



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

Escola Estadual de Educação Profissional - EEEP

Ensino Médio Integrado à Educação Profissional

Curso Técnico em Comércio

Gestão de Pessoas



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Domingos Gomes de Aguiar Filho

Secretária da Educação

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Andréa Araújo Rocha

SUMÁRIO

O que é gestão de pessoas.....	02
A gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo.....	06
Planejamento estratégico da gestão de pessoas.....	10
Cultura organizacional.....	17
A administração de cargos e salários.....	22
Cargos e salários e as demais funções da gestão de pessoas.....	24

1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar em nossos dias com força total. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume e a rapidez com que ocorre hoje.

Diante de tantas mudanças uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos(RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos(ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.

RH como práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

ARH é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários

aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

1.1. As pessoas como parceiros da organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.

1.2. As pessoas como recursos ou como parceiros da organização

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades

e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações - a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

1.3. Objetivos da Gestão de Pessoas

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes - como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

- ♁ ① **Proporcionar competitividade à organização:** Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.
- ♂ ① **Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados:** Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH - e não a medida do chefe - é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.
- ♁ ① **Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:** Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Empregados satisfeitos não necessariamente são os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.
- ♂ ① **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** Qualidade de vida no trabalho(QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo da gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas.
- ♁ ① **Administrar a mudança:** Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização.
- ♂ ① **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita somente às organizações, mas também, e principalmente, às pessoas que nelas trabalham.

2. A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

2.1. As mudanças e Transformações no Cenário Mundial

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje esta assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Neste sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica, e a era da informação.

A era da industrialização é o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, cobrindo a primeira metade do século XX. O mundo se caracteriza por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certezas quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção.

A era da industrialização neoclássica é o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento da organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas.

A era da informação é o período que começou no início da década de 1990. É a época que estamos vivendo atualmente. Sua característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação - integrando a televisão, o telefone e o computador - trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais - passam a ser a

principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade.

2.2. As mudanças e Transformações na Função de RH

As três eras ao longo do século XX - industrialização clássica e neoclássica e a era da informação - trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

2.2.1. Pessoal/relações industriais

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais adiante, os departamentos de relações industriais assumem o papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

2.2.2. Recursos Humanos

Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas com órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

2.2.3. Gestão de Pessoas

Na era da informação surgem as equipes de gestão de pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e de Gestão de Pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipes de RH proporcionam consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros. As pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fantástica. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

2.3. Os desafios do Terceiro Milênio

O terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas.

2.4. Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Com todas essas transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças. Nos últimos tempos a área passou por uma forte transição.

Na verdade, os papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. Ulrich salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo. As atividades se espalham da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal.

2.4.1. Administração de estratégias de recursos humanos: como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia operacional.

2.4.2. Administração da infra-estrutura da empresa: como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.

2.4.3. Administração da contribuição dos funcionários: como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.

2.4.4. Administração da transformação e da mudança: como RH pode ajudar na criação de organização criativa, renovadora e inovadora.

A conclusão a que se chega é de que a ARH está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e o neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem para situar-se em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operações: a Era da Informação. Mais do que isso, a ARH está deixando de ser a área voltada para trás, para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente, para constituir-se em área apurada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, mas a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que "vem de" e que anda de costas, mas a área que "vai para" e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a ARH de hoje e de amanhã.

Disto tudo resulta uma completa reorientação da área de RH - nos aspectos organizacionais e culturais - para se adequar à era da informação.

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua

amarração com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH. O planejamento estratégico de RH deve ser integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH nos objetivos globais da empresa. A determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

Considerando esta correlação e amarração que deve existir entre as estratégias organizacionais e a estratégias de RH inicialmente vamos caracterizar alguns aspectos que fazem parte da definição da estratégia de uma organização.

Estratégia: do grego - stragegos; stratos = força armada; ago = direção, comando

Estratégia possui uma dimensão de externalidade: resultado para força, para fora e para o futuro ao mesmo tempo. Exige disciplina, alinhamento e acompanhamento interno. A estratégia envolve:

Eficiência – fazer certo

Eficácia – fazer certo o que é certo fazer. Fazer as coisas certo.

Efetividade – Fazer as coisas certo sempre.

Existem duas perguntas para tentar passar o portal da estratégia.

Para que? (finalidade)

Por que não? Negamos o objeto visualizado concretamente e pensamos em outra alternativa para chegarmos ao mesmo fim.

As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações para manterem seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e dos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização.

Dois tipos de análise devem ser feitas antes de definir uma estratégia. A análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da

empresa que precisam ser plenamente aplicadas e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. Trata-se de um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem-sucedida. As pessoas podem constituir o seu ponto forte – a principal vantagem competitiva da empresa – ou o seu ponto fraco – a principal desvantagem competitiva –, dependendo da maneira como são administradas.

3.1. Missão

Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, elas jamais saberão o melhor caminho a seguir. E se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber o caminho para a realização.

A missão serve para clarificar e comunicar os objetivos, os valores e a estratégia organizacional. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente.

Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Os princípios e credos corporativos permanecem enquanto a missão deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e com as mudanças do negócio.

A missão da organização deve ser cultivada com todo cuidado pelos dirigentes e difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu alcance.

O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo.

A moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e se concretiza através das pessoas. São as pessoas que conduzem e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário das pessoas: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade conjunta.

3.2. Visão

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo.

O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torna-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse. Além do caráter missionário, existe também o caráter visionário nas modernas organizações. E por que a visão é importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio de compromisso com a visão e os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem a visão pretendida, elas ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coerção.

A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar. *A coerência decorre da visão e não de manuais de organização que costumam proliferar nas empresas.* A visão constitui a “cola” que mantém a coesão e a coerência e que garante a consonância e a consistência internas. A visão deve refletir uma postura não conformista, de não aceitação complacente, em relação aos atuais resultados da empresa. Esse inconformismo permanente com o *status quo* é que produz a visão organizacional; aquilo que a empresa pretende chegar a ser com a ajuda das pessoas. Essa definição de para onde se dirige a empresa deve ser clara e objetiva.

A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.

3.3. O planejamento estratégico de RH

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.

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua importância.

3.4. Planejamento baseado no Fluxo de Pessoas

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A verificação histórica desse movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição a curto prazo das necessidades de pessoal da organização. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contável, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.

Este modelo pode antecipar as consequências, como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento, etc. É muito útil na análise das consequências do sistema de carreiras, quando a organização adota uma política coerente nesse sentido.

3.5. Planejamento Integrado

É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento de pessoal leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:

- a. Volume de produção planejado pela organização.
- b. Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal
- c. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- d. Planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista de fluxo interno, o planejamento de RH leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e abrangente de

planejamento de pessoal que permite um diagnóstico adequado para a tomada de decisões.

3.6. Absenteísmo

O absenteísmo é um dos fatores que intervêm no planejamento de recursos humanos.

Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados provocam certas distorções quando se referem ao volume e disponibilidade da força de trabalho. As ausências são faltas ou atrasos para o trabalho. O absenteísmo é sua principal conseqüência. O oposto do absenteísmo é a presença. Esta se refere a quanto tempo o funcionário está disponível para o trabalho.

Absenteísmo ou ausentismo é a freqüência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente. O Bureau of National Affairs (BNA) adota a seguinte fórmula para calcular o índice de absenteísmo:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas / dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{Nº médio de empregados x número de dias de trabalho no mês}}$$

A fórmula acima reflete o número de dias de ausências dos empregados. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas para incluir faltas e atrasos:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / horas de trabalho}}$$

Também existe o índice de absenteísmo relativo ao pessoal afastado por períodos prolongados de tempo, que inclui as ausências prolongadas de tempo, que inclui as ausências prolongadas, como férias, doenças ou ausências justificadas nos seus índices de absenteísmo. Para capturar o custo total das ausências, pode-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (como dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as

chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o índice de absenteísmo mensal é de 3%, por exemplo, a organização conta, na realidade, com 97% de sua força de trabalho no período.

As causas e conseqüências das ausências foram intensamente estudadas. As pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional dos empregados e pela motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando as faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários à participação.

A quantidade e a duração das ausências estão relacionadas com a satisfação no trabalho. Os programas de controle de ausências devem focalizar as causas do absenteísmo. As organizações procuram influenciar a motivação para ausências verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios. A administração do problema de ausência traz retornos indiscutíveis. Cada redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Este é um dos aspectos nos quais a ARH pode trazer lucros para a organização.

3.7. Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal é outro fator que intervêm no planejamento de RH. Ela é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poder manter sua integridade e sobreviver. Isto significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto com reposição. Isto significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

É importante que a ARH realize um levantamento e análise dos tipos e motivos de desligamentos da organização e faça a mensuração quantitativa dos mesmos.

O índice de desligamento mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não em relação às entradas e não considera as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade custa caro às organizações. Nela estão envolvidos diversos custos dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desligamento.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas e internas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em RH ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

- a. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário);
- b. Opinião do funcionário sobre a empresa, o gerente e os colegas;
- c. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho;
- d. Opinião sobre o salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso;
- e. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e sobre a atitude das pessoas;
- f. Opinião quanto às oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos estes aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na

organização.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de um época ou povo e, de outro lado, artes erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana, consideradas coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isto. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Neste sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda a pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e comportamentos só podem ser compreendidos em relação ao seu contexto cultural.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos ou crenças estabelecidos através das normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios, e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão ela condiciona a administração das pessoas.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias.

A partir destas considerações identificamos porque as tentativas de se transportar “modelos de gestão ou programas” de uma organização para outra esbarra normalmente em tantas dificuldades.

A cultura organizacional pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao

cliente.

A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que possa melhor conhecer a organização.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um *iceberg*. Apenas 10% ou 20% do *iceberg* ficam acima do nível da água e constituem a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc.

Estes aspectos ocultos da cultura da organização são os mais difíceis de se compreender e interpretar; e também resistem a mudanças ou transformações.

Na verdade, a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Roberto Ziemer no seu livro *Mitos Organizacionais* menciona sobre a “Sombra nas Organizações” comparada também à metáfora do “*iceberg* organizacional”. Lembra que grande parte de um *iceberg* permanece abaixo da linha d’água, submerso, invisível. Essas mesmas características têm sido utilizadas para descrever os vários níveis de funcionamento de uma organização.

Embora as dimensões que estão abaixo da linha d’água não sejam reconhecidas no cotidiano da empresa, elas influenciam profundamente seu funcionamento.

Para o modelo cartesiano, a dimensão visível da empresa é a única realidade. Os dados e informações que procedem desse nível são os únicos considerados para descrever a situação atual da organização, e assim agir e tomar decisões.

Por exemplo, a origem dos conflitos e dificuldades da empresa são identificados sempre no nível patente, observável da empresa. Grandes investimentos são feitos buscando sanar essas questões, seja através de treinamento técnico ou mudança de tecnologia. O que se observa é que estes investimentos têm baixo retorno, pois se trabalha apenas com um dos níveis da organização, onde estão situados os sintomas, e não as causas do problema (mudanças de primeira ordem).

A dimensão que está abaixo da linha corresponde aos aspectos latentes, invisíveis da empresa, que geralmente são negados ou negligenciados pela visão tradicional. O que se observa é que nos casos em que essa dimensão é considerada relevante para compreender a dinâmica organizacional, obtêm-se mudanças profundas, pois trabalha-se com a origem dos problemas (mudanças de segunda ordem).

A questão da sombra organizacional também está intimamente relacionada aos aspectos éticos e morais do trabalho. Embora muitas escolas de Administração incluam em seu currículo a discussão destes aspectos, é improvável que isto seja o suficiente para que os futuros profissionais consigam lidar com a sombra organizacional. É cada vez mais claro que mudanças efetivas nesse âmbito só serão possíveis se houver um envolvimento consciente tanto em nível individual quanto organizacional.

4.1. O impacto da cultura organizacional na performance organizacional

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Uma cultura forte pode envolver os empregados em um senso comum da missão e reforçar bons hábitos de trabalho para bem atender os clientes e manter elevada a produtividade. A cultura de uma organização ajuda a melhorar ou piorar o seu desempenho. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A parte mais visível da cultura – a ponta externa do *iceberg* -, onde estão os padrões e estilos de comportamentos dos funcionários, é a mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível estão os valores compartilhados e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização. Este segundo nível é mais difícil de mudar. As mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento – ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas. A mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.

A pesquisa de Kotter e Heskett indica que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações. O estudo mostra que a cultura corporativa tem um forte impacto sobre o desempenho econômico da organização a longo prazo. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não.

A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações na próxima década. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas sobretudo sensíveis, para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensíveis pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc. Também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.

Culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento do empregado e estão mais diretamente relacionadas à redução da rotatividade.

Numa cultura forte, os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente compartilhados. Uma cultura forte terá uma grande influência no comportamento de seus membros porque o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental.

Um resultado específico de uma cultura forte deve ser menos rotatividade de empregados. Uma cultura forte demonstra alta concordância entre os membros sobre o que a organização apóia. Essa unanimidade de propósito constrói coesão, lealdade e de compromisso organizacional. Essas qualidades, por sua vez, diminuem a propensão dos empregados de deixarem a organização.

4.3. Mudança cultural

Mudar a cultura de uma organização é possível. Mas também é difícil. Quando Lee Iacocca assumiu a presidência da Chrysler Corp. em 1978, a Companhia está à beira da falência. Ele levou cinco anos para transformar uma empresa conservadora, introvertida e de cultura orientada para a engenharia em uma Chrysler orientada para a ação e com uma cultura voltada para o mercado.

O exemplo da Chrysler mostra que a mudança cultural é mais fácil quando ocorre uma ou mais das seguintes condições:

Uma crise dramática. É o choque que abala o status quo e coloca a questão da relevância da cultura atual; crises como uma súbita dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente. Empresas como a Pepsi-Cola e a Ameritech admitem criar crises no sentido de estimular mudanças culturais em suas organizações.

Modificações na Liderança. Uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise. Pode ser um novo presidente de uma organização ou um importante diretor ou gerente. A admissão de um presidente diretor ou gerente.

Organização pequena e jovem. Quanto mais nova a empresa, tanto mais fácil mudar a cultura de uma organização. E é mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isto explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.

Culturas fracas. Quanto mais sólida é a cultura, tanto maior o comprometimento entre os membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Ao contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas.

Se ocorrerem essas condições que permitem a mudança cultural, você deve considerar as seguintes sugestões:

1. Os dirigentes devem assumir papéis positivos dando o tom de sua conduta.
2. Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
3. Selecionar, promover e apoiar empregados que adotam novos valores.
4. Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los como novos valores.
5. Mudar o sistema de recompensas para obter aceitação dos novos valores.
6. Substituir normas não escritas por novas regras e regulamentos impostos.
7. Agitar as subculturas com transferências de pessoas, rotação de cargos e/ou demissões.
8. Trabalhar com o consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e criação de um clima de alto nível de confiança.

A implementação de uma ou mais dessas sugestões não resultará em uma mudança dramática ou imediata da cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um processo lento, medido em anos e não em meses.

A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

1. Definições e Conceitos

Vamos verificar as definições da atividade de cargos e salários, de forma separada.

CARGO: para Lacombe (2004) é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo).

Para Chiavenato (1999) é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Cargos são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma racionalidade: a busca da eficiência da organização.

A atividade de cargos cuida da **análise e da avaliação de cargos**, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho.

SALÁRIO: é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido.

O estudo de cargos e salários é, segundo Qualitas (2005, apud ARAUJO, 2006, p. 46)

{...} um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

Tarefa: conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim, e quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de uma pessoa, surge, então, a função.

Função: é definida por representar um conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de uma pessoa. Sendo assim, quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido também como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

TIPOS DE SALÁRIOS:

- **Nominal (ou bruto)** > é aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode se expresso em hora, dia, semana, mês, etc..

- **Efetivo (ou líquido)** > É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR, etc.).
- **Salário Complessivo** > É o que tem inserido no seu bojo, toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.).
- **Salário Profissional** > É aquele cujo valor está expresso na lei, e se destina, especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros, psicólogos).
- **Salário Relativo** > É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
- **Salário Absoluto** > É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

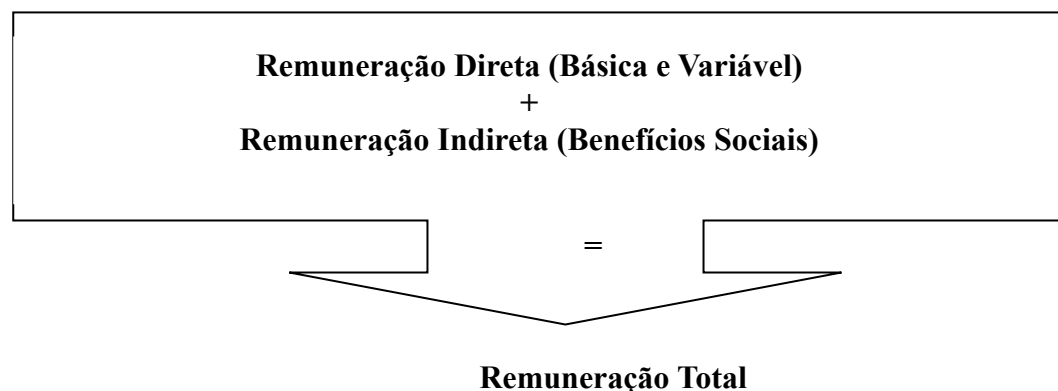
EQUILÍBRIO

- **Interno** > Equidade na organização entre os cargos, e
- **Externo** > Adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho

PADRÕES INTERNOS DE EQUIDADE

- Capazes de traduzir a contribuição de cada pessoa na organização
- Aceitos por todos na organização, como justos e adequados
- Mensuráveis pela Organização e pelas pessoas
- Coerentes e conscientes no tempo, ou seja, tenham perenidade mesmo em um ambiente turbulento e instável.
- Simples e transparentes para que todos as pessoas possam compreendê-los e ter acesso a eles.

REMUNERAÇÃO



CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS

- Motivação (Intrínseca e extrínseca)
- Desempenho
- Recompensas
- Punições
- Reforçadores de comportamentos
 - ◆ Social – Agradecimento em público
 - ◆ Simbólico – Passagens de avião
 - ◆ Relacionado ao Trabalho – Promoções
 - ◆ Financeiro – Ações da Empresa.

CARGOS E SALÁRIOS E AS DEMAIS FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS

- **Recrutamento e Seleção** > Excesso nas promoções e protecionismo
- **Treinamento e Desenvolvimento** > Identificar o potencial em cada pessoa e promover o treinamento e o desenvolvimento em conexão com o sistema de cargos e salários
- **Planos de Carreira** > A remuneração associada ao plano de carreiras vem a ser um fator base aos motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional
- **Avaliação de Desempenho** > O desempenho não deve ser totalmente associado à remuneração financeira e, por muito menos, confundido como premiação para o bom desempenho, suplementam o plano de cargos e salários.

2. Implantação do Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários é parte integrante da Remuneração Funcional, que tem como foco a remuneração por cargo; assim, o plano de cargos e salários vem, por intermédio das suas sete fases, a recompensar as pessoas da organização de forma tradicional.

A eficiência da prática da atividade de cargos e salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, uma vez que este representa um alicerce firme que possibilitará a fixação de salários internamente coerente.

Vamos então conhecer o plano de cargos e salários verificando cada fase. Observe o quadro a seguir.

FASES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

FASES	ETAPAS	PROCEDIMENTOS
1ª FASE: Planejamento e divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano • Discussão do plano com as chefias • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos funcionários 	
2ª FASE: Análise dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Método da observação local • Método do questionário • Método da entrevista • Combinação metodológica • Área mental • Área de responsabilidade • Área física • Área de condições de trabalho
3ª FASE: Avaliação dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos grupos ocupacionais • Escolha do método de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionais não quantitativos • Tradicionais quantitativos • Não tradicional
4ª FASE: Pesquisa Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Tabulação dos dados • Análise de resultados • Relato às empresas participantes 	
5ª FASE: Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Curva média de mercado 	
6ª FASE: Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção horizontal, vertical e reclassificação 	
7ª FASE: Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da remuneração total 	

Fonte: ARAUJO, 2006, p. 61

1ª FASE: PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO

DEFINIÇÃO DA ÁREA E DO INSTRUMENTO:

- É um **subsistema de recursos humanos**, gerador de um **conjunto de normas e procedimentos** que visam estabelecer ou manter **estruturas de cargos e salários** eqüitativas e justas na organização.
- Principal ferramenta é o **Plano de Cargos e Salários (PCS)** – é o instrumento que **define a estrutura de cargos da organização, atribuições, deveres e responsabilidades** de cada cargo e os níveis salariais a ser praticado.

PERSPECTIVAS E RESULTADOS ESPERADOS:

- **Grande desafio: compatibilizar os objetivos da empresa com os pessoais** de forma a maximizar o desempenho da organização.
- **As diretrizes que norteiam o subsistema são o equilíbrio interno e o equilíbrio externo.**
- **Equilíbrio interno:** é definido pelas **relações salariais entre cargos dentro de uma única organização**. O equilíbrio é **obtido** quando as **diferenças salariais** entre os cargos **são proporcionais às exigências** que suas tarefas apresentam para seus ocupantes.
- **Equilíbrio externo:** enfatiza a necessidade de **pagar no mesmo patamar de outras organizações**. Remunerar de acordo com o mercado de trabalho e o segmento de atuação. Os valores pagos se comparam com os praticados no mercado de referência.

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:

- Elaborar PCS as empresas devem **adotar um modelo que seja compatível com seu tamanho e necessidades organizacionais**.
- Empresas de pequeno porte podem adotar sistemas mais simples e de custo reduzido (**escalonamento**).
- Grandes empresas podem adotar o **sistema de pontos**.
- A implantação de um PCS demanda planejamento e cuidado com aspectos técnicos, políticos e outros relacionados com a cultura da organização.

ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO:

1. **Patrocínio da Diretoria:** objetivos, funcionamento, resultados esperados, tempo de duração, envolvimento das chefias e funcionários, recursos necessários e custos.
2. **Divulgação:** a decisão de implantação deve ser divulgada a todos os empregados. Todos os escalões de empregados (todos acham que merecem ser beneficiados com melhorias salariais). Formas de divulgação: palestras; circulares, cartas, livretos, mural, jornal interno, intranet, etc.
3. **Diagnóstico:** o PCS lida com questões de poder, *status*, influência e espaço. Conhecer a realidade da organização: tipo e quantidade de ocupações, organograma real, locais de trabalho, políticas e práticas, problemas existentes, etc.
4. **Classificação de Funções:** levantar, classificar e catalogar todas as funções da empresa.
5. **Processo de Elaboração de Descrições:** Um PCS tem um documento com as informações principais sobre os cargos da estrutura. Forma usual –

manual de descrição de cargos que especifica as tarefas, as responsabilidades, os requisitos e as condições de trabalho.

2ª FASE: ANÁLISE DOS CARGOS

Esta fase consiste no estudo que se faz para confrontar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

Etapas:

1. **Coleta de dados:** optar pela técnica que melhor atende as suas necessidades.
 - a. *Método da Observação Direta:* técnica simples que abrange o nível operacional por intermédio da observação das pessoas realizando atividades simples e repetitivas. Permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo com outros e das condições em que as atividades são realizadas. Em contrapartida demanda tempo de observação e necessita de complemento e confirmação das informações coletadas.
 - b. *Método do questionário:* por intermédio da elaboração de questionários-padrão, as pessoas pertencentes ao seu respectivo grupo ocupacional contribuem com a organização à medida que suas respostas são avaliadas. A vantagem é que possibilita uma rápida coleta de dados e não demanda tanto tempo. Em contrapartida, o questionário pode ser preenchido errado e de forma incompleta. (Ver modelo no anexo I)
 - c. *Método da entrevista:* O analista conduz o entrevistado por intermédio de uma estrutura previamente elaborada, buscando obter informações precisas sobre o cargo em análise. A vantagem é que permite esclarecimentos com alto grau de detalhe, tornando os dados mais confiáveis. Em contrapartida, caso a entrevista seja mal estruturada ou o analista não saiba conduzi-la de forma correta, poderão existir reações negativas por parte dos entrevistados. Principais questões abordadas em uma entrevista típica:
 - i. Qual é o cargo que você desempenha?
 - ii. O que você faz?
 - iii. Quando faz? Diariamente, semanalmente e mensalmente?
 - iv. Como você faz? Quais os métodos e processos utilizados?
 - v. Por que você faz? Quais os objetivos e resultados de seu trabalho?
 - vi. Quais os seus principais deveres e responsabilidades?
 - vii. Em que condições físicas você trabalha? Quais as demandas de saúde e segurança?
 - viii. Qual é a escolaridade, a experiência e o conhecimento que seu cargo requer?
 - ix. Quais são os requisitos físicos que o cargo exige?
 - x. Quem é o seu fornecedor interno (entradas) e o seu cliente – interno ou externo (saídas)?

- xi. Quem é o seu superior imediato? O que você reporta a ele?
- xii. Quem são os seus subordinados? Explique.
- d. **Combinação metodológica:** como observado cada método possui vantagens e limitações. Em vista disso, a combinação de dois ou mais métodos pode solucionar a possibilidade de perda de algumas informações.
2. **Descrição dos cargos:** Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo (Ver modelo de descrição de cargo).
3. **Especificação dos cargos:** esta etapa complementa a anterior. É caracterizada pelo relato dos requisitos, responsabilidades e esforços necessários à pessoa que irá ocupar o cargo. Estamos falando de 4 grandes áreas a serem observadas e avaliadas:

Fatores de Especificações	Área Mental	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instrução necessária ◆ Experiência anterior ◆ Conhecimentos ◆ Complexidade
	Área Física	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Esforço físico ◆ Concentração visual ou mental ◆ Compleição física ◆ Destreza
	Área de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Supervisão de pessoas ◆ Material, equipamento ou ferramental ◆ Dinheiro, títulos ou documentos ◆ Contatos internos ou externos
	Área de Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ambiente físico de trabalho ◆ Riscos de acidentes

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, p. 178.

4. **Titulação dos cargos:** o título a ser atribuído a um cargo deve espelhar as atribuições desse cargo, ou seja, deve ser escolhido um título universal, utilizado pela maioria das organizações. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO – publicada pelo Ministério do Trabalho.
5. **Classificação de cargos conforme os grupos operacionais:** cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho: gerencial, profissionais de nível superior, técnicos, administrativo, operacional, etc. Essa

classificação se faz necessária, uma vez que as demais fases de elaboração do plano de cargos e salários têm diferenciações para cada grupo ocupacional.

6. **Catálogo de cargos:** É a reunião em volumes das descrições e especificações dos cargos.

MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

EMPRESA XXXXX

Descrição de Cargo Mensalista

Cargo: Analista de Cargos e Salários Sênior

SUMÁRIO DO CARGO ou DESCRIÇÃO SUCINTA

Reportando-se ao Supervisor de Remuneração, auxiliando-o no planejamento estratégico da área, bem como responde pelas análises do organograma da empresa, análises e movimentações da massa salarial, cargos e salários da empresa. Representa a área em reuniões de trabalho de remuneração e benefícios.

TAREFAS PERIÓDICAS

PARTICIPA na confecção do planejamento do departamento fornecendo informações e analisando cenários internos e externos.

ANALISA: (i) todas as alterações propostas internamente no que se refere a cargos e salários., confrontando-as com os procedimentos e políticas em vigor, aprovando, ou não, e enviando-as à instância superior para dar seguimento aos processos; (ii) as estruturas salariais e respectivas alterações e ajustes.

RESPONDE pelo desenho de organograma da empresa e sugestões de modificações neste, ou por solicitação de outras gerências ou por sugestão própria, sempre visando ao melhor desempenho dos efetivos e da produtividade da empresa.

CONFECCIONA relatórios finais da área de remuneração para subsidiar decisões superiores em assuntos como: comportamento da massa salarial, participação no mercado, índices de gestão e outros.

TAREFAS OCASIONAIS

(Se houver)

SUBORDINAÇÃO

Reporta-se ao Supervisor de Remuneração

REQUISITOS OU QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS

- Escolaridade: superior em Administração de Empresas
- Experiência Anterior: mínimo de três anos na função de Analista Pleno
- Conhecimentos: digitação, Office, redação, habilidade no relacionamento humano, cálculos de média complexidade, fluência verbal e escrita, visão abrangente do business, forte poder de argumentação e convencimento.

APROVAÇÕES

Superior Imediato

Analista de C&S

Gerente da Área

Data: ____ / ____ / ____.

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação