instruções – metas
- e) eficácia – técnicas – métricas

**3.** É por meio das pessoas que as empresas conseguem seus melhores resultados. Os programas de treinamento de integração auxiliam a empresa a manter os:

- a) Lucros
- b) Resultados
- c) Clientes
- d) Talentos
- e) Concorrentes

**4.** Vários departamentos e colaboradores veteranos devem participar dos programas de integração, levando as informações de práticas organizacionais. As informações relacionadas à remuneração, horários trabalho, uso do uniforme e folgas devem ser transmitidas por:

- a) Gestores
- b) Recursos Humanos
- c) Comercial
- d) Compras
- e) Tecnologia da Informação

**5.** Há várias maneiras de se proporcionar o treinamento de integração aos colaboradores. Explique o que é o treinamento de integração e aponte vantagens e desvantagens.

**6.** Ao ser admitido, o novo colaborador espera ser acolhido, afinal, há uma expectativa quanto ao trabalho que vai desenvolver, o local da empresa que ocupará, e a equipe da qual fará parte. A esse processo, dá-se o nome de:

- a) Treinamento de formação profissional
- b) Treinamento de integração
- c) Processo de seleção
- d) Método de levantamento de necessidades
- e) Treinamento para avaliação de desempenho

**7.** Um programa de integração deve conter tópicos que atendam às especificidades do negócio. Estes são utilizados no processo de acolher os novos integrantes. Descreva os principais temas abordados em um programa de integração.

## Seção 3.4

### Cases de programas de integração

#### Diálogo aberto

Olá, caro estudante.

Esta seção está finalizando a Unidade de Ensino III, na qual pudemos entender a relação entre o processo que se inicia com as informações de mercado de trabalho e de recursos humanos, passa pelo recrutamento e seleção, e finaliza com os programas de integração. Logo, para que um colaborador seja contratado, primeiro se analisa o mercado de trabalho e de recursos humanos. Está favorável? E quais são os investimentos necessários? Há candidatos disponíveis? O que a empresa precisa oferecer para atrair os candidatos mais aptos e potenciais talentos? Com esses dados, escolhem-se os meios de recrutar e, posteriormente, selecionar candidatos. Uma vez escolhidos e contratados, os novos integrantes deverão ser acolhidos para receberem informações diversas, como as que vimos nas seções anteriores a esta.

Ainda podemos realizar uma conexão com estratégia e tática. Está lembrado desses conceitos? Você aprendeu sobre eles na Unidade de Ensino I. Os melhores resultados serão alcançados a partir das decisões mais adequadas para aquele momento, ou seja, através de táticas assertivas.

Agora que já entende sobre a gestão de pessoas de forma gradual e consistente, vamos retomar o caso da Empório Urbano. Durante o decorrer dos estudos desta unidade de ensino, você pôde orientar o Sr. Ruy sobre o mercado de trabalho e de recursos humanos e o que é fundamental para futuras quanto à contratação de pessoal, o auxiliou na formatação dos principais tópicos para um programa de integração e, na seção anterior, foi estruturado o manual do programa de integração.

Apesar do Sr. Ruy já estar bem inteirado sobre a importância do programa de integração e sua estrutura, ele está curioso para saber como um programa de integração pode ser aplicado dentro das especificidades de cada negócio. Nesse caso, como você pode esclarecer sobre a aplicação do programa de integração nos diversos segmentos? Um programa de integração padrão pode ser utilizado em diversos segmentos de negócio? Essa seria a estratégia mais viável? Refletir sobre esses pontos levará você a conhecer as infinitas possibilidades sobre este tema.

Preparado para iniciar os estudos nesta seção? Então, acompanhe-me!

## Não pode faltar

Nesta seção, vamos refletir sobre os programas de integração nos diferentes segmentos. Vamos ver *cases* no segmento de construção civil, da saúde e de tecnologia da informação.

Vamos iniciar pela Construção Civil. Nesse ramo, há um forte destaque para o quesito segurança nos processos de integração. Inclusive, faz parte da norma regulamentadora (NR 18) - Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção.



### Pesquise mais

Para saber um pouco mais sobre a norma regulamentadora relacionada à indústria da construção civil, pesquise no portal do Ministério do Trabalho, disponível no *link*: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080814CD7273D014D350CBF47016D/NR-18%20\(atualizada%202015\)limpa.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080814CD7273D014D350CBF47016D/NR-18%20(atualizada%202015)limpa.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2015.

A NR-18 tem por objetivo a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na Indústria da Construção, sendo que, por construção, consideram-se os serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho e as atividades e serviços de demolição, reparo, pintura, limpeza e manutenção de edifícios em geral, de qualquer número de pavimentos ou tipo de construção, inclusive, manutenção de obras de urbanização e paisagismo.

A norma, como pôde ser visto através do *link* indicado acima, é extensa e com muitos detalhes, o que inviabiliza seu completo conhecimento por parte do colaborador, demandando horas de estudo e treinamento. Essas informações devem ser de conhecimento de todos e podem ser apresentadas de acordo com um calendário planejado. No entanto, algumas informações podem e devem ser repassadas para o colaborador no momento da integração. Vejamos algumas:

- Meio ambiente e seus cuidados e o ambiente organizacional. De que modo a empresa se relaciona com o meio ambiente.
- Mostrar a necessidade do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e ressaltar a sua distribuição no trabalho.
- Indicação dos líderes e a necessidade de seguir suas orientações.
- Informações a respeito dos Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) existentes

no canteiro de obra.

- Horário de trabalho, local e horário de refeição, local de descanso, se houver.
- Informações sobre a obra.
- Localização das áreas de vivência.
- Peculiaridades da construção.
- Informações sobre os que estão no comando da obra.
- Local e forma de descarte de materiais utilizados na obra.

Um aspecto a ser considerado em treinamentos de integração em empresas de construção civil é a respeito do espaço físico onde estes treinamentos ocorrerão. É fundamental escolher espaços confortáveis que possam atender às necessidades dos colaboradores, já que algumas empresas do segmento insistem em aplicar a integração em locais improvisados.

A carga horária e o material a ser utilizado e entregue também são importantes. Neste caso, pode ocorrer uma parceria com o técnico de segurança, que é um profissional apto para auxiliar na elaboração de um material técnico e que atenda às necessidades da obra em questão.

Um bom planejamento costuma dar conta de todas essas questões, de forma a se obter resultados satisfatórios, afinal, em canteiros de obra, como em qualquer outra organização, um dos objetivos é ter a saúde e a integridade física do trabalhador preservada.

Agora que você já conhece algumas especificidades da integração na área da construção civil, vamos conhecer um programa de integração na área da saúde.

Segundo a enfermeira e administradora de empresas Simone Garcia, em artigo publicado pelo Portal da Enfermagem (2012), é fundamental aplicar um treinamento aos recém-admitidos em um hospital, e salientar que a enfermagem representa uma parcela significativa dos recursos humanos de uma organização hospitalar.

Segundo a autora, é essencial facilitar a ambientação do novo colaborador às normas e rotinas da empresa e garantir a padronização da informação e dos conhecimentos mínimos desejáveis para o desempenho de suas funções e de suas interfaces, respeitando-se os preceitos éticos e legais da profissão.

Para tanto, preconiza que em um planejamento sobre o programa de integração deve ser levada em conta a filosofia da organização, o perfil do profissional que está recebendo do mercado de trabalho os recursos físicos, materiais e humanos de que dispõe e as áreas nas quais os futuros profissionais irão atuar.

A partir dessa análise, deve ser planejado o conteúdo programático, que deve

contemplar as informações comuns a todas as áreas do hospital e as informações específicas. Os facilitadores e as áreas envolvidas deverão ser selecionados a partir da proposta de cada programa, porém, as áreas do Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) e do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) devem constar na programação, junto a outras áreas de interesse comum ao público-alvo do programa.

Segue sugestão de uma programação de integração para a área de enfermagem. Acompanhe.



### Atenção!

Um programa de integração na área hospitalar ocorre em dois momentos distintos, sendo que se inicia com informações gerais sobre o hospital e, posteriormente, o treinamento é setorial. Acesse o *link* e obtenha dados de um programa específico para o setor de enfermagem. Disponível em: <<http://www.portaldaenfermagem.com.br/downloads/modelo-de-um-Programa.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

Ainda no artigo do Portal da Enfermagem (2012), a consultora Simone Garcia aborda que uma vez feita a apresentação da cultura, das normas e regras do hospital para todos os recém-admitidos, o que em geral é feito em até 8 horas, o pessoal da enfermagem passa por um treinamento com duração mínima de 7 a 10 dias, com carga horária mínima de 42 a 60 horas, conforme necessidade da gerência de enfermagem e quantidade de participantes em cada turma. Todo material é apostilado e entregue ao colaborador para consulta.

Além de tudo isso, podem ser utilizados indicadores que monitoram a validade do programa de integração, como:

- *Turnover* no período de experiência (90 dias) e suas causas de desligamento.
- Total de horas/homem treinamento investidas por categoria.
- Média do aproveitamento teórico-prático do treinamento admissional da equipe de enfermagem com avaliação inicial de 45 e 90 dias.
- Avaliação sobre o treinamento admissional da equipe de enfermagem (satisfação quanto ao programa oferecido e quanto aos condutores do treinamento).

Esse exemplo mostra que a empresa pratica a ambientação caso os funcionários sejam da área administrativa, por exemplo, mas, no caso da enfermagem, trata-se

de um programa de integração, que é um programa mais demorado, com etapas a serem cumpridas. Nesse caso, ocorre um treinamento visando, além da adaptação, a uma formação teórico-prática sobre as funções a serem executadas.



### Assimile

Você já acompanhou dois cases de programas de integração. São empresas de segmentos completamente diferentes e, portanto, é suas especificidades no planejamento e na execução do programa. Há, porém, semelhanças que se referem ao objetivo de promover uma boa adaptação do novo colaborador.

No próximo exemplo você acompanhará o programa de integração de uma empresa de outro segmento organizacional. Fique atento às diferenças e semelhanças entre eles, e veja que é muito interessante observar como cada empresa se organiza em termos de gestão de pessoas para obter os melhores resultados.

O próximo segmento que vamos apresentar é na área de tecnologia da informação. Vejamos o exemplo da empresa Infosys ([www.infosys.com.br](http://www.infosys.com.br)), que cuida de desenvolver *softwares* para as mais diversas necessidades e tem como objetivo encontrar soluções inovadoras para auxiliar os clientes em seus negócios.

Na integração dos novos colaboradores, a empresa apresenta as seguintes informações:

- Informações sobre a organização, como fundadores, ano da fundação, principais serviços prestados, principais clientes, outros.
- Quadro de colaboradores e os respectivos departamentos.
- Política da Qualidade e certificações já obtidas.
- Benefícios sociais oferecidos pela organização, com informações sobre datas de entrega, valores, outros.
- Informações sobre pagamentos de salário (folha de pagamento) de colaboradores CLT, estagiários e terceiros.
- Informações sobre cartão ponto, procedimentos quanto a faltas ao trabalho.
- Procedimentos administrativos.



### Exemplificando

A revista Exame.com, de agosto de 2013, trouxe uma matéria cujo título era: “6 práticas de RH que sua empresa precisa ter”. O curioso é que como primeira dica está a que diz: Integre seus funcionários: No artigo se afirma que, ao pular essa etapa, o empreendedor terá mais dificuldade em atrair e reter talentos. E você lembra o que estudamos sobre talentos, não é? Independente do porte da organização, a integração deve ser o primeiro passo depois da contratação. Todo novo colaborador precisa se sentir integrado, é preciso despertar nesse profissional o desejo de fazer parte do todo da organização.



### Faça você mesmo

Sugiro que você realize uma pesquisa sobre programas de integração em outros segmentos de atividade produtiva. Depois, apresente essa pesquisa a algumas pessoas, pode ser a um parente ou a um amigo de trabalho. Pergunte sobre a percepção destas a respeito dos programas de integração de sua pesquisa. Se elas estivessem no lugar dos novos colaboradores dessas empresas, se sentiriam acolhidas? Ao final, reflita sobre a experiência e troque ideias com seus colegas.



### Lembre-se

Pessoas produzem mais quando se sentem valorizadas e, sendo assim, as empresas podem utilizar programas de integração, visando melhorar a percepção do colaborador. Se a organização desenvolver esse processo de forma genuína, cuidando de cada detalhe, provavelmente os colaboradores terão a percepção de que a empresa realmente se importa com o seu desenvolvimento e bem-estar na organização.

Outro exemplo no segmento de tecnologia da informação com relação à integração de seus colaboradores é o da empresa Equipa ([www.equipa.com.br](http://www.equipa.com.br)).

A empresa Equipa conta com uma cartilha a ser utilizada, que contém os seguintes dados:

- serviços e soluções oferecidos pela empresa;
- organograma da empresa;

- política da qualidade na organização;

informações sobre o que se espera do colaborador quanto aos seus deveres, por exemplo: uso de crachá, pontualidade, faltas, atrasos, saídas antecipadas;

- horários destinados a café da manhã, almoço e lanche;
- política de meio ambiente;
- saúde e segurança do trabalho;
- conduta comportamental do colaborador quanto à discriminação, conflito de interesses, propriedade intelectual, confidencialidade e sistemas de informação;
- conduta pessoal e profissional ao lidar com o cliente.
- finaliza com a missão e objetivos organizacionais.

Como você pôde aprender nesta Unidade de Ensino III, cada empresa pode e deve realizar seu próprio método de aplicação dos programas de integração ou ambientação. O mais importante é aplicá-lo, e isso independe do porte da organização. O que influencia diretamente é a cultura organizacional. Esse é um dos grandes desafios dos profissionais que atuam com gestão de pessoas, demonstrar os inúmeros benefícios que advêm da implantação de programas que visam ao bem-estar do colaborador. Sendo assim, ambos têm ganhos diretos, a organização e, também, o colaborador. Indiretamente, ganham os clientes, fornecedores e a própria sociedade. Pense nisso.

### Sem medo de errar

O programa de integração faz com que o novo colaborador assimile de forma intensiva e com maior agilidade a cultura da organização. Esse tipo de programa estimula o novo profissional a se comportar como um membro que veste definitivamente a camisa da empresa. Ele familiariza o colaborador com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes, código de conduta, a estrutura, produtos, serviços, missão, visão e valores.

Sendo assim, os programas de integração são elaborados de acordo com os objetivos, cultura e especificidades de cada organização e seu negócio.

Para esclarecer a curiosidade do Sr. Ruy sobre a aplicação do programa de integração nos diversos segmentos, você pode pesquisar cases de algumas empresas de segmentos diferenciados e apresentá-los a ele, pontuando as diferenças entre os programas. Diante dos estudos e do conhecimento adquirido, você também pode responder aos questionamentos: um programa de integração padrão pode ser utilizado em diversos segmentos de negócio? Essa seria a estratégia mais viável?



### Atenção!

Os códigos de conduta são manuais que contêm os princípios éticos e normas de conduta que devem orientar as relações internas e externas de todos os integrantes da empresa.

Conheça mais do tema no *link* disponível em: <[https://endeavor.org.br/o-codigo-de-conduta-corporativa/?esvt=-b&esvq=\\_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CjwKEAjwueytBRCmpOyZ2L-xrG8SJADwH5c6Ul6\\_rcsJlJyjJHcaWK2nzYdT3XPW5mf02OvB6yWHRoCb9Tw\\_wcB](https://endeavor.org.br/o-codigo-de-conduta-corporativa/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CjwKEAjwueytBRCmpOyZ2L-xrG8SJADwH5c6Ul6_rcsJlJyjJHcaWK2nzYdT3XPW5mf02OvB6yWHRoCb9Tw_wcB)>. Acesso em: 30 jul. 2015.

Além disso, confira o código de conduta de duas empresas:

\*Braskem: <[http://www.braskem.com.br/Portal/Principal/Arquivos/Download/Upload/codigo\\_conduta\\_port\\_23.pdf](http://www.braskem.com.br/Portal/Principal/Arquivos/Download/Upload/codigo_conduta_port_23.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2015.

\*Boa Vista Serviços: <<http://www.boavistaservicos.com.br/quem-somos/codigo-conduta/>>. Acesso em: 30 jul. 2015.

## Avançando na prática

### Pratique mais

#### Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu, transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

#### “Programas de Integração: uma ferramenta que otimiza a obtenção de resultados”

1. Competência de fundamentos de área	Não se aplica.
2. Objetivos de aprendizagem	Refletir sobre os resultados positivos que podem ser obtidos por meio do uso de uma ferramenta que visa acolher, treinar e integrar o novo colaborador.
3. Conteúdos relacionados	Integração, Ambientação, Valorização Profissional e Pessoal.
4. Descrição da SP	Se compararmos duas empresas do mesmo segmento em que uma utiliza a prática do programa de integração e a outra não, iremos provavelmente notar uma diferença entre elas em termos de uma percepção mais positiva dos colaboradores por parte daquela que utiliza essa ferramenta. A questão é: por qual razão uma ferramenta que pode ser aplicada em um único dia (ambientação) pode alterar a percepção do funcionário para melhor?

<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Ao ser contratado, aquele que irá integrar uma nova equipe tem muitas expectativas: como será o trabalho? Darei conta? Será um desafio que pode me estimular? E as pessoas com quem irei trabalhar? E meu líder, como ele é? Muitas dúvidas e até fantasias passam pela cabeça do novo colaborador. Se uma empresa o recebe e diretamente o encaminha a assumir sua função sem fazer uma apresentação das pessoas, da empresa, dos produtos e serviços, esse funcionário terá que encontrar um jeito de se adaptar e se entrosar com os colegas e líder. Isso pode trazer certas dificuldades e impedir uma boa adaptação, cristalizando suas expectativas iniciais e frustrando-o. Se, ao contrário, o novo colaborador é recebido com alegria e entusiasmo por sua chegada, se informações forem passadas de forma clara, equipe de trabalho apresentada e líder disponível para auxiliar, então a chance de uma boa adaptação aumenta e muitas dúvidas, expectativas e receios se dissolvem. Essas são as diferenças que estão por trás dessa prática.</p>
---------------------------	--



### Lembre-se

Programas bem elaborados são essenciais. Fazem parte deste planejamento como será a recepção das pessoas e quem deverá estar disponível para participar. Para isso, é necessário deslocar pessoas com habilidades e conhecimentos que possam sanar as dúvidas. Apresentações feitas às pressas, informações desencontradas, despreparo e descuido com os materiais que serão utilizados e entregues denotam baixa preocupação com os funcionários, causando uma impressão negativa logo na chegada.



### Faça você mesmo

Elabore um roteiro para a equipe que irá realizar a integração de novos colaboradores.

Como seria a agenda e a ordem das etapas? Como seria a recepção e encerramento? Prepare um roteiro para ser utilizado pela equipe responsável pela integração.

### Faça valer a pena

**1.** Programas de integração podem e devem ser aplicados a todos os segmentos de negócios, independente do tamanho da organização. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**2.** Assinale a opção que aponte qual é o aspecto que não deve ser apresentado em programas de integração.

- a) Horário de trabalho, local e horário de refeição, local de descanso, se houver.
- b) Uso de EPI em locais perigosos.
- c) Informações sobre meio ambiente e responsabilidade social.
- d) Apresentação da equipe de trabalho.
- e) Informações do financeiro com dados sigilosos.

**3.** Os treinamentos para integração na área hospitalar são de extrema valia para todos os colaboradores, em especial para a área de enfermagem. São utilizados indicadores que monitoram a validade do programa de integração. Esses indicadores são:

- I. *Turnover* no período de experiência (90 dias) e suas causas de desligamento;
- II. Total de horas/homem treinamento investidas por categoria;
- III. Média do aproveitamento teórico-prático do treinamento admissional da equipe de enfermagem com avaliação inicial, de 45 e 90 dias;
- IV. Realização da entrevista de desligamento;
- V. Avaliação sobre o treinamento admissional da equipe de enfermagem (satisfação quanto ao programa oferecido e quanto aos condutores do treinamento).

Está correta a alternativa:

- a) I, II, III
- b) I, III, V
- c) II, IV, V
- d) I, II, III, V
- e) II, III, IV, V

**4.** No planejamento de RH nas organizações, deve-se considerar como principal fonte o contexto interno da estrutura organizacional, haja vista que o fornecimento de pessoal qualificado é o resultado de maior valor para o setor de RH. Outro fator que contribui para melhores resultados diz respeito a programas de integração.

A afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) falsa

**5.** Programas para integração e adaptação de novos funcionários é um tema que vem sendo considerado nas organizações modernas. Esses programas de integração podem ser vistos como parte dos programas de qualidade de vida no trabalho, uma vez que buscam dar ao funcionário a sensação de segurança e de acolhimento no ambiente de trabalho. Tendo em vista essas considerações, assinale a alternativa que aponta o treinamento que deve ser escolhido por um gerente, pois tem como objetivo a adaptação comportamental dos novos estagiários.

a) Evento de sensibilização, cujo propósito é aumentar a percepção dos estagiários em relação às suas dificuldades de relacionamento interpessoal.

b) Evento voltado para o desenvolvimento de equipes de trabalho, cujo propósito é estabelecer os papéis dos estagiários e dos demais membros do grupo.

c) Ações de comunicação em que as pessoas enviam e recebem mensagens, cujo propósito é os estagiários aprimorarem os atos de dar e receber *feedbacks*.

d) Situação envolvendo grupos de oposição com o propósito de melhorar o poder de argumentação dos estagiários.

e) Encontro para levantamento e discussão de fatores de satisfação no ambiente de trabalho com o propósito de gerar motivação para os estagiários.

**6.** Quais são os aspectos que não podem faltar em um programa de integração, independentemente do porte ou ramo de atividade da organização?

**7.** A integração de pessoal é considerada fundamental e afirma-se que, ao pular essa etapa, o empreendedor terá mais dificuldade em atrair e reter talentos. Você concorda com esta afirmação? Justifique sua resposta.

# Referências

- BESERRA, Vinícius. **Treinamento de integração NR 1**. 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/viniterranova/treinamento-de-integracao-nr-1-upload>>. Acesso em: 27 ago. 2015.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Person Education, 2007.
- BRUM, T. M. M. et al. A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014. Disponível em: <<http://www.desafioonline.com.br/wp-content/uploads/artigo2-influencia-socializacao-integracao-satisfacao-servidores-publicos.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.
- FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.
- GARCIA, Sílvia. **Programa de integração na área hospitalar**. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldafenfermagem.com.br/downloads/modelo-de-um-Programa.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- PONTES, B. R. **Técnicas de recrutamento e seleção**. São Paulo: LTr, 2008.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v.18, n.4, p. 5-20, out./dez., 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- WEISS, C. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2006.



# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)

### Convite ao estudo

Esta unidade de ensino encerra nossos estudos sobre Gestão de Pessoas. Trata-se de uma área ampla que envolve vários elementos que se inter-relacionam. Para concluir, vamos falar sobre clima organizacional e a forma de identificá-lo.

A percepção do colaborador sobre o ambiente organizacional influencia seu desempenho e sua dedicação. O clima organizacional, de acordo com Luz (2003), reflete a atmosfera psicológica que envolve empresa e funcionários. Existem formas de se identificar a percepção do colaborador sobre a empresa e seu trabalho, e uma maneira eficaz de fazer isso é por meio da aplicação de uma ferramenta de pesquisa. Trata-se da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que compreende o desenvolvimento de questões que serão analisadas e respondidas pelo colaborador. Após a obtenção das respostas, faz-se a tabulação delas e, com o apoio de dados estatísticos, chega-se a informações relevantes a respeito da percepção dos colaboradores.

A elaboração de gráficos e relatórios auxilia na compreensão das informações obtidas e, em especial, possibilita ações que precisam ser colocadas em prática, de forma que a melhoria contínua do trabalho e da organização seja alcançada. De modo geral, com a implantação de ações com base nos resultados da PCO, a satisfação dos colaboradores também tende a aumentar, criando-se, desta forma, um círculo virtuoso.

### Competências Gerais:

- Conhecer a estrutura e os processos de agregar pessoas nas organizações.

**Competências técnicas:**

- Conhecer técnicas para a elaboração de pesquisa de clima organizacional.

**Objetivos:**

- Conhecer os conceitos de motivação e satisfação no trabalho.
- Compreender o que é clima organizacional e como identificá-lo.
- Compreender o que é pesquisa de clima organizacional.
- Aprender a elaborar uma pesquisa de clima organizacional.
- Conhecer modelos de relatórios de resultados e planos de ação.

Para dar continuidade a nossos estudos nesta unidade, vamos relembra o caso da empresa Empório Urbano a partir das situações-problema já apresentadas.

Já sabemos que se trata de uma empresa familiar que atua há oito anos no mercado de comércio de produtos importados (eletrônicos e games). Para isso, ela conta com 35 colaboradores, entre entregadores, estoquistas, vendedores, gerente e pessoal administrativo.

Na Unidade de Ensino I, foram apresentadas situações já resolvidas por você, as quais muito ajudaram o Sr. Ruy a dar os primeiros passos para uma gestão de pessoas estratégica. Vamos recordar que foram tratados temas como globalização, estratégia, talento e diferenças individuais, tudo isso contribuindo para a formação da cultura organizacional.

Na Unidade II, as situações apresentadas trataram do planejamento do recrutamento e da seleção de pessoal, em que foi possível estudar análise de currículo, tipos de entrevista, o que levar em consideração ao escolher o candidato mais apto e, por fim, a importância da entrevista de desligamento na gestão estratégica de pessoas.

Já a Unidade de Ensino III abordou em suas situações o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, além de ter aprofundado o tema focando programas de ambientação e integração.

Depois dos conhecimentos adquiridos pelo Sr. Ruy nas seções anteriores, há um sentimento de realização por parte do diretor da empresa, pois muito já foi realizado até aqui. Diante de todo este avanço, o Sr. Ruy tem expectativas quanto a saber o que pensam seus colaboradores sobre sua empresa. Ele quer muito compreender como está a percepção de sua equipe em relação às mudanças em termos de gestão de pessoas. É claro que no dia a dia ele já ouviu seus colaboradores e recebeu vários retornos da parte deles no que diz respeito ao andamento do negócio, mas isso ocorreu de maneira informal.

Assim, para concluir seus estudos em gestão de pessoas com “chave de ouro”, convidamos você a resolver a situação proposta em cada seção e, deste modo, compreender todo o planejamento e a construção de uma ferramenta de pesquisa de clima organizacional. Ao final desta unidade, você deverá entregar a consolidação das soluções de cada Situação-Problema (1 por seção). O trabalho consiste em um “Plano de pesquisa de clima organizacional (PCO)” contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção, incluindo a IV) e poderá ser elaborado com a ferramenta Word.

Vamos conhecer mais sobre Gestão de Pessoas?



## Seção 4.1

### Fundamentos da Metodologia da PCO e as Ferramentas de PCO

#### Diálogo aberto

Você avançou muito até aqui em seus conhecimentos sobre Gestão de Pessoas e aprendeu sobre vários e importantes temas, como mudanças organizacionais, estratégia, talentos e capital intelectual. Conheceu todo o processo de recrutamento e seleção, que inicia no recrutamento e passa pelas ferramentas de seleção. Além disso, pôde conhecer em detalhes o programa de integração de pessoal.

Nesta unidade de ensino IV, você terá a oportunidade de estudar mais sobre a satisfação do colaborador em seu ambiente profissional e, assim, compreenderá a metodologia da pesquisa de clima organizacional. A construção desta ferramenta de pesquisa e a interpretação de seus resultados também fazem parte desta unidade, que é concluída com a elaboração de relatórios para a divulgação dos resultados.

Para que você conheça tudo isso, iniciaremos destacando o que é Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e apresentando a necessidade de realizar o planejamento dessa pesquisa. Para concluir seus estudos em gestão de pessoas, você está convidado a resolver a situação-problema (SP) desta seção, que irá compor o trabalho a ser entregue ao final desta unidade de ensino. O trabalho consiste em um “Plano de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)” contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção, incluindo a IV) e poderá ser elaborado com a ferramenta Word.

O Sr. Ruy da Empório Urbano está bastante satisfeito com os procedimentos relacionados à gestão de pessoas que foram consolidados na empresa com sua ajuda. Agora ele quer conhecer a percepção de sua equipe sobre vários aspectos da empresa. Para isso, queremos convidá-lo a esboçar o planejamento de uma Pesquisa de Clima Organizacional, a qual deve esclarecer como irão ocorrer as seguintes fases:

- Fase de alinhamento do programa com a direção da empresa – que argumentos seriam utilizados – para apresentar as vantagens em adotar uma pesquisa de clima organizacional.

- Fase de escolha das pessoas para compor o comitê que cuidará de todo o processo.
- Fase de identificação das bases para que se faça a pesquisa de clima organizacional (compreensão dos objetivos organizacionais, missão, visão e princípios organizacionais).
- Fase de alinhamento e definição das dimensões (temas) que farão parte da pesquisa de clima organizacional.
- Fase de comunicação aos colaboradores sobre a realização da pesquisa de clima organizacional.

Lembre-se de que essa é uma ferramenta a ser aplicada uma vez por ano.

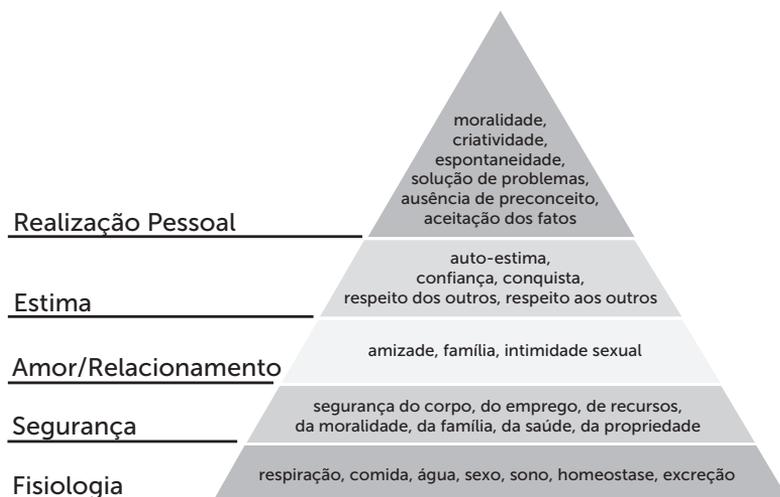
Vamos juntos dar início a mais uma seção de autoestudo?

### **Não pode faltar**

Conhecer a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho sugere uma boa tática para o alcance de importantes estratégias organizacionais. A estrutura da organização pode ter efeitos muito significativos sobre seus integrantes, e fica inviável determinar o que leva à satisfação de cada um.

Para uma melhor compreensão do conceito de satisfação organizacional, faz-se necessário entender os fatores que a influenciam. Um dos fatores é a cultura organizacional, que reúne políticas internas, crenças, valores éticos e morais que influenciam o comportamento organizacional, tornando o clima mais positivo ou negativo (ROBBINS, 2005). Outro aspecto a considerar diz respeito à motivação. Uma das abordagens mais difundidas sobre motivação foi criada por Abraham Maslow nos anos 1940, chamada por ele de teoria da motivação humana. Nesta abordagem, Maslow destaca uma hierarquia de necessidades que devem ser satisfeitas para a completa realização do ser humano. As necessidades são dispostas na seguinte ordem: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. A Figura 4.1 demonstra as necessidades com os atributos de cada uma delas.

Figura 4.1 | Hierarquia das necessidades de acordo com Maslow



Fonte: Adaptada de: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)>. Acesso em: 8 ago. 2015.

Segundo Maslow, para que ocorra a satisfação, as necessidades devem ser alcançadas uma após a outra. De acordo com Mihály Csíkszentmihályi (1998), a motivação está associada ao conceito de fluxo. Este conceito surgiu quando o autor identificou características semelhantes em entrevistas com pessoas que pareciam aproveitar muito a vida, fosse em suas atividades profissionais ou em suas atividades de lazer. Identificou essas características em músicos, artistas, cirurgiões e empresários. Todas as pessoas descreviam sensações semelhantes quando imersas em uma tarefa que gostavam de realizar e que desempenhavam bem. Foi este sentimento que o autor chamou de “fluxo”.

Csíkszentmihályi (1998) analisou casos de pessoas de sucesso e concluiu que o fluxo sempre acontecia quando:

- O desafio proposto por determinada atividade era compatível com as aptidões do indivíduo.
- A tarefa não só era exequível, mas também ampliava sua capacidade e demandava concentração absoluta.
- Só o equilíbrio razoável entre habilidade e dificuldade levava o indivíduo ao fluxo.

Pode-se afirmar, então, que o indivíduo está em “fluxo”, ou muito satisfeito, quando os desafios propostos estão coerentes com as habilidades de que dispõe para realizá-los. O ambiente profissional e o trabalho desenvolvido atendem em grande parte à necessidade de satisfação por parte do indivíduo, seja pela possibilidade de resolver as

questões relacionadas às necessidades expostas por Maslow ou pela capacidade de se colocar em “fluxo” por meio da busca pelo equilíbrio entre capacidades e desafios.

As preferências quanto ao tipo de trabalho desenvolvido variam de pessoa para pessoa, pois, enquanto alguns preferem um trabalho mais rotineiro e padronizado, outros produzem mais nas situações de incerteza e ambiguidade (ROBBINS, 2005). Ainda de acordo com Robbins (2005), as preferências individuais não param por aí. Há aqueles que produzem mais diante de um líder mais diretivo, enquanto outros têm melhor desempenho se os deixam livres para trabalhar sozinhos. Assim, ao maximizarmos desempenho e satisfação com a organização, as diferenças individuais devem ser levadas em consideração.

O ambiente organizacional é percebido pelos colaboradores de maneira única, e saber o que pensam é fundamental para a boa gestão de pessoas. Autores como Wagner III & Hollenbeck (2003), Chiavenato (2014), entre outros, afirmam que a insatisfação do colaborador com a empresa gera muitas consequências, como a redução do compromisso organizacional, perda de produtividade e desmotivação. Além disso, aumenta o número de absenteísmo e rotatividade, o que implica dizer que os funcionários faltam mais ao trabalho ou deixam a empresa em busca de novas oportunidades.



### Assimile

Assim como sentimos o clima ao nosso redor, se o ar está frio ou quente, úmido ou seco, também percebemos o ambiente ao entrarmos em uma organização. É possível perceber se há um ar de tensão ou se os colaboradores estão satisfeitos, se apresentam bom humor, se sorriem. No entanto, para de fato saber como os colaboradores percebem o ambiente profissional, faz-se necessário o uso de uma importante ferramenta. A forma mais completa e eficaz é por meio da aplicação da ferramenta de pesquisa de clima organizacional (PCO), que se constitui uma ferramenta de gestão extremamente útil para a tomada de decisões.

De acordo com Nantes, consultor da Endeavor, o clima organizacional está entre os principais pilares para o crescimento de uma empresa, pois um clima bom proporciona colaboradores engajados em seus trabalhos, o que, por consequência, leva a empresa a um clima inovador, o que gera vantagens competitivas. Tudo isso junto gera valor para o negócio; logo, conhecer o clima organizacional faz parte da estratégia competitiva.

No que se constitui, então, a Pesquisa de Clima Organizacional? Quais são os objetivos de sua aplicação?

Primeiramente, vamos entender o conceito de clima. De acordo com o site Significados (<<http://www.significados.com.br/clima/>>. Acesso em: 8 ago. 2015), clima é a sucessão de diferentes estados do tempo que se repetem. Para saber qual o clima de um lugar, é necessário fazer observações do tempo atmosférico para verificar a regularidade das combinações dos seus elementos.

Estabelecendo uma relação com a definição de clima apresentada, o clima organizacional reflete como o ambiente é percebido, se é tenso, favorável, positivo ou agradável (ROBBINS, 2005). De acordo com Luz (2003), clima organizacional reflete a atmosfera psicológica que envolve a empresa e os funcionários. Para ele, três palavras estão presentes quando os mais diferentes autores conceituam clima organizacional: percepção, satisfação e cultura. Parece haver uma concordância entre a maioria dos autores de que a cultura organizacional é responsável em parte pelo clima organizacional e que a percepção do colaborador sobre o clima organizacional determina sua satisfação em relação à empresa.

Em determinados períodos, em geral uma ou duas vezes ao ano, deve ser feito o uso de um instrumento para verificar junto aos colaboradores como é a percepção destes em relação a determinados elementos internos e externos à empresa.

Portanto, o objetivo da Pesquisa de Clima Organizacional é apontar os aspectos positivos da empresa e aqueles que devem ser desenvolvidos. Além disso, é necessário aprimorar os pontos de fragilidade e reforçar aqueles que são vistos como positivos na visão dos colaboradores que vivenciam o dia a dia organizacional.

Ainda falando do tempo, os elementos que formam o clima são: temperatura, pressão atmosférica (corresponde à força provocada pela força do ar), precipitações (chuva, neve, granizo) e ventos. Já na empresa, os elementos que indicam o estado do clima organizacional são denominados dimensão e podem ser representados por:

- O ambiente físico da organização – um arranjo físico do espaço de trabalho que facilite a comunicação e o acesso.
- A ergonomia – visa conforto e segurança no ambiente profissional.
- Atuação da liderança – empresas que praticam uma moderna gestão de pessoas têm seus líderes trabalhando junto à sua equipe, e não em salas exclusivas ou de portas fechadas.
- Remuneração.
- Possibilidade de desenvolver carreira.
- Trabalho desafiador.
- Comunicação.

- Estilo de gestão.
- Relacionamento interpessoal, entre outros.



### Pesquise mais

No site da Endeavor, o artigo “Preocupação com o clima organizacional deve ser a meta de qualquer gerente” traz várias informações sobre pesquisa de clima organizacional. Confira no link disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 8 ago. 2015.

Ao se estudar o clima organizacional, não se pode deixar de mencionar a pesquisa de Litwin & Stringer (1968 apud SANTOS, 1999), em que foi feito um experimento para testar a hipótese de que diferentes climas organizacionais poderiam ser criados sob a influência de diferentes tipos de liderança. Para isso, aplicaram questionários contendo oito dimensões que foram analisadas e comparadas. Os resultados apontaram que o ambiente que proporcionou maior satisfação nos funcionários foi aquele em que o líder era amigo e democrático, e havia possibilidade de realização pessoal e profissional. Clima e liderança autoritários prejudicaram o grau de satisfação e, ainda, afetaram negativamente os lucros, números de produtos desenvolvidos e desempenho geral.



### Exemplificando

A administração do clima organizacional depende de como os gestores conduzem os processos produtivos, as relações interpessoais, os momentos de conflito, entre outros fatores. Além disso, o colaborador revela qual o grau de satisfação com a empresa em diversos fatores, como comunicação, benefícios, condições de trabalho etc. Com essas informações, ações são praticadas no sentido de atender às expectativas e manter o clima sempre positivo.



### Faça você mesmo

Como é o ambiente na empresa em que você trabalha atualmente ou da empresa onde já trabalhou? Como seus colegas de trabalho percebem o clima organizacional? É positivo em quais aspectos? E o que precisa melhorar? Pesquise no mínimo uma empresa que aplica a pesquisa de clima organizacional e qual é a importância desta pesquisa para esta empresa. Troque informações com seus colegas de estudo e compartilhe sua pesquisa.

Vimos que a liderança tem grande participação na motivação e no desempenho dos colaboradores, e a satisfação e o comprometimento destes levam a organização ao alcance de seus objetivos. A verificação da satisfação do colaborador por meio da pesquisa de clima organizacional levanta informações e permite que ações sejam desenvolvidas para corrigir as falhas e tornar o ambiente mais propício ao desenvolvimento organizacional.



### Refleta

Você alguma vez já ouviu falar em pessoas que trabalharam em determinada empresa e, por gostarem muito de seu líder, permaneceram nela durante um bom tempo mesmo recebendo um salário que não era dos melhores? E o contrário? Já soube de alguém que mesmo tendo um ótimo contracheque preferiu buscar uma nova oportunidade em uma empresa que o valorizasse como pessoa e profissional, e não somente financeiramente? Sabemos que isso ocorre, e até com certa frequência. Vamos buscar entender o porquê?

As frequentes ondas de privatizações, fusões e aquisições geram muitos conflitos, o que contribui para uma degradação do clima organizacional. O processo de administrar o clima deve fazer parte de uma rotina de ações estratégicas.

Empresas que estão atentas a saber o que pensam seus colaboradores têm mais oportunidades de tomar decisões que atendam expectativas, o que gera maior interesse e vontade de contribuir com a organização de maneira significativa. Em contrapartida, empresas que pouco se preocupam com seus colaboradores e deixam de entender suas necessidades podem perdê-los para o mercado de trabalho.

De acordo com Jackson (2011), em artigo publicado pela Revista Forbes, são várias as razões pelas quais as empresas perdem seus colaboradores. Entre elas estão: excessiva burocracia organizacional, falha na identificação de trabalhos que o colaborador possa desenvolver com paixão, falta de políticas de desenvolvimento de carreira, pouca clareza sobre a importância do trabalho desenvolvido e, finalmente, questões ligadas à liderança.

É necessário ficar claro que a pesquisa de clima organizacional deveria exatamente compreender assuntos como os apresentados pela Forbes, entre outros, e desta maneira agir preventivamente, alinhando interesses individuais e organizacionais.

Para a elaboração de uma PCO, é importante que seja feita uma análise mais ampla da organização. A condução da pesquisa de clima organizacional não é feita somente pelos colaboradores responsáveis pela área de recursos humanos, mas pode e deve contar com uma consultoria externa, a fim de garantir a imparcialidade e a isenção no

trato com os dados levantados.

Vamos conhecer alguns aspectos para a implantação de uma pesquisa de clima organizacional (PCO). Algumas etapas devem ser levadas em consideração:

- **Estruturação:** envolve adequar o conceito de clima organizacional à cultura da empresa e, além disso, mapear os temas de maior interesse para pesquisa no momento e outros que possam ser desenvolvidos nos próximos anos. Ainda dentro de estruturação, é necessário negociar expectativas e comprometimento do grupo dirigente com os resultados da pesquisa. A partir do levantamento dos temas com a direção, a consultoria discute com os representantes de área quais são os temas mais relevantes.

- **Divulgação:** esta etapa é considerada vital para o sucesso deste trabalho, pois envolve sensibilizar o colaborador quanto à importância de sua participação. É necessário assegurar a confidencialidade dos dados, já que do contrário pode haver boicote por medo de ser identificado e sofrer represálias.

- **Coleta de dados:** há várias maneiras de se coletar informações, por exemplo, por meio de entrevistas, porém a mais usual é por meio de aplicação de questionários. O questionário pode ser desenvolvido para ser aplicado pela internet ou por meio de cópias impressas a serem preenchidas e entregues em urnas, porém seu conteúdo não se altera em função disso. Também é definida a escala de mensuração. A linguagem a ser empregada no formulário deve ser adequada ao público a que se aplica.

## Sem medo de errar

Olá, estudante. Vamos refletir sobre a necessidade da empresa Empório Urbano de conhecer o grau de engajamento e comprometimento de seus colaboradores, e, assim, a satisfação destes em relação à empresa.

Você foi convidado a esboçar um plano de Pesquisa de Clima Organizacional contendo algumas fases. Um bom planejamento é fundamental no momento de desenvolver uma pesquisa de clima organizacional, já que é um instrumento que servirá de guia para a tomada de decisão em vários aspectos e por um tempo considerável, se pensarmos nos comparativos que envolvem 2 a 3 anos à frente. Vejamos:

- A primeira fase é do alinhamento com a direção da empresa: aqui vale a pena verificar junto à direção os reais interesses em relação à PCO. Que perguntas você faria a essa direção e como você apresentaria as vantagens desta implantação? Crie

um roteiro de questões e explicações.

- A próxima fase traz a necessidade de se compor um comitê que cuidará de definir o instrumento de coleta de dados. Neste caso, quem seriam as pessoas escolhidas para compor o comitê? Talvez representantes por setor. O que você sugere de acordo com o que vem aprendendo sobre a PCO?

- Na fase seguinte, verifique a missão, a visão e os princípios organizacionais. Resgate a cultura da empresa. Já estudamos sobre isso em outras seções, você se lembra? Descreva sua percepção sobre isso para que possa pensar em como atender às necessidades da Empório Urbano.

- Na próxima fase, você deve definir os temas, ou seja, descrever quais são as dimensões ou os fatores que devem ser avaliados. O que é importante para este tipo de empresa e modelo de negócio?

- Finalmente, a fase de comunicação. De que forma ocorreria a divulgação aos colaboradores da pesquisa de clima organizacional? Como apresentar a eles esta novidade e engajá-los de forma a conseguir uma adesão genuína?

Lembre-se de que todos os colaboradores devem ser esclarecidos sobre qualquer mudança que gere impactos relevantes, já que a falta de informações gera medos e percepções equivocadas.

O que menos se deseja é gerar um clima desfavorável por uma inadequação na implantação, correto?



### Lembre-se

A prática da gestão de pessoas representa um ciclo contínuo. Investimos em uma área ou em um grupo de pessoas e logo é necessário atender a outras demandas ou a novas demandas da mesma área ou grupo. Cuidar de pessoas é um desafio constante.



### Atenção!

A pesquisa de clima organizacional deve contemplar assuntos que tragam retorno sobre as percepções e a satisfação do colaborador em relação à organização. Assim, por meio das informações obtidas, a empresa poderá agir preventivamente, alinhando interesses individuais e organizacionais em busca de um resultado satisfatório para ambas as partes.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>	
"A importância do gestor em relação ao clima organizacional"	
1. Competências técnicas	Conhecer técnicas para a elaboração de pesquisa de clima organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Refletir sobre a atuação do gestor na formação do clima organizacional.
3. Conteúdos relacionados	Clima Organizacional e Pesquisa de Clima Organizacional.
4. Descrição da SP	A empresa fabricante de brinquedos Mundo Encantado foi criada há exatos 16 anos. Graças aos bons produtos e atendimento se manteve forte no mercado e há cinco anos se expandiu. Uma filial que funciona nos mesmos padrões foi construída em uma região próxima. Nas duas unidades fabris, regras, valores e princípios são compactuados, mas vem ocorrendo uma grande divergência em termos de produtividade entre elas. Ambas unidades são bastante estruturadas em termos de gestão de pessoas. A unidade "A" não tem apresentado problemas, porém na unidade "B" as insatisfações vêm se acumulando. Sabe-se, de maneira informal, que os gestores em nada contribuem com suas equipes de trabalho e que as coisas vão de mal a pior. O que pode estar acontecendo?
5. Resolução da SP	Apesar de as empresas serem muito parecidas em termos operacionais e seguirem as mesmas regras e padrões, calcando-se em valores e princípios semelhantes, parece que os gestores atuam de formas diferentes. Ouvi-los é a primeira coisa a ser feita, bem como ouvir os colaboradores, entretanto sugere-se que seja pensado em implantar uma ferramenta visando pesquisar vários quesitos para que se compreenda de forma objetiva o que causa a insatisfação, já que a empresa apresenta estrutura para atender às mais diferentes expectativas.



### Lembre-se

Qual é a importância de ouvir? Em termos organizacionais implica estar atento e aberto a escutar o que o colaborador tem a dizer. Muitos gestores acreditam, de maneira prepotente, serem os únicos a ter todas as respostas, sem se darem conta de que soluções nascem do diálogo e da eficácia do compartilhamento de ideias.



### Faça você mesmo

Observe como surgem as soluções para os problemas que enfrenta em seu ambiente profissional. Você acredita que a opinião do outro pode trazer soluções inovadoras? No seu ponto de vista, relate o porquê de o conjunto ser mais importante do que as partes isoladas e faça uma relação com o clima organizacional.

### Faça valer a pena

1. Qual é a influência do gestor no clima organizacional?
2. Assinale V para Verdadeiro e F para Falso.
  - I. A cultura organizacional influencia no clima organizacional.
  - II. O clima organizacional mapeia o ambiente interno da empresa.
  - III. A cultura da empresa é criada basicamente por seus colaboradores.
  - IV. A mudança organizacional é influenciada pelo clima organizacional.

Assinale a alternativa que contém a ordem correta.

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

3. Qual é o objetivo da pesquisa de clima organizacional (PCO)?
4. A satisfação do colaborador com a organização em que trabalha melhora seu nível de motivação. De acordo com Miláhy Csíkszentmihályi (1998), a motivação está associada ao conceito de fluxo. Esse conceito pode ser aplicado ao trabalhador quando:
  - I. Os desafios propostos estão coerentes com as habilidades de que dispõe para realizá-los.

- II. O trabalhador recebe recompensas por um trabalho bem feito.
- III. Há reconhecimento e elogios.
- IV. Há equilíbrio entre capacidade e dificuldade.
- V. A execução da tarefa conduz a uma concentração absoluta.

Estão corretas as afirmações apresentadas em:

- a) Apenas I.
- b) I, II, III.
- c) I, II, V.
- d) I, IV, V.
- e) Todas as alternativas.

**5.** É possível afirmar que a insatisfação com o trabalho traz consequências positivas para a organização, como absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade e desmotivação. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**6.** Conhecer o clima organizacional ajuda a empresa a se organizar, agindo em busca de melhorias nos pontos desfavoráveis. Segundo a consultoria Endeavor, o clima organizacional está entre os principais pilares para o crescimento de uma empresa. Isso ocorre porque:

- I. Um clima bom proporciona colaboradores engajados com seus trabalhos.
- II. Um clima bom proporciona inovação, o que melhora a competitividade.
- III. Entender o clima organizacional faz parte de uma estratégia.
- IV. Profissionais engajados melhoram o clima da organização.
- V. O clima organizacional favorável proporciona novas oportunidades.

Estão corretas as afirmações:

- a) I, II, III.
- b) II e III.

- c) I, II, III e IV.
- d) IV e V.
- e) Todas as afirmativas.

**7.** Questões ligadas à liderança despreparada, excessiva burocracia organizacional, falta de políticas de desenvolvimento de carreira e pouca clareza sobre a importância do trabalho desenvolvido são exemplos de fatores que prejudicam o clima organizacional. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa



## Seção 4.2

### Instrumentos de Pesquisa na Prática: os Modelos de Formulários

#### Diálogo aberto

Nesta Seção 4.2, abordaremos os instrumentos de pesquisa na prática. Como podemos preparar um instrumento? De que forma identificamos os aspectos que queremos conhecer?

Sabemos que um colaborador motivado é capaz de trazer os melhores resultados organizacionais, além de se sentir satisfeito consigo e com a empresa em que trabalha. Este conceito é o que direciona o Sr. Ruy da Empório Urbano. Para compreender melhor a satisfação e a pesquisa de clima organizacional, ele tem buscado realizar muitas leituras, além de discutir o assunto com outros empresários que também fazem uso de alguma ferramenta de clima organizacional. Em uma dessas leituras, o Sr. Ruy descobriu que existem diferentes formas de coletar dados para uma pesquisa de clima com os colaboradores, a saber: entrevistas, painéis de debate e questionário.

Como o Sr. Ruy é um profissional empreendedor e curioso, quer saber de você: no que consiste cada uma das ferramentas e quais as vantagens e desvantagens que cada uma delas apresenta? Assim, a partir dessas informações, acredita que poderá se sentir mais seguro em fazer a escolha da ferramenta mais adequada a ser aplicada na PCO em sua empresa.

Muito bem. Agora que você já definiu na seção anterior as dimensões a serem utilizadas na PCO, caberá a você apresentar um relatório em que aborde a ferramenta de entrevista, de painel e de questionário. Lembre-se de apresentar também as vantagens e desvantagens de cada uma das ferramentas. Ao final do relatório, você deverá fazer uma sugestão da ferramenta que julgar ser a mais adequada para a coleta de dados na Empório Urbano, justificando sua escolha.

Esta situação-problema (SP) irá fazer parte do trabalho que deverá ser entregue ao final desta unidade de ensino. O trabalho consiste em um "Plano de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)" contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção,

incluindo a IV) e poderá ser elaborado com a ferramenta Word.

Vamos continuar caminhando para a conclusão desta Unidade de Ensino IV?

### **Não pode faltar**

Em uma organização, muitas são as formas de manifestação de como está o clima organizacional. De acordo com Luz (2003), no dia a dia é possível que se encontrem sinais de que o ambiente é percebido como bom ou ruim. Vamos ver alguns exemplos:

- Turnover (rotatividade) elevada, bem como elevados índices de absenteísmo, o que indica falta de comprometimento com a empresa. Esse tipo de comportamento, em geral, ajuda a deteriorar o clima organizacional.
- A falta de comprometimento pode ser observada também em programas de sugestões malsucedidos, em que os colaboradores não se interessam pelas necessidades da empresa.
- Descaso com o uso de recursos, que vão desde o uso consciente de papel e cuidados com o prédio. São comuns pichações em banheiros, vestiários, entre outros locais, além do uso indiscriminado de materiais diversos.
- Como exemplo de um clima organizacional favorável podem-se observar nos colaboradores atitudes positivas, confiança, entusiasmo, alegria, engajamento, participação, motivação, comprometimento e baixo turnover.

Essas manifestações denotam o clima e a cultura existentes na organização. De acordo com Souza (citado por LUZ, 2003), a cultura influencia o clima organizacional. O autor acrescenta ainda que outros fatores externos também causam impacto, como problemas sociais, pessoais e familiares.

Levando-se em consideração essas informações, devemos refletir sobre o que Luz (2003) salienta: ao se avaliar o clima organizacional, é importante que sejam verificados, além dos dados quantitativos, também os qualitativos. Os números, quando analisados em separado, sem um olhar mais atento à percepção do colaborador, podem gerar informações imprecisas e resultados inócuos.

Segundo Luz (2003), é preciso realizar anualmente uma pesquisa sobre clima ou, então, a cada dois anos. Pode ser aplicada por meio de entrevistas, painel de debates ou questionários. Vamos conhecer um pouco mais sobre cada tipo de ferramenta.

A entrevista é uma ferramenta que requer mais tempo, pois é realizada individualmente. A aplicação de uma pesquisa de clima organizacional utilizando a

entrevista oferece a oportunidade de o colaborador dar sua opinião se expressando de forma aberta e acompanhado por um profissional que o deixe à vontade para falar, dizendo o que pensa a respeito da empresa. As perguntas podem abordar temas sobre gestão, comunicação, trabalho em equipe, entre outros temas que sejam de interesse da organização.

O painel de debates se mostra o mais econômico, por ser feito com diversas pessoas ao mesmo tempo. Em geral, reúnem-se de 5 a 10 pessoas que vão conversar com o avaliador expondo o que pensam sobre determinado tema. O condutor deve atuar apenas como ouvinte, e sua atuação se limita a focar o assunto que está sendo abordado. São realizadas anotações, que posteriormente serão analisadas pelo comitê de avaliação.

Um dos principais questionamentos sobre esta ferramenta é a respeito do caráter sigiloso, uma vez que é totalmente quebrado, já que todos os participantes ficam sabendo o que está sendo apresentado pelo colega ao lado. Esta condição pode inibir alguns a expressarem o que realmente pensam e sentem, deixando de revelar sua satisfação ou insatisfação.

A boa condução do debate pode deixar os participantes mais à vontade. Deve-se explicar que o objetivo é conhecer a opinião dos colaboradores sobre a empresa e que não se trata de avaliar o desempenho nem de identificar as pessoas com intenção de puni-las. É importante que seja tratada, ainda, a questão da confidencialidade, expondo de forma clara que o que for discutido pelo grupo não deve ser exposto a outras pessoas.

Ambas as ferramentas podem apresentar vantagens e desvantagens, entretanto há um aspecto que deve ser considerado ao se fazer a escolha por uma dessas ferramentas. Elas não possibilitam comparações entre um ano e outro a respeito do clima organizacional. Por serem mais subjetivas e de difícil mensuração, as informações são tratadas em dado momento, e não se consegue avaliar se houve melhora ou piora na satisfação geral e nas demais análises.

Por esta razão, o questionário se revela uma ferramenta mais usual, pois é mais prático, preserva o anonimato dos colaboradores e as informações podem ser comparadas no futuro. De acordo com Schermerhorn et al. (1999), em um questionário, as questões podem ser do tipo de preencher colunas ou de múltipla escolha. Entre as principais vantagens da utilização do questionário estão o custo, que é relativamente baixo, e o anonimato, que torna as respostas mais confiáveis.

Ao mesmo tempo que o anonimato é fundamental para que o colaborador se sinta confortável ao preencher uma pesquisa de clima, este fator pode tornar-se um complicador, seja pelo possível preenchimento sem compromisso ou por baixa adesão. Uma das formas de se evitar isso é promover o engajamento dos colaboradores e tratar as informações com o respeito e a seriedade necessários.

Para que uma pesquisa de clima organizacional traga os resultados desejados pela organização, primeiramente é necessário estabelecer uma metodologia. De acordo com Nery (2015), ela se inicia com o comprometimento da direção para a aplicação de uma ferramenta. Essa condição é básica para o sucesso do processo de implantação, pois, do contrário, é improvável que este processo se conclua de maneira eficaz.

Também é fundamental para a implantação a formação de um comitê, para que seja definida a ferramenta de coleta de dados. É neste ponto que devemos nos perguntar: o que queremos saber?



### Pesquise mais

Neste vídeo, os autores Marcelo e Gustavo Boog mostram que a pesquisa de clima organizacional deve ser um projeto corporativo. Não pertence à área A, B ou C, mas visa o desenvolvimento estratégico da organização como um todo. É bem interessante! Acompanhe no link disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VS4Cbfj8YV0>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

Se o objetivo da aplicação da pesquisa de clima organizacional é identificar o que sente o colaborador em relação à organização, o que o motiva, como se engaja a atingir os objetivos organizacionais, então é necessário que sejam estabelecidos os aspectos que se quer conhecer.

Com a Pesquisa de Clima Organizacional cada colaborador se manifesta também sobre como está a motivação, os relacionamentos e o espírito de equipe; se conhece a missão, os valores, objetivos e metas; se percebe o trabalho de todos em função de um objetivo comum; se os gestores delegam bem; como são as políticas de gestão de pessoas; e se a empresa é um bom local para se trabalhar.

Para Nery (2015), o comprometimento e o engajamento do profissional com a empresa se revelam um diferencial desta perante o mercado; assim, o uso de instrumentos que possam medir a satisfação dos colaboradores é essencial.



### Pesquise mais

Veja o link do Great Place do Work, disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/lista-nacional>>. Acesso em: 20 ago. 2015. Neste site, você encontra a lista das melhores empresas para trabalhar, sendo que estão separadas por região. Explore este material que traz variedade e riqueza de informações, e mostra as empresas que se preocupam com a satisfação de seus colaboradores. A Revista Exame

também traz este tipo de pesquisa. Acompanhe pelo link disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2015/>>. Acesso em: 22 ago. 2015.



### Refleta

Como está sua percepção a respeito da empresa em que trabalha? Será que ela faz parte da lista do Great Place to Work? Ou quem sabe na seleção da Revista Exame? Independentemente disso, como está sua satisfação no trabalho? A principal função de se realizar a pesquisa de clima organizacional é conhecer o que pensam os colaboradores a respeito da organização.

Ainda para Nery (2015), pesquisas realizadas na Europa, EUA e Brasil mostram que os colaboradores se engajam e se comprometem quando:

- Conhecem os valores da organização, os pontos fortes, as fragilidades e as estratégias de negócio. Conhecer tudo isso sugere que a empresa aposta em seus colaboradores, não inventa resultados, mas expõe suas forças e fragilidades para juntos construírem o melhor caminho.
- Percebem que estão envolvidos nas decisões, podem falar com franqueza, expor suas opiniões, sentimentos e percepções, pois sabem que serão respeitados.
- Sabem que a empresa investe no desenvolvimento do seu colaborador, ajudando-o em suas conquistas pessoais e profissionais.
- Sentem-se reconhecidos por suas contribuições e sabem que estas fazem a diferença.
- Reconhecem que a empresa é focada em resultados.
- Identificam-se com os propósitos, metas e objetivos organizacionais.

Com a pesquisa de clima organizacional é possível reconhecer o que o colaborador realmente pensa da organização. A elaboração de uma pesquisa de clima organizacional visa então, por meio de determinadas dimensões, conhecer como está o engajamento, o comprometimento e a satisfação do colaborador com a organização.

Para que isso ocorra, de acordo com Chiavenato (2014), são escolhidas as dimensões que mais se adéquam àquela organização. Portanto, podem ser verificadas as percepções quanto ao grau de responsabilidade atribuída, à liderança, às recompensas e ao reconhecimento.

Além destas, há outras dimensões que podem ser avaliadas, como:

- Comprometimento e engajamento profissional.
- Comunicação.
- Estilo de gestão.
- Remuneração.
- Desenvolvimento profissional.
- Condições de trabalho.
- Relacionamento interpessoal.
- Foco no resultado.
- Agilidade.
- Foco na solução de problemas.
- Organização e planejamento.

Há outros aspectos que merecem atenção quando se trata de planejar uma pesquisa de clima organizacional e construir um instrumento. Vamos ver quais são:

- Metodologia: quais são as etapas da pesquisa de clima organizacional.
- Período em que ocorrerá a pesquisa. É fundamental deixar claro quando começa e termina o prazo para a realização da pesquisa.
- Periodicidade para que ocorra a pesquisa. Em geral, é anual ou a cada dois anos.
- Segmentação da empresa que participará da pesquisa. Todas as áreas devem estar representadas na amostra de colaboradores que irão responder à pesquisa.
- Aplicação: os dados da pesquisa podem ser coletados por meio de formulários, os quais, posteriormente, devem ser depositados em urnas deixadas na empresa. Geralmente, as urnas são distribuídas em lugares de grande circulação de colaboradores ou alocadas no RH. Outra forma bastante usual é por meio de questionários por meio de website.
- Divulgação: todo colaborador deve ser informado de antemão sobre a aplicação da pesquisa de clima organizacional para que possa planejar-se e organizar-se para dar sua contribuição.



### Exemplificando

Na implantação da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) na empresa, na primeira coleta de dados a divulgação não se limita a informar quando e como ocorrerá a aplicação da pesquisa, mas a apresentar o que é a PCO, como ela acontece e quais são os objetivos a serem alcançados com o uso desta ferramenta. É importante esclarecer que se trata de uma ferramenta que auxilia na gestão de pessoas e na tomada de decisões, uma vez que traz informações de como está a percepção dos colaboradores em relação a vários aspectos da organização.



### Faça você mesmo

E na empresa em que você trabalha, é aplicada a Pesquisa de Clima Organizacional? Você conhece a PCO da empresa em que trabalha? Se a resposta é positiva, reflita sobre como é aplicada e analise a metodologia e as ferramentas utilizadas, a periodicidade, como ela acontece no geral e a divulgação dos resultados. Caso você não tenha esta experiência, entreviste um colega ou um profissional de uma organização que utilize esta prática. Em seguida, compartilhe e troque informações com seus colegas de classe.

Veja no modelo de formulário, a seguir, que a linguagem é simples e direta. A escala também não deixa dúvida, pois o colaborador, ao preencher um formulário deste tipo, deve ler a pergunta assinalando a alternativa que achar mais adequada.

Figura 4.2 | Exemplo de formulário de pesquisa de clima organizacional

	discordo totalmente	discordo	concordo	concordo totalmente
Eu me orgulho de trabalhar nesta empresa				
Eu acho que meu desempenho é avaliado corretamente				
Meu salário é adequado para as responsabilidades que tenho				
Recebo elogios de meu chefe para qualidade do meu trabalho				
Aqui a gente trabalha sem medo. Ninguém é despedido sem motivo grave				

Fonte: Adaptado de Boog e Boog (2015).

Após a coleta dos dados, ocorre o tratamento, a organização e a análise deles. Para Schermerhorn et al. (1999), essa análise pode ocorrer de forma simples, com a contagem e classificação dos dados, até o uso de sofisticadas técnicas de estatística. A tabulação permite que sejam feitas análises das respostas por meio de: perguntas, áreas, região, turno, tempo de casa, escolaridade, idade, entre outros.

As próximas etapas trazem informações quanto à emissão de relatórios, que podem ser feitos por meio de gráficos e comentários, além de plano de ação.

O desenvolvimento do questionário, de relatórios, a divulgação dos resultados e um detalhado plano de ação serão temas tratados nas próximas seções desta unidade de ensino IV.



### Assimile

Para que chegue aos resultados desejados, a Pesquisa de Clima Organizacional deve ser aplicada de maneira séria e dentro de um planejamento cuidadoso. Envolve diversas etapas que precisam ser respeitadas e, principalmente, deve envolver as pessoas. Quando os colaboradores percebem que se quer verdadeiramente ouvir suas opiniões e conhecer suas percepções acerca da organização em que trabalham, o processo flui naturalmente, e a consequência é a satisfação de todos. É importante frisar que a PCO é uma ferramenta de gestão valiosa para a tomada de decisões, que atende aos interesses gerais.

### Sem medo de errar

O interesse do diretor da empresa Empório Urbano em considerar um planejamento visando à implantação da pesquisa de clima organizacional denota que o executivo está valorizando as práticas relacionadas à gestão de pessoas.

Entender o que pensam os colaboradores é fundamental, mas também é essencial um planejamento estratégico visando à adoção de ações que atendam às expectativas criadas nos colaboradores. Para que isso ocorra, é importante a escolha da ferramenta certa.

A situação trouxe como proposta nesta Seção 4.2 que se apresente à empresa Empório Urbano as formas de se coletar dados, quais sejam: entrevistas, painéis de debate e questionário. Procure esclarecer cada uma das ferramentas apresentando suas vantagens e desvantagens.

O questionário é o mais utilizado por ser uma ferramenta de fácil aplicação e, principalmente, por oferecer a possibilidade de comparação de dados ao longo dos anos. Assim, a empresa passa a conhecer de forma objetiva em que aspectos notou melhorias e, ainda, aqueles que precisam de cuidados, tudo isso sob o olhar do colaborador. Além destas vantagens, você pode propor outras.

Outro tópico é apresentar as dimensões que podem ser utilizadas na pesquisa. Esta é uma das primeiras coisas a serem definidas. Procure não ultrapassar 10 itens, pois, do contrário, a pesquisa fica muito extensa, já que cada dimensão tem várias questões a serem observadas sob diferentes ângulos.

É interessante que haja algumas questões abertas. O que você propõe?



### Atenção!

Estas fases de esclarecimentos e levantamento de necessidades são fundamentais para a implantação de uma pesquisa de clima organizacional. Não é possível aplicar a pesquisa que outra empresa utiliza, já que se trata de um instrumento personalizado e direcionado às necessidades e especificidades de cada organização. Podem acontecer coincidências em dimensões verificadas, mas a abordagem ao tema e a linguagem utilizada são específicas.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.	
<b>“PCO: a importância de um bom planejamento”</b>	
<b>1. Competências gerais</b>	Conhecer técnicas para a elaboração de pesquisa de clima organizacional.
<b>2. Objetivos de aprendizagem</b>	Compreender a importância de um bom planejamento na implantação da Pesquisa de Clima Organizacional.
<b>3. Conteúdos relacionados</b>	Satisfação do Colaborador, motivação e produtividade.
<b>4. Descrição da SP</b>	Estudante, você se lembra da seção anterior e da empresa “Seja Diva”? Pois é, a proprietária quer aplicar uma pesquisa de clima organizacional e precisa de ajuda. Quer saber como fazer isso e as vantagens que irá obter. Pensou em copiar a pesquisa da empresa de uma amiga, que é de um segmento semelhante.

	Desta forma, ela acha que ganha tempo e reduz custo. Outra dúvida é: como fazer isso? Entrevistando seus colaboradores? Aplicando um questionário? Enfim, são muitas as dúvidas. Como ajudá-la a se decidir?
5. Resolução da SP	Há algumas considerações importantes a se fazer: primeiramente, não é possível "copiar" a PCO de outra empresa, independentemente dos motivos, pois, além de não ser ético, é ineficaz. Cada organização tem suas próprias necessidades. Isso é um ponto fundamental a esclarecer com a proprietária. As vantagens de se aplicar a PCO são inúmeras: melhora a percepção do colaborador em relação à empresa, assim como seu engajamento. Em geral, os colaboradores gostam de saber que a empresa se importa com o que eles pensam, e isso melhora também a motivação. É importante que a empresa defina como irá coletar os dados, e a maneira mais prática é por meio de aplicação de questionários, que, ao final, terão seus dados tabulados e analisados. As dimensões e perguntas que serão feitas devem ser discutidas com a direção da empresa e com o comitê que será criado para este fim. Estas considerações são relevantes para que a implantação seja eficaz e gere resultados efetivos.



### Lembre-se

Há critérios para se aplicar uma pesquisa de clima organizacional. Tem de existir um planejamento detalhado e estabelecer passos a serem seguidos. Se a pesquisa for feita às pressas, sem contemplar as necessidades reais, os resultados obtidos não refletirão a percepção do colaborador, e, portanto, os dados levantados podem conduzir a decisões equivocadas. Se as intenções da pesquisa não forem claras e se os funcionários sentirem que é mais um questionário que não leva a nada, então não estarão empenhados em contribuir respondendo com a seriedade necessária. Assim, o instrumento cai em descrédito. Quando um colaborador é convidado a dar sua opinião, ele cria expectativas que devem ser analisadas e, na medida do possível, atendidas. A frustração pode gerar resultados desastrosos. Portanto, a empresa deve ter clareza de que, depois de aplicar uma PCO, obter e divulgar seus resultados, as mudanças e melhorias devem ser o próximo passo.



### Faça você mesmo

Imagine-se na seguinte situação: você, na condição de consultor de empresas, foi convidado a conhecer uma empresa familiar, de pequeno porte, que conta com 28 colaboradores. Você observa que é bastante desestruturada, conta com poucos recursos, sofre com reclamações, mas o proprietário acredita que a pesquisa de clima organizacional pode melhorar os resultados de seu negócio. Como você argumentaria? Qual

seria sua proposta para este diretor? Realize esta atividade e compare sua resposta com a de seus colegas.

### Faça valer a pena

**1.** Há várias formas de se coletar informações sobre a satisfação dos colaboradores. Entre elas estão os questionários, os painéis de debates e as entrevistas. Essa afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**2.** Aponte quais as vantagens de se optar pelo questionário como instrumento de coleta de dados na pesquisa de clima organizacional.

**3.** Entre as dimensões a serem consideradas em uma pesquisa de clima organizacional estão:

I. Comprometimento e engajamento profissional.

II. Comunicação.

III. Postura sindical.

IV. Organização e planejamento.

V. Baixa atenção ao realizar uma tarefa.

Assinale a alternativa correta.

a) I, II, III.

b) I, II, IV.

c) II, III, IV.

d) I, IV, V.

e) Todas as afirmações.

**4.** Entre as etapas de elaboração de uma metodologia para a construção de uma ferramenta de pesquisa de clima organizacional estão:

I. Verificação do clima entre os concorrentes.

- II. Estruturação.
- III. Divulgação.
- IV. Coleta de dados.
- V. Arquivamento dos dados.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III.
- b) II, III, IV.
- c) II, IV, V.
- d) II, III, V.
- e) Todas as afirmações.

**5.** Para Nery (2015), pesquisas realizadas na Europa, EUA e Brasil mostram que os colaboradores se engajam e se comprometem quando:

- I. Conhecem os valores da organização.
- II. Se sentem reconhecidos pela organização.
- III. Sabem das estratégias de negócio.
- IV. Confiam que a empresa é honesta ao expor seus resultados.
- V. São envolvidos nas decisões, ajudando nas conquistas pessoais e profissionais.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III.
- b) II, III, IV.
- c) II, IV, V.
- d) I, IV, V.
- e) Todas as afirmações.

**6.** Como funciona o Painel de Debates como ferramenta de pesquisa de clima organizacional?

**7.** A tabulação permite que sejam feitas análises das respostas por meio de:

- I. Perguntas e áreas.
- II. Região e turno.
- III. Tempo de empresa.
- IV. Escolaridade e idade.
- V. Desempenho no trabalho.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, III, IV.
- b) I, II, IV, V.
- c) II, III, IV, V.
- d) I, III, IV, V.
- e) Todas as afirmações estão corretas.



## Seção 4.3

### A Montagem da PCO, as Técnicas de Análise e a Decisão

#### Diálogo aberto

Caro aluno, nas seções anteriores, você começou a compreender o clima organizacional, como planejar e estruturar uma pesquisa de clima organizacional e entendeu como é possível coletar dados a respeito da satisfação dos colaboradores por meio de ferramentas de pesquisa. Assim, iniciou uma reflexão sobre como preparar um instrumento de pesquisa de satisfação dos colaboradores.

Além disso, você pôde esboçar aspectos importantes que envolvem planejamento estratégico e definições que irão auxiliar na avaliação da empresa pelos colaboradores. Também adquiriu conhecimentos sobre um aspecto de extrema importância para o sucesso da PCO – a divulgação aos colaboradores.

Concluimos que você fez um ótimo trabalho até aqui! Agora avançaremos um pouco mais.

Nesta Seção 4.3, você compreenderá como é o instrumento de coleta de dados na íntegra. Saberá os elementos que o integram, como aplicar um questionário e de que forma podemos fazer a tabulação dos dados.

Apesar de não ser a única forma de coletar dados, elegeremos o questionário como a forma de praticarmos o conhecimento em pesquisa de clima organizacional. Esta é a forma mais usual e prática para a obtenção deste objetivo.

A partir do conteúdo da Seção 4.2, o Sr. Ruy mais uma vez depositou sua confiança no seu profissionalismo e aceitou suas sugestões. Agora ele solicitou a você a elaboração de um questionário de pesquisa de clima organizacional para a empresa Empório Urbano. Lembre-se do que já identificou na seção anterior. Com quais dimensões vai trabalhar? Como será a escala de pontuação? Que tipos de perguntas são mais adequadas a um questionário como este: perguntas abertas ou fechadas?

Ao longo dos estudos desta seção, você encontrará base para responder a cada

um destes questionamentos. Com a elaboração desse questionário, você estará auxiliando a Empório Urbano em mais um grande passo na preparação da pesquisa de clima organizacional. Conhecer como está o grau de envolvimento do colaborador é decisivo para a empresa agir no sentido de alinhar suas condutas às necessidades de seus colaboradores e, desta forma, seguirem juntos rumo à conquista dos objetivos profissionais e organizacionais.

Você deve se lembrar de que deverá incluir esta atividade no trabalho final desta unidade de ensino. O trabalho consiste em um "Plano de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)" contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção, incluindo a IV) e poderá ser elaborado pela ferramenta Word.

Vamos a mais esta tarefa? Em breve, você concluirá a Unidade Curricular de Gestão de Pessoas. Anime-se!

### **Não pode faltar**

Empresas que se preocupam com a percepção dos colaboradores a respeito do ambiente profissional adotam uma política estratégica de foco nos negócios por meio de pessoas. De acordo com Luz (2003), com a aplicação de um instrumento, é possível conseguir subsídios importantes para o contínuo aprimoramento do clima organizacional. Ao estudar 17 empresas que fazem uso da aplicação de um instrumento de pesquisa de clima, os tópicos verificados foram:

- O significado do trabalho realizado pelos colaboradores.
- Salário.
- Benefícios.
- Integração entre departamentos.
- Liderança.
- Comunicação.
- Progresso profissional.
- Relacionamento interpessoal.
- Processos de decisão.
- Ambiente profissional.
- Imagem da empresa.

- Direção e estratégias.

Elaborar uma ferramenta de pesquisa de clima organizacional envolve pensar e realizar algumas escolhas. Como já vimos anteriormente, o questionário pode ser impresso ou on-line. O modelo de aplicação por meio de formulários impressos costuma ser mais aceito, já na pesquisa eletrônica ainda há receio de alguns colaboradores em relação à quebra de anonimato.

Agora, vamos aprender a elaborar um questionário de pesquisa de clima organizacional!

Primeiramente, devem-se definir, junto à direção, aos gestores e ao comitê formado, quais dimensões serão pesquisadas. Autores como Luz (2003) e Bergamini e Coda (1997) afirmam que é necessária uma quantidade de perguntas que cubra de forma satisfatória tais dimensões. É válido lembrar que uma mesma dimensão pode ter diferentes facetas a se conhecer, por exemplo, comunicação: podem-se buscar informações sobre a comunicação verbal e escrita; desta forma, uma única pergunta talvez não cubra os diferentes aspectos dessa dimensão.

Um questionário muito longo pode ocasionar certa desatenção por parte do respondente, mas, por outro lado, não deixará margens para dúvidas. Outro aspecto a se considerar é a escolha das opções para cada pergunta. Não é viável que a avaliação se limite a “sim” ou “não”. De acordo com Luz (2003), é recomendável graduar a intensidade das respostas. Outro cuidado é evitar o uso de opções ímpares de respostas, de forma a evitar a tendência central por parte do respondente.



### Exemplificando

Considere uma pergunta sobre determinado assunto em que se tenha que dar uma opinião, cujas opções de respostas sejam: Excelente – Ótimo – Bom – Regular – Ruim. Ao ter de se posicionar, pode ocorrer a tendência de a resposta ser “bom”, por colocar o respondente em uma posição mais confortável.



### Faça você mesmo

Pesquise outras formas de graduação de respostas. O que mais pode ser utilizado? Lembre-se de que ter 4 (quatro) opções se mostra viável, pois elimina a tendência central.

Além disso, mais um cuidado que se deve ter ao formular as perguntas e opções de respostas é considerar que certos funcionários, por diferentes razões, não têm como opinar. Um exemplo é o caso de ter de avaliar o transporte coletivo que a empresa

fornece, sendo que parte dos colaboradores utiliza seu próprio veículo para ida e volta ao trabalho. Ou, ainda, verificar a opinião de um colaborador em relação ao seu líder, sendo que este colaborador foi recém-admitido. Para estas situações, pode-se estabelecer a opção "Não tenho opinião". Uma opção de graduação, neste sentido, ficaria da seguinte forma: Sempre – Quase sempre – Raramente – Nunca – Não tenho opinião.

Outra dica importante que Luz (2003) traz é que, uma vez que o questionário foi desenvolvido, este deve ser replicado em oportunidades de pesquisas futuras para que seja possível realizar comparações entre as respostas. O autor observa ainda que, na medida do possível, todos os colaboradores devem participar respondendo à pesquisa de clima organizacional.

Uma vez que já se tenha decidido sobre a aplicação da pesquisa de clima organizacional, alguns cuidados quanto à divulgação são necessários:

- Sensibilizar os colaboradores sobre a importância da aplicação deste instrumento.
- Apontar a pesquisa como um programa institucional e, assim, divulgá-la em jornais internos, intranet e quadros de aviso.
- Apresentar o objetivo da pesquisa e o modo como os dados serão coletados.
- Orientar o preenchimento da pesquisa no local de trabalho para evitar a interferência de terceiros.
- Permitir que o colaborador tenha liberdade para preencher o questionário sem a supervisão direta de seu gestor. Ao preencher sobre supervisão, as respostas tendem a ser influenciadas pela mera presença do gestor.
- Sobre a tabulação, devem-se considerar os seguintes aspectos:
  - Pergunta.
  - Variável.
  - Região.
  - Diretoria.
  - Departamento.
  - Unidade.
  - Nível hierárquico.
  - Regime de trabalho.

- Turno de serviço.
- Sexo e faixa etária.
- Entre outros.

De acordo com Luz (2003), como parametrização, podem-se considerar os seguintes aspectos: respostas que correspondam a Sempre, Quase Sempre, Sim, Mais ou menos são indicativos de satisfação. As respostas Raramente, Não e Nunca indicam insatisfação.

A parametrização deve ser definida previamente. Veja um exemplo de acordo com a explicação dada:

Respostas	Parâmetros
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Mais ou menos	Satisfeito
Não	Insatisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito

A pesquisa não identifica o colaborador, mas há informações que são importantes para fazer correlações com as respostas obtidas.

Cabeçalho do Questionário					
<b>Departamento</b>					
Administrativo ( )	Comercial ( )	Produção ( )	Logística ( )	Outro ( )	
<b>Nível hierárquico</b>					
Gestor ( )	Supervisor ( )	Técnico ( )	Administrativo ( )	Operacional ( )	
<b>Tempo de Empresa</b>					
Menos de 1 ano ( )	De 1 a 3 anos ( )	De 4 anos a 5 anos ( )	De 6 anos a 10 anos ( )	De 11 anos a 15 anos ( )	Mais de 15 anos ( )
<b>Sexo</b>					
Feminino ( )			Masculino ( )		
<b>Faixa Etária</b>					
Entre 15 e 18 anos ( )	Entre 19 e 25 anos ( )	Entre 26 e 30 anos ( )	Entre 31 e 40 anos ( )	Entre 41 e 50 anos ( )	Mais de 51 anos ( )

Instruções de preenchimento do questionário:

Use a sinceridade para preencher o questionário.

Não preencha seu nome.

Faça um X na resposta que você escolher.

Vamos verificar como é o caderno de pesquisa do clima organizacional. As questões são apontadas por Luz (2003, p. 105-110)

<b>1. Os benefícios oferecidos atendem às suas necessidades</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>2. Os gestores da empresa estão preparados para atender seus colaboradores</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>3. Você se sente respeitado por seu superior</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>4. Você participa da definição de metas e objetivos relacionados ao seu trabalho</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>5. Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>6. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>7. Você se sente realizado profissionalmente com o trabalho que desenvolve</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>8. O treinamento que recebe o capacita para desenvolver bem seu trabalho</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>9. Você consideraria a possibilidade de indicar um amigo para trabalhar na empresa</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )
<b>10. Você considera favorável o relacionamento entre os colegas de seu setor</b>				
Sempre ( )	Quase sempre ( )	Raramente ( )	Nunca ( )	Não tenho opinião ( )



### Pesquise mais

Vale a pena conferir a dissertação do autor Ricardo Luz na íntegra. Acesse o link disponível em: <[http://www.bdt.dncc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdt.dncc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2015.

Deve-se elaborar um número de perguntas que possa “cobrir” todos os assuntos, mas sem excessos, evitando-se, assim, estressar o respondente, de forma que o mesmo passe a responder de modo inconsciente, sem sequer ler completamente a pergunta.

De acordo com Luz (2003, p. 130), algumas perguntas não podem faltar pela relevância das respostas que se obtém. São elas:

- Como está a satisfação com a empresa em que trabalha?
- Como você se imagina daqui a dois anos:

- Trabalhando na mesma empresa e no mesmo cargo.
- Trabalhando na mesma empresa e em cargo melhor.
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando em outra empresa, em cargo melhor.
- Trabalhando por conta própria.
- Não tenho opinião.
- Indique duas razões principais pelas quais trabalha na empresa.
- Indique dois fatores que mais geram insatisfação no seu trabalho.
- A empresa desfruta de boa imagem perante os colaboradores?
- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Você encontra, a seguir, o exemplo de um questionário completo. Lembre-se de que é um exemplo, e que cada organização elabora a ferramenta de acordo com as próprias necessidades.

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instruções:

A seguir, você encontrará frases que exemplificam a forma de marcação da escala de satisfação no que se refere a questão apresentada. O interesse básico é avaliar sua percepção sobre a questão proposta.

**Exemplo:**

QUESTÃO	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
a) As praias estão sempre lotadas no verão.				X
b) As praias estão sempre lotadas no verão.		X		

Esta sondagem não é um teste. Não existem afirmações certas ou erradas. Com base em suas experiências, dê sua opinião pessoal e sincera sobre os temas que estão sendo pesquisados quanto a empresa X.

**NÃO ASSINE SEU NOME.** As únicas informações pessoais necessárias são apresentadas a seguir e visam possibilitar a combinação de respostas para áreas ou grupos semelhantes de colaboradores.

### DADOS PESSOAIS

Marque com "X" a opção que identifica sua posição na **EMPRESA X**

Área	Área	Comercial	Administrativa	Produção	Suporte
Tempo de casa	Tempo de casa	1 a 2 anos	2,1 a 5 anos	5,1 a 8 anos	Acima de 8 anos
Idade	Idade	18 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	Acima de 51 anos
Escolaridade	Escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio	Superior Completo	Pós-Graduação

QUESTÃO	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Sinto que os objetivos a mim atribuídos são adequados e possíveis de alcançar.				
2. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente.				
3. Tenho possibilidades de expressar o que penso e sinto, sem sofrer represálias.				
4. Sinto que meu salário é justo para a função que desempenho.				

Quando eu comparo a remuneração praticada pela EMPRESA X em relação à praticada por outras empresas do mesmo porte eu concluo que

---



---



---



---



### Refleta

As perguntas que compõem o questionário devem atender às necessidades da empresa. A aplicação somente é eficaz se o colaborador entender que o anonimato é de fato respeitado. Essa condição é facilitada por meio de aplicação de questionários impressos.



## Assimile

Determinadas ações podem ser tomadas para melhorar a percepção do colaborador a respeito da organização em que trabalha. Luz (2003) oferece os seguintes exemplos, apoiado em práticas empresariais:

1. Academias montadas dentro da organização atendendo às necessidades de seus colaboradores.
2. Cuidados com segurança e ergonomia, com promoção do conforto no ambiente organizacional.
3. Campanhas diversas como antitabaco, alimentação saudável, controle do estresse.
4. Horários flexíveis.
5. Reunião com dirigentes para a promoção do diálogo.
6. Bolsa incentivo aos estudos (cursos superiores, pós-graduação e idiomas) e ajuda de custo com materiais escolares.
7. Kit bebê e maternidade para as funcionárias.
8. Oportunidade de carreira internacional.
9. Liberação de horas para trabalho voluntário.
10. Premiação por excelência em projetos de colaboradores.
11. Check up anual para colaboradores com 40 anos ou mais.

Para Luz (2003), o gerenciamento do clima é uma ação estratégica, uma vez que a satisfação dos colaboradores faz diferença na produtividade deles. A pesquisa de clima organizacional auxilia a empresa a verificar o que pode ser melhorado. Aplicar todas as etapas é fundamental para o sucesso deste processo.

O autor atribui 11 fatores a serem considerados na pesquisa de clima organizacional:

- 1- Apoio e aprovação da direção.
- 2- Planejamento da pesquisa.
- 3- Definição de variáveis.
- 4- Montagem do questionário.
- 5- Parametrização.

- 6- Divulgação da pesquisa.
- 7- Aplicação e coleta de dados.
- 8- Tabulação dos dados.
- 9- Emissão de relatórios.
- 10- Divulgação dos resultados.
- 11- Definição dos planos de ação.



### Assimile

Os resultados obtidos com a pesquisa permitem à organização tomar decisões e realizar ações de melhoria. Para Luz (2003), o gerenciamento do clima é uma função gerencial, e gestores dispostos podem aumentar a rentabilidade dos negócios e a qualidade de vida do trabalhador.

### Sem medo de errar

A Situação-Problema desta seção propõe a você a elaboração de um questionário como forma de conhecer o clima organizacional da empresa Empório Urbano. Para isso, é preciso levar em consideração alguns aspectos:

a) Comece refletindo sobre as dimensões que acredita que possam atender às necessidades da empresa. Considere o negócio, tipo de empresa, estilo de gestão.

b) Pense no cabeçalho que fará parte do questionário a ser aplicado. Quais informações você considera necessárias para poder analisar e realizar correlações?

c) Escolha a escala que estará no questionário. Você teve alguns exemplos, mas pode buscar outros.

d) Chegou a hora de pensar nas perguntas que farão parte do questionário. Não se esqueça de que cada dimensão deve ter mais de uma pergunta. Como sugestão, pense em 3 ou 4 perguntas por dimensão e considere também algumas questões abertas para que os respondentes possam se expressar.

Muito bem, com estas informações você será capaz de elaborar uma ferramenta que se mostrará muito útil para a Empório Urbano, uma vez que o Sr. Ruy agora já aprendeu muita coisa a respeito de gestão de pessoas. Temos visto que ele se mostra motivado no decorrer das seções e espera ansioso por mais esta contribuição.



### Atenção!

Uma ferramenta bem-elaborada requer conhecimento sobre as necessidades organizacionais. Além disso, não deixe de considerar a linguagem a ser utilizada, visto que as perguntas devem ser formuladas de maneira coerente com a escala de respostas.

## Avançando na prática

Pratique mais																																														
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.</p>																																														
"Pesquisa de Clima Organizacional, Satisfação do Colaborador"																																														
1. Competências técnicas	Conhecer técnicas para a elaboração de pesquisa de clima organizacional.																																													
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender como a utilização da pesquisa de clima organizacional pode identificar a satisfação do colaborador.																																													
3. Conteúdos relacionados	Gestão estratégica de pessoas, satisfação do trabalhador.																																													
4. Descrição da SP	<p>O banco Alpha desenvolveu uma pesquisa para identificar o clima organizacional e utilizou uma ferramenta (questionário) contendo 10 (dez) itens. Seguem dois deles:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pesquisa de clima organizacional</th> <th>Ótimo</th> <th>Bom</th> <th>Regular</th> <th>Ruim</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>Remuneração</b></td> </tr> <tr> <td>Acho que os benefícios oferecidos pela empresa são</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Em minha opinião, o salário que recebo é</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"><b>Oportunidade de carreira</b></td> </tr> <tr> <td>Aqui a valorização do esforço pessoal é</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Considero minha participação nos treinamentos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vejo que a preocupação da empresa com meu crescimento é</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Quais outros itens você sugere que façam parte do questionário de pesquisa de clima do banco Alpha?</p>	Pesquisa de clima organizacional	Ótimo	Bom	Regular	Ruim		4	3	2	1	<b>Remuneração</b>					Acho que os benefícios oferecidos pela empresa são					Em minha opinião, o salário que recebo é					<b>Oportunidade de carreira</b>					Aqui a valorização do esforço pessoal é					Considero minha participação nos treinamentos					Vejo que a preocupação da empresa com meu crescimento é				
Pesquisa de clima organizacional	Ótimo	Bom	Regular	Ruim																																										
	4	3	2	1																																										
<b>Remuneração</b>																																														
Acho que os benefícios oferecidos pela empresa são																																														
Em minha opinião, o salário que recebo é																																														
<b>Oportunidade de carreira</b>																																														
Aqui a valorização do esforço pessoal é																																														
Considero minha participação nos treinamentos																																														
Vejo que a preocupação da empresa com meu crescimento é																																														

### 5. Resolução da SP

A empresa que vai utilizar o questionário de pesquisa de clima organizacional é um banco, e, portanto, questionar determinados itens é fundamental.

A sugestão é que sejam verificados: gestão, liderança, processos de comunicação, ambiente profissional e desenvolvimento profissional. Também são importantes os itens de relevância do trabalho desenvolvido e relacionamento interpessoal.



#### Lembre-se

Antes de tudo, é importante que no questionário estejam claras as informações sobre os objetivos da pesquisa e a importância de um preenchimento correto, bem como a relevância de uma participação consciente.



#### Faça você mesmo

Qual é sua sugestão de dimensão a ser utilizada em uma pesquisa de clima em empresa de call center? Ofereça sua contribuição. Que itens você julga serem mais relevantes?

### Faça valer a pena

**1.** Explique por que um questionário não deve ser muito curto nem muito extenso.

**2.** De acordo com Bergamini e Coda (1997), para que sejam abordadas todas as dimensões em seus múltiplos aspectos, é necessário ter uma grande quantidade de perguntas. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**3.** Para Luz (2003), um clima organizacional ruim pode trazer várias consequências para a organização, como:

- I. Aumento do turnover.
- II. Desinteresse pelas necessidades dos outros.
- III. Controle de material.
- IV. Baixa expectativa quanto a promoções.

V. Baixo comprometimento com o trabalho.

Aponte as alternativas que correspondem de forma verdadeira ao enunciado.

- a) I, II, III.
- b) II e V.
- c) I, II, IV, V.
- d) III, IV.
- e) II, III, IV.

**4.** De acordo com Luz (2003), explique como funciona a parametrização para a ferramenta de questionário em uma pesquisa de clima organizacional.

**5.** Há diferentes formas de aplicação de uma ferramenta de avaliação de clima organizacional, que pode ocorrer por meio de entrevistas, debate socrático e questionários. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**6.** Para Luz (2003), o gerenciamento do clima é uma ação estratégica, uma vez que a satisfação dos colaboradores faz diferença na produtividade destes. A pesquisa de clima organizacional auxilia a empresa a verificar o que pode ser melhorado, e aplicar as etapas é fundamental para o sucesso do processo. As principais etapas são:

- I. Obter o apoio e aprovação da direção.
- II. Montar a ferramenta.
- III. Definir as variáveis.
- IV. Definir o plano de ação.
- V. Divulgar os resultados.

Assinale a alternativa que demonstra a ordem correta das etapas.

- a) I, III, IV, V, II.

- b) I, III, II, V, IV.
- c) I, III, II, IV, V.
- d) I, II, IV, V, III.
- e) I, II, III, IV, V.

**7.** O cabeçalho é uma parte importante do questionário porque permite que se realizem diversas correlações de resultados, entre elas:

- I. Tempo de trabalho.
- II. Escolaridade.
- III. Área ou departamento.
- IV. Faixa etária.
- V. Idade e sexo.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, II, IV, V.
- b) II, III, IV, V.
- c) II, IV, V.
- d) III, V.
- e) Todas as opções.

## Seção 4.4

### Divulgação dos Resultados e o Relatório de PCO: Ações Referentes aos Resultados Encontrados

#### Diálogo aberto

Esta seção encerra o conteúdo de pesquisa de clima organizacional e também a unidade curricular de Gestão de Pessoas. Nela, você aprenderá sobre a divulgação de resultados e os relatórios que podem ser elaborados. Além disso, serão pensadas ações que podem e devem ser empreendidas com os resultados da pesquisa de clima.

A empresa Empório Urbano realizou grandes avanços em gestão de pessoas e você contribuiu em grande escala. Parabéns, esta conquista também é sua! Por meio dos conhecimentos adquiridos nas seções anteriores e com base no que estudará nesta seção, o diretor da Empório Urbano precisa saber: Como transformar os dados coletados em informações relevantes? Como divulgar essas informações ou resultados à alta gestão e também aos colaboradores? E as ações de melhoria, como elaborá-las? Afinal, quando as melhorias irão ocorrer? Sua tarefa nesta situação é basear-se no que o Sr. Ruy precisa saber e apresentar um relatório com base nos seguintes aspectos:

- 1) Tabulação dos dados coletados na pesquisa. O que você sugere?
- 2) Relatórios de resultados das perguntas abertas e objetivas.
- 3) Como divulgar os resultados tanto à diretoria quanto aos colaboradores.
- 4) Ações de melhoria com base nos pontos prioritários e na divulgação aos colaboradores.
- 5) Cronograma de implantação do plano de ação.

Esta atividade é a parte final do trabalho que você entregará ao final desta unidade de ensino. O trabalho consiste em um "Plano de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)" contendo todas as etapas (resolução da SP de cada seção, incluindo a IV) e

poderá ser elaborado pela ferramenta Word.

Preparado para mais este desafio? Então me acompanhe para obter sucesso em mais uma situação que te projeta a uma realidade profissional.

### **Não pode faltar**

Desenvolver as pessoas é fundamental para uma empresa que busca crescimento e sucesso nos negócios. A contribuição de cada colaborador gera os resultados ao final. Valorizar pessoas é a ação mais inteligente e lucrativa de uma organização.

A tabulação dos dados da pesquisa é de extrema importância, pois mede de forma estatística a percepção dos colaboradores a respeito da empresa. O processamento pode ser feito de forma manual ou eletrônica, e isso vai depender do número de participantes. Se o número de participantes for elevado, convém optar pela utilização de programas específicos. Neste caso, será necessária a ajuda de um especialista em informática.

A tabulação, segundo Luz (2003), pode ser feita considerando as seguintes variáveis:

- Por questão.
- Por domínio.
- Por departamento.
- Por unidade.
- Por diretoria.
- Por regime de trabalho.
- Por tempo de serviço.
- Por escolaridade.
- Por idade.
- Por sexo.
- Pelo Índice de Satisfação Geral (ISG).

Uma vez determinadas as variáveis, é preciso definir, também na escala, quais são os resultados que indicam satisfação e insatisfação. A esta etapa dá-se o nome de parametrização, conforme já vimos na seção anterior. Vejamos um exemplo:

• Os colaboradores podem participar com responsabilidade das decisões na organização?

( ) Nunca

( ) Raramente

( ) Quase sempre

( ) Sempre

Neste exemplo, as respostas classificadas como Nunca ou Raramente são indicadoras de funcionários insatisfeitos, já as respostas Quase sempre ou Sempre indicam funcionários satisfeitos. A parametrização é utilizada em todas as perguntas, e neste exemplo ficaria assim:

Respostas	Parâmetros
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

Vamos considerar que 100 colaboradores responderam à pesquisa de clima organizacional e que na pergunta “Os colaboradores podem participar com responsabilidade das decisões na organização?” aparecessem as seguintes proporções: 10 responderam Nunca; 30 responderam Raramente; 45 responderam Quase sempre; e 15 responderam Sempre. Teríamos então 40% dos colaboradores insatisfeitos e 60%, ou seja, a maioria dos colaboradores, satisfeitos.

Cada dimensão tem mais de uma pergunta. Logo, é necessário que as perguntas referentes a cada dimensão sejam agrupadas no momento da tabulação. Desta forma, fica mais fácil identificar como está a percepção dos colaboradores quanto a essas dimensões.



### Pesquise mais

Acompanhe o vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5BoNU-taxJ4>>. Acesso em: 4 set. 2015. Tabulação de uma pesquisa de clima organizacional.

De acordo com Luz (2003), o desdobramento nas interpretações de dados é fundamental, já que números absolutos podem esconder informações relevantes. No caso de se avaliar a gestão, por exemplo, a pesquisa permite que os colaboradores

observem seus gestores sob diferentes ângulos, como planejamento, organização, forma de liderar etc.

As análises sobre os resultados numéricos alcançados não prescindem de uma minuciosa e criteriosa interpretação deles. As correlações devem ser feitas para um completo entendimento da percepção de todos os colaboradores, considerando os critérios escolhidos. Assim, olhares sobre grupos por idade, tempo de serviço, áreas, gestores, escolaridade, entre outros, podem ser reveladores. É possível encontrar uma parcela de colaboradores insatisfeitos com determinados aspectos da empresa, mesmo dentro de um universo satisfeito no geral. Não ter uma visão sobre estes pontos pode elevar o crescimento da insatisfação, com possível contaminação do clima, transformando-o em desfavorável a outros colaboradores.



### Exemplificando

Há casos de empresas que possuem unidades em outras localizações geográficas, e separar as respostas por localidade traz resultados específicos que podem revelar eventuais problemas. Com estas informações, a empresa deve atuar de forma efetiva, buscando sanar as dificuldades.



### Faça você mesmo

Localização geográfica é um dos aspectos que podem ser levados em consideração. Pense em outros pontos que podem ser diferenciais e que indicam dados importantes e devem constar na pesquisa. Pesquise e depois discuta com seus colegas para ampliar a percepção.

O Índice de Satisfação Geral (ISG) traz o número que representa o resultado geral e serve como referência para a comparação entre resultados ao longo do tempo.

Costuma-se aplicar a pesquisa de clima organizacional a cada ano ou, no máximo, a cada dois anos, e o ISG (Índice de Satisfação Geral) aponta se os resultados estão em ascensão, estagnados ou, na pior das hipóteses, em declínio. É como um termômetro; sugere que ações precisam ser realizadas, do contrário, a tendência é de que o quadro piore.



### Lembre-se

A série histórica de resultados ao longo do tempo dá indicativos de como a empresa está se posicionando. Se está realizando ações que trazem resultados efetivos ou não. Luz (2003) traz um exemplo sobre a satisfação com o salário ao longo dos anos; quando a satisfação nesta dimensão

se apresenta satisfatória, significa que a empresa está no caminho certo, atenta às necessidades de seus colaboradores.



### Atenção!

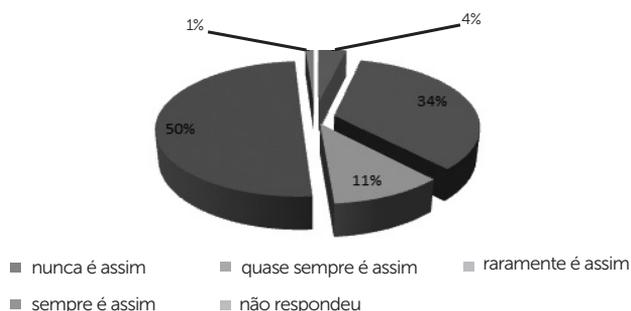
Pode-se encontrar satisfação de 80% dos colaboradores com relação à dimensão gestão, mas, ao se fazer o desdobramento por departamento, área e unidade, é possível detectar números que demonstram um resultado oposto, com 80% de insatisfação, por exemplo. Este resultado pontual merece atenção, com ações que devem ser aplicadas de imediato.

Após a tabulação dos dados e análise dos resultados, chegou o momento de realizar o relatório, que deve ser o mais completo possível. Uma forma eficaz de se elaborar o relatório é por meio de apresentação de gráficos e comentários pertinentes a cada um deles. Estamos iniciando agora uma importante fase da pesquisa de clima organizacional que é a divulgação dos resultados da pesquisa. A direção da empresa precisa dos dados para analisar seu negócio e a percepção dos colaboradores.

Cada dimensão deve ser apresentada, mas antes disso é importante mostrar o índice de satisfação geral, o ISG. Comentários são necessários para ressaltar os aspectos que trazem satisfação e os que denotam insatisfação com determinada dimensão em relação a empresa como todo.

No exemplo hipotético apresentado a seguir, é possível observar o índice de satisfação geral dos colaboradores em relação à empresa, ao ambiente de trabalho como um todo em seus vários aspectos. No gráfico, estão representados os números: 50% dos colaboradores apontaram "Sempre é assim" e 34% "Quase sempre é assim", indicando as ocorrências de situações. Esses dois fatores são parametrizados como "satisfaz" os colaboradores. No parâmetro "não satisfaz" os colaboradores aparecem 12% com "Raramente é assim" e 4% "Nunca é assim".

Acompanhe no Gráfico 4.1 o Índice de Satisfação Geral de uma empresa hipotética.  
Gráfico 4.1 | Índice de Satisfação Geral



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontam que 84% dos colaboradores estão satisfeitos com a empresa em que trabalham e 15% apresentam insatisfações. Também foi observado um total de 1% de abstenções de respostas no transcorrer da pesquisa, porém isso não se mostrou significativo, tampouco invalidou os resultados obtidos com o uso da ferramenta.

No Gráfico 4.2, é possível observar a representatividade da liderança de uma empresa hipotética.

Gráfico 4.2 | Liderança



Fonte: Elaborado pelo autor.

A grande maioria dos colaboradores (87%) está satisfeita com seus líderes. Julga que os líderes estão bem-preparados para ocupar a função. Na pergunta que aborda a compreensão das instruções de trabalho passadas pelo líder, 80% deles estão satisfeitos, mas 20% não se encontram motivados para trabalhar com o gestor imediato.



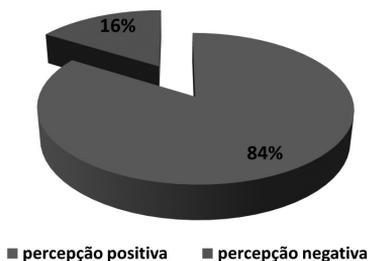
### Assimile

Os dois gráficos mostraram como as informações condensadas em gráficos e textos auxiliam no momento de apresentar os resultados à direção da empresa, para conhecimento e decisões a serem tomadas sobre o clima organizacional.

A divulgação dos resultados aos colaboradores é essencial, uma vez que participaram e criaram a expectativa de conhecer os resultados. Para que isso ocorra, podem ser escolhidos vários canais de comunicação, como jornais internos, murais, reuniões com líderes e funcionários, intranet, edições especiais de jornais internos, entre outros que se julguem mais convenientes.

Preferencialmente, para os colaboradores, os dados devem ser apresentados de forma clara e objetiva, traduzindo os resultados gerais das dimensões. No exemplo a seguir, veremos o Índice de Satisfação Geral (ISG) em um possível formato a ser apresentado aos colaboradores:

Gráfico 4.3 | O ISG apresentado aos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

A apresentação aos colaboradores é dialógica, como se a empresa estivesse “conversando” com eles. O mesmo fator poderia ser demonstrado da seguinte forma: “Quando avaliamos todos os itens pesquisados, a grande maioria dos colaboradores (84%) tem uma percepção positiva em relação à empresa, e isso significa que estamos no caminho certo. Para 16% dos colaboradores, a percepção é negativa”. Por meio de uma análise mais minuciosa por parte da direção, é possível identificar em quais dimensões estão alocadas as insatisfações com vistas a reverter este quadro.

Segundo Luz (2003), também é necessário informar aos colaboradores as medidas a serem tomadas em relação aos itens que se apresentaram mais críticos, por exemplo, implantação de um novo benefício, revisão de um plano de carreira ou, ainda, atenção à ergonomia e segurança no trabalho. Enfim, os itens mais críticos devem ser tratados com dedicação, surtindo ações a serem divulgadas e implementadas para melhoria. Desta forma, a pesquisa ganha credibilidade, e realizações futuras alcançam os objetivos pretendidos.

## Sem medo de errar

Você foi convidado a contribuir em mais esta situação. Uma vez obtidos os dados com os resultados da pesquisa, é preciso que estes venham a ser tratados de forma a se transformar em informações relevantes para que a empresa tome suas decisões em relação ao clima organizacional. Para orientar o diretor da Empório Urbano nesta situação, são necessários alguns passos. Para elaborar este relatório, reflita sobre:

1) A primeira ação a ser feita é a tabulação dos dados. Como a empresa ainda é pequena, a tabulação pode ser feita utilizando uma planilha no Excel, considerando vários elementos:

1.1 – Por perguntas.

1.2 – Por departamento.

1.3 – Por supervisão.

1.4 – Por escolaridade, faixa etária e tempo de serviço.

1.5 – Por Índice de Satisfação Geral – que é a soma de todos os fatores.

2) Redija um texto explicando para o diretor que é necessário desenvolver um relatório contendo os dados obtidos, como forma de divulgar os resultados, e que, em geral, esse relatório possui gráficos acompanhados de trechos explicativos. As respostas das perguntas abertas também são apresentadas, indicando a opinião dos colaboradores de forma mais individual sobre algumas dimensões.

3) A diretoria precisa estar ciente de que a divulgação dos resultados aos colaboradores deve ser feita de forma clara e verdadeira.

4) A elaboração de um plano de ação também é outro ponto importante. Cabe à diretoria analisar os pontos críticos e decidir pelas ações de melhoria a serem implantadas. Também se deve informar aos colaboradores sobre as decisões e ações que serão implementadas.

5) Finalmente, deve-se apresentar o cronograma de implantação das ações em curto, médio e longo prazo.

Ao se trabalhar com todos esses aspectos, a empresa certamente estará dando passos no caminho certo de ouvir seus colaboradores e atender a suas necessidades.

A pesquisa de clima organizacional se revela uma importante ferramenta de gestão nas organizações. A partir da escuta dos colaboradores, o bem mais precioso de que dispõe, toda empresa pode gerir o clima organizacional, tornando-o um ambiente cada vez mais apropriado para o desempenho e resultados que pretende alcançar.



### Atenção!

Há ainda mais de um ganho adicional, como aumento do comprometimento com os resultados da empresa, motivação para o trabalho e desejo de continuar desempenhando seu trabalho em uma empresa que se mostra atenta às necessidades de seus colaboradores, partindo de uma escuta que é traduzida pela aplicação da ferramenta de pesquisa de clima organizacional.

## Avançando na prática

Pratique mais	
<p><b>Instrução</b> Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize a atividade e depois a compare com a de seus colegas.</p>	
<p><b>“Tabulação, relatórios e análises de resultados: dados importantes para a divulgação dos resultados da pesquisa de clima organizacional e plano de ação”</b></p>	
1. Competências gerais	Conhecer técnicas para elaboração de pesquisa de clima organizacional.
2. Objetivos de aprendizagem	Conhecer as etapas de tabulação de dados, elaboração de relatórios, análise de resultados e divulgação da pesquisa de clima organizacional.
3. Conteúdos relacionados	Pesquisa de clima organizacional, resultados e divulgação aos colaboradores.
4. Descrição da SP	Uma empresa prestadora de serviços no ramo de call center aplicou uma pesquisa de clima organizacional com seus funcionários para conhecer o grau de satisfação de diferentes aspectos da empresa. Identificou na tabulação dos dados que a empresa tem pontos bem avaliados, como imagem da empresa, oportunidade de carreira e relacionamento interpessoal. Já como pontos críticos apareceram os benefícios e a liderança imediata, além de problemas na comunicação. A direção da empresa pensou em algumas ações e está refletindo por onde deve começar a agir.
5. Resolução da SP	A empresa de call center adotou uma boa ferramenta de gestão e por meio dela consegue saber o que está satisfazendo seus colaboradores (pontos fortes da empresa) e o que precisa ser melhorado. Em posse de profundas análises, a empresa deve decidir pelo que é mais urgente, mas que pode de fato ser feito. Por exemplo, benefícios são interessantes de se implantar, mas a empresa tem de analisar se é capaz de bancar os custos por longo prazo. Problemas relacionados à comunicação e à liderança também precisam ser resolvidos. Ações pontuais, consistentes e duradouras costumam trazer bons resultados.



### Lembre-se

No Plano de Ação, é importante que haja planejamento das ações que serão adotadas, quando, como, com qual orçamento e sob responsabilidade de quem. Ou seja, é necessário um minucioso planejamento de ações a serem implementadas. Nem todas as ações devem ser implantadas ao mesmo tempo, sob risco de perderem o foco, mas o registro faz que não fiquem esquecidas e perdidas no tempo.



### Faça você mesmo

Fundamentando-se em sua própria experiência, ou entrevistando outras pessoas, relate como é feita a divulgação da pesquisa de clima aos colaboradores de uma organização que faz uso desta ferramenta de gestão e se as ações realmente foram concretizadas.

### Faça valer a pena

**1.** Assinale a opção INCORRETA sobre dados para tabulação. A tabulação deve ser feita levando em consideração as variáveis:

- a) Departamentos.
- b) Perguntas.
- c) Diretorias.
- d) Outras empresas.
- e) Tempo de empresa.

**2.** O sistema de parametrização é feito para que, nas análises, sejam identificadas as respostas que indicam satisfação ou insatisfação do colaborador com relação a pergunta formulada. Esta afirmação é:

( ) Verdadeira ( ) Falsa

**3.** Explique por que deve ser feita a divulgação dos resultados de forma ampla, a todos os colaboradores e diretoria.

**4.** O que é um Plano de Ação?

**5.** É um dos fundamentos da pesquisa de clima organizacional saber o que pensam os colaboradores sobre a empresa em que trabalham. Além de estratificar por respostas, é possível que se tenha um número que corresponde ao resultado geral da pesquisa, que é conhecido como:

- a) Índice de Satisfação Geral.
- b) Número Total de Satisfação.

- c) Valor Geral de Satisfação.
- d) Dados de Satisfação.
- e) Percentual de Satisfação.

**6.** De acordo com Luz (2003), é necessário que se faça o desdobramento nas interpretações de dados encontrados na pesquisa de clima organizacional. Podemos considerar esta afirmação por que:

- I. Números absolutos podem esconder informações relevantes.
- II. Ao se avaliar um domínio, este apresenta vários aspectos que devem ser analisados.
- III. Um gestor, por exemplo, não pode ser avaliado em seu planejamento, organização, forma de liderar etc.
- IV. Ao se analisar sob vários ângulos, é possível encontrar surpresas desagradáveis.
- V. O desdobramento na análise de um domínio auxilia a empresa a ter uma visão geral deste.

Assinale a alternativa que apresenta somente as afirmativas corretas.

- a) I e II.
- b) I, II, III.
- c) I, II, IV, V.
- d) I, II, V.
- e) Todas as afirmativas.

**7.** A tabulação dos dados pode ser feita de forma manual ou eletrônica, sendo que, caso a organização opte por realizá-la eletronicamente:

- I. Necessitará de um grande número de profissionais.
- II. Precisar de um especialista em informática.
- III. Obterá resultados mais confiáveis.
- IV. Necessitará de Software sofisticado.
- V. Agilizará o trabalho.

Estão incorretas as afirmações:

- a) I e III.
- b) II e III.
- c) II e IV.
- d) III e IV.
- e) IV e V.

# Referências

- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Person Education, 2007. v. 1.
- BOOG, G. G.; BOOG, M.. Sistema BOOG de Consultoria. **Pesquisa de Clima organizacional**. 2015. Disponível em: <[http://www.boog.com.br/wp-content/uploads/2013/08/apres\\_pco.pdf](http://www.boog.com.br/wp-content/uploads/2013/08/apres_pco.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativida**: el flour y la psicologia del descubrimiento y la invención. Barcelona: Paidós Transciones, 1998.
- JACKSON, E. **Top ten reasons why large companies fail to keep their best talent**. 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/erickjackson/2011/12/14/top-ten-reasons-why-large-companies-fail-to-keep-the-best-talent/>>. Acesso em: 9 ago. 2015.
- LUZ, R. **Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <[http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.
- NANTES, R. **A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gerente de pessoas**. 2011. Disponível em: <[https://endeavor.org.br/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional/?esvt=-b&esvq=\\_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQjw0ZauBRDOnoGQ2PTb9YoBEiQAQ6m\\_7KbvpXb0qh\\_OBf21ZEBq3zKXT8xbl5oYa05Y8gnff3waAvBw8P8HAQ](https://endeavor.org.br/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQjw0ZauBRDOnoGQ2PTb9YoBEiQAQ6m_7KbvpXb0qh_OBf21ZEBq3zKXT8xbl5oYa05Y8gnff3waAvBw8P8HAQ)>. Acesso em: 8 ago. 2015.
- NERY, A. **Clima organizacional**. 2015. Disponível em: <<http://www.aguinaldoneri.com.br/nossos-servicos/www-aguinaldoneri-com-brpesquisa-de-clima-organizacional-o-que-e/>>. Acesso em: 25 ago. 2015.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. São

Paulo: Stiliano, 1999.

SCHERMERHORN JR., J. R. et al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.



ISBN 978-85-8482-235-5



9 788584 822355 >