



Gestão de Pessoas

Lucas Veiga Ávila
Jaime Peixoto Stecca



Colégio Politécnico
UFSM

Santa Maria - RS
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração
Colégio Politécnico da UFSM

Reitor
Paulo Afonso Burmann/UFSM

Diretor
Valmir Aita/Colégio Politécnico

Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Curso
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

Professor-autor
Lucas Veiga Ávila/Colégio Politécnico
Jaime Peixoto Stecca/Colégio Politécnico

Equipe de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

Coordenação Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM
Jaqueline Müller/CTISM

Revisão Textual
Carlos Frederico Ruviano/CTISM

Revisão Técnica
Gabriel Murad Velloso Ferreira/Colégio Politécnico

Ilustração
Marcel Santos Jacques/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Diagramação
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM
Valéria Guarda Lara Dalla Corte/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB 10/737
Biblioteca Central da UFSM

S811g Ávila, Lucas Veiga
Gestão de pessoas / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.
76 p. : il. ; 28 cm
ISBN 978-85-63573-74-2

1. Administração 2. Administração de empresas
3. Administração de pessoal 4. Recursos humanos
5. Gestão de pessoas 6. Planejamento estratégico
I. Stecca, Jaime Peixoto II. Título

CDU 658.3

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

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

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

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



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



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



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



Sumário

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – A gestão de pessoas nas organizações	15
1.1 Evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações...	15
1.2 O papel da gestão de pessoas em processos de mudanças estratégicas.....	22
Aula 2 – Planejamento estratégico de gestão de pessoas	25
2.1 Considerações iniciais.....	25
2.2 Modelos de planejamento de gestão de pessoas.....	26
2.3 Fatores que intervêm no planejamento de RH.....	28
2.4 Apreciação crítica do planejamento de RH.....	29
Aula 3 – Suprimento de pessoal	31
3.1 Análise e descrição do cargo.....	31
3.2 O processo de recrutamento e seleção.....	32
Aula 4 – Treinamento e desenvolvimento de pessoas	41
4.1 O processo de treinamento e desenvolvimento.....	41
4.2 Técnicas de treinamento e desenvolvimento.....	42
4.3 Subsistema de treinamento e desenvolvimento.....	43
Aula 5 – Avaliação de desempenho	47
5.1 Subjetividade e características da autoavaliação.....	47
5.2 Métodos e processos de avaliação.....	48
Aula 6 – Remuneração	53
6.1 Como os empregadores determinam a remuneração: cargos e salários.....	53
6.2 Recompensas financeiras e não-financeiras.....	53
6.3 Salário nominal e salário real.....	54
6.4 Benefícios.....	56

Aula 7 – Administração das relações com o funcionário	61
7.1 Relações trabalhistas e negociação coletiva.....	61
Aula 8 – Comportamento organizacional	67
8.1 O comportamento das pessoas nas organizações.....	67
8.2 Liderança – tipo de líderes.....	70
Referências	74
Currículo do professor-autor	76

Palavra do professor-autor

Prezado(a) Estudante.

Estamos muito contentes por sermos seus professores no Curso Técnico em Cooperativismo. Esperamos que este material lhe proporcione boas leituras, reflexões e experiências para sua formação.

A disciplina de Gestão de Pessoas apresenta uma abordagem reflexiva sobre os principais conceitos e fundamentos da parte técnica e comportamental da área de gestão de pessoas.

Ao longo do caderno didático, estão apresentadas oito aulas, que irão contribuir para uma visão abrangente da área e sua aplicabilidade na gestão de organizações coletivas.

Desejamos um excelente curso, e que este material colabore para uma boa aprendizagem, por meio de leituras, discussões, reflexões e realização de atividades.

Um forte abraço!

Professores Lucas Veiga e Jaime Stecca



Apresentação da disciplina

Prezado(a) Estudante!

O objetivo desta disciplina é apresentar uma abordagem literária e reflexiva, com base em conceitos e teorias discutidas por conceituados autores na área de gestão de pessoas.

As aulas estão organizadas, visando que você interprete os conceitos com o contexto atual das cooperativas, buscando relacioná-las com suas atividades, bem como aplicabilidade nas organizações.

Seu material está metodologicamente organizado em seções, com exemplos, e atividades, para facilitar o seu aprendizado, e com o apoio da nossa equipe e da tecnologia, temos a certeza que seus objetivos serão atendidos, uma vez que a gestão de cooperativas cresce a cada dia em especial a área de gestão de pessoas.

Conte conosco!
Bons estudos!



Projeto instrucional

Disciplina: Gestão de Pessoas (carga horária: 60h).

Ementa: A gestão de pessoas nas organizações. Suprimento de pessoal. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Avaliação de desempenho. Remuneração. Administração das relações com o funcionário. Liderança organizacional. Motivação e comunicação de equipes de trabalho.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. A gestão de pessoas nas organizações	Conhecer a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações, bem como seus aspectos estratégicos.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
2. Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Conhecer os conceitos e tipos de planejamento estratégico de gestão de pessoas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
3. Suprimento de pessoal	Conhecer os conceitos de análise e descrição de cargos, o processo de recrutamento e seleção, técnicas de recrutamento e seleção e a socialização.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
4. Treinamento e desenvolvimento de pessoas	Conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento, suas técnicas e subsistemas, verificando sua aplicabilidade nas organizações.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
5. Avaliação de desempenho	Conhecer e verificar a aplicabilidade dos métodos e processos para avaliação de desempenho de colaboradores.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
6. Remuneração	Conhecer os principais conceitos e aspectos da remuneração e benefícios, bem como sua aplicabilidade nas organizações.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
7. Administração das relações com o funcionário	Conhecer os conceitos da administração das relações com o funcionário, relações trabalhistas, bem como as relações com as organizações cooperativas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
8. Comportamento organizacional	Apresentar os principais conceitos e aspectos do comportamento organizacional, bem como o comportamento das pessoas no ambiente de atuação.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06

Aula 1 – A gestão de pessoas nas organizações

Objetivos

Conhecer a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações, bem como seus aspectos estratégicos.

1.1 Evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da **Administração Científica**, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o **empirismo**.

Taylor, com base em suas pesquisas e análises em oficinas, concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de administração científica, que visava à racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas, tornando-se esse movimento como um dos fatos marcantes do século passado.

Após várias discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas. Este movimento teve como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos **fatores psicológicos** e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

A-Z

Administração Científica

É o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro Norte-Americano Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores.

empirismo

Foi uma teoria do conhecimento que afirma que o conhecimento vem apenas ou principalmente, a partir da experiência.

A-Z

fatores psicológicos

São fatores relacionamentos a emoção da pessoa, que podem levar a desatenção e influenciam no comportamento.



Figura 1.1: Operários em atividade

Fonte: (a) http://3.bp.blogspot.com/_f3Ns4PuHu_M/TNP0ThfyY2I/AAAAAAAAAH8k/qW_OGEjWyBQ/s1600/6c75d9255ee2d5ed_large.jpg
 (b) http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5b/Fabrica_brasil_1880.jpg
 (c) http://carrosantigos.files.wordpress.com/2009/05/automobile_industry_1923_17.jpg
 (d) <http://outraspalavras.net/wp-content/uploads/2013/08/70090024.jpg>



fadiga

Fisiologicamente, “fadiga” descreve a incapacidade de continuar funcionando ao nível normal da capacidade pessoal.

Ou seja, quando a pessoa exerce uma atividade por muito tempo realizando os mesmos movimentos.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência na Fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como enfoque inicial estudos da iluminação na produtividade, índice de acidentes e **fadiga**. No entanto, estas pesquisas além de várias contribuições apontaram como um dos marcos, que os colaboradores eram influenciados pelos fatores psicológicos e sociais na elaboração de suas atividades.



Figura 1.2: Gestor com influências psicológicas

Fonte: CTISM

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao *stress*, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos.

Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, outro fato marcante na evolução da área de gestão de pessoas, foram às relações industriais, bem como foram essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior a Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E, também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2012), foi neste século que se visualizou três eras organizacionais:

- **Era da industrialização clássica** – refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção.

Nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta.

- **Era neoclássica** – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. A teoria clássica foi substituída pela teoria

neoclássica de administrar. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.

- **Era da informação** – teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas. As organizações modernas deixaram para trás a era clássica e neoclássica de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos.

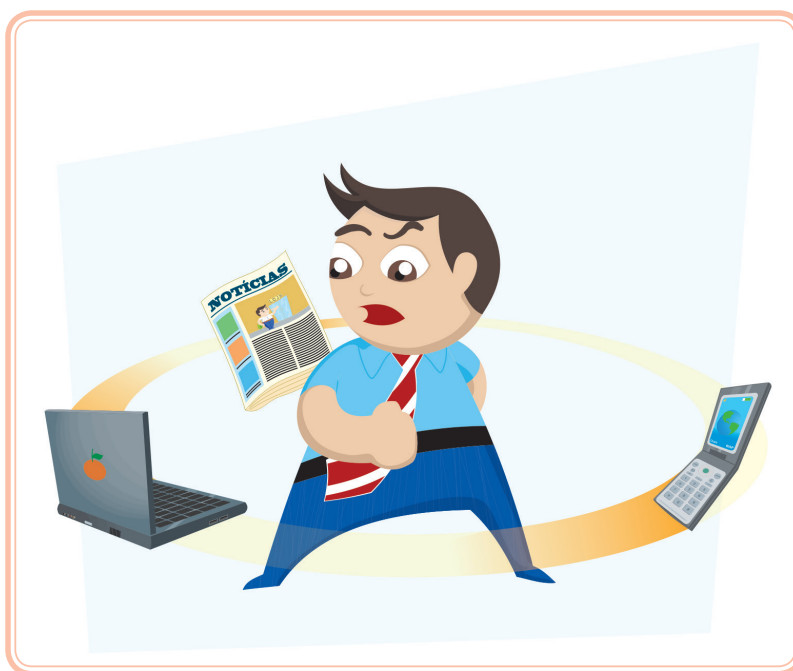


Figura 1.3: As eras da administração e as influências nos consumidores

Fonte: CTISM



Podemos verificar que não foram poucos os acontecimentos da área de gestão desde o início do século XX, mas foi a partir dos anos de 1960 que começou a se falar em administração de recursos humanos, em decorrência do crescimento das organizações e foram aparecendo novas oportunidades de trabalho e as empresas passaram a valorizar o capital humano, denominado o processo de administração de recursos humanos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas

capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Podemos entender que a ARH busca conquistar e manter empregados na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.



Figura 1.4: Planejamento da administração de recursos humanos

Fonte: CTISM

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos (ADR), torna-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída.

Esse setor procura por meio de suas ações integrarem e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis.

Diversos são os projetos que o setor desenvolve e tem a responsabilidade de manter em andamento nas organizações. Alguns desses projetos são de





responsabilidade social e exigida por lei, tais como a inclusão de pessoas com deficiência. Pode-se dizer que muitas organizações estão investindo em responsabilidade social, preocupando-se com o ambiente interno e externo da empresa. Deficientes físicos que antes eram considerados inaptos para o trabalho, assumem cada vez mais cargos em grandes empresas. O mercado de trabalho para estas pessoas especiais está crescendo gradativamente, embora lentamente.



Figura 1.5: A inserção de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho

Fonte: CTISM

A ARH é uma das principais áreas responsável pelas pessoas em uma organização. Sem pessoas não há empresa, produtos ou serviços, por isso é fundamental ter essa área bem estruturada e definida nas organizações. As pessoas constituem o principal ativo da organização, o setor de RH desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para alcance dos objetivos organizacionais e individuais, pois dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização.

Outros fatores importantes a serem considerados na evolução da administração de RH foi o crescimento industrial, a revolução industrial e a substituição do trabalho manual pela máquina. Para Wren (2005), a revolução gerou um impacto significativo nas indústrias e foi responsável pelo crescimento dessas firmas, e pelo aumento do ambiente competitivo. Ainda segundo o autor, essa transformação modificou o mercado na época e acabou influenciando também os modelos administrativos.



A preocupação com as pessoas não só evoluiu como expandiu para outros níveis. A área de RH, cuja atuação, antes se encontrava mais evidente nos

níveis operacionais passou a ser considerada como um fator estratégico para as empresas. A administração de recursos humanos sofreu alterações significativas como forma evolutiva, quando deixou de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, **absenteísmo** e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, passando para a fase da administração que considera os recursos humanos de forma incorporada a estratégia do negócio.

Por meio destes processos, surge o cargo de **gerente** de recursos humanos, tentando, assim, humanizar a organização. Esse novo contexto tem a função de alterar o foco de protetor para planejador e agente de mudanças.

Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas.

A Figura 1.7 a seguir apresenta a visão de Ulrich (2003), que destaca que a função de RH deve assumir a multiplicidade de papéis operacionais e estratégicos, mesmo que eles possam parecer **paradoxais**.



Figura 1.7: Papéis do RH
Fonte: CTISM

A-Z

absenteísmo

É uma palavra com origem no latim, onde *absens* significa "estar fora, afastado ou ausente".

gerente

É o responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados no dia a dia de uma determinada empresa.

A-Z

paradoxais

É uma declaração aparentemente verdadeira que leva a uma contradição lógica, ou a uma situação que contradiz a intuição. Ou seja, é o oposto que alguém pensa ser a verdade.

Ulrich (2003) traz o modelo disposto na Figura 1.7 anterior, desenvolvido em dois eixos: um que parte do foco estratégico (longo prazo) ao foco operacional (dia a dia) e outro que parte das atividades de processo até as pessoas. No cruzamento destes eixos são delineados os quatro papéis principais de RH: a administração de estratégias de RH, a administração da infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e da mudança; desenvolvendo assim a metáfora de quatro papéis desempenhados por esses profissionais: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agentes de mudança.



O setor de recursos humanos tem a responsabilidade de criar uma infraestrutura organizacional por meio da excelência nos serviços oferecidos e da eficiência dos processos administrativos. Com a atuação do gestor de pessoas, cabe a área de RH estimular a contribuição dos colaboradores, o comprometimento e a capacitação, quando necessário.

Na função administrativa da infraestrutura da empresa, os profissionais de RH criam e desenvolvem processos para contratação, avaliação e treinamento dos funcionários. Esses profissionais atuam também na melhoria de processos da área de RH, bem como em outras áreas, com vistas a reduzir custos e a melhorar a eficiência das atividades da empresa. Quando os colaboradores se tornam competentes e dedicados, o *know-how* se torna um importante ativo mensurável refletido nos resultados financeiros da empresa.

1.2 O papel da gestão de pessoas em processos de mudanças estratégicas

A função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva. A gestão da mudança é uma das mais importantes contribuições da área de recursos humanos para a gestão estratégica e essa contribuição se torna efetiva a partir do gerenciamento da cultura da organização, do desenvolvimento de novas competências, da formação de equipes e do envolvimento das pessoas no processo de transformação.

O papel estratégico a ser desempenhado, passa a repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.



Figura 1.8: As estratégias devem ser estudadas a integrar os objetivos a longo prazo

Fonte: <http://www.freeimages.com/browse.phtml?f=download&id=1432405>

Um dos mecanismos deste processo é a visão estratégica em relação aos subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento. Esta visão compreende vários elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com os seus colaboradores, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados.



A incorporação da visão estratégica à área de recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização.

Dessa forma, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais passa a ser uma variável relevante. Sabe-se que as organizações não se orientam por um objetivo estritamente racional, mas sim por meio da coalizão de interesses. Não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de mediação e jogo desenvolvido pelos diferentes atores organizacionais.

Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a



gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis.

Resumo

Nessa aula, abordamos a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações, bem como seus aspectos estratégicos. Passamos pela evolução da gestão de pessoas, suas eras (clássica, neoclássica e da informação), administração de recursos humanos e o papel da gestão estratégica de pessoas em processos de mudanças estratégicas.

Podemos inferir que a área de gestão de pessoas se desenvolveu muito com o passar do tempo em seus diferentes estágios, em especial pelos destaques importantes das eras. Podemos verificar que os gestores atuais devem acompanhar o andamento das tarefas dos responsáveis pela gestão de pessoas e suas relações, para obter uma maior efetividade.



Atividades de aprendizagem

1. Qual foi a influência da administração científica para a administração de recursos humanos?
2. Comente a respeito dos fatores psicológicos e suas influências nas organizações, destacados no texto pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).
3. A administração de recursos humanos sofreu alterações significativas como forma evolutiva, quando deixou de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos, etc. No contexto atual, qual é o papel do gerente de recursos humanos?
4. Qual a função do papel estratégico da área de recursos humanos para a empresa?

Aula 2 – Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Objetivos

Conhecer os conceitos e tipos de planejamento estratégico de gestão de pessoas.

2.1 Considerações iniciais

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. As organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização.

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.



Figura 2.1: Construindo um bom planejamento com os colaboradores

Fonte: CTISM



Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, são apontados três tipos:

- **Planejamento conservador** – planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, porém dificilmente este planejamento procurará fazer mudanças radicais da organização.
- **Planejamento otimizante** – voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis minimizando recursos ou maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis.
- **Planejamento prospectivo** – é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-las às contingências que surgem no meio do caminho.

2.2 Modelos de planejamento de gestão de pessoas

O planejamento estratégico de gestão de pessoas pode ser formulado e desenhado após, isolada ou integradamente, o planejamento estratégico da empresa. Para alcançar todo o seu potencial de realizações, as organizações precisam ter pessoas adequadas e disponíveis para realizar o trabalho.



Figura 2.2: Tipos de planejamento na busca do atingimento de metas

Fonte: CTISM

Existem vários modelos de planejamento de RH, porém serão citados alguns ligados aos setores locais, em especial de gestão de cooperativas:

- **Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço** – baseia-se no conceito de que a necessidade de pessoal é considerada uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não industrial).
- **Modelo baseado em segmentos de cargos** – é o modelo de planejamento de pessoal operacional utilizado por empresas de grande porte. Algumas organizações preferem calcular suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos de cargos de sua força de trabalho que apresentam variações maiores.
- **Modelo de substituições de postos-chave** – é um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização.

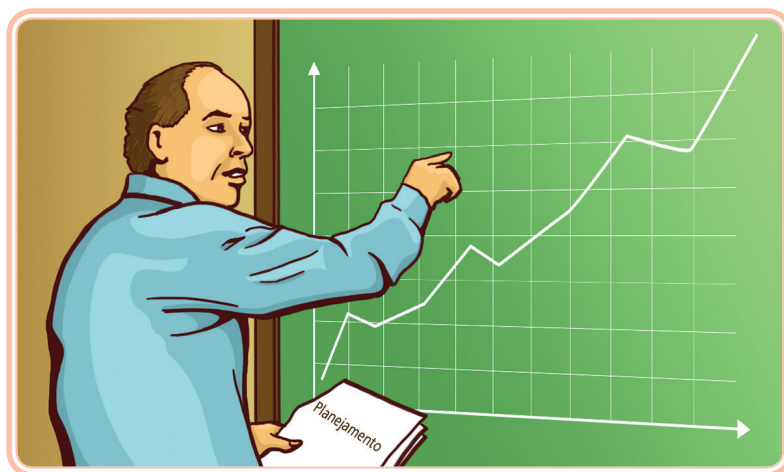


Figura 2.3: O planejamento e suas influências no crescimento pessoal

Fonte: CTISM

- **Modelo baseado no fluxo de pessoal** – refere-se a um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entrada, saída, promoções e transferências internas permitem uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização.

- **Modelo de planejamento integrado** – trata-se de um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento integrado leva em conta o volume de produção planejado pela organização, as mudanças tecnológicas dentro da organização, as condições de oferta e procura no mercado e o planejamento de carreiras dentro da organização.

2.3 Fatores que intervêm no planejamento de RH

Além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de gestão de pessoas, existem inúmeros outros fatores intervenientes, como o absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho.



- **Absenteísmo ou ausentismo** é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume de disponibilidade da força de trabalho.
- **A rotatividade de pessoal** é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.
- **Mudanças nos requisitos** da força de trabalho. A força de trabalho de uma organização apresenta variações ao longo do tempo devido ao desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho fazendo com que muitos segmentos da força de trabalho se tornem deficientes nas novas habilidades e competências necessárias para desempenhar as atividades requeridas.

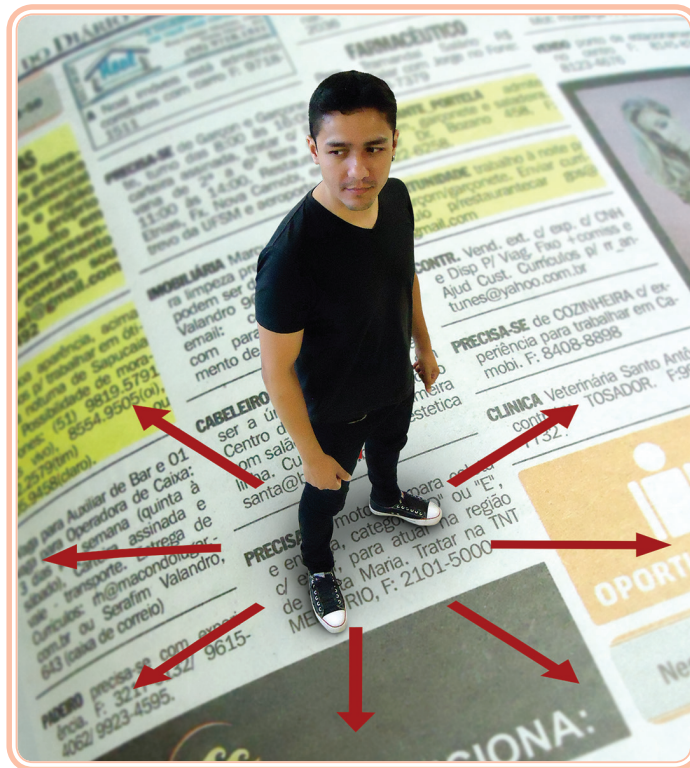


Figura 2.4: Fatores que intervêm no planejamento

Fonte: CTISM

A seguir apresentaremos uma apreciação crítica do planejamento de RH.

2.4 Apreciação crítica do planejamento de RH

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional.

O planejamento de RH precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimentos, habilidades e competências para tornar a organização bem-sucedida.

Os modelos estratégicos de planejamento de RH são inúmeros como podemos verificar. Segue um dos processos prático e que poderá facilitar na abordagem de diagnóstico, conforme Figura 2.5.

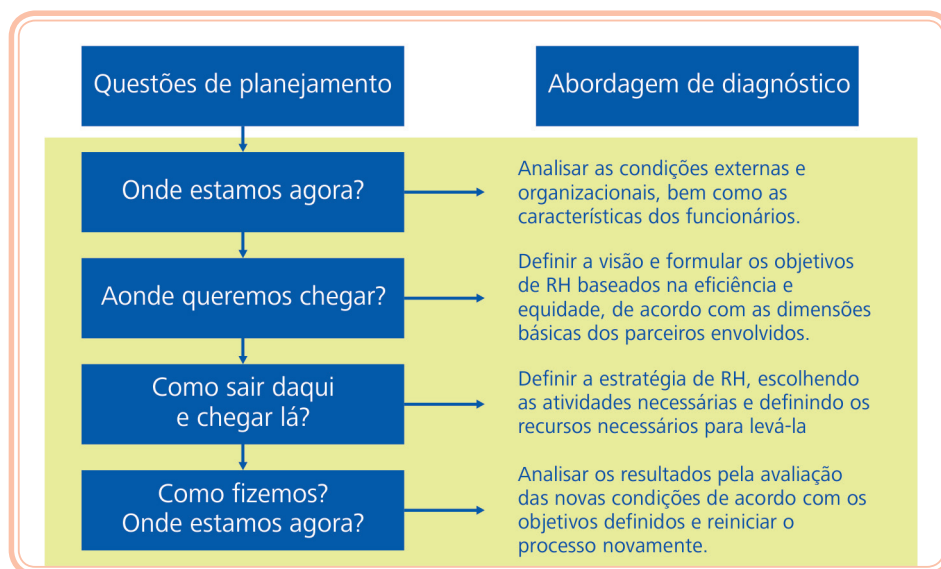


Figura 2.5: Proposta de diagnóstico para elucidação do planejamento

Fonte: CTISM, adaptada dos autores

Resumo

Nessa aula, abordamos o planejamento estratégico da área de recursos humanos, modelos de planejamento estratégico e os fatores que interferem, e, uma apreciação crítica do planejamento estratégico de recursos humanos. Podemos inferir no contexto atual que as organizações são cada vez mais complexas, possuem maior compromisso com seus clientes, colaboradores, fornecedores, sendo de suma importância planejarem suas ações, definindo aonde ela pretende chegar e o que será necessário realizar para área de recursos humanos.



Atividades de aprendizagem

1. Qual a importância do planejamento estratégico para área de recursos humanos?
2. O planejamento se subordina a uma filosofia de ação, e neste enfoque são apontados três tipos. Apresente-os e defina suas diferenças.
3. Nessa aula, foram apresentados alguns modelos de planejamento estratégico de recursos humanos. Selecione dois modelos e destaque sua importância para a gestão de cooperativas.
4. Além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de recursos humanos, existem alguns fatores que intervêm no processo. Destaque e explique um dos fatores que mais influencia no contexto das organizações de cooperativas.

Aula 3 – Suprimento de pessoal

Objetivos

Conhecer os conceitos de análise e descrição de cargos, o processo de recrutamento e seleção, técnicas de recrutamento e seleção e a socialização.

3.1 Análise e descrição do cargo

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-la adequadamente.

A análise de cargo é realizada com a intenção de assegurar a coerência interna dos salários, pois cada cargo deve ser avaliado em termos de pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas consequências, na avaliação, considera-se o conteúdo do cargo.

- A seleção dos fatores que serão considerados na avaliação.
- O número de níveis usados nesses fatores.
- A pontuação a ser atribuída a cada nível de cada fator.



Figura 3.1: Oficina de seleção de fatores para avaliação de cargos

Fonte: CTISM



A avaliação poderá ser realizada por meio de um formulário onde constam os fatores – como habilidade, competência, esforço, responsabilidade, ambiente de trabalho, relacionamento. Estes fatores poderão ser avaliados em cinco níveis. Os fatores mais importantes têm pontuação mais alta, de modo que a ponderação maior de fator reflita essa importância. Com a descrição de o cargo é possível avaliá-lo em relação a cada um dos fatores escolhidos e enquadrá-lo em um dos níveis para cada fator, com isso tem-se a pontuação do cargo que é a soma dos pontos que o cargo obteve para os níveis em que foi enquadrado em cada fator considerado.

A seguir, começaremos a discutir os aspectos técnicos do processo de recrutamento e seleção.

3.2 O processo de recrutamento e seleção

Como pode se perceber a gestão de recursos humanos tem grande importância em qualquer organização, tendo em vista que é responsável pelo recrutamento, desenvolvimento e monitoramento dos colaboradores. O sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH.

Tendo em vista os objetivos do estudo, na sequência são apresentados os subsistemas de recursos humanos: subsistema de recrutamento e seleção, recrutamento interno e externo, técnicas de recrutamento, seleção, técnicas de seleção e o processo de socialização.

3.2.1 Subsistema de recrutamento e seleção

A atividade de recrutamento e seleção tem como base o planejamento da força de trabalho e, da necessidade de mão de obra da empresa. Esse subsistema é o responsável pela entrada dos colaboradores na organização. A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Ou seja, tem o desejo de contratar o colaborador com perfil específico, porém diante dos candidatos, busca-se o que mais se adapta.

As principais razões para acionar a área de recursos humanos, estão relacionadas ao índice de rotatividade de colaboradores, aumento de quadro planejado e, por fim, o aumento de quadro circunstancial, motivos não planejados, que devem ser atendidos de forma emergencial.

O conceito de recrutamento e seleção pode ser entendido pela definição de Lacombe (2005), que considera esse subsistema como o conjunto de práticas e de processos usados para atrair candidatos para vagas que já existem ou potenciais.



Uma atividade permanente que apenas tem suas ações intensificadas quando existem vagas, podendo ser feita internamente (com as pessoas que já trabalham na organização) ou externamente (quando há necessidade de pessoas de fora da empresa para trabalhar) procurando selecionar o candidato que mais se adapte a cultura da empresa.

O processo de recrutamento se inicia com a solicitação de contratação de pessoas por uma área, que deve estabelecer os requisitos básicos e necessários, além de informações sobre o cargo. Assim, a área de recursos humanos poderá optar pelo tipo de recrutamento que irá desenvolver. A escolha dos tipos de candidatos a serem informados e do canal de comunicação a ser utilizado, irá determinar quem ficará sabendo das oportunidades de emprego.

Após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção dos candidatos. A seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de setor de recursos humanos e tem por objetivo escolher, sob uma metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo recrutamento, atendendo as demandas da empresa.

A metodologia aplicada pode ser entrevistas, testes psicológicos, análise de currículo, dinâmicas de grupo, entre outros, que será escolhida conforme as exigências e características do cargo. Após a sua definição, os candidatos aptos devem passar pelo exame médico e posteriormente pelo processo de admissão.

A tarefa de recrutar pessoas deve ser realizada e coordenada pelos profissionais da área de recursos humanos, pois não é uma tarefa simples, e não basta selecionar os melhores talentos, é necessário analisar também os fatores técnicos e motivacionais dos candidatos à vaga.

A seleção e recrutamento são dois órgãos distintos, porém devem trabalhar alinhados, pois um depende do outro. O recrutamento de pessoal subentende, sempre, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua, pelo menos, qualidades mínimas capazes de atenderem as necessidades da empresa.



Seleção e recrutamento são considerados subsistemas que possuem a capacidade de atrair e reter talentos. As formas tradicionais de relacionamento entre empresa e profissionais se tornam rapidamente obsoletas. Mais do que nunca é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente a internet, além de mudar o foco de recursos humanos.

A empresa, nesse mundo tão competitivo, deve tornar-se um lugar de desejo para os profissionais de talento. Para que isso aconteça, a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir “a marca do empregador”. O selecionador precisará ter o domínio muito amplo do ambiente da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos.

Destaca-se, no recrutamento e seleção é que se localiza uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações, bem como, fornecimento dos talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

O recrutamento consiste em uma atividade de gestão de pessoas que tem por finalidade atrair candidatos do ambiente interno e externo para abastecer o processo de seleção de pessoal.

Através do recrutamento, a organização que faz parte do mercado de trabalho, sinaliza para determinados candidatos que fazem parte do mercado de recursos humanos a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

O processo de recrutamento acontece através de uma necessidade que a organização tem para conseguir contratar novos profissionais, esta necessidade pode decorrer de várias circunstâncias:

- Rotatividade (*turn over*).
- Aumento planejado do quadro de funcionário.
- Aumento circunstancial do quadro de pessoal.

Falaremos na sequência sobre os tipos de recrutamento.

3.2.2 Recrutamento interno e externo

O recrutamento interno funciona através dos candidatos que estão trabalhando dentro da empresa, visando promovê-los ou transferi-los para outras

atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no cadastro de empresas de recrutamento ou no cadastro do setor de recursos humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.



Figura 3.3: O recrutamento é um fator chave para o sucesso empresarial

Fonte: CTISM

3.2.3 Técnicas de recrutamento externo

Há várias técnicas para recrutar pessoas, basta explorar a mais conveniente e que seja eficaz para colher novos talentos. Na sequência, apresentam-se as mais utilizadas:

- Anúncios em jornais e revistas especializadas. Para os cargos de gerentes, supervisores e funcionários de escritório, jornais locais.
- Consultorias de recolocação.
- Agências de recrutamento.
- Contato com escolas, universidades.

Processo de recrutamento

- Emissão de Requisição de Pessoal (RP) pelo requisitante.
- Aprovação pelo chefe imediato.

- Análise do perfil desejado pelo candidato.
- Início do processo.

Fontes do recrutamento

- As várias fontes que podem ser eficazes para busca de novos talentos.
- Junto às escolas de nível médio e superior.
- Junto às entidades e organizações que tenham serviço de colocação.
- Agências de emprego.
- Apoio dos próprios colaboradores e servidores da empresa.



Figura 3.4: Crescimento das fontes para o recrutamento

Fonte: CTISM

3.2.3.1 Fatores que contribuem para o sucesso do recrutamento

Há vários fatores que podem ser fundamentais para o sucesso do recrutamento, destes podemos destacar a rapidez no atendimento, através da realização de entrevistas e aplicação dos testes necessários.

As primeiras impressões que sentem dos candidatos, especialmente quando dos seus contatos com a empresa são os mais duradouros.

As empresas que tem seus programas de treinamento convenientemente estabelecidos beneficiam-se da vantagem de verem diminuídas as exigências e experiências anteriores para cargos que ofereçam maiores dificuldades para serem preenchidos.

3.2.4 Seleção

Há técnicas, métodos e recursos diversos para se selecionar pessoal. Esta seleção, entretanto, qualquer que seja, deve partir da ideia básica de que os seres humanos constituem o fator mais importante em todos os grupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa.

Seleção é o processo onde um recrutador escolhe a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga disponível.

A seleção como um processo de comparação é a melhor maneira de estudar duas variáveis: requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos à vaga. Após a comparação dos candidatos, vem a seleção como um processo de decisão e escolha que é onde o órgão de seleção vai decidir qual dos candidatos aproximadamente equivalentes vai ocupar o cargo.



3.2.5 Técnicas de seleção

As técnicas de seleção são inúmeras e podem variar para cada tipo de organização, para o cargo, ramo de negócio e, muitas vezes, do conhecimento que os profissionais responsáveis possuem. Mas as técnicas a seguir são as mais adequadas para o contexto das cooperativas.

- **Triagem** – é o primeiro contato que se estabelece com o candidato a emprego.
- **Preenchimento da proposta de emprego** – todos os itens constantes desse formulário devem ser devidamente preenchidos pelos candidatos.
- **Referências** – a obtenção de referências escolares e profissionais é de grande valia para o conhecimento de características da personalidade dos candidatos.
- **Aplicação de testes** – são provas de português e de aritmética, para verificar se o candidato tem o preparo exigido para o desempenho do cargo desejado, ou de outro que o selecionador precise preencher no momento.

- **Entrevista da personalidade** – consiste numa longa entrevista entre trinta, sessenta ou mais minutos se necessário, onde se testa a personalidade do candidato como um processo de decisão e escolha que onde o órgão de seleção vai decidir qual dos candidatos aproximadamente equivalentes vai ocupar o cargo.
- **Simulação** – deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo.
- **Dinâmica de grupo** – a dinâmica de grupo faz parte da psicologia social e está relacionado com as forças em ação no contexto de um grupo. Qualquer indivíduo se comporta de forma diferente quando está em um grupo, e um determinado grupo varia o seu comportamento dependendo do contexto que lhe é apresentado.



Figura 3.5: Dinâmica de grupo

Fonte: CTISM

3.2.6 Socialização

O processo de socialização é uma das últimas etapas do processo de integração do colaborador, sendo fundamental para apresentação dos colegas, da filosofia da empresa, para conhecer de maneira ampla o ambiente de trabalho, sendo de suma importância para o processo da efetivação do colaborador, destes destacam-se alguns tipos de socialização:

- **Formal ou informal** – acontece esse tipo de socialização para formalizar e tornar explícito o seu papel de ingressante, dando-lhe orientação e integração. A socialização informal coloca o novo funcionário imediatamente ao trabalho com pouca ou nenhuma orientação.

- **Individual ou coletiva** – os colaboradores são agrupados ou individualmente socializados por meio de um conjunto idêntico de experiências.



Figura 3.6: Força coletiva na busca de objetivos

Fonte: CTISM

- **Uniforme ou variável** – esse método tem como objetivo estabelecer estágios padronizados de transição da etapa de entrante para etapa de colaborador. A socialização variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos de integração.
- **Seriado ou randômica** – a socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, treinando e capacitando. A socialização randômica não utiliza papéis, deixando os colaboradores atuar por conta própria, à vontade.
- **Reforço ou eliminação** – a socialização por reforço confirma e apóia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. Já por eliminação tenta neutralizar ou eliminar certas características indesejáveis do recrutamento e tenta adaptá-las ao cargo que vai exercer.

Resumo

Nessa aula, destacamos a grande área denominada de suprimento de pessoal. Evidenciou-se os principais aspectos, etapas, classificação e conceitos da análise e descrição de cargos, do processo de recrutamento e seleção, subsistema de recrutamento e seleção, recrutamento interno e externo, seleção, técnicas de seleção, bem como a socialização. Denominada pelos principais pesquisadores e autores, como uma importante etapa técnica da gestão de pessoas, e como uma das mais importantes. Pois ela representa os recursos humanos da

organização, em toda sua magnitude. Desde as etapas iniciais para admissão até as etapas finais para a de demissão, quando houver.



Atividades de aprendizagem

1. Qual a importância de analisar e descrever cargos para as organizações?
2. Como é realizado o processo de avaliação de cargos? E, qual seu ponto de vista da avaliação de cargos das organizações cooperativas?
3. Destaque a diferença entre recrutamento e seleção de pessoas?
4. O que é recrutamento externo? Quais são os principais ganhos com o recrutamento externo?
5. Cite cinco técnicas de seleção de pessoal utilizada nas organizações.

Aula 4 – Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Objetivos

Conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento, suas técnicas e subsistemas, verificando sua aplicabilidade nas organizações.

4.1 O processo de treinamento e desenvolvimento

De modo geral, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, não só para aumentar a produtividade e a rentabilidade, mas também como estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal.



Figura 4.1: Treinando talentos

Fonte: CTISM

As ações de treinamento e de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, quanto para relações entre a empresa e seus contextos, podendo garantir, ou não a sua produtividade e competitividade. Um programa de treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, objetivando promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado.

4.2 Técnicas de treinamento e desenvolvimento

As técnicas de treinamento e desenvolvimento são inúmeras e a cada dia estão sendo inseridas e modificadas pelo crescimento empresarial, estratégias, e principalmente pela influência da tecnologia que muitas vezes permite ao colaborador realizar uma formação por meio de cursos de formação na modalidade *on-line*.

A seguir, estão apresentadas algumas das técnicas mais utilizadas, bem como alguns conceitos:

- **Método de rotação de cargos** – visa modificar as pessoas em vários cargos na empresa, com finalidade de expandir suas habilidades, conhecimento e capacidades.
- **Atribuição de comissões** – possibilita para o colaborador participar de comissões de trabalho, compartilhamento da tomada de decisões, proposições estratégicas, bem como aprender com os colegas a pesquisar e buscar solucionar problemas específicos para melhoraria da empresa.
- **Estudo de caso** – o colaborador ficará em uma situação a qual deve ser analisada e solucionada. Permite diagnosticar um problema real, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
- **Jogos de empresa** – equipes competem umas com as outras, tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas. Os jogos são propostos, especialmente, para gestores, executivos. Esta técnica trabalha com simulações de negócios, que podem gerar oportunidades, como disciplina para melhoria dos seus processos.
- **Centro de desenvolvimento interno** – esta etapa está com grande crescimento, em especial pelo crescimento da relação universidade e empresa. Denominada de educação corporativa ou universidade corporativa, visa não apenas qualificar, assim como, a apresentar possibilidades para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis mais complexos no seu cargo.
- **Coaching** – é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente). De acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o coach apoia a busca de realizar

metas de curto, médio e longo prazo, por meio da identificação e uso das competências desenvolvidas.

- **Programa de *trainees*** – visa planejar o capital humano para longo prazo. Os membros desenvolvem um estágio planejado, recebem treinamento contínuo, proferido por profissionais de alto nível da organização, os quais participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são monitorados e avaliados continuamente.
- **Programas de estágio** – visa à formação de colaboradores com escolaridade de nível técnico ou superior. Têm como principais vantagens a relação custo-benefício e a possibilidade de preparação de profissionais com o perfil da organização.
- **Programa de integração de novos colaboradores** – possibilita a preparação de colaboradores recém inseridos na organização. Isto pode ser decisivo para a garantia de rápida produtividade, manutenção do nível de motivação e redução da rotatividade.
- **Cursos regulares** – similares como treinamentos com ênfase na atualização profissional, e também como desenvolvimento, buscando atender a todos os públicos.
- **Palestras** – esta etapa é a mais utilizada especialmente para a atualização profissional. No caso de eventos externos, e para a disseminação de conhecimentos e boas práticas, no caso de eventos internos.
- **Dinâmica de grupo** – trata-se de uma técnica que utiliza a energia e o envolvimento grupal na preparação de pessoas. Conduzidas em ambientes planejados e controlados, as dinâmicas trazem, além do papel específico de crescimento profissional definido no programa de treinamento.

4.3 Subsistema de treinamento e desenvolvimento

No momento em que se investe em treinamento de pessoas, se está investindo na qualidade dos produtos e dos serviços da empresa, sendo o treinamento um dos recursos utilizados para o desenvolvimento. Assim parece evidente que as empresas devem estar investindo em treinamento dos seus colaboradores, seja em conhecimento técnico-operacional ou em nível estratégico e de gestão.



O treinamento é definido como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho. Enquanto o treinamento é um processo sistêmico para promover a aquisição de habilidades, de regras e de atitudes que resultem em melhorias entre as características dos colaboradores e a exigência da função, o desenvolvimento é o processo de longo prazo que inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.



Figura 4.2: Treinamento e desenvolvimento

Fonte: CTISM

Tendo em vista, as consequências do treinamento, tanto para as pessoas quanto para as organizações, poderá ter alguns obstáculos que precisam ser ultrapassados a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação para as partes engajadas na sua execução. A resistência individual à mudança é um desses aspectos já que, por vezes, os programas se fixam nos aspectos técnicos, deixando outras questões à margem. Um exemplo disso é uma modificação na forma de operar uma máquina, a qual pressupõe mudanças no manuseio, no comportamento e na maneira de pensar, o que não acontece, caso o colaborador não seja conscientizado do motivo de tal circunstância.

A ausência de pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam financeiras e/ou qualitativas. O treinamento influi diretamente nos resultados esperados para a organização.

Treinamento, é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos, contribuindo para os objetivos organizacionais, aumentando a produtividade dos indivíduos e modificando seus comportamentos.

O treinamento é composto de quatro etapas:

- **Diagnóstico** – é o levantamento das necessidades a serem satisfeitas, podendo ser no passado, no presente ou no futuro.
- **Desenho** – é a elaboração do treinamento para atender as necessidades.
- **Implementação** – é a aplicação e condução do programa de treinamento.
- **Avaliação** – consta na verificação dos resultados do treinamento.



Figura 4.3: Colaboradores em etapas de treinamento

Fonte: CTISM

Treinamento é um processo que objetiva repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionada à execução de tarefas ou a otimização no trabalho. O treinamento é composto de objetivos específicos e genéricos divididos em dois aspectos:

- **Aspecto técnico** – nesse aspecto a área de treinamento deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o mesmo será aplicado.
- **Aspecto comportamental** – a área de treinamento deve ser responsável pelas informações e valores que serão repassados aos *trainees*, levando em conta um mesmo padrão de comportamentos e atitudes esperados pela organização e seus trabalhadores.

No entanto, os aspectos técnicos e comportamentais são fatores de suma importância nas etapas de treinamento, pois o colaborador deverá possuir equilíbrio nesses fatores para adequar-se a filosofia da organização.

Resumo

Nesta aula, destaca-se o contexto do treinamento e desenvolvimento de pessoas. As ações de treinamento e desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos, bem como suas técnicas são imprescindíveis para o desenvolvimento dos profissionais, capacitação, recolocação, bem como pela busca de novos desafios.



Atividades de aprendizagem

1. No contexto atual, as organizações buscam a cada dia melhoria nos seus processos, bem como a inserção de profissionais qualificados na empresa. Na sua visão, qual é o papel do treinamento para a inserção de profissionais no contexto das cooperativas?
2. As cooperativas são um tipo peculiar de organização, sua legislação e autonomia, governança, modelo de gestão, permite a criação de estratégias diferenciadas de outras organizações como atendimento qualificado aos clientes, atendimento com fornecedores, entre outros. Neste contexto, como você avalia as técnicas de treinamento e desenvolvimento. No seu ponto de vista, quais são os pontos positivos e pontos negativos?
3. O treinamento é composto por quatro etapas, mencione-as e dê um exemplo para cada etapa.
4. O treinamento é um processo que objetiva repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de tarefas ou a otimização no trabalho. Comente a respeito desta importante etapa para na formação de novos colaboradores.

Aula 5 – Avaliação de desempenho

Objetivos

Conhecer e verificar a aplicabilidade dos métodos e processos para avaliação de desempenho de colaboradores

5.1 Subjetividade e características da autoavaliação

A avaliação de desempenho destina-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Isto deve ficar claro para todos os participantes da avaliação.

Toda a avaliação de desempenho deveria começar com a autoavaliação, pois isso obrigaria a pessoa a pensar no seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados. Neste processo, o papel do supervisor é vincular os resultados e metas, e propostas com as necessidades da organização. Este sistema coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise.



Figura 5.1: Colaboradores na avaliação de desempenho

Fonte: CTISM

5.2 Métodos e processos de avaliação

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos a atingir os resultados da organização.

A avaliação do desempenho pode ser definida como uma interação entre o notador e o notado, em que o trabalho desenvolvido ao longo do ano é analisado e discutido por ambas as partes a fim de identificar os aspectos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria, proporcionando ao notado a possibilidade de saber sempre o que se espera do seu desempenho.



É muito importante avaliar o desempenho das pessoas, pois elas precisam receber a retroação a respeito de seu trabalho, para saber como está sendo julgada, e quais os pontos em que pode melhorar. A avaliação de desempenho proporciona um *feedback* aos colaboradores, sendo o resultado muito importante, tanto para a organização quanto para o colaborador.



Figura 5.2: Avaliando o desempenho dos colaboradores

Fonte: CTISM

A avaliação de desempenho pode proporcionar:

- Aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo demissões de funcionários.

- Pode comunicar ao funcionário como está indo o seu trabalho, sugerindo quais necessidades de mudanças são necessárias no comportamento, nas atitudes, nas habilidades.
- A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que os chefes pensam, quais são as suas ideias, normas.

Existem seis questões fundamentais na avaliação de desempenho:

- Por que avaliar o desempenho?
- Que desempenho deve ser avaliado?
- Como avaliar o desempenho?
- Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
- Quando avaliar o desempenho?
- Como comunicar a avaliação de desempenho?

Em qualquer caso, neste tipo de avaliação é indispensável o *feedback* completo ao avaliado. O avaliado tem que saber em que pontos vai bem e em que pontos não vai.

O *feedback* é um método que deve ser bem avaliado principalmente pelo administrador, que irá planejar em conjunto com o subordinado, como melhorar o seu desempenho. Uma das características de um bom administrador é ser capaz de fazer uma boa avaliação e de saber dar o *feedback* ao subordinado.

Uma boa avaliação de *feedback* deve ter várias características, primeiro, o chefe deve começar com os aspectos positivos, pois isso deve predispor o avaliado a aceitar melhor os aspectos negativos.

Importante salientar, também, que o tempo abrangido pela avaliação não deve ser muito longo, pois é mais fácil avaliar e conversar sobre o que ocorreu recente, do que no passado.

A ferramenta de usufruir do modelo de *feedback* é muito importante, pois facilita o diálogo na entrevista, na qual o administrador deve preparar um roteiro, pois poderá ter momentos de emoção e de atritos.



Figura 5.3: Indicadores para análise e detalhamento no feedback

Fonte: CTISM

O objetivo destas avaliações é proporcionar informações ao pessoal do nível gerencial da empresa, para a tomada de decisões quanto ao aproveitamento e o encarceramento do avaliado. A pessoa encarregada por essas avaliações é o chefe imediato, pois ele tem um conhecimento do avaliado, do trabalho desempenhado.

As Avaliações proporcionam, aos avaliados, subsídios em que definem seu futuro.

5.2.1 Tipos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho classifica-se em três tipos, a seguir:

- **Avaliação do pessoal do nível operacional** – a avaliação do nível hierárquico operacional deve ser muito simples, pois deve verificar a quantidade do trabalho produzido, sua qualidade, e o relacionamento com as pessoas. A avaliação é feita pelo chefe imediato, devendo ser revista pelo chefe com maior hierarquia.
- **Avaliação do nível intermediário** – a avaliação do nível intermediário deve ser realizada sobre o cumprimento das metas periódicas. A avaliação é feita pela chefia imediata em reuniões de acompanhamento do trabalho. Nessas reuniões, é verificado o andamento do trabalho, o cumprimento dos prazos e a qualidade, Também são formuladas novas metas e programas. O *feedback* acontece como parte da reunião.
- **Avaliação do pessoal de alto nível** – a avaliação de desempenho neste nível tende a ser menos estruturada que nos anteriores, é feita geralmente

com base nos resultados alcançados no final do exercício. As pessoas que estão nesse nível têm um bom conhecimento, contatos periódicos e boa qualidade de julgamento. O *feedback* é avaliado através dos resultados obtidos, pois as grandes áreas da empresa têm metas a serem cumpridas, segundo Chiavenato (2012).



Figura 5.4: Avaliando o desempenho dos colaboradores

Fonte: CTISM

Resumo

Avaliar o desempenho dos colaboradores tem sido uma das práticas mais eficientes, e, é uma das ferramentas que mais evolui nas organizações. Porém, para realizar uma avaliação, é necessário conhecer os aspectos, as subjetividades, métodos e processos de avaliação, bem como possuir, claramente definido, os tipos de avaliação.

Atividades de aprendizagem

1. A avaliação de desempenho é um dos mecanismos mais eficazes para demitir os colaboradores que não são eficientes. Como você avalia o processo de demissão por meio dos indicadores de avaliação de desempenho?
2. O que a avaliação de desempenho pode proporcionar para o colaborador?
3. Quais são os principais benefícios da avaliação de desempenho?
4. Qual a importância do *feedback* como ferramenta de mudança empresarial?



Aula 6 – Remuneração

Objetivos

Conhecer os principais conceitos e aspectos da remuneração e benefícios, bem como sua aplicabilidade nas organizações.

6.1 Como os empregadores determinam a remuneração: cargos e salários

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

Por sua vez, as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

Podemos destacar a seguir alguns componentes e indicadores que são essenciais na remuneração. Os três componentes da remuneração total:

- O primeiro componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o salário mensal ou na forma de salário por hora.
- O segundo componente são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho.
- O terceiro componente são os benefícios como as férias, seguro de vida, vale transporte, refeições, etc.

6.2 Recompensas financeiras e não-financeiras

A recompensa financeira direta consiste do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A recompensa financeira indireta é o salário decorrente de férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, participação nos resultados, horas extraordinárias, etc.).

6.3 Salário nominal e salário real

O salário nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. O salário real representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo.

6.3.1 Os tipos de salário

São três tipos – o salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. E, o salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores.



Figura 6.2: Tipos de salários

Fonte: CTISM

Os significados do salário – o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável –, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

A composição dos salários. Os salários dependem de vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que os condicionam fortemente. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos fatores internos e externos, que formam o composto salarial.

A construção do plano de remuneração requer certos cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. Existem os seguintes critérios para construção de um plano de remuneração.



Figura 6.3: Tipos de remuneração

Fonte: CTISM

- **Equilíbrio interno versus equilíbrio externo** – o modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas estarão satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar.
- **Remuneração fixa ou remuneração variável** – a remuneração pode ser paga em uma base fixa – através de salários mensais ou por hora – ou pode variar conforme critérios previamente definidos como metas e lucros da organização.
- **Desempenho ou tempo de casa** – a remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário na organização.
- **Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa** – a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como os conhecimentos e habilidades da pessoa contribuem para o cargo ou para a organização.
- **Igualitarismo ou elitismo** – a remuneração pode incluir o maior número possível de funcionários sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo).
- **Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado** – os funcionários podem ser remunerados em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. Pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas. Pagar acima do mercado é comum em

organizações que procuram reter e motivar seus funcionários e minimizar seus custos de rotatividade.

- **Prêmios monetários ou prêmios não-monetários** – o plano de remuneração pode enfatizar funcionários motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios salariais, ou pode enfatizar recompensas não-monetárias como cargos mais interessantes ou segurança no emprego.
- **Remuneração aberta ou remuneração confidencial** – os funcionários podem ter acesso aberto à informação sobre a remuneração de outros funcionários e como as decisões salariais são tomadas (remuneração aberta) ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários (remuneração confidencial).
- **Centralização ou descentralização das decisões salariais** – no sistema centralizado, as decisões são tomadas e controladas em um órgão central, normalmente a Diretoria de Relações Humanas (DRH). No sistema descentralizado, as decisões são delegadas aos níveis intermediários da hierarquia.

6.4 Benefícios

As organizações estão em constante processo de mudança influenciadas pelo ambiente interno e externo. A remuneração e os benefícios estão cada vez mais alinhados às habilidades e ao desempenho dos colaboradores. Remunerar é uma das principais responsabilidades da organização. Receber um salário justo, como recompensa do trabalho realizado é o objetivo de todo trabalhador. Levando muitas vezes, diretores e administradores a adotar uma matriz especial para esse subsistema.



Figura 6.5: Benefícios

Fonte: CTISM



Para a determinação da remuneração, destaca-se a importância da pesquisa salarial, que pode ser formal ou informal, abordando o quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares, tendo, portanto, um papel central na definição da remuneração.

O segundo passo para a determinação do salário é fazer a avaliação do cargo, uma comparação de cargos para determinar o valor de um cargo em relação a outro, por conseguinte, pode ser feito o agrupamento de cargos similares em faixas salariais e a atribuição de valores médios para cada uma das faixas e, por fim, o desenvolvimento da amplitude dos valores, pois na mesma faixa salarial pode ter vários níveis ou degraus de crescimento.

Nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não as contribuições dos empregados. Dessa forma o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências. Assim, novas medidas devem ser tomadas, mais coerentes com os princípios da administração moderna: remuneração por conhecimentos e habilidades; remuneração por competências, remuneração variável baseada em desempenho, remuneração baseada em equipes; participação dos empregados na formulação da política salarial; criação de carreiras técnicas; e, troca de salários por benefícios.

A remuneração por habilidades tem por finalidade recompensar os colaboradores pelo que eles sabem fazer, sendo que a avaliação de desempenho é feita a partir das habilidades dos colaboradores, que a partir disso são certificados. Desse modo, as habilidades e certificação são determinadas conforme a necessidade para a função.

Outro modelo de remuneração nas organizações é o por competência, que remunera os colaboradores pelos seus atributos, conhecimentos e qualidades. Estas competências são avaliadas seguindo os princípios da empresa e as mais adequadas são melhores remuneradas.

A remuneração variável tem por objetivo tornar o colaborador comprometido com a organização, remunerando pelos resultados obtidos, tendo como vantagem a possibilidade de adequação do dispêndio com pessoal à capacidade de pagamento da organização.

Como parte integrante do programa de remuneração, também é fundamental evidenciar os benefícios que a organização possui. Atender as necessidades dos indivíduos faz parte do pressuposto de que a empresa se preocupa com

seus colaboradores, oferecendo o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como por exemplo, assistência médica e alimentação.



Figura 6.7: Os benefícios

Fonte: CTISM

A remuneração é um importante aspecto da administração salarial, pois implica no impacto dos seus resultados. Como os salários não podem ser reduzidos, é preciso administrá-los com cuidado. Pois não adianta pagar mal e ter baixa produtividade, pois isso aumenta o custo da mão de obra, mas não adianta imaginar que o aumento salarial será o fator decisivo para aumentar a produtividade. Jeffrey Pfeffer identificou seis mitos sobre remuneração, mostrados no Quadro 6.1 a seguir.

Tabela 6.1: Seis mitos sobre remuneração		
Nº	Mito	Realidade
1	Valor da remuneração e o custo da mão de obra são a mesma coisa.	Não é verdade. O custo da remuneração não considera a produtividade, enquanto o custo da mão de obra é função dela.
2	é possível baixar o custo da mão de obra diminuindo os salários.	Nem sempre. É preciso também nesse caso considerar a produtividade. A diminuição dos salários pode provocar forte impacto negativo na produtividade.
3	O custo da mão de obra é um componente importante dos custos totais.	Nem sempre. Para algumas organizações, como as prestadoras de serviço, isso é verdade, para outras não é.
4	Baixar o custo da mão de obra é um fator importante e sustentável de competitividade.	Não costuma ser verdade. É preferível obter vantagens competitivas por meio da qualidade, serviço ao cliente, inovações, liderança tecnológica, processos, por exemplo.
5	Incentivos individuais de remuneração aumentam o desempenho.	Na maioria dos casos, incentivos individuais diminuem o desempenho, desencorajando o espírito de equipe e priorizando em curto prazo os incentivos.
6	As pessoas trabalham por dinheiro.	As pessoas trabalham não só por dinheiro, mas para dar sentido a suas vidas. É impossível "comprar" os empregados se eles não gostarem do trabalho.

Fonte: Lacombe; Heilborn, 2006, p 282-83, Pfeffer, 1995, p.109

6.4.1 Plano de benefícios sociais

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários, e constitui um pacote de benefícios e serviços que fazem parte integrante da remuneração do pessoal.

Benefícios sociais são facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes. São recompensas e suas origens são recentes. Quanto a sua exigência, podem ser legais ou espontâneas; quanto a sua natureza, podem ser monetárias ou não monetárias; quanto a seus objetivos, podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos.

Resumo

A remuneração é uma das funções que mais influencia no comportamento dos colaboradores. Pois ela é responsável pelos salários, recompensas e benefícios para os colaboradores. Para remunerar adequadamente seus funcionários, é necessário que os gestores conheçam realmente os cargos ocupados, atividades, bem como os conhecimentos e habilidades requeridas para o cargo. Pois é necessária a construção de um plano de remuneração adequado aos objetivos empresariais e desejáveis a autorrealização dos colaboradores.

Atividades de aprendizagem

1. Quais são os três componentes da remuneração?
2. O salário nominal é o mesmo que o salário real?
3. Qual a importância dos benefícios para o trabalhador?
4. Qual a sua avaliação sobre a remuneração por habilidade no contexto das cooperativas?



Aula 7 – Administração das relações com o funcionário

Objetivos

Conhecer os conceitos da administração das relações com o funcionário, relações trabalhistas, bem como as relações com as organizações cooperativas.

7.1 Relações trabalhistas e negociação coletiva

No país, as negociações coletivas decorrem de previsão legal, consoante disposto pelo artigo 611 e seguintes da Consolidação das Leis do Trabalho e objetiva estabelecerem condições de trabalho aplicáveis às relações individuais de trabalho, no âmbito das representações dos trabalhadores, observado o princípio da unicidade sindical que estabelece a representação única por categoria e base territorial.

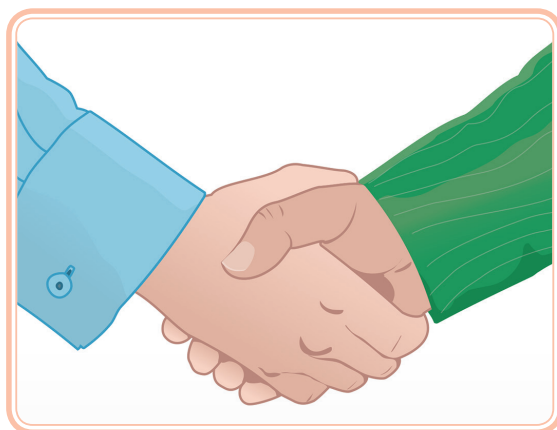


Figura 7.1: Relações trabalhistas

Fonte: CTISM

As negociações coletivas no âmbito do direito coletivo do trabalho objetivam gerar normas ou regramentos que serão adotados na observância dos contratos individuais de trabalho das partes representadas.

A Carta Constitucional reconhece, expressamente, por meio do artigo 7º, inciso XXVI, a validade dos instrumentos resultantes dessa negociação coletiva, dando *status* de lei entre as partes os acordos e convenções coletivas celebrados.

Em um mundo globalizado onde o capital transcende barreiras territoriais e dinamizam cada vez mais as relações de trabalho, a necessidade de uma constante negociação das condições de trabalho se faz cada vez mais presente, não apenas para assegurar garantias mínimas aos trabalhadores e buscar novas conquistas, mas também como forma de viabilizar a adaptação do mercado de trabalho à realidade econômica vivenciada. Na abordagem de uma negociação coletiva, deve-se levar em conta, sempre, a diversidade de interesses dos atores sociais. Se, de um lado, há o representante do capital em busca de uma minimização do custo de mão de obra, de outro lado há a representatividade dos empregados na busca da valorização do seu trabalho, com melhores salários, garantias e benefícios (projeto de Lei n.º 7.341, de 2014).

As negociações coletivas não servem apenas para a celebração de instrumentos normativos, mas também podem ser desenvolvidas por ocasião da necessidade de busca de um consenso em um conflito pontual na categoria ou na empresa (OLIVEIRA, 1996).

Amauri Mascaro Nascimento (2005) salienta a negociação coletiva como instituição característica do plurinormativismo do direito, visto que, proveniente de fonte autônoma, autorizada pelo Estado, celebra regramento jurídico válido e eficaz nas relações de trabalho. O autor acrescenta ainda que a negociação coletiva é expressão da autonomia coletiva dos particulares e da liberdade sindical, e que a sua realização é uma das principais funções do sindicato.



Figura 7.2: Negociações coletivas

Fonte: CTISM

Destaca-se, portanto, na análise da negociação coletiva, a importância de identificação dos seus atores, bem como dos seus efeitos, dentre os quais, a análise obrigatória do seu cumprimento, o estabelecimentos de seus limites

em relação às matérias que podem ser abordadas e a sua vigência, mesmo depois de inserida no contrato individual de trabalho.

No que se refere aos limites da negociação, como anteriormente salientado, a Constituição Federal consagra hipóteses de flexibilização de direitos mediante acordos ou convenções coletivas de trabalho, bem como reconhece expressamente a validade da contratação coletiva. Mesmo nas hipóteses em que há a admissibilidade da flexibilização, a própria Lei Maior consagra limites mínimos a serem observados, para que não se faça da negociação coletiva instrumento de precarização dos direitos trabalhistas e sociais.

Dessa forma, os princípios básicos norteadores da Constituição e, mais especificamente, aqueles, inerentes aos direitos dos trabalhadores, devem ser observados, ainda que no uso da autonomia privada coletiva.

Na sociedade juridicamente organizada, não há sujeito ou ação que não estejam submetidos aos limites impostos pela norma constitucional (MANNUS, 2001). Assim, como todos os atos do poder público, submetem-se ao controle da Constituição, também o ordenamento jurídico inferior submete-se a seu crivo. Daí a necessidade de harmonização das normas com aquelas de nível inferior submetidas às hierarquicamente superiores.

As normas podem admitir alterações em prejuízo aos trabalhadores, visto que aquelas decorrentes de lei retratam a vontade da coletividade e, novo ordenamento possa disciplinar sobre matéria determinada, de forma menos benéfica.

No que concerne às cláusulas convencionais, essas podem ser alteradas pela autonomia das partes que venham a transacionar, de forma diversa àquela garantia específica anteriormente assegurada. Nesse sentido, por exemplo, a constituição federal, em seu artigo 7º, inciso VI, permite a negociação coletiva que estabeleça a redução salarial.

Submetida ao controle dos princípios constitucionais, deverá, para a validade da norma, ser observada a aplicabilidade pelo critério do princípio cronológico, ou seja, a lei ou a norma convencional revoga a anterior.

No entanto, e paradoxalmente, a eficácia da norma deverá observar outro princípio, inerente ao direito do trabalho, qual seja, o princípio protetor, pois permitirá, inclusive, “desobedecer” a regra da hierarquia das normas.

O princípio protetor, mais especificamente a regra da norma mais favorável, tem sua aplicabilidade quando emanado do dispositivo convencional norma com conteúdo benéfico ao trabalhador ainda que essa regra venha a se sobrepor à regra constitucional ou legalmente estabelecida (RODRIGUES, 1978).

Apenas ressalte-se que essa regra não atinge a questão do sujeito que deve ser beneficiado pela negociação coletiva, pois referido princípio tem guarida quando há a possibilidade de aplicação de norma convencional em contrato de trabalho regido pelas regras do Estado.

Em outros países é a aplicação do princípio protetor, com a observância da regra da norma mais favorável, é aplicável em todos os países que observam os fundamentos que sustentam o direito do trabalho. A Argentina traz em seu ordenamento, no artigo 4º, da Lei 14.250/88, a aplicação da norma mais favorável ao trabalhador.

Portugal traz em sua Lei do Contrato de Trabalho, em seu artigo 13: “As fontes de direito superiores prevalecem sempre sobre as fontes inferiores, salvo na parte em que estas, sem oposição daquelas, estabelecem tratamento mais favorável para o trabalhador”. A legislação Mexicana dispõe da seguinte forma “Na interpretação das normas de trabalho serão consideradas as suas finalidades, e, em caso de dúvida, prevalecerá à interpretação mais favorável ao trabalhador.” A França também sustenta a aplicação do princípio. Nesse sentido, descreve o jurista Nikitas Aliprantis (apud NASCIMENTO, 2005, p. 360):

[...] a aplicação da norma mais favorável aos assalariados é uma das expressões maiores a favor do direito do trabalho para a garantia dos assalariados. É um princípio de caráter geral no direito Francês, o que vale dizer que é legalmente aplicável tanto nas relações das convenções coletivas como dos contratos de trabalho.

É certo, contudo, que a aplicação ou limite da negociação da norma coletiva estará sempre atrelado ao ordenamento jurídico daquele determinado país, inclusive na eventual necessidade de observância de princípios e regras do direito do trabalho.

De acordo, também, com a particularidade de cada negociação e cada instrumento normativo, é que será possível discernir a aplicabilidade dos princípios para as cláusulas que, eventualmente, também venham a suprimir direitos conquistados, tornando passível de questionamento. A reforma *in pejus*,

embora possa existir, sempre presume alguma forma de compensação que autorize aquela negociação (MAIOR, 2000). No caso da legislação brasileira, por exemplo, a Constituição Federal admite, em seu artigo 7º, VI, a redução salarial desde que pactuada por acordo ou convenção coletiva de trabalho. Ocorre que seria inadmissível um acordo onde a única cláusula ou a única condição estabelecida fosse a de concordância com a redução salarial.

Há sempre a necessidade de que a negociação estabeleça formas de minimizar os possíveis prejuízos aos trabalhadores, assim uma correspondente redução de jornada e garantia ao emprego seriam vantagens que, eventualmente, pudessem justificar um acordo que estabelecesse a redução dos salários. O segundo aspecto, portanto, para análise da regularidade da negociação coletiva, a efetiva análise do objeto da negociação, deve obedecer aos parâmetros da legislação vigente, princípios peculiares e, ainda, muitas vezes, a casuística.

Entretanto, podemos considerar como o mais polêmico aspecto da negociação coletiva a incorporação das cláusulas no contrato individual de trabalho ou a ultratividade das normas convencionadas. O assunto em questão está inserido num contexto que passa pela discussão da vigência, da eficácia e, por que não, da própria existência da cláusula convencional.

O artigo 614, § 3º, da CLT, fixa em até dois anos a vigência de acordo e da convenção coletiva, sendo oportuno destacar que a fixação do prazo de vigência é de conteúdo obrigatório do instrumento (artigo 613, II, CLT). Em relação às sentenças normativas, o artigo 868, § único da CLT, estipula vigência de até 4 anos. Contudo, ainda no tocante à vigência, cumpre analisar se todas as cláusulas estarão sujeitas ou adstritas aos aludidos prazos ou quais poderão incorporar os contratos individuais de trabalho. Destaque-se que toda a discussão a respeito da ultratividade das normas coletivas restringe-se às cláusulas normativas, uma vez que são estas que, advindas dos instrumentos coletivos, produzem efeito direto nos contratos individuais de trabalho.

O posicionamento dos mais diversos doutrinadores veio se alterando ao longo dos anos em relação à possibilidade ou não de incorporação das cláusulas normativas nos contratos de trabalho.

Resumo

Nessa aula, destaca-se a evolução do contexto das questões trabalhistas, e suas relações com as organizações. As negociações coletivas ganham cada vez mais força e mais importância, não apenas no ordenamento jurídico, mas no mundo globalizado, onde os processos legislativos não conseguem acompanhar a dinâmica da economia, nem tão pouco externar de forma efetiva os interesses dos trabalhadores e empregadores que, dada as particularidades que envolvem o desenvolvimento de determinada atividade impescindem dos instrumentos advindos das aludidas negociações. Negociar coletivamente é um avanço e que os resultados vêm sendo de forma muito produtiva e eficaz.



Atividades de aprendizagem

1. Qual é o propósito das negociações coletivas para o mercado de trabalho?
2. Em uma negociação coletiva quais fatores deverão ser levados em conta em relação aos atores sociais?
3. Quais são as principais evidências destacadas em outros países sobre as negociações coletivas?
4. Qual é o prazo de vigência da convenção coletiva, segundo o artigo 614, § 3º, da CLT?

Aula 8 – Comportamento organizacional

Objetivos

Apresentar os principais conceitos e aspectos do comportamento organizacional, bem como o comportamento das pessoas no ambiente de atuação.

8.1 O comportamento das pessoas nas organizações

O comportamento organizacional se refere a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Também incluem motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

De acordo com Robbins (2002), o comportamento organizacional é um campo de estudos que tem como propósito, melhorar a eficácia organizacional.

Consistem no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações, no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

Definem-se três fatores determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Pode se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse texto está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, o desempenho humano na sua profissão.

Pode-se destacar que o foco do comportamento organizacional está basicamente preocupado no exame do comportamento individual dos indivíduos, voltado aos elementos como personalidade, percepção, aprendizagem e motivação, e com o seu comportamento em grupo, o que inclui normas, papéis, formação de equipes e conflito.

O comportamento organizacional se dedica ao estudo das atitudes, dos comportamentos e do desempenho humanos nas organizações – as maneiras como os indivíduos e os grupos tendem a agir nas organizações. Salienta-se também que o comportamento organizacional estabelece uma diferenciação entre grupos e equipes, colocando os primeiros como a associação de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns, e as equipes como um conjunto de indivíduos que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Segundo Reis (2005), os grupos de trabalho podem ser formais ou informais. Formais são aqueles definidos pelo órgão, com tarefas e missões atribuídas em decorrência dos objetivos e metas da organização, nos quais os papéis e atribuições dos membros são claramente definidos. Enquanto os informais, que decorrem de alianças, de acordos tácitos ou explicitados e de motivações individuais, que levam as pessoas a assumir compromissos, nem sempre previstas pela organização em que se instalam.

Pode-se dizer que grupo tem um objetivo comum para uma atividade específica, enquanto que equipe engloba em si uma sinergia, um objetivo comum, com foco na meta, na atividade específica, na tarefa.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais.

Uma equipe pode ser considerada um grupo íntegro de colaboradores, responsável por todo um processo ou segmento de trabalho.

Estes colaboradores são responsáveis não só pela execução do trabalho, mas, também, pelo gerenciamento de si próprios.

A estrutura baseada em equipes tem a pretensão de otimizar, em conjunto, os sistemas sociais e técnicos da organização. Há algumas vantagens deste tipo de estrutura como: a maior integração entre os diversos departamentos da organização, a redução dos níveis gerenciais, o ambiente de motivação dos colaboradores.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. A principal característica de uma equipe é a cooperação.

Equipe é um grupo que evoluiu: o trabalho em equipe é uma atividade desenvolvida por um grupo de pessoas que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada.

No trabalho em equipe há um alto grau de interdependência dos componentes. Podem-se transformar indivíduos em membros de equipe quando estes: partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e da equipe; respeitam as individualidades e sabem ouvir; comunicam-se ativamente; desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos; constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações; participam do estabelecimento de objetivos comuns; desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe:

- Estrelismo.
- Ausência de comunicação e de liderança.
- Posturas autoritárias.
- Incapacidade de ouvir.
- Falta de treinamento e de objetivos.
- Não saber “quem é quem” na equipe.

São características das equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com propósitos comuns e significativos.
- O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Ajudam também a equipe a manter seu foco sobre a obtenção de resultados.
- Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo.

Em equipe há uma preocupação/ação contínua em busca do autodesenvolvimento. O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capaci-

dades individuais de seus membros. Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e do quão eficiente eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades.

Primeiro, ela precisa de pessoas com conhecimentos técnicos. Segundo, pessoas com habilidades para solução de problemas e tomada de decisões que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, deem *feedback*, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades.

Neste processo destaca-se a liderança, que é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

Hunter (2004, p. 25) aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, ela ocorre com um fenômeno social”.

Um indivíduo demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso, o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo.

8.2 Liderança – tipo de líderes

Liderança é um dos temas da administração que mais cresce e se discute em vários campos do conhecimento. Nas organizações cooperativas, os líderes tem um papel de suma importância, pois trabalha-se muito na busca de motivar equipe de trabalho, articular estratégias com os cooperados, busca soluções de melhorias nos processos.

Pode se destacar vários tipos de liderança, mas apresenta-se a seguir tipos de líderes e suas relações com as organizações: líder entusiasta, líder estimulador, líder provedor, líder conector/vinculador, líder professor, líder assessor/conselheiro, líder influenciador, líder pioneiro, líder compensador entre outros.

O líder entusiasta possui a energia dominante no ambiente e se sente impelido de fazer o que pode para aumentá-la. Tem visão de mundo, é otimista com suas ações, assume o lugar à frente da equipe, faz perguntas, sempre está aminado e atrai as pessoas. Não é tolerante nem gentil, mas desafiam os outros a liberar o próprio potencial.

O líder estimulador/entusiasta quando está em seu melhor momento se atém naturalmente ao que há de melhor nas pessoas e ao que está dando certo para elas, é emotivo, sendo que suas emoções podem oscilar muito, mas no fim voltam a se estabilizar, as pessoas o consideram divertido, encorajador e inspirador. Abriga as emoções dos outros, sente-se responsável por elas, por mudá-las e elevá-las.

O gerente entusiasta se destaca pela sua capacidade de tornar o trabalho interessante, como vendedor pela paixão e energia que transmite aos seus clientes.

O líder provedor está sempre atento ao estado emocional dos outros, procura maneiras de atrair as pessoas para o grupo e de fazer com que se sintam queridas, ouvidas e admiradas. É um amigo muito leal e generoso.

Como líder provedor está sempre querendo saber como apoiar a equipe e valorizar os funcionários. É confiável e defende as outras pessoas.

O líder conector/vinculador vê o mundo como uma rede de relacionamentos e se empolga diante da possibilidade de conectar indivíduos de seus contatos. É considerado curioso por natureza, sempre faz perguntas sobre a origem, à experiência e as habilidades de cada um. Como líder seu ponto forte é a capacidade de enxergar o que há de melhor nos outros.

O líder conector/vinculador, enquanto gerente se destaca pela construção de equipes talentosas, por ser um indivíduo hábil em enxergar a teia de relações pessoais e em se conectar. Para ele, pessoas com diferentes pontos fortes podem se unir para realizar grandes coisas.

O líder professor está sempre voltado para o outro, ou seja, para os sentimentos dele, para sua compreensão, suas habilidades e seu desempenho. Destaca-se como líder pela fé no potencial dos outros.

O líder professor é instigado pelo potencial de cada pessoa. Seu poder vem com a descoberta de como explorar os pontos fortes de cada um. Ele gosta de aprender a partir de tudo o que faz.

O líder assessor/conselheiro está sempre à procura de informações que ajudarão as pessoas a tomar decisões mais acertadas.

Como líder seu ponto forte é a autoconfiança, é extremamente capaz, intuitivo, com opiniões fortes, seguro. Nesse sentido, destaca-se como gerente pelo seu bom senso.

O líder assessor/conselheiro é aquele líder a quem as pessoas recorrem quando desejam um conselho sobre determinado assunto. Como um perito, este tipo de líder destaca-se como criador, que antes de pedir ajuda busca criar novas ideias, novas possibilidades. Gosta de ter um tempo sozinho para pensar. Se orgulha de suas ideias e não gosta de surpresas. Seu ponto forte é a capacidade de refletir profundamente sobre as coisas. Tem ideias incríveis, compartilha sua visão com os outros, mantém a simplicidade das coisas, demonstra a paixão pela experiência do cliente.

O líder influenciador faz com que as pessoas ajam com base no que recomenda. Seu objetivo é sempre convencer por meio de persuasão ou charme. É impaciente e ouve apenas o que deseja.

O ponto forte do líder influenciador como gerente é a capacidade de convencer e decidir, a superar os obstáculos e agir de acordo com as convicções dos outros.

O líder pioneiro é um explorador e se entusiasma com o que nunca viu, com quem ainda não conhece. Se apegava ao que virá em seguida. Gosta de projetos novos e é motivado por novas experiências. Não tem medo do fracasso. Seu ponto forte é o otimismo.

O líder compensador é uma pessoa sensível, sente que todo o universo precisa ser alinhado. Esforça-se para equilibrar tudo e espera muito de todos. Se alguém não fizer o seu trabalho, ele falará na cara.

Os tipos de líderes são inúmeros, e a tendência é crescer a cada dia, pois os novos mercados, novos modelos de gestão, novos modos de produção, criam um novo sistema, que é impulsionado pelos tipos de comportamentos, em especial das novas gerações Y e Z com maior destaque.

Resumo

O comportamento organizacional é uma das áreas que mais influencia no sucesso das organizações, pois o comportamento é composto pelas características, pelo perfil dos colaboradores, sendo relacionado a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, motivação, liderança, poder entre outros. Neste pressuposto, constitui-se uma série de fatores que interferem no trabalho em equipe, características que influenciam em equipe eficazes, bem como os tipos de lideranças influenciam no comportamento do grupo.

Atividades de aprendizagem

1. Defina a importância do comportamento organizacional para a eficácia das organizações cooperativas.
2. Quais são os três fatores determinantes do comportamento das organizações?
3. Os grupos de trabalhos/equipes podem ser de dois tipos. Cite-os e explique.
4. Destaque os principais fatores que interferem no trabalho em equipe.
5. Para uma equipe de trabalho funcionar eficazmente é preciso três tipos diferentes de capacidades. Cite e comente a relação com o contexto das cooperativas.



Referências

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Renato Rua. Das cláusulas normativas das convenções coletivas de trabalho: conceito, eficácia e incorporação nos contratos individuais de trabalho. **Revista LTr**, São Paulo, v. 60, n. 12, p. 1602-1660, dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **O direito do trabalho como instrumento de justiça social**. São Paulo: LTr, 2000.

MANNUS, Pedro Paulo Teixeira. **Negociação coletiva e contrato individual de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARANHÃO, Délio. Dos instrumentos trabalhistas normativos e do limite de sua eficácia no tempo. In: _____. **Relações coletivas de trabalho, estudos em homenagem ao ministro Arnaldo Süssekind**. São Paulo: LTr, 1989.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Estudos de direito**. São Paulo: LTr, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo. **Convenção coletiva do trabalho no direito brasileiro: setor privado**. São Paulo: LTr, 1996.

PFEFFER, J. A competitividade através dos recursos humanos. **Executive Digest**. Janeiro, 1995.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Américo Plá. **Princípios de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1978.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WREN, D. A. **A história do pensamento de gestão**. Hoboken-NJ: Wiley, 2005.

Currículo do professor-autor



Lucas Veiga Ávila possui graduação em Administração, *Master Business Administration* em Gestão Estratégica de Negócios, mestrado em Administração pela UFSM. Atuou como professor substituto de nível superior da Universidade Federal de Santa Maria (2013-2014). Atualmente é doutorando em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração PPGA/UFSM, e, docente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Tem experiência em gestão de empresas e já realizou pesquisas em Desenvolvimento Regional, Cooperativismo, Inovação, Planejamento, Sustentabilidade, Educação Superior, Gestão de Pessoas e *Marketing*.



Jaime Peixoto Stecca possui graduação em Administração, especialização em Gestão de Negócios pela UFSM e mestrado em Administração pela UFSC. Está cursando doutorado em Administração pela FEA/USP. É professor Federal de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da Classe D4, Nível 02. Atua como professor de Ensino Tecnológico (níveis técnico e superior) no Colégio Politécnico da UFSM, onde exerce o cargo de Vice-Diretor. Tem experiência em Administração de Recursos Humanos e Administração Geral.