

**DÉBORA BORGONOVO**  
**HORTENCIA PINTO DE MORAES**

**REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA DBHPM**

Trabalho de Conclusão do Curso,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Contábeis, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,  
como requisito para obtenção do título de  
Especialização em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA**

**2007**

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>PENSAMENTO.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
2.1. RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO.....	7
2.1.1. Processos de Administração de Recursos Humanos.....	10
2.1.2. Objetivos dos Recursos Humanos.....	12
2.2. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.2.1. Desenvolvimento dos Recursos Humanos.....	15
2.2.2. Estrutura de Cargos e Salários.....	16
2.2.3. Recrutamento e Seleção.....	22
2.2.4. Recrutamento Interno e Externo.....	24
2.2.5. Treinamento dos Colaboradores.....	25
2.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.3.1. Gestão por Competências.....	28
2.3.2. Perfil de Competências.....	29
2.3.3. Seleção por Competências.....	31
2.3.4. Descrição de Cargos.....	32
2.4. CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
2.4.1. Funcionários em Primeiro Lugar.....	33
2.4.2. O Ouro Oculto.....	34

2.4.3.	Como Possuir Capital Humano.....	34
2.5.	<b>COMPORTAMENTO HUMANO.....</b>	<b>35</b>
2.5.1.	Auto-Estima no Trabalho.....	37
2.5.2.	Afeto nas Relações de Trabalho.....	37
2.5.3.	Tensões e Conflitos.....	38
2.5.4.	Ética.....	39
2.6.	<b>POLÍTICAS ADOTADAS PELOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>40</b>
2.6.1.	Motivação.....	43
2.6.2.	Processo de Monitoração de Recursos Humanos.....	43
2.6.3.	Gerência do Capital Humano.....	44
2.7.	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>48</b>
2.7.1.	Segurança no Trabalho.....	50
2.7.2.	Higiene.....	51
2.7.3.	Lazer.....	51
2.8.	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>52</b>
2.8.1.	Características da Cultura Organizacional.....	53
2.8.2.	Como se Decifra a Cultura Organizacional.....	54
2.8.3.	Socialização Organizacional.....	54
2.8.4.	Balanço Social.....	55
2.8.5.	Contabilidade de Recursos Humanos.....	56
2.9.	<b>SISTEMA DE CONTROLE INTERNO.....</b>	<b>57</b>
3.	<b>METODOLOGIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
4.	<b>ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DBHPM.....</b>	<b>61</b>
4.1.	<b>ESTRUTURA DA EMPRESA.....</b>	<b>61</b>

4.2.	PROPOSTAS PARA IMPLANTAÇÃO.....	64
4.3.	RECOMENDAÇÕES.....	65
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
7.1.	MANUAL DO FUNCIONÁRIO.....	76
7.2.	MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL.....	80
7.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	82
7.4.	ENTREVISTA COMPORTAMENTAL.....	84
7.5.	PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL.....	86
7.6.	PERFIL DE ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS.....	88
7.7.	FORMULÁRIO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS.....	92
7.8.	DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	94
7.9.	ROTEIRO ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA.....	97
7.10.	QUESTIONÁRIO - PESQUISA DE CAMPO.....	102
7.11.	RESULTADO DO PROCESSAMENTO – PESQUISA DE CAMPO.....	106

## **AGRADECIMENTO**

Ao Professor Doutor Blênio César Severo Peixe, pela paciência e carinho em orientar e incentivar-nos para a conclusão deste trabalho, estando sempre ao nosso dispor para sanar quaisquer dúvidas.

## PENSAMENTO

Que o espelho reflita em meu rosto  
um doce sorriso que me lembro ter  
dado na infância.

FERREIRA GULLAR

## RESUMO

**BORGONOVO, D. e MORAES, H. P. de. REESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA DBHPM.** Este estudo revela as dificuldades que a Empresa apresenta por não possuir um sistema de controle interno no Departamento de Recursos Humanos. Foi realizado um trabalho de desenvolvimento e acompanhamento de melhorias no Departamento de Recursos Humanos, apresentando modelos e propostas de mudanças, demonstrando assim a importância do planejamento no setor de Recursos Humanos. A pesquisa mostrou que, um bom planejamento na área de Recursos Humanos visa proporcionar maior segurança nas informações que englobam, Planos de Carreiras, Folhas de Pagamentos, recolhimentos corretos e nas datas previstas, bem como o controle gerencial de cargos e salários e automação do processo de seleção para o preenchimento de vagas disponíveis, de maneira dinâmica e flexível. Alguns pontos podem ser observados no desenvolvimento de novas estratégias de atuação do profissional de Recursos Humanos. O setor de Recursos Humanos pode apoiar as áreas de negócio na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto de fontes externas. Os fatores fundamentais para uma organização competitiva na sociedade da informação são os Recursos Humanos e a Informação. A Gestão do Conhecimento é uma nova oportunidade para os Recursos Humanos. As empresas estão preocupadas cada vez mais com o potencial “escassez” de capital intelectual. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, tem se direcionado para os Recursos Humanos, e para Treinamentos e Desenvolvimentos em particular, na busca de alternativas.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Capital Intelectual, Comportamento Humano, Ouro Oculto.

e-mail: [debora\\_db@terra.com](mailto:debora_db@terra.com) e [hortenciamoraes@yahoo.com.br](mailto:hortenciamoraes@yahoo.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos demonstrou-se atenção crescente aos componentes organizacionais da competitividade que inclui a organização em si, suas principais competências, de seu pessoal, da cultura organizacional, dos valores comuns, dos conhecimentos e aprendizados.

Para (FLAMHOLTZ & MAIN 1999), citado por (PACHECO 2005, p. 58), “a significância da contabilidade específica para recursos humanos era de que ela reconhecia a necessidade de se fornecer à administração às informações de que precisava para gerenciar pessoas de forma mais eficiente”.

De acordo com (CHIAVENATO 2002, p. 31) “a manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, de higiene e de segurança no trabalho”.

A administração de Recursos Humanos, por sua vez, deve ser considerada como o departamento que zela pelo profissional da área, visando a sua integração na empresa, pois a mesma caracteriza-se pelo processo de seleção e recrutamento, treinamento, desenvolvimento de cargos e salários, planos de carreira, e demais benefícios.

As práticas de Recursos Humanos como exemplo: contratações, treinamentos, acompanhamentos e desenvolvimentos, gestão de desempenhos, recompensas, comunicações, planos organizacionais, mudanças de cultura e assim por diante, podem, devem e precisam ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial e às necessidades do departamento.



Por força das pressões de algumas classes trabalhistas, dos movimentos sindicalistas, governamentais, de direitos humanos, surge então a consciência de responsabilidade social.

As entidades de classe passaram a exigir remunerações proporcionais aos cargos ocupados. Esses fatores que remuneram o trabalho da mão-de-obra empregada resultam na satisfação, realização e valorização pessoal do trabalhador social, econômica e psicologicamente, ou seja, em geral na sociedade.

As empresas, atualmente, são obrigadas à execução e manutenção de condições adequadas de segurança e saúde aos seus colaboradores.

A concessão de muitos benefícios, em relação aos aspectos sociais, reflete a responsabilidade social da empresa referente à contribuição para a melhoria das condições de vida da sociedade.

A consideração de (PACHECO 2005, p. 61), é que “o capital intelectual deve ser igualado com as dimensões mais tangíveis da organização, especialmente o capital humano que está sendo agora convidado a oferecer uma participação emancipatória de suas experiências organizacionais vividas”.

Os departamentos de Recursos Humanos necessitam descobrir formas de realizar os trâmites, e ao mesmo tempo se concentrar agressivamente no trabalho que executa estratégia, aumenta a contribuição dos funcionários e transforma as organizações. Os profissionais de Recursos Humanos devem se tornar parceiros de outros gerentes seniores por meio de criação de valores e da obtenção de resultados.

O intuito desse estudo será demonstrar a importância dos controles internos, apresentar modelos, propostas de reestruturação, criar estratégias e analisar as prioridades do Departamento de Recursos Humanos, para obtenção de bons resultados. Propor mudanças e demonstrar a importância e necessidade do controle interno, com a intenção de possuir um ótimo planejamento do Departamento de Recursos Humanos.

A pesquisa trata de uma empresa que apresenta sérios problemas, como falta de confiança e credibilidade nas informações relacionadas ao Departamento de Recursos Humanos, gerando com isso deficiência nos controles internos, causando onerosos gastos com Reclamações Trabalhistas, Divergências nos Cálculos de Folhas de Pagamentos e dos Encargos Sociais como INSS e FGTS recolhidos incorretamente, resultando em multas, juros e perda de credibilidade perante aos Órgãos Públicos. Esses transtornos ocorrem por falta de um bom profissional da área, pois até no manuseio dos programas há falta de conhecimento, das Legislações Trabalhistas, Previdenciárias e Acordos Sindicais, pois a empresa não investe em treinamentos, atualizações para os seus colaboradores.

Com esses problemas apresentados à empresa não vem conseguindo atingir a eficiência e a eficácia desejada nesta área, pois também está com dificuldades de efetuar recrutamento e seleção de pessoas qualificadas, treinadas a desempenhar determinadas funções.

Portanto, como resolver, sanar as falhas, erros e a deficiência nos controles que o Departamento de Recursos Humanos apresentam?

Analisar os controles existentes com a finalidade de verificar as falhas, reestruturar e planejar organizacionalmente o componente de administração do

Departamento de Recursos Humanos, de modo a atender aos objetivos tanto internos quanto externos, dimensionar quantitativa e qualitativamente as necessidades no desenvolvimento do negócio, garantindo a continuidade da organização.

O presente trabalho permitiu avaliar, estudar, reestruturar os controles internos, melhorando assim a área de Recursos Humanos, como: Contratação de Funcionários, Controle das Horas-Extras e suas implicações, Folhas de Pagamentos e seus respectivos descontos, Reajustes Salariais, Encargos Sociais (INSS, FGTS, IRRF), Férias, 13º Salário, Rescisões, Gratificações, Treinamentos, Segurança e Medicina do Trabalho, Laudos Técnicos, Aposentadoria Especial resultando com isso confiança e segurança aos usuários em relação às informações.

No capítulo seguinte será apresentada uma abordagem sobre revisões de literatura, e a importância dos Recursos Humanos nas Organizações, bem como suas funções, processos e objetivos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Um dos marcos mais significativos desta evolução foram os experimentos de *Hawthorne*, na *Western Electric*, em Chicago, nos Estados Unidos. Suas pesquisas vieram surpreender os *Tayloristas* que tentavam saindo da sua louvável órbita inicial, somar laranjas com bananas, ou seja, combinar, dentro das mesmas constantes matérias-primas, máquinas, equipamentos e pessoas.

Segundo (LEV 2001), citado por (PACHECO 2005, p. 43), “as empresas deste século não apenas são mais conectadas que suas predecessoras da era industrial, como também são mais dependentes de seus empregados, na medida em que agregam conhecimentos aos processos produtivos e à administração em geral”.

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da Administração das Empresas surgiu no início deste século, tendo sua evolução acelerada na década de 20.

O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliaram grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já necessitava ser tratado com atenção específica.

A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

Os movimentos filosóficos dos anos 30, de maneira especial o “pensamento existencial”, aliados aos primeiros trabalhos de Sociologia do Trabalho, forneceram

direcionamentos e subsídios éticos e científicos para a evolução da Administração de Recursos Humanos.

Uma vez comprovadas, não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também das grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômico e culturalmente.

Um aspecto fundamental, para visualização do direcionamento da atividade de recursos humanos, é estar atento para sua contribuição crescente da humanização das relações de trabalho. Não se trata de uma posição puramente ética, mas resultante de pesquisas e observações científicas.

De acordo com (TOLEDO 1986, p. 49), “cada organização tem seu ramo de negócio, sua dimensão, sua atividade, região que atua vários níveis de evolução, de maturidade gerencial”.

Ainda (TOLEDO 1986, p. 25) considera que “as reações de uma organização, especialmente a de seus administradores chaves variam à medida que são pressionados pelas licitadoras e ameaçadoras crises econômicas”.

No entanto à administração de pessoal pode ser definida como um conjunto de ações relacionadas às leis, aos direitos e deveres dos funcionários, como por exemplo: Contrato de Trabalho, Carteira Profissional, Férias, Recibos de Pagamentos e todos os demais papéis e registros que tais atividades representam na empresa e na vida do trabalhador.

Para (LUCENA 1991, p. 67), “as normas definem claramente as ações a serem desenvolvidas, delimitam o âmbito de aplicações e os limites das

responsabilidades da autoridade, orientam a especificação dos procedimentos decorrentes, e estabelecem a linha de conduta das pessoas envolvidas. Os procedimentos são os detalhamentos de como uma norma deve ser aplicada”.

Embora todas as organizações desejem ser bem-sucedida e se expandir, desconsideram que, enquanto buscam essas metas, seus administradores muito freqüentemente negligenciam um dos elementos-chave do sucesso organizacional, a saber, à parte dos elementos intangíveis relacionados aos recursos humanos e à sua capacidade organizacional passíveis de ser capitalizados e divulgados como recursos de valorização das empresas. (LYNN 2000), citado por (PACHECO 2005, p. 47).

## 2.1. RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

A função de Recursos Humanos constitui um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. Pode ser classificada esta função como as atividades de: atração e manutenção.

O termo Recursos Humanos pode ter três significados diferentes: Recursos Humanos como função ou departamento, 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; Recursos Humanos como práticas de recursos humanos, Recursos Humanos se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho; e Recursos Humanos como profissão, que 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. (CHIAVENATO 1999, p. 2).

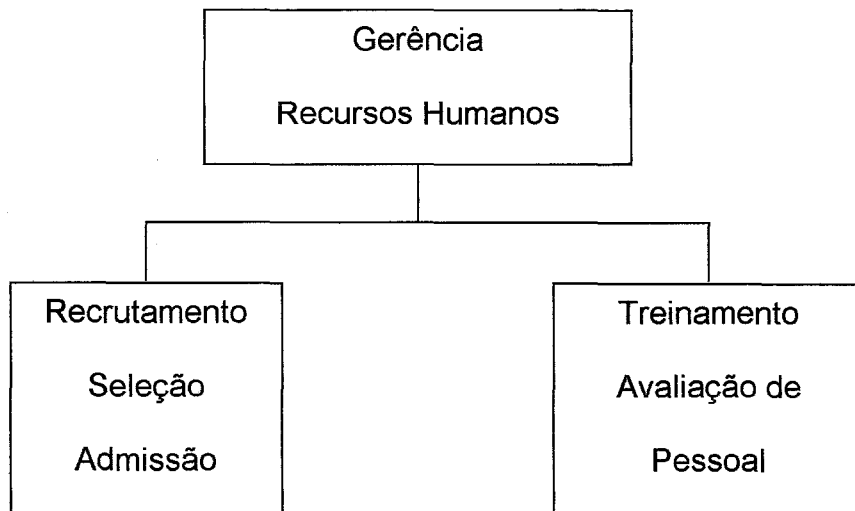
Motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho, acrescidas das relações com os sindicatos, às pesquisas e análises, repete-se, a importante função acessória de agente de modernização tecnológica e gerencial da empresa.

A estrutura organizacional do órgão de Recursos Humanos irá variar, principalmente, dos seguintes itens: dimensão da empresa; qual o tipo, ramo de atividade; amadurecimento gerencial da alta direção; o estágio de desenvolvimento

da empresa; o estilo escolhido para o órgão de Recursos Humanos; o estágio de desenvolvimento do próprio órgão de Recursos Humanos.

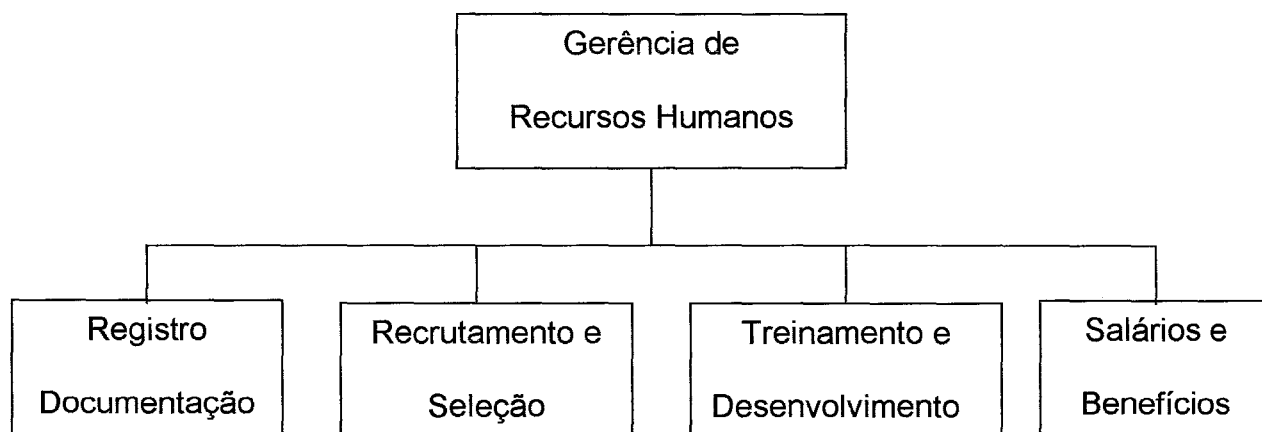
Abaixo se compara dois organogramas que demonstram uma empresa pequena com funções agrupadas em seções ou setores, e uma empresa de porte médio, onde haverá um maior desdobramento de sub-órgãos dentro do órgão de Recursos Humanos.

Funções Agrupadas.



Fonte: Quadro adaptado pelas autoras.

## Desdobramento das Funções.



Fonte: Quadro adaptado pelas autoras

As principais funções da Administração de Recursos Humanos são: Provisão, com a função de prover a empresa de pessoas necessárias às suas operações; Aplicação - aplicar as pessoas em seus cargos e funções; Manutenção – com a finalidade de manter as pessoas trabalhando na organização; Desenvolvimento - desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades e destrezas; e Controle – intenção de controlar as pessoas.

Cada um desses cinco processos tem seus objetivos sendo constituído de atividade que tem um início e um fim.

O início decorre da entrada de outro processo anterior, e o fim constitui o produto ou o resultado para o cliente ou usuário que o utilizará como entrada para o processo a seguir. Assim toda a entrada decorre de um fornecedor e toda a saída segue para um cliente ou usuário. Todo o processo é uma seqüência de atividades



que agregam valor no sentido de proporcionar resultados finais aos clientes ou usuários.

### 2.1.1. Processos de Administração de Recursos Humanos

Conforme (CHIAVENATO 1999, p. 11) “sem as organizações e sem as pessoas que nela atuam não haveria administração de recursos humanos. A administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais”.

Com a presença da Globalização, as empresas viram-se diante de uma nova realidade: acompanhar o processo de mudanças ou perder definitivamente espaço para a concorrência. Isso tem provocado uma série de mudanças corporativas, inclusive na área de Recursos Humanos. Para ter uma idéia do impacto desse cenário nas empresas brasileiras e da América Latina, afirma que no Brasil, por exemplo, existem ilhas de isolamento no que se refere à Gestão de Pessoas. Defende o CEO da PRINTCHETT DO BRASIL, Airton Carlini que, “cada vez mais o profissional de Recursos Humanos precisa ter uma visão de negócios e uma forte capacidade de renovação, inovação, adaptabilidade, ser um exímio negociador e fornecedor de condições para a motivação das pessoas”. ([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 26/03/2007, 14:27 hs).

Os sistemas de Recursos Humanos dotam às organizações das ferramentas que elas necessitam para garantir que pessoas, processos e práticas sejam comungadas de modo a adicionar valor e produzir resultados.

Conforme apostila da SUPPORT Consultoria de Psicologia Ltda (2004, p. 4-5) os sistemas de Recursos Humanos precisam ser mantidos, constantemente aprimorados e alterados, será sempre necessário contratar e treinar pessoas, criar e aprimorar processos, e sempre precisará estabelecer e transformar culturas.

Abaixo seguem os principais processos de Recursos Humanos:

a) Processos de Provisão de Recursos Humanos

Processo responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e suas escolhas e introdução na organização. Esse processo inclui:

Pesquisa de mercado em Recursos Humanos; Planejamento de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção.

b) Processo de Aplicação dos Recursos Humanos

Processo que cuida do posicionamento e aplicação das pessoas em cargos e funções dentro da organização. Incluem análise e descrição de cargos, programas de integração ou indução, avaliação do desempenho, programas de carreira e movimentação interna do pessoal.

O processo de aplicação trata de compatibilizar as pessoas disponíveis e as posições a serem preenchidas.

c) Processo de Manutenção de Recursos Humanos

Processo responsável pela manutenção das pessoas trabalhando dentro da organização, e engloba: Remuneração; Programas de Benefícios; Higiene e Segurança do Trabalho; Relações Trabalhistas.

#### d) Processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos

O processo de desenvolvimento cuida de capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização e dotá-las das habilidades, competências, diretrizes e conhecimentos necessários ao seu trabalho, e inclui: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; Desenvolvimento Gerencial; Desenvolvimento Organizacional.

#### e) Processo de Controle de Recursos Humanos

Segundo (SUPPORT Consultoria de Psicologia, 2004 p. 4), o processo de controle destaca-se por ser responsável por todo o sistema de informação sobre os Recursos Humanos. Nele está contidos, os Registros e Controles de Pessoal, Banco de Dados, Sistemas de Informações Gerenciais, e Auditoria de Recursos Humanos. Pode também abranger a Contabilidade Social ou Balanço Social da Empresa.

### 2.1.2. Objetivos dos Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos apresenta alguns objetivos.

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 (...). 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. (CHIAVENATO 1999, p. 8-9).

O objetivo principal dos Recursos Humanos é obter um nível satisfatório de produtividade da organização. Seus objetivos operacionais são: atrair do mercado externo de trabalho pessoas capacitadas ou com potencial para satisfazer os requisitos ocupacionais atuais ou futuros da organização; manter essas pessoas na empresa durante um período razoável de tempo oferecendo uma contribuição produtiva satisfatória; e motivá-las para que consigam atingir permanentemente, níveis satisfatórios de desempenho. (Apostila SUPPORT Consultoria Ltda, 2004 p. 5).

## 2.2. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para que uma empresa obtenha sucesso, alcance seus objetivos e permaneça competitiva no mercado, se torna fundamental a elaboração de uma estratégia organizacional. Dentro desse contexto a presença do profissional de Recursos Humanos destaca-se por ser de extrema importância, pois esse profissional contribuirá para o alcance e desenvolvimento dos objetivos corporativos, e ao mesmo tempo, buscará atender às necessidades dos colaboradores.

Antes de tudo, o conhecimento da empresa em todos os seus elementos, objetivos, políticas, estratégias, ambiente e psico-estrutura, configura o estilo próprio da empresa e transforma-se no principal norteador para quem está preocupado em desenvolver uma atividade harmônica de planejar um conjunto de planejamento mais adequado para chegar aos grandes objetivos organizacionais, que são sempre particulares a cada caso. (BERGAMINI 1987, p. 23).

A vantagem de se elaborar um planejamento estratégico em Recursos Humanos, poderá garantir o alinhamento das ações voltadas à gestão de talentos com a estratégia e o negócio da organização. O planejamento destaca-se por ser considerado essencial para estabelecer os indicadores de resultados.

Cada organização saberá o momento certo de elaborar o seu planejamento estratégico de Recursos Humanos, pois esse fator irá depender de sua necessidade. O tempo que será gasto na estruturação desse trabalho também irá variar de acordo com o nível de conhecimento e a metodologia utilizada pela organização.

O primeiro passo para a área de Recursos Humanos será elaborar um trabalho consistente, é fundamental conhecer o negócio e o contexto da organização. Outro fator importante destaca-se por manter um vínculo das ações propostas com os valores e a missão da empresa, pois isso demonstrará que a área de Recursos Humanos realmente conhece as necessidades dos colaboradores.

Durante a elaboração do planejamento estratégico, a área de Recursos Humanos precisa conhecer os recursos disponíveis, a equipe envolvida no processo, as possibilidades de inovação e as possíveis mudanças ou alterações no negócio em curto, médio e longo prazo, além de observar a viabilidade de investimento do tempo que será exigido dos profissionais de outros departamentos. Quando o planejamento estiver concluído, é necessário informar aos colaboradores a visão sistêmica sobre o que será feito e o motivo que levou a empresa a tomar determinada decisão. Assim, todos os profissionais entenderão os limites de atuação e tomarão conhecimento sobre os resultados que serão atingidos no período estabelecido.

O planejamento serve como guia para a tomada de decisões.

De acordo com a (SUPPORT Consultoria de Psicologia Ltda 2004, p. 5), os objetivos do planejamento são: definir qualitativa e quantitativamente os recursos humanos necessários para a organização atingir suas metas; garantir que o número e os tipos certos de pessoas estejam disponíveis.

Para definir o planejamento de recursos humanos se torna necessário conhecer os planos de negócios da organização; qual o direcionamento da empresa; de que negócio pretende participar e qual o crescimento esperado no futuro.

A premissa básica que orienta o subsistema é que indivíduos e equipes, para sustentarem seus desempenhos, seus comprometimentos e as motivações ao longo tempo de exercício funcional, necessitam de contextos organizacionais coerentes, transparentes e propícios a acolher, ou pelos menos considerar as suas expectativas e aspirações de desenvolvimento profissional e pessoal mais legítimas. (Apostila SUPPORT Consultoria de Psicologia Ltda, 2004, p. 6).

### 2.2.1. Desenvolvimento dos Recursos Humanos

O desenvolvimento dos Recursos Humanos inclui o planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal. Tratam do insumo de Recursos Humanos necessários das operações da organização. Na realidade, o processo é que atrai, filtra e escolhe as pessoas que farão parte da empresa.

Como exemplo, a NATURA, empresa do ramo de cosméticos, institucionalizou um Programa de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, conhecido por PDRH. Através desse processo, identifica, adquire e desenvolve competências necessárias aos seus recursos humanos e anualmente analisam e definem o melhor desenho organizacional, identificam suas competências atuais e futuras, definem e verificam seus processos, políticas e sistemas de gestão, com a intenção de buscar o processo mais adequado na busca de seus objetivos estratégicos.

A estimativa das necessidades de pessoal deve ser feita com base nos planos organizacionais (crescimento projetado de vendas futuras, ampliação da capacidade de produção, mudanças de tecnologias, etc), bem como nas previsões de rotatividade de pessoal, demissão, aposentadorias e imobilidades internas (promoções e transferências). Essa previsão tem que complementar num só número de pessoas, como também os diferentes tipos de qualificações exigidos. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 14/03/2007 - 10:15 hs).

Para um bom desenvolvimento dos Recursos Humanos será necessário seguir alguns passos como: Recrutamento e Seleção; Comunicação da Estratégia,

Metas e Objetivos; Avaliação de Desempenho; Remuneração e Benefícios; Motivação; Treinamentos e Desligamentos, entre outros.

### 2.2.2. Estrutura de Cargos e Salários

Para (CHIAVENATO 1999, p. 159), “a estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos”.

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização, assim como através de toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. (CHIAVENATO 1999, p. 160).

Segundo (CARVALHO; NASCIMENTO 1997, p. 19) “administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente”.

Os salários devem obedecer a um equilíbrio interno, sendo garantido por meio da avaliação e classificação de cargos, e um equilíbrio externo por meio de uma comparação de salários baseada em uma pesquisa salarial do mercado.

O salário é definido como sendo uma retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. O salário pode ser feito direto ou indireto. O salário direto é aquele percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação, seguro de vida em grupo etc). A soma do salário direto e do indireto constitui a remuneração. (CHIAVENATO 2002, p. 371).

No ponto de vista de (PONTES 2000, p. 27) salário é: “uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário”.

Sendo assim, pode-se considerar que a remuneração seja um pacote que envolve recompensas aos funcionários em troca de esforços e da dedicação do trabalhador na empresa. A remuneração deve ter o objetivo de motivar e comprometer as pessoas na organização.

#### a) Desenho de Cargos

(CHIAVENATO 1997, p. 299) define que “desenho de cargos é o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico”.

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas: O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (qual é o conteúdo do cargo); Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho); A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato; Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. (CHIAVENATO 1999, p. 162-163).

A avaliação e classificação de cargos participam da administração salarial dentro da organização.

Segundo (PONTES 2000, p. 156) “através da avaliação é estabelecido o valor relativo a cada cargo. Pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e



comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Portanto, é através da avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários”.

A classificação tem a finalidade de estabelecer os salários em razão do cargo que colaborar ocupa dentro da organização.

Há diversas maneiras de fazer a classificação de cargos através de classificação por pontos, classificação por cargos, classificação por grupo ocupacional, classificação por área de serviço, classificação por categoria.

O objetivo desta avaliação é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da organização, sendo que, em um primeiro momento, consiste na obtenção de informações a respeito do cargo. Essa análise determina os requisitos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu adequado desenvolvimento; esta análise permite que os cargos sejam posteriormente classificados e avaliados para efeito de comparação. Em outros termos, a análise de cargos propõe rever os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante do cargo em questão deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõem ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado.

#### b) Salário e Motivação

Uma das questões mais polêmica referente ao salário, é se este colaborador é um fator de motivação para os demais colaboradores.

Se for estudado isoladamente conclui-se que segundo F. Taylor, dentro de uma abordagem mecanicista procura conciliar empresa x colaborador em termos de produtividade x salário. Taylor acreditava que para as fábricas (início do século XX),

se tornarem mais produtivas tinham, porém de simplificar as tarefas e os movimentos executados pelos colaboradores e procurar uma maior especialização. Taylor não se preocupava com a satisfação do colaborador poderia sentir na realização das suas tarefas.

Com o esfacelamento do processo produtivo, o homem tornou-se uma máquina a mais, podendo ser substituído a qualquer hora ou tempo.

O relacionamento social era excluído deste processo. Como recompensa o indivíduo trabalhava e recebia como recompensa melhores salários. Isso causou insatisfação aos funcionários e trouxe problemas aos administradores da época, pois não estavam preparados para enfrentar a forte falta de motivação que se generalizava nas fábricas naquela época.

De acordo com (CHIAVENATO 1999, p. 164), “pela falta de motivação intrínseca, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa”.

Portando chega-se a conclusão de que o salário não seja considerado como fator de motivação quando analisado isolado. A troca simplesmente de produção x salário talvez não gera satisfação ao empregado.

(MASLOW 1987, p. 34), “cita a hierarquia das necessidades sendo: fisiológicas, segurança, social, auto-estima e auto-realização. Associado a esta teoria, o salário contribui para a satisfação destas necessidades, faz com que as necessidades básicas sejam supridas, mas é através da demonstração do seu valor é que funcionário se auto-realiza e sua auto-estima se eleva”.

De acordo com o consultor organizacional Tom Coelho, a preocupação em manter os profissionais motivados está sempre presente no dia-a-dia das empresas. Diante de tantas mudanças que ocorrem no mundo corporativo, num ritmo cada vez mais acelerado, dúvidas surgem a todo o momento. Segundo o consultor, a miopia e a hipocrisia são os piores inimigos da motivação, e devem ser eliminados da cultura corporativa. ( [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 26/03/2007 - 14:45 hs) .

### c) Planejamento para Implantação

A preocupação central da administração de Cargos e Salários é a manutenção dos equilíbrios internos e externos. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os funcionários comumente julgam a equidade das suas remunerações, comparando-as com a dos demais empregados. Muitas vezes as insatisfações com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não são visíveis maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade.

O equilíbrio externo adquire-se através de adequação salarial da organização, frente ao mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações. Para que os equilíbrios internos e externos sejam mantidos é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários.

Na implantação do programa de Administração de Cargos e Salários em uma organização, será necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição

da política salarial. Terminada a última etapa, devem ser definidas as políticas de remuneração e implantadas às carreiras profissionais.

O plano de administração de cargos e salários, como outros planos de Recursos Humanos, devem ser implantados com a colaboração das chefias, uma vez que são os chefes os responsáveis pela motivação e produtividade de recursos humanos e serão eles que terão que conviver com as políticas e regras traçadas, conforme (SUPPORT Consultoria de Psicologia, 2004, p. 5).

Em 1996, o SICREDI (Sistema de Crédito Corporativo) deu um grande passo na política de Gestão de Pessoas: criou o Plano de Cargo e Remuneração que hoje beneficia cerca de oito mil profissionais em dez Estados Brasileiros. E como era de se esperar, o processo enfrentou resistências internas e para vencê-las, a diretoria da organização traçou estratégias de comunicação que tornaram o processo transparente. Hoje, o PCR estimula o comprometimento e a motivação dos colaboradores, pois cada um passou a ter consciência da importância do seu trabalho junto ao negócio e aos resultados. ([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) 23/10/2006 – 10:35 hs).

Para implantação do sistema serão necessárias algumas etapas, na seguinte ordem:

Elaboração do plano; Discussão do plano com as chefias; Aprovação do plano; Divulgação do plano aos colaboradores; Análise dos cargos; Coleta dos dados; Descrição dos cargos; Especificação dos cargos; Titulação dos cargos; Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais; Catálogo e avaliação dos cargos; Escolha de cargos-chave; Formação do comitê de avaliação; Escolha dos métodos de avaliação; Avaliação dos cargos-chave e dos demais cargos; Pesquisa salarial; Escolha dos cargos e das empresas; Elaboração do manual de coleta de dados; Tabulação dos dados; Análise dos resultados; Relato às empresas participantes; Estrutura salarial; Cálculo da curva básica; Determinação do número de graus; Cálculo das amplitudes dos graus; Análise de sobreposição dos graus; Políticas salariais e de remunerações; Salário de admissão; Promoção horizontal e vertical; Reavaliação de cargos; Reajustes salariais; Nível das aprovações; Definição do pacote de benefícios; Formação da remuneração (salários)+(benefícios); Carreiras profissionais; Sucessão de cargos; Divulgação das carreiras aos funcionários; Programas de planejamentos de recursos humanos; Programas de desempenho e potencial; Programa de treinamento e desenvolvimento. (SUPPORT Consultoria de Psicologia, 2004, p. 6,7).

### 2.2.3. Recrutamento e Seleção

Segundo (CHIAVENATO 1997, p. 205-206) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher”.

O processo de recrutamento e seleção de pessoal se torna fundamental para o sucesso de uma empresa, pois constitui uma das atividades mais importantes dos Recursos Humanos.

O recrutamento pode ser uma atividade de divulgação, uma atividade positiva e convidativa.

A tarefa do recrutamento envolve atrair com seletividade mediante técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, através dos meios de recrutamento, internet, faculdades, escolas, editais, anúncios de jornais, agências de empregos, entre outros.

De acordo com (CHIAVENATO 1999, p. 107) “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

O processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo. É quase impossível; todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Minimizar esses aspectos, somente é possível com um trabalho compartilhado entre os técnicos de recrutamento e seleção, as chefias, serviço médico, enfim, entre todos os que participam diretamente do processo de seleção da empresa, que com bom-senso tomassem juntos as decisões. (PONTES 1998, p. 92-93).

Então, a seleção pode ser considerada como uma atividade de escolha de filtragem da entrada de classificação, que poderá resultar no recrutamento de candidatos que tenham as maiores probabilidades de ajustar-se aos cargos vagos.

Portanto, a seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados, ou seja, simplesmente poderá ser a escolha dos melhores. Talvez o objetivo da seleção seja solucionar dois problemas, a adequação ao cargo e a eficiência ao cargo.

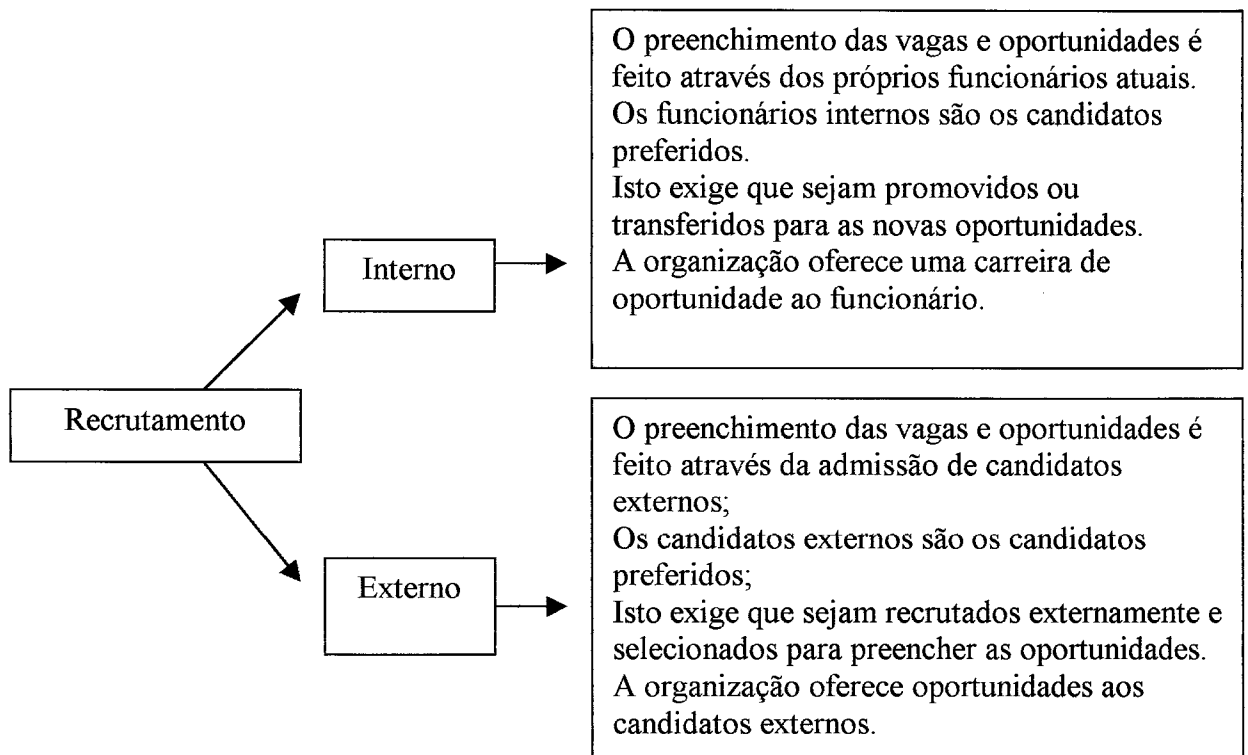
Sendo assim, para que haja eficácia, será necessário: descrição do cargo, especificidade da função e plano de avaliação geral.

O Processo Seletivo envolve: Recrutamento e processo pré-seletivo; preenchimento das fichas; entrevistas e referências; testes e outros tipos de provas; exames médicos; processo de contratação; processo de integração; acompanhamento funcional; e *feedback* aos candidatos não aprovados.

Para (CHIAVENATO 1999, p. 127) “cada organização precisa determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados e proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas (...), e a eficácia reside em alcançar resultados e atingirem objetivos”.

#### 2.2.4. Recrutamento Interno e Externo

Basicamente o recrutamento pode ser interno ou externo. Conforme figura abaixo:



Fonte: (CHIAVENATO 1999 p. 92).

O recrutamento interno destaca-se por ser de grande importância nas organizações. Quando surge uma vaga em determinado setor, se torna de bom grado que a empresa ofereça oportunidades aos seus colaboradores de galgarem cargos mais elevados. Ao invés de abrir vagas externas serão recrutados funcionários já existentes para ocuparem os cargos oferecidos. Esses funcionários terão que passar por todos os testes de avaliação para verificar a aptidão e desenvoltura com a nova função.

Em relação ao recrutamento externo, a empresa poderá utilizar diferentes técnicas para atrair novos candidatos, pois envolve diversos meios e os mais adequados para atraí-los para a organização.

### 2.2.5. Treinamento dos Colaboradores

O treinamento, conhecido como um meio considerado de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos refletindo nos seus comportamentos.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas que são: Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas; Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; Implementação: é a aplicação e condução de programa de treinamento; Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

#### a) Mudanças de Comportamento através do Treinamento

Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento são: Transmissão de Informações: Aumentar o conhecimento das pessoas, informações sobre a organização, seus produtos/ serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes; Desenvolvimento de Habilidades, melhorar as habilidades e destrezas: habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas; Desenvolvimento de Atitudes, Desenvolver/ Modificar Comportamentos: Mudança de atitudes deficientes para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos; Desenvolvimento de Conceitos, Elevar o nível de Abstração: Desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos. (SUPPORT Consultoria de Psicologia Ltda, 2004 p. 2).



### 2.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na era do conhecimento busca-se o “homem global”, ou seja, o homem integrado com suas ações. Com a Tecnologia da Informação, o homem se transforma em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura da organização. A cultura organizacional adquire uma importância ainda mais crucial.

A ponte da Gestão do Conhecimento para a administração de Recursos Humanos se dá, justamente, pela Cultura Organizacional. As organizações são microcosmos da sociedade que as envolve, portanto, ao lidar com questões de mudança numa organização, o profissional de Recursos Humanos estará trabalhando com questões culturais mais amplas.

Do ponto de vista geral, a fragmentação, a competição e a reação são traços marcantes na mentalidade de gestão ocidental. Por isso, a fragmentação faz com que as empresas tradicionalmente consideram os Recursos Humanos como uma área bem definida, com suas responsabilidades e atribuições, as quais seriam diferentes das áreas de Atendimento ao Cliente, Vendas ou Marketing. Por essa razão, demora tanto tempo para que às deficiências de um funcionário da empresa no relacionamento com os clientes sejam analisadas, estruturadas e abordadas por alguma ação da área de Recursos Humanos.

Por outro lado, a competição se tornou o único caminho pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança. A mudança se dá na medida da necessidade da competição no mercado, numa visão sempre em curto prazo. Razão pela qual, muitos dos problemas de hoje são resultantes de “soluções” de ontem, e as soluções dadas hoje irão gerar novos problemas amanhã.

Tradicionalmente, poucas ações de Recursos Humanos direcionam causas organizacionais realmente básicas. Nessa linha, a área de Recursos Humanos seria pressionada, no caso daquela deficiência no atendimento a clientes, a estruturar rapidamente um “programa de treinamento emergencial para o pessoal da linha de frente”.

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna essencial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional, terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, os profissionais de Recursos Humanos tornam-se agentes de aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade de aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico.

A partir desse pensamento, os profissionais que atuam na área de Recursos Humanos deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o auto-desenvolvimento e o pensamento crítico.

Nessa visão, é que o profissional de Recursos Humanos, equipado com o conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de Gestão do Conhecimento, sendo que, o profissional de Recursos Humanos passa a ser de um catalisador e um facilitador do aprendizado. ([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) - 01/11/2006 – 16:12 hs).

### 2.3.1. Gestão por Competências

Em se tratando da Gestão do Conhecimento, os Recursos Humanos possui um papel fundamental e necessita urgentemente assumir um posicionamento ativo.

Com a globalização dos mercados, o ambiente competitivo da empresa mudou, o enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor do seu conhecimento modificou, demandando novas tecnologias de gestão.

Em 1983, Peter Drucker já indicava a importância do trabalhador intelectual. A partir de 1994, através de diversos autores, como Thomas Stewart, Leif Edvinsson, Larry Kahaner, Thomas Davenport, Laurence Prusak, Dorothy Leonard, Peter Senge, Anthony DiBella, Edwin Nevis, Debra Amidon, a abordagem da Gestão do Conhecimento vem ganhando força e se destacando no mercado. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 08/03/2007 – 10:20 hs).

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que conhecem, o que precisam conhecer e, não menos importante, o que a concorrência conhece. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico da organização.

Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa percebe a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização.

Para transformar dados em informações precisa-se de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento necessita de tempo. O conhecimento seria

então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto, criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações.

Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócios, nas práticas dos grupos e nas experiências acumuladas pelas pessoas.

As pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, trocas de idéias. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como: vídeos, livros, revistas profissionais, documentos, internet, e etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 08/03/2007-10:20 hs).

### 2.3.2. Perfil de Competências

O Perfil de Competências deve ser montado através de Indicadores de Competências.

Quando a seleção é realizada pelo gestor, o mesmo já possui todas as informações a respeito da vaga, facilitando o processo. É preciso que o gestor tenha orientação técnica e domínio das ferramentas para realizar um trabalho com excelentes resultados.

Quando a seleção é realizada entre o profissional de Recursos Humanos e o requisitante, se torna fundamental que haja uma parceria bem estabelecida, onde

Recursos Humanos funcione como *coach* dos gestores, fornecendo toda orientação técnica necessária e deixando clara a importância da participação do gestor no processo desde o início, fornecendo informações que serão indicadores de competências para mapeamento do perfil.

Como indicador de competências pode ser utilizada a descrição de cargo atualizada, os maiores desafios do cargo, os maiores erros cometidos no cargo, as mudanças ocorridas recentemente, os projetos a serem desenvolvidos em curto prazo, a redução e o aumento da equipe e os novos projetos que foram desenvolvidos pela equipe envolvida.

Qualquer empresa pode usar esta técnica, com objetivo de profissionalizar seus recursos humanos, seus gestores e valorizar a seleção bem feita com foco em resultados. Afinal, a seleção é a porta da empresa, o início de tudo. Não basta admitir pessoas, se busca perfis específicos para o sucesso em atribuições específicas e para isso, é preciso ter técnica, ferramenta que permita um trabalho de qualidade.

Com as ferramentas da seleção por competências a observação dos comportamentos específicos, realizada através das ferramentas específicas, dá consistência, foco e objetividade, tendo como consequência resultados mais eficazes.

É um trabalho que exige planejamento estratégico, pois se não existir o tal planejamento, poderá comprometer os resultados, se gasta um pouco mais de tempo na organização, mas o custo benefício vale a pena. Essa técnica oferece um método com ferramentas de fácil utilização que dá objetividade à leitura de comportamento, sendo possível de ser desenvolvido por qualquer pessoa que esteja

disposta a aprender e inovar para obter resultados mais eficazes. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 08/03/2007 – 10:32 hs).

### 2.3.3. Seleção por Competências

As competências comportamentais têm sido foco do mercado de trabalho. Antigamente, se observava apenas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos profissionais, considerados exímios tecnicamente, estão sendo desligados das suas atribuições.

A seleção por competências tem o objetivo de fornecer aos gestores e profissionais de Recursos Humanos ferramentas que permitam mapear o perfil de competências. Com base no perfil de competências, esta metodologia cria recursos personalizados para identificar, entre os possíveis candidatos, quem possui o perfil mais compatível com a vaga disponível. Estas ferramentas usadas são a entrevista comportamental com foco em competências e o jogo com foco em competências.

A seleção por competências pode ser usada pela empresa que já implantou a Gestão por Competências e também pela organização que ainda não a implantou. A empresa que adotou a seleção por competência, naturalmente irá adaptar esta metodologia ao modelo de gestão que implementou. Pode ser usada também para qualquer cargo, do operacional ao executivo, com decisões e planos estratégicos para cada cargo. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 08/03/2006 – 16:32 hs).

#### 2.3.4. Descrição de Cargos

(PONTES 2000, p. 42) caracteriza a análise de cargos como sendo, “um estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante”.

Para (CHIAVENATO 1999, p. 176) “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 de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades.

Portanto, para elaboração da descrição e análise de cargos será necessário determinar as atividades e habilidades desempenhadas no cargo; saber manusear e operar máquinas, equipamentos, ferramentas e outros recursos utilizados no trabalho; atributos pessoais como: nível intelectual, características físicas; responsabilidades como supervisão de pessoas, materiais, ferramentas e equipamentos, dinheiros, documentos e informações; e acima de tudo ter condições de trabalho e riscos.

#### 2.4. CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Foi a partir da década de 80 que começou a surgir uma intensa busca por uma nova concepção e visão da empresa. Surgiu então o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos humanos.

Essa emergência trouxe uma conseqüência fundamental para as organizações: a necessidade da nova valorização do capital humano, com isso a necessidade de mudanças de paradigmas e enfoques.

O capital humano é representado como *know-how*, capacidades, habilidades e especializações dos recursos humanos de uma organização, trata-se de um dos ativos críticos no grupo de capital intelectual, já que o gerenciamento do capital humano freqüentemente cria e sustenta a riqueza de uma organização; em outras palavras, o capital humano pode ser visto como o conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização, e isto pode ser mensurado e divulgado. (LYNN 2000), citado por (PACHECO 2005, p. 54).

Organizações que começam a agir cedo na identificação, na medição dos fatores importantes de capital humano, e no ajuste da estratégia de capital humano podem delinear vantagens competitivas significativas e duradouras.

Conforme (PACHECO 2005, p. 55), “o capital organizacional (estrutural) é a espinha dorsal da própria empresa, que envolve sua capacidade organizacional, incluindo seu planejamento administrativo e sistemas de controle, processos, redes funcionais, políticas e até mesmo sua cultura, ou seja, tudo o que auxilia uma empresa a gerar valor”.

As empresas estão reconhecendo a importância do recurso que a vantagem competitiva duradoura é o capital humano. Para elaborar a melhor estratégia de capital humano é preciso considerar três fatores, que são: Sistemas: compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados; Os fatos certos: possuir uma contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, assim como das práticas de capital humano, no momento que são realmente implementadas; e finalmente ter foco no valor: um foco inflexível em como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócios, faturamentos, lucros, retenção do cliente e qualidade. ([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) - 20/03/2007 – 09:12 hs).

#### 2.4.1. Funcionários em Primeiro Lugar

Em um momento em que as empresas visam o cliente em primeiro lugar, esquecem que o funcionário é quem leva a empresa a resultados satisfatórios. Em



primeiro lugar devem estar os funcionários, pois são eles que fazem com que os clientes se sintam satisfeitos com o bom atendimento.

A empresa aérea SOUTHWEST AIRLINES, consegue a proeza de mostrar lucro enquanto as outras do mesmo ramo mostram prejuízos em seus balanços contábeis, devido em primeiro lugar estarem os funcionários. Eles têm plena autonomia de tomarem decisões, e a burocracia é algo estranho ao cotidiano da empresa, os preços são baixos. Nas viagens de curta duração são servidos apenas amendoim e coca-cola. A prioridade da empresa não é crescer, mas ter rentabilidade. A SOUTHWEST surpreende seus clientes com preços reduzidos, pontualidade exemplar, manejo de bagagens e excelente bom humor. A empresa cultiva entre seus funcionários, a idéia de não levar muito a sério no sentido da formalidade e da hierarquia, pois todos se ajudam. As pessoas se sentem donas da companhia e zelam pela distribuição dos lucros no final de cada exercício. Economizar sem afetar a qualidade dos serviços virou obsessão. (CHIAVENATO 1999, p. 188-189-200).

#### 2.4.2. O Ouro Oculto

Nos dias atuais a informação é considerada como a matéria-prima fundamental para a realização de um bom trabalho.

O autor (STEWART 1997, p.37) defende que “a informação aplica-se à maioria das pessoas, e aqueles que não são trabalhadores do conhecimento não são tão bem remuneradas quanto costumavam ser. Isso também deixou de fora as pessoas que, embora lidem com a informação, executam trabalhos de rotina e automáticos”.

Quando o mercado de ações avalia empresa em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: Os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos constituem seu capital intelectual. (STEWART 1997, p. 51).

#### 2.4.3. Como Possuir Capital Humano

Os conhecimentos valiosos, difíceis de serem substituídos talvez sejam a chave para a vantagem competitiva.

Para (STEWART 1997, p. 90) “o desafio do líder, portanto é: como transformar o capital humano em uma vantagem proprietária? Obviamente, é possível proteger e possuir parte de conhecimento, por meio das leis de propriedade intelectual”.

## 2.5. COMPORTAMENTO HUMANO

Devido à miscigenação com diferentes raças, cores e culturas, é natural que o comportamento humano seja diferente. As relações humanas são difíceis até na própria família, dentro de casa, que todos têm a mesma educação, os mesmos costumes. As regiões de um país já apresentam diferentes costumes, as famílias criam seus filhos diferentes umas das outras. Então como fica o comportamento de diferentes povos? Na organização dependendo do seu porte, trabalham pessoas de diferentes famílias, regiões e até países, é natural que existam conflitos, os comportamentos são diferentes de cada ponto de vista.

As diferentes raças, que são tantas e tão importantes para a cultura dos povos, ocasionam grande impacto na prática da administração.

(BONSUCESSO 2002, p. 42) decifra a cultura organizacional como “estudar o comportamento das pessoas de uma determinada empresa é um dos principais pontos de partida para entender a cultura organizacional e identificar valores e crenças predominantes, dentre as principais remunerações, trabalho em equipe, liderança, relações interpessoais, compromisso social e mudança de cultura”.

Atualmente as organizações visam atender aos interesses interpessoais, que atenderão tanto a empresa quanto aos seus empregados. O interesse é sempre de aperfeiçoar, visando uma integração razoável de satisfação de interesses múltiplos.

As empresas procuram adequar as pessoas de acordo com as suas necessidades e perfil do candidato a vagas oferecidas. Torna-se difícil tratar de comportamento humano porque cada indivíduo se comporta de modo diferente no trabalho e na vida. Exemplo: empregado feliz, nem sempre produz satisfatoriamente, conflitos nem sempre são motivos de ineficácia, mas quando há respeito, determinação e organização nada detêm o homem, para conquistar seus objetivos.

(BONSUCESSO 2002, p. 127) enfatiza que “o autoconhecimento facilita a compreensão do próprio comportamento e do comportamento humano alheio, permitindo refletir sobre as implicações e conseqüências da assertividade na qualidade de vida”.

Ao longo do tempo, considera-se que as teorias e as práticas que constituem o Comportamento Organizacional de hoje tiveram suas origens a partir da revolução industrial dos séculos XVIII e XIX.

As invenções que proliferaram nessa época, como o descaroçador de algodão e a máquina a vapor, criaram novas formas de trabalho que tornaram obsoletos os métodos gerenciais empregados até aquela época. As grandes linhas de montagem que se criaram, exigindo um número maior de trabalhadores, impactaram drasticamente os poucos gerentes que havia nas empresas.

A situação ficou ainda mais difícil quando o trabalho especializado agora necessário para atender à manutenção dos equipamentos e à coordenação das diversas atividades pressionou os gerentes, que, sobrecarregados, não dispunham de tempo para atendê-las.

Quatro abordagens modeladas por pesquisa e prática da administração podem desenhar um quadro da evolução histórica dos momentos que influenciaram o desenvolvimento do Comportamento Organizacional.

A primeira foi a chamada administração científica, que teve como área de concentração o aumento da eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção.

Uma outra abordagem refere-se aos princípios da administração, enfocando o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes para alcançar resultados, incluindo-se aí as pessoas. Tal abordagem enfatizava o estímulo ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores, sendo chamada abordagem de relações humanas.

Tem-se, a seguir, a abordagem de que toda empresa constitui um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados sujeitos às influências do ambiente, denominada abordagem dos sistemas abertos.

Hoje se percebe que o campo do Comportamento Organizacional evolui de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção.

A utilização eficaz de todas as descobertas e teorias desenvolvidas ao longo dos anos constituem um recurso válido que assegura uma sólida vantagem competitiva. (QUADROS 2002, p. 2-3).

### 2.5.1. Auto-Estima no Trabalho

De acordo com (BRANDEN 1999, p. 11), “entende-se por auto-estima a sensação de competência para lidar com os desafios básicos da vida e de ser merecidamente feliz”. Ainda o autor defende que Auto-estima é acreditar na capacidade própria de pensar, adquirir conhecimentos e tomar decisões adequadas, ou seja, confiar no seu direito ao sucesso e à realização pessoal.

A auto-estima sempre foi uma necessidade psicológica de grande importância, pois desempenha um papel fundamental no comportamento e na motivação tanto no ambiente profissional como no pessoal.

Para (BRANDEN 1999, p. 37) “a auto-estima é a única chave que dispomos para o nosso comportamento”.

A auto-estima, pode ser considerada como uma necessidade vitalmente importante, pois nela, encontra-se o fato de que nossas vidas e nosso bem-estar dependem do trabalho adequado da mente, que pode não ser um processo automático.

### 2.5.2. Afeto nas Relações de Trabalho

Independentemente do modelo ou da filosofia de mudança adotada, sentimentos e emoções estarão permeando as relações de trabalho. Administrar de forma efetiva o medo à raiva é o primeiro passo para a melhoria da qualidade de

vida. Viver com qualidade, em seu significado pleno requer mais que superar a hostilidade e a intimidação: requer parceria, cooperação, polidez e respeito – virtudes derivadas do amor.

Para (BONSUCESO 2002, p. 147) “o desenvolvimento de relações interpessoais baseadas na ética e na justiça promete ser marco na vida do trabalhador no século XXI”.

### 2.5.3. Tensões e Conflitos

Para (CHIAVENATO 1999, p. 361) “as diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração”.

Segundo (NASCIMENTO 2002, p. 47) “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. (...). O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”.

Os conflitos mais comuns são: competitividade, raiva, queixa, ironia, falta de cortesia, e inveja, tornando o ambiente de trabalho insuportável para a pessoa que está sendo alvo de todas estas “acusações”, fazendo com a imagem da organização seja afetada. Estas situações devem ser administradas por pessoas ligadas à administração de comportamento no trabalho.

O medo se torna um vilão que pesa nas organizações. Devido as grandes pressões impostas pelo mercado nas concorrências, aumenta a insegurança e a resistência de ter que se deparar com novas situações desafiadoras. Por isso deve-

se ter controle para aprender a lidar com o medo para não gerar o caos. Será necessário corrigir os erros e introduzir valores para se ter bons resultados.

A crítica é responsável por grande parte das tensões e conflitos no trabalho. Muitos aprenderam que existem críticas destrutivas e outras construtivas, e dependendo da situação e de quem critica, sentem-se magoados, desqualificados, tornam-se agressivos, descontrolados. Ao criticar, é preciso compreender que o outro, em princípio, vai resistir ou no mínimo sentir-se incomodado. Resistirá à censura, por ser nossa forte tendência cultural. Por isso é preciso cautela, habilidade, cuidado. É preciso pedir licença, criar clima positivo, usar de linguagem adequada e respeitosa.

O medo, nas organizações resulta tanto de situações concretas, de condutas gerenciais inadequadas, ou conflitos entre colegas, quanto de fatores internos ligados às dificuldades intrapessoais. Apresenta-se sob vários disfarces como pessimismo, a timidez, a mentira, a insegurança, o conformismo, a vaidade, a conduta preservada, a postura derrotista, a postura idealista e a postura reativa. O medo, em sua manifestação primitiva, é um sinal, uma previsão de provável dano, que estimula a pessoa a se afastar de situação perigosa. O medo imaginário pode levar a pessoa a evitar situações que poderiam resultar em êxito, renunciando ao que lhe parece indicar perigo. (BONSUCESSO 2002, p. 87-90-93).

Para a correta administração do conflito torna-se necessário que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar: Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental; Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida; Metas diferentes: é muito comum estabelecer metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que leva à geração de tensões em busca de seu alcance; Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente a tendência à obtenção de informações é analisá-las, à luz dos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem se deve conversar ou apresentar as idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas. (NASCIMENTO 2000, p. 48-49).

#### 2.5.4. Ética

Se na vida a pessoa valoriza o respeito, a honestidade e a justiça, nos negócios, tais posturas se mostram cada vez mais fundamentais. Empresas e negócios estão, cada vez mais vulneráveis à crítica com relação à postura ética.

Segundo o consultor organizacional Getúlio Pinto Sampaio, autor do livro "Teoria do Sucesso – Empreendedorismo e Felicidade", Editora Nobel, afirma que o sucesso é alcançado por todas as pessoas, no dia-a-dia, quando essas cumprem suas metas. "Pedir ajuda é um dos fatores indispensáveis para quem deseja obter

sucesso na vida e, nesse contexto, o indivíduo nunca deve deixar a ética de lado”.

([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) - 09/04/2007 – 11:50 hs).

## 2.6. POLÍTICAS ADOTADAS PELOS RECURSOS HUMANOS

Para (CHIAVENATO 1999, p. 173) “as políticas de recursos humanos são: as maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais”.

(CARVALHO; NASCIMENTO 1997, p. 9) complementam: “estabelecer programas e incentivos que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo, proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa, adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho”.

E para (FILHO 2002, p. 159): “Políticas empresariais em recursos humanos devem buscar o interesse comum para que o sentido de participação e compartilhamento seja gerado, como, por exemplo, nas políticas de carreira, remuneração, benefícios, saúde e outras”.

As normas gerais das empresas devem ser de forma clara e de fácil entendimento para os funcionários compreenderem os objetivos.

Mensurações que têm o enfoque no conjunto de funcionários da organização são projetadas para refletir o capital humano da empresa e a renovação e desenvolvimento daqueles recursos, e incluem um número de índices calculados de competência de empregados, medidas do entusiasmo e criatividade em potencial da força de trabalho, assim como indicadores da taxa à qual os recursos humanos da empresa devem ser substituídos. Segue-se uma amostra destas medidas: atualização tecnológica da equipe; grau de motivação; número de empregados; número de gerentes; idade média dos gerentes; rotatividade anual dos empregados permanentes em tempo integral; porcentagem dos gerentes da companhia com titulação em negócios e tempo em treinamento a cada ano. (PACHECO 2005, p. 67).

As políticas variam de acordo com a estrutura de cada organização obedecendo aos seguintes aspectos: políticas de Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração de Recursos Humanos com as seguintes características: estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade.

Segue algumas políticas adotadas pela FERSOL:

Em 2002, a FERSOL transferiu, sem ônus, 30% de cotas aos colaboradores com mais de dois anos de casa. Esta foi à maneira encontrada para fazer da responsabilidade social um compromisso que incorpore os colaboradores como beneficiários diretos dos resultados. Em contrapartida, os acionistas se comprometem a reinvestir parte do lucro obtido para aumentar a produtividade e as condições de trabalho. Por isso, 15% do lucro total são distribuídos em tecnologias limpas (5%), projetos sociais (5%) e formação (5%). Para o presidente da empresa, Michael Haradom, a responsabilidade social só faz sentido como instrumento de transformação política da sociedade.

Voluntariamente, colaboradores da FERSOL contribuem todos os meses com 1% do salário para aquisição e distribuição de cestas básicas para famílias de baixa renda e instituições sociais. A cada mês o projeto “Quando 1% vira 100%” vem sendo ampliado. Em contrapartida ao benefício, as famílias atendidas são convidadas a participar do Projeto de Reciclagem da FERSOL, aprendendo práticas e atitudes de preservação e conservação do meio ambiente como a coleta seletiva de lixo doméstico.

A cesta básica contém ainda um complemento alimentar conhecido como multi-mistura, indicado para pessoas com carências de vitaminas e sintomas de



depressão.

A Culinária Alternativa é outra iniciativa no campo da segurança alimentar. Sob coordenação da equipe de nutricionistas da empresa, encontros periódicos com os colaboradores informam e ensinam como obter uma vida mais saudável adquirindo uma nova cultura alimentar, o que inclui o aproveitamento de partes dos vegetais, legumes e frutas que tradicionalmente são descartados.

Cursos, seminários, debates, palestras, visitas aos movimentos sociais e populares. A programação anual de eventos procura oferecer ao colaborador e à comunidade a oportunidade de refletir sobre aquilo que acontece na sociedade e o impacto disso na vida de cada um. A empresa acredita que a emancipação do cidadão se dá quando ele faz um “empoderamento” de suas ações, o que significa, na prática, a participação com poder. Daí que a responsabilidade social é encarada como um compromisso com a transformação estrutural e cultural da sociedade.

A FERSOL incentiva ações voltadas à conscientização e ao pleno exercício da cidadania. Nesse sentido, a programação inclui a comemoração do Dia da Criança, Dia Internacional da Mulher, Dia do Meio Ambiente e Dia Nacional da Consciência Negra, entre outras datas. Coordenado pela área de Recursos Humanos da FERSOL, o Projeto de Direitos Reprodutivos, Sexualidade e Cidadania visa garantir aos colaboradores e suas famílias, informações sobre o planejamento familiar, sexualidade, além dos aspectos reprodutivos e de cidadania.

A adoção de políticas afirmativas constitui um exercício de cidadania para os seus trabalhadores que pertencem a segmentos da população historicamente excluídos. A diversidade é o principal critério na hora da contratação.

(Fonte: Estilo Gestão Catho on-line 16/05/2007 13:37 hs).

### 2.6.1. Motivação

“Motivação” esse assunto nunca sai de pauta de discussão das organizações, afinal profissionais motivados atingem uma melhor performance, influenciam positivamente o clima organizacional e, geralmente, têm o maior comprometimento com a empresa. Não existe uma receita única para se conduzir uma ação motivacional. Segundo o consultor organizacional, Armando Ribeiro “quem mais exerce influência nos programas motivacionais: a alta direção, a área de Recursos Humanos ou os gestores”.( [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) 16/04/2007 – 10:15 hs).

As empresas entendem que os empregados querem orientação das mesmas e querem oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Os líderes globais agem de tal maneira que inspira e motiva, pois possuem visão, são modelos para outras pessoas e sabem como construir e liderar suas equipes. Eles sentem-se confortáveis com conflitos e sabem lidar construtivamente com o conflito dentro de suas equipes.

### 2.6.2. Processo de Monitoração de Recursos Humanos

As empresas com visão no futuro estão voltadas para a flexibilização de horários de trabalho. Em um mundo de mudanças e transformação, os esquemas rígidos e imutáveis foram simplesmente deixados de lado. Agora se fala em horários flexíveis e em liberdade de ação das pessoas, o que talvez seja o mais indicado e agradável para a produtividade e qualidade. As pessoas são excelentes à medida

que elas podem fazer as coisas da maneira como entendem ser mais indicada e quando estão realmente preparadas e qualificadas para isso.

Antigamente, a área de ARH controlava rigidamente o comportamento dos funcionários através de cartões de ponto para assegurar entradas e saídas das pessoas no início e término do trabalho e no início e término dos horários de refeições, com esquemas de vigilância dotados de guardas e vigia para evitar fraudes e possíveis roubos. Atualmente, as organizações estão partindo para o empoderamento (*empowerment*) das pessoas e colocando em suas mãos e cabeças a responsabilidade pelas decisões sobre seu trabalho. E a ARH não ficou de fora. (CHIAVENATO 1999, p. 413).

Nos dias atuais a nova cultura que permeia os processos de controle é considerada diferente, pois ela é participativa e democrática, privilegiando a mudança cultural e não mais a sua conservação. O conhecimento e sua principal característica, a inovação, fundamenta as novas formas de controle organizacional.

É o conhecimento que proporciona a responsabilidade para que cada pessoa controle seu próprio desempenho e faça sua própria avaliação. O importante passa a ser o alcance dos objetivos e metas e não como cada pessoa se comporta em termos de horário e regulamentos internos. O compromisso é com a qualidade e com a excelência, resultando em maior liberdade de trabalho.

Boa parte das empresas estão abandonando o seu antigo e tradicional lado formal e severo para transformar o ambiente de trabalho – seja nas fábricas, nos escritórios – em locais agradáveis e descontraídos. A liberdade no modo de se vestir. A roupa deixou de ser uma exigência severa.

### 2.6.3. Gerência do Capital Humano

A análise do capital humano, estrutural e do cliente gera vários princípios importantes na gerência do capital intelectual. As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do

capital humano, com seus funcionários; e no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que uma empresa pode gerenciar e lucrar com esses ativos.

O valor corporativo não advém isolada e diretamente de qualquer um de seus fatores de capital intelectual (humano, relacional e organizacional), mas apenas da interação entre todos eles e, tão importante quanto, não importa a quanto uma organização seja forte em um ou dois destes fatores, se o terceiro for fraco, ou pior mal direcionado, a organização não tem potencial algum de transformar seus efetivos intelectuais em valor corporativo. (EDVINSSON & MALONE 1997), citado por (PACHECO 2005, p. 62).

Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa necessita estimular o trabalho em equipe, comunidade de prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as “estrelas” da empresa, assim com as estrelas do cinema precisam ser gerenciadas como os negócios de alto risco que são. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece. Se a empresa fornece o local da aprendizagem – se for o ninho de desenvolvimento de uma idéia nova ou conhecimento especializado em qualquer área a maior beneficiária da aprendizagem no campo, mesmo que alguma idéia “vaze” para outras empresas.

Para (STEWART 1997, p. 145-146) “o trabalho conhecimento é trabalho do customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos”.

#### a) Líderes Globais

As empresas estão desenvolvendo novos métodos para promover a participação dos funcionários, sendo que, com isso elas descobrem e estimulam as melhores idéias dos funcionários em todas as áreas da empresa.

Para alcançar objetivos agressivos de crescimento, muitas organizações estão, cada vez mais, reconhecendo a importância de desenvolver o talento de liderança daqueles indivíduos que demonstram habilidades.

As grandes empresas necessitam de novos líderes todo momento, à proporção que os atuais estão em final de carreira e devido a novas filiais constituídas, e exploração de novos mercados, com isso atrair e manter grandes talentos.

Os líderes globais são movidos por resultados e obtêm resultados comerciais extraordinários. Devido ao fato dos problemas comerciais terem se tornado mais complexos, os líderes globais possuem uma visão mais ampla dos negócios e do mundo. Eles possuem um conhecimento extensivo de negócios incluindo vendas, marketing, finanças, fabricação e outras áreas. Este conhecimento apóia suas tomadas de decisões. Visto que um desafio principal é lidar com mudanças constantes, os líderes globais se adaptam bem as novas situações, novas culturas e novas chefias.

#### b) Influência Pessoal

Os líderes sabem como extrair e alavancar recursos corporativos incluindo-se redes formais e informais. Dada a necessidade de trabalharem juntos para resolver problemas comerciais, eles sabem usar suas equipes. Os líderes globais sabem trabalhar bem com os outros e possuem fortes habilidades de influência. Suas habilidades de comunicação são ótimas, estendendo-se para todos os lados. Como resultado disso, eles utilizam estas habilidades para garantir que as pessoas entendam e apóiem para onde os negócios estão voltados.

### c) Caráter Forte

Diz respeito à visão, propósito e valores com clareza. É possível contar com eles para que se fala o que é certo. Caso eles sejam forçados a fazer algo a que se oponham, não relutam em oferecer resistência. Eles entendem que as expectativas dos empregados estão mudando. Eles inspiram confiança nos outros e respeitam e valorizam as diferenças que cada pessoa traz ao local de trabalho. Os líderes globais com caráter forte cumprem seus compromissos, agem de forma consistente com o que dizem e estão interessados no bem-estar dos outros. Eles usam seu poder e influência para beneficiar a organização e não para seu ganho pessoal.

### d) Programa de Alto Potencial Global

Um das iniciativas das grandes empresas talvez seja estarem preparadas para colocar em prática e desenvolver altos potenciais, obedecendo aos seguintes fatores: Identificar potencial para progredir; planejar e implementar mudanças de carreira; e comunicar abertamente com as pessoas quanto às suas carreiras.

### e) Apoio nas Práticas Competitivas

Aos executivos cabem a função de identificar pessoas com potencial para progredir cedo em suas carreiras, tornou-se uma prioridade máxima.

Um fator importante para o programa de alto potencial global é o planejamento e a implementação de mudanças de carreiras desde cedo. O foco está em planejar as próximas experiências de trabalho que melhor preparam um indivíduo para dar continuidade ao negócio.

### f) Planejamento sucessório

Uma iniciativa importante que apóia a abordagem própria para o desenvolvimento de líderes é o planejamento sucessório.

O enfoque está em identificar as forças e as necessidades de desenvolvimento, a tomada de decisões de pessoal e determinar o *feedback* e atividades educacionais para aperfeiçoar uma determinada habilidade de liderança.

#### g) Alinhamento de objetivos

Em primeiro lugar, se faz necessário uma sessão de trabalho de alinhamento de objetivos desenvolvida para fornecer às pessoas oportunidade de aperfeiçoar suas habilidades de liderança. O objetivo da sessão de trabalho será auxiliar os gerentes gerais a gerar foco e estrutura ao planejamento administrativo da equipe operante.

A preparação para líderes futuros é uma responsabilidade que deve ser compartilhada entre os gerentes de linha e os recursos humanos. Os gerentes de linha apresentam a melhor posição para identificar futuros líderes, com o objetivo de deixá-los aptos e capacitados para o negócio.

## 2.7. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No cotidiano louco em que se vive, se faz necessário que o ambiente de trabalho seja de qualidade, que faça o colaborador se sentir confortável e com condições dignas para desempenhar as suas funções adequadamente. Dedicar-se a maioria do tempo na empresa, nada mais justo que desfrutar de qualidade no ambiente de trabalho.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. (...) A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica um

pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. (CHIAVENATO 1999, p. 390-391).

Viver com qualidade de vida envolve a integração de enorme rede de atores sociais, com múltiplas demandas, de difícil equacionamento.

No contexto geral as empresas de grande porte possuem programas de qualidade de vida para os seus funcionários, visando proporcionar cursos e treinamentos para as pessoas se sentirem mais aptas e competentes, promover seus funcionários, faz com que eles se sintam valorizados como seres humanos. Elas se preocupam com a segurança e bem estar da sua equipe reduzem as injustiças entre os maiores e menores salários. Investem em tecnologia para facilitar o desempenho e diminuir o trabalho penoso. Com essas medidas as organizações atendem uma pequena fatia das perspectivas dos empregados.

Segundo Maria Bernadete Pupo, gerente de Recursos Humanos, ao pensar em um programa voltado para a Qualidade de Vida dos funcionários, as empresas precisam entender que todos os benefícios concedidos como assistência médica, festas de confraternização, treinamento, desenvolvimento intelectual, entre outras ações, fazem parte de um Programa de Qualidade de Vida. ([www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). 01/11/2006 – 14:38 hs).

(BONSUCESO 2002, p. 30) defende que “a qualidade seja de trabalho ou de vida, é atribuída pelo próprio indivíduo, devido as suas conquistas. Ela se mede pelas avaliações de conhecimentos, caráter, comportamento, imagem, auto-estima e bons relacionamentos familiar e pessoal, porque um ser sozinho não pode medir nada, e também não é nada, tudo depende de viver em função de outrem para se fazer um parâmetro”.



### 2.7.1. Segurança no Trabalho

A implantação de programas de segurança e saúde do funcionário será de responsabilidade do empregador. As empresas que apresentam colaboradores, funcionários, independente do tamanho ou grau de risco, desde que regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas estão obrigadas a implantar programas em conformidade com a legislação trabalhista vigente.

No Brasil, o conceito de acidente de trabalho está definido na LEI 8.213/91, da seguinte forma: “é aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal, perturbação funcional ou doenças, que cause morte ou perda, ou redução permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.

Conforme (CHIAVENATO 1998, p. 362) “segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas”.

As organizações que buscam uma visão estratégica de melhoria, não podem desconsiderar as questões de higiene e segurança no trabalho. Portanto, para que se obtenha um resultado satisfatório, a empresa deve se conscientizar de que o processo de adaptação e aceitação por parte dos funcionários demanda um tempo considerável e necessário.

### 2.7.2. Higiene

Conforme (CARVALHO; NASCIMENTO 1997, p. 433) “a atividade de Higiene do Trabalho, no contexto da gestão de Recursos Humanos, inclui uma série de normas e procedimentos visando, essencialmente, à proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos da saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado”.

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene d trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano e agente externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse. (CHIAVENATO 1999, p. 375).

(CHIAVENATO 1999, p. 376), ainda defende que “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”.

### 2.7.3. Lazer

Tanto o trabalho quanto o lazer são fatores fundamentais considerados de grande valia, pois os dois se completam e são necessários para o bem estar das

pessoas e da sociedade em geral. Trabalho e lazer é uma grande questão que pode mudar a qualidade de vida das pessoas.

Diante de tantas opções que o mundo oferece, às vezes tem-se a impressão de que o tempo é curto demais para fazer tudo que se tem vontade, seja por prazer ou por necessidade. O objetivo é investigar a relação entre tempo dedicado às atividades de lazer são desinteressadas, liberatórias, de escolha pessoal, na busca de algum prazer. Mas para alguns trabalhadores o lazer é compensatório como forma de liberação da fadiga e de reposição das energias. ([www.informal.com.br](http://www.informal.com.br) - 03/04/2007 – 14:05 hs).

Muitas pessoas necessitam buscar meios para fugir um pouco das obrigações e procurar usufruir de um tempo livre para cuidar de si próprio ou até mesmo se divertirem.

No futuro, as horas de trabalho deverão diminuir progressivamente, enquanto o próprio conceito de emprego se transforma em atividades prestadas a várias empresas e/ ou clientes, em qualquer tempo e em qualquer lugar. Em função disso, deverá haver mais tempo livre. Isso significa mais tempo para o lazer.

Por isso se faz necessário saber conciliar trabalho e lazer na medida certa para não prejudicar o desenvolvimento sócio-cultural e nem seu bem estar e qualidade de vida.

## 2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

Em uma organização, os indivíduos convivem e instituem valores e crenças, com isso surgem comportamentos, e estes, aprimorados recebem o nome de cultura organizacional. Cada empresa apresenta suas regras, políticas e metas, portanto, são os funcionários que formam a cultura da organização.

Segundo (CHIAVENATO 1999, p. 138), “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas,

valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

Ainda no mesmo pensamento, (CHIAVENATO 1999, p. 139), defende que “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 das organizações como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização”.

### 2.8.1. Características da Cultura Organizacional

Cada organização possui sua cultura. Com isso observa-se que cada empresa possui estilos e características próprias. A falta de comunicação entre gerentes e funcionários torna difícil a boa relação. Expor opiniões, fazer propostas de mudanças, comprometer-se com metas, trabalhos excessivos, tudo isso faz parte da baixa qualidade de vida.

Segundo (BONSUCCESSO 2002, p. 37), “se você vai procurar emprego preste atenção na forma como as pessoas o recebem, como é o mobiliário, como são as instalações, se há burocracia na contratação”.

Os elementos principais da cultura organizacional são: O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns; As normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais; Os valores dominantes defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos

ou preços baixos; A filosofia administrativa que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas; As regras do jogo: como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo; O clima organizacional: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

### 2.8.2. Como se Decifra a Cultura Organizacional

No ponto de vista de (BONSUCESSO 2002, p. 42) “observar o comportamento das pessoas de uma determinada empresa é um dos pontos de partida para entender a cultura organizacional e identificar valores e crenças predominantes”.

Ainda na mesma consideração o autor fundamenta que, independentemente das categorias definidas, os pesquisadores elaboram questionários, realizam entrevistas e observações para identificação e análise dos sistemas e de crenças de posturas e comportamentos, estratégias e estrutura das organizações.

### 2.8.3. Socialização Organizacional

Toda empresa possui sua própria cultura organizacional ou corporativa. A cultura organizacional pode ser adquirida através dos pensamentos a seguir: histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais, e linguagem.

A missão, a visão, os objetivos organizacionais e a cultura constituem o complicado contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. O autor conceitua socialização organizacional sendo à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. (CHIAVENATO 1999, p. 146).

#### a) Métodos de Socialização Organizacional

A socialização organizacional tem como finalidade criar um ambiente favorável de trabalho durante a fase inicial do emprego.

Os métodos de socialização organizacional mais utilizados: Processo seletivo, A socialização tem início nas entrevistas de seleção através das quais o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente etc. (...); Conteúdo do cargo, o novo funcionário deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira a organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. (...); Supervisor como tutor, o novo funcionário pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. (...). O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. (...); Grupo de trabalho, o grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos empregados. (...). A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. (...); Programa de integração, é um programa forma e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura de organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros. (CHIAVENATO 1999, p. 149-150).

#### 2.8.4. Balanço Social

Considera-se o Balanço Social como um instrumento de informação da empresa para a sociedade, pois demonstra o lado social e humano das empresas, suas responsabilidades sociais e o compromisso com as gerações presentes e futuras.

O balanço social é um documento que recapitula os principais dados que permitem apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e nos anos anteriores. Em geral, o balanço social inclui informações sobre o emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas), relações trabalhistas etc. O balanço social, contudo, não deve retratar apenas as relações entre a organização e seus membros, mas, sobretudo as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto. (CHIAVENATO 1999, p. 417-418).

O Balanço Social deve demonstrar e provar o seu custo-benefício, o qual agregará valor à economia e à sociedade, respeitando os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, desenvolvendo todo o seu processo operacional sem ferir o meio ambiente. Reúne um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em benefícios humanos e sociais, dirigidos aos seus funcionários e à comunidade onde está inserida.

A finalidade do Balanço Social é evidenciar a quantidade de funcionários, a distribuição por sexo, idade, formação escolar, cargos ocupados, total da remuneração, benefícios oferecidos, entre outras informações.

São informações, que, além de evidenciarem a responsabilidade social da empresa, pode auxiliar no processo de melhorias dos serviços públicos, na medida que são identificados os setores menos beneficiados.

A elaboração e divulgação do balanço social é considerada de grande importância pois representa um instrumento valioso para medir o exercício da responsabilidade social nos empreendimentos.

#### 2.8.5. Contabilidade de Recursos Humanos

Possuir informações sobre a conduta operacional, econômica e financeira das empresas é um fator primordial para a gestão governamental, seja municipal,

estadual ou federal, principalmente no que se refere à alocação dos escassos recursos. O instrumento já existe: a Contabilidade. Por meio da identificação, mensuração e divulgação dessas referidas informações a Contabilidade pode contribuir muito com o governo e com a sociedade em geral, na busca de soluções para os emergentes e crescentes problemas sociais.

De acordo com (CHIAVENATO 1999, p. 419) “o balanço social deve constituir um avanço da contabilidade tradicional e envolver necessariamente um ativo social e um passivo total. Todavia, o ser humano e a sociedade não podem ser reduzidos a uma simples equação de igualdade entre um ativo e um passivo”.

Segundo (ATTIE 1998, p. 115) “a função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”.

## 2.9. SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O controle interno pode ser considerado como um controle administrativo, sendo exigido pela crescente complexidade das empresas com a finalidade de alcançarem bons resultados.

(CREPALDI 2002 p. 213) afirma que o controle interno “representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas cujos objetivos são proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.



Para (JUND 2002, p. 223) “o controle interno é importante em uma empresa porque estabelece padrões, mede o desempenho real e age preventivamente, assegurando que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas”.

A função do controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos também, ocorreu a troca da prestação de informações periódicas, da submissão às críticas dos superiores quanto às decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras. (ATTIE 1998, p. 116).

Como verifica-se as opiniões dos autores citados, todas as empresas bem planejadas e estruturadas, necessitam de um controle interno, para que forneçam a elas um suporte nas tomadas de decisões. Essas decisões são baseadas em relatórios de períodos, bem como balancetes contábeis, relatórios da administração, orçamentos, programas de treinamentos e atualizações de pessoas, entre outros relatórios de grande importância. Nos controles contábeis pode-se ainda citar o que se relaciona com o patrimônio e registro demonstração contábil. Os controles administrativos tratam da parte gerencial e operacional da organização.

O capítulo seguinte expõe a metodologia de pesquisa utilizada para a realização da pesquisa de campo.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O procedimento adotado neste trabalho no seu desenvolvimento será abordado pela técnica da pesquisa bibliográfica, seguindo as referências dos autores, pesquisa de estudo de caso, coleta de opiniões, observação da rotina da empresa para obtenção das informações, levantamentos dos dados e fatos ocorridos e de outras normas vigentes no País: Caracterização do Departamento de Recursos Humanos no contexto nacional; verificação das Leis Trabalhistas, Previdenciárias e Contratos Sindicais; análise das multas, quando o recolhimento de encargos for atrasado; Considerações dos aspectos em relação à contratação de pessoas; Treinamentos.

Demonstrar a importância aos gestores, para o melhor desempenho no Departamento dos Recursos Humanos e da Empresa, sugerindo a reestruturação dos controles internos em relação ao departamento de Recursos Humanos, resultando em maior segurança das informações, para evitar problemas futuros como fraudes, erros e omissões de informações; a proposta será implantar modelos de formulários, planilhas de acompanhamento para melhor desempenho e controle do setor.

A partir do levantamento de informações será realizado um questionário de avaliação para descobrir as fraquezas a serem estudadas, estabelecer premissas a serem adotadas, criar estratégias, analisar as prioridades com o objetivo de ter um parâmetro do que precisa ser realizado para melhorar os controles internos da empresa.

No plano de ação, primeiramente pesquisar as Leis Trabalhistas e Convenções Sindicais, estabelecer, preparar e implementar uma tabela de prazos de recolhimentos dos encargos, formas de cálculos, esclarecerem direitos e deveres dos funcionários, verificar se os programas de suporte atendem às necessidades da empresa, criar formulários e orientações para novas contratações, enfim, definir metas de trabalhos.

Após análises e avaliações, sugerir manuais de cálculos de folhas de pagamentos, rescisões, como calcularem encargos e os prazos de recolhimentos, arquivos simplificados, organizados e de fácil entendimento, fontes de consultas para o desenvolvimento destes controles internos.

No próximo capítulo a abordagem será sobre o estudo de caso, propostas e algumas recomendações.

#### **4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DBHPM**

O estudo em discussão a ser desenvolvido, refere-se ao Departamento de Recursos Humanos da Empresa DBHPM, que vem oferecendo riscos pela não confiabilidade e segurança nas informações dos controles internos. As mudanças de ambientes, a competitividade do mercado, os desafios, impõem transformações, inovações e flexibilidades.

Levando em consideração as dificuldades em que a Empresa em questão apresenta no Departamento de Recursos Humanos, é que este trabalho será desenvolvido, com a finalidade de sanar os problemas causados, detectando as falhas e corrigindo-as para obtenção de um bom desempenho, face às expectativas dos negócios esperados pelos seus dirigentes e administradores.

A implantação de um controle interno adequado, e reestruturação do departamento de Recursos Humanos assumirá fundamental importância para que se atinjam resultados mais favoráveis com a aplicação de menos recursos.

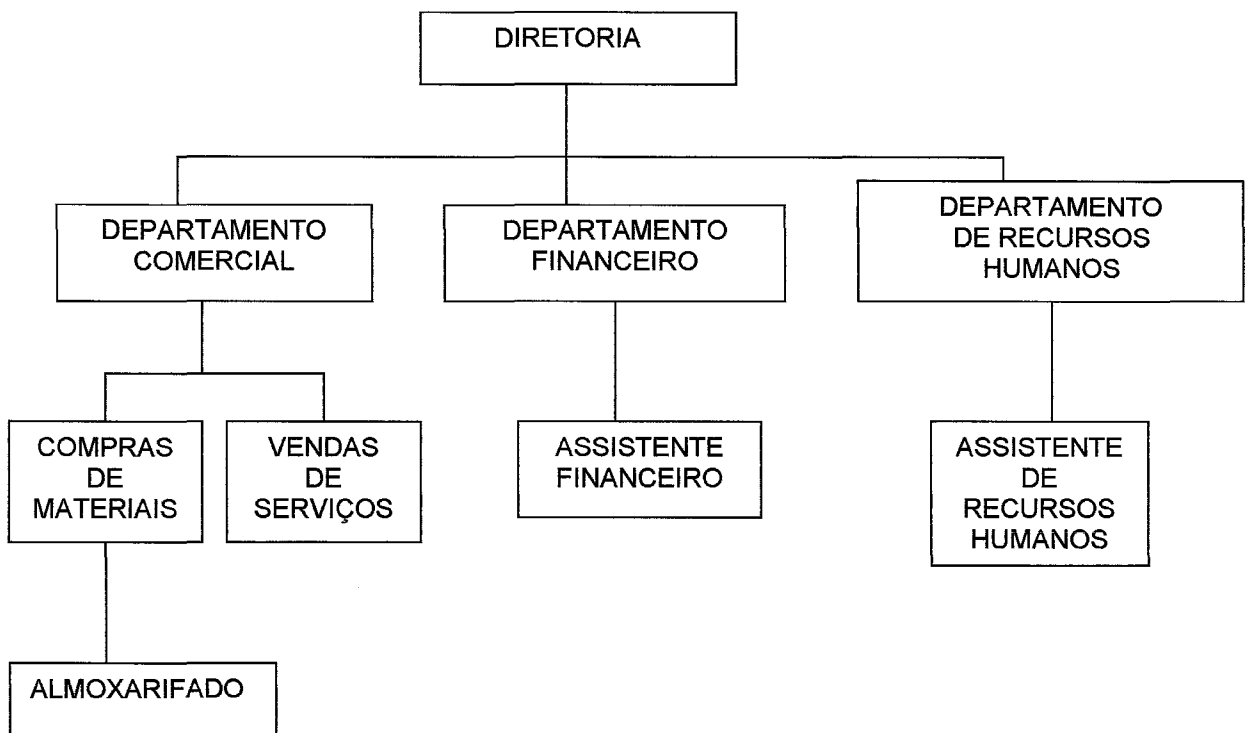
##### **4.1. ESTRUTURA DA EMPRESA**

A Empresa DBHPM foi fundada em 29/06/2001 e está localizada na cidade de Colombo – Paraná. Considerada de médio porte, a empresa atua no segmento de Prestação de Serviços de Saneamento Básico em geral, leitura dos medidores de luz, asseio e limpeza, Operações de Implantações de Estações de Tratamento de Barragens e Pequenas Centrais Hidroelétricas (PCHS), Coleta e Transporte de resíduos sólidos urbanos, Limpeza e Conservação Comercial, de Empresas Públicas

e Privadas, além de outros serviços agregados ao seu Contrato Social, também presta serviços aos Órgãos Públicos como: Copel, Sanepar e Prefeituras Municipais, nos Estados do Paraná e Santa Catarina.

A missão da organização é criar valores para seus clientes através da prestação de serviços de limpeza, conservação e saneamento adotando processos racionais e customizados, orientados à produtividade e otimização de recursos.

A Empresa é caracterizada pelas funções conforme organograma abaixo:



Fonte: Organograma adaptado pelas autoras

Cada departamento assume suas responsabilidades e desempenha suas funções.

Teoricamente a empresa cresceu, e seus sócios embevecidos com o fluxo operacional (faturamento) e outras prioridades, deixaram em segundo plano o Departamento de Recursos Humanos.

A empresa, devido seu tempo de vida ser de apenas seis anos, não tem maturidade, ainda é considerada uma criança, passando por uma série de mudanças em períodos de tempo bastante curto, e nesses meios tempos os seus dirigentes como são da área técnica, esqueceram de contribuir para o desenvolvimento do patrimônio humano, eis que surgiram sérios problemas com pessoal na escolha errada de profissionais inadequadas para as funções a serem desenvolvidas, devido o setor de Recursos Humanos não estar preparado para recrutar, treinar e adequar estes indivíduos às funções corretas.

Como a empresa cresceu desordenadamente, o Departamento de Recursos Humanos não estava preparado para o suporte, e com isso ocorreu defasagem nas competências, não acompanhando mudanças e avanços tecnológicos.

Os erros são constantes, talvez não por má fé, mas por falta de conhecimento, informação e experiência profissional, com isso a empresa apresenta prejuízos e perdas inacreditáveis, sem levar em consideração o tempo perdido e o desgaste que um profissional terá de fazer em relação aos lançamentos contábeis.

Talvez pela falta de profissionais competentes e qualificados, a não distribuição de funções e por não existir uma política de capacitação e atualização para os seus colaboradores deixa a empresa vulnerável aos erros e omissões de informações, o que compromete sua competitividade no mercado em que atua.

Reestruturar e planejar organizacionalmente o componente de administração do Departamento de Recursos Humanos, de modo a atender aos objetivos,

dimensionar quantitativa e qualificativamente as necessidades no desenvolvimento do negócio, garantindo a continuidade e eficácia da organização.

Com um planejamento organizacional, especialmente no que diz respeito ao planejamento de sucessões, rodízios, planejamento e desenvolvimento de pessoal é a prioridade emergencial da organização. Os treinamentos de automotivação vão ser instigados para que em momentos de dificuldades se torne mais fácil enfrentar as crises econômicas.

#### 4.2. PROPOSTAS PARA IMPLANTAÇÃO

Alguns aspectos merecem ser destacado em relação ao conjunto de elementos teóricos apresentados, da análise quantitativa dos dados da pesquisa de campo e das considerações realizadas no decorrer desta pesquisa.

Muitas empresas já percebem que o responsável por zelar e conseguir o melhor desempenho de seu bem mais valioso é o Departamento de Recursos Humanos e começam a investir no precioso capital humano.

Torna-se fundamental renovar a importância dos recursos humanos para a consecução dos processos de apropriação e desenvolvimento do setor.

Portanto para que o departamento de Recursos Humanos obtenha desempenho, deverá adotar medidas que tragam resultados. O objetivo foi propor, desenvolver, elaborar modelos, manuais, formulários e planilhas para utilização do setor com mais eficiência.

### 4.3. RECOMENDAÇÕES

O papel do Departamento de Recursos Humanos é definir estratégias para decisões de mudanças organizacionais com visão do mercado globalizado, definindo o perfil ideal para cada atividade com clareza de responsabilidades e autoridades.

Com o objetivo de melhores resultados a DBHPM deverá adotar alguns métodos em relação:

#### 1) CONDIÇÕES DE TRABALHO

A empresa deverá oferecer aos colaboradores: Remunerações e Benefícios amparados pelas condições do mercado local, bem como desempenho individual e o desempenho da empresa; Definir e controlar regras e procedimentos pela organização, como respeitar o Manual do Funcionário e o Regimento Interno; Determinar funções e responsabilidades aos funcionários; Possuir definições claras da linha hierárquica; Promover rodízio entre os funcionários, com o objetivo de diminuir as oportunidades de fraudes; Gerar motivação aos funcionários, criando novas idéias; Acompanhamento e atualizações permanentes das Legislações e Normas Trabalhistas pertinentes.

O Departamento de Recursos Humanos deve ter conhecimento das questões referentes aos colaboradores como uma ferramenta de comunicação entre colaboradores e gerentes.

O gestor ou gerente de Recursos Humanos deve atuar, promover uma aproximação entre o alinhamento estratégico da organização e a capacidade das pessoas em responder as necessidades desta estratégia, observando as demandas



que a organização está incorporando esses conceitos na visão, missão e valores corporativos.

## 2) DESEMPENHO PROFISSIONAL

Em relação à seleção de profissionais a empresa poderá adotar a seleção baseada em Competências para identificar algumas vantagens em comparação com os métodos tradicionais:

Trata de uma seleção feita com mais foco, objetividade e por um processo sistemático; Também oferece maior consistência na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; Maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; Maior garantia de uma contratação de sucesso e boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; *Turnover* mais baixo e melhora na produtividade; Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores; O candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente ocorreu; Fornece dados concretos sobre o desempenho do candidato, facilitando o *feedback* para ele; Fortalecimento da parceria entre área de Seleção e clientes internos; Aumento da credibilidade da área de Seleção entre clientes internos e externos; Marketing da empresa vendendo imagem positiva a todos os clientes atendidos pela Seleção; Imagem de ética, profissionalismo e respeito pelo ser humano.

Profissionais da área necessitam desenvolver habilidades que vão além das práticas para que o Recursos Humanos consiga apoiar e oferecer suporte a todos os

funcionários, colaborando para que os fluxos de processos ocorram da melhor maneira possível.

Os profissionais de Recursos Humanos devem possuir visão estratégica, orientação para ótimos resultados, boa percepção do ambiente externo, valores comportamentais seguros (ética, moral e respeito), conhecimento do comportamento humano nas organizações, conhecimento do processo de aprendizagem, entendimento do negócio, flexibilidade, boa comunicação, planejamento, criatividade, liderança e ótimo negociador.

### 3) COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Aos funcionários da Empresa caberá adotar e ter uma boa postura profissional; Deverão evitar: fofocas e intrigas; brincadeiras e gracejos maldosos; Procurar colaborar sempre; Ser honesto; Não participar no processo de “procurar defeitos”, ter atitudes que resolvam os problemas; Atender clientes e colegas com educação e respeito; Respeitar as normas e procedimentos dos clientes e fornecedores; Estudar. A Empresa também demonstra seu interesse e valoriza os colaboradores que estão preocupados com o seu desenvolvimento e capacitação profissional.

É imprescindível estar sempre bem informado, acompanhando não apenas as mudanças nos conhecimentos técnicos da área profissional, mas também nos aspectos legais e normativos. Vá e busque o conhecimento. Muitos processos ético-disciplinares nos conselhos profissionais acontecem por desconhecimento, negligência.

Competência técnica, aprimoramento constante, respeito às pessoas, confidencialidade, privacidade, tolerância, flexibilidade, fidelidade, envolvimento, afetividade, correção de conduta, boas maneiras, relações genuínas com as pessoas, responsabilidades, corresponder à confiança que é depositada em você, colaborar.

#### 4) COOPERAÇÃO COM ENTIDADES DE CLASSE

Manter relacionamentos com as entidades de classe dos funcionários nos princípios da boa fé e do respeito mútuo, amparado aos padrões fundamentais de trabalho e pelas Normas vigentes do País.

#### 5) RESPONSABILIDADES PELA SEGURANÇA E SAÚDE

Promover alto grau de conhecimento sobre segurança e saúde entre os colaboradores e buscar sempre melhorias contínuas;

No Longo Prazo a empresa deverá estudar a possibilidade e verificar a viabilidade de um Programa de Política de Assistência Social;

Melhorar as ferramentas para gerenciar o investimento nas habilidades de pessoas, bases de informações, e capacidades tecnológicas.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido sobre um assunto pertinente que é o Departamento de Recursos Humanos, com o intuito de demonstrar a importância dos controles internos que permitiu avaliar e estudar estes controles.

O futuro da função de Recursos Humanos será o que se fizer dela coletivamente, nas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos.

É fundamental que o Departamento de Recursos Humanos seja bem administrado para o bom andamento de todas as atividades, e que compreendam a importância do capital humano e da performance dos Recursos Humanos para o desempenho geral da organização.

As organizações estão cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados principalmente se há um interesse muito grande em torno dos valores organizacionais.

Com ações participativas, reuniões, seminários e treinamentos, buscam-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores dos grupos. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, torna-se um ponto de interesse das empresas nas questões de Recursos Humanos.

A pesquisa realizada viabilizou a aplicação do conhecimento teórico para uma realidade prática, demonstrando à empresa a fragilidade de não possuir um controle interno em relação às informações relativas aos Recursos Humanos.

Através dos resultados da pesquisa, a Empresa verificou a possibilidade de avaliar e medir sua situação quanto à importância de possuir um bom sistema de controle interno e reestruturação do departamento de Recursos Humanos.

A partir do levantamento das informações, foram verificadas às deficiências, as falhas, os erros constantes e a deficiência nos controles internos. A empresa reconheceu a importância e utilização de um sistema de controle interno, adotando medidas simples e favoráveis ao desempenho do departamento de Recursos Humanos.

Foram desenvolvidos formulários, modelos e planilhas padronizadas conforme a necessidade da empresa, para oferecer segurança e controle aos usuários.

A área de Recursos Humanos deverá reforçar a sua capacidade de forma racional e justa para transmitir as informações atualizadas.

Com as mudanças apresentadas, realmente a empresa se conscientizou levando em consideração alguns fatores, pois já adotaram alterações como: a Reestruturação da Folha de Pagamento e seus descontos, Contratação de Funcionários, Controle de Horas-Extras e suas implicações, Reajustes Salariais, Encargos Sociais, (INSS, FGTS, IRRF), Férias, 13º Salário, Rescisões e Gratificações, Segurança e Medicina do Trabalho, Laudos Técnicos, Aposentadoria Especial, resultando com isso confiança e segurança aos usuários em relação às informações. A empresa padronizou os salários dos colaboradores conforme a Convenção dos Sindicatos da Categoria, está implantando Programas de Incentivo à Cursos de Aperfeiçoamento e Atualizações e, também incentivando e auxiliando financeiramente os funcionários que buscam conhecimentos tanto profissional quanto pessoal.

No aspecto social, a empresa foi beneficiada com uma significativa melhoria no funcionamento do departamento de Recursos Humanos, pois já começaram a notar a eficácia e controle nas informações relacionadas ao setor.

Com isso, a possível aceitação e implantação das recomendações sugeridas, após relevância de cada situação levantada durante o desenvolvimento da pesquisa, trará maior confiança, segurança e credibilidade à organização.

Para bons resultados as empresas devem valorizar seus colaboradores, apostar em bons salários, benefícios diferenciados, políticas de bônus, planos de desenvolvimentos diferenciados, criação de grupos de talentos, oferecer como ferramentas treinamentos e aperfeiçoamento, possibilidade de crescimento profissional aliado a uma boa dose de desafios, são atitudes que, se levadas em consideração todos participam e usufruem de melhorias.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS; Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. Rio Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.
- ATTIE; Willian. **Controle Interno**. In **Auditoria: conceitos e aplicações**, 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- BADEN; William A. **Competências Críticas**. Tradução de Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- BONSUCESSO; Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.
- BERGAMINI; Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 1ª.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- BRANDEN; Nathaniel. **Auto-Estima no Trabalho**. Tradução de Maria Luiza Brilhante de Brito, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CAMPOS; Vicente Falconi. **Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora INDG, 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO; Idalberto. **Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO; Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo. Editora Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO; Idalberto. **Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO; Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Editora Altas, 2004.
- CHIAVENATO; Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CREPALDI, S.A.; **Controle Interno**. In: **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

DE TOLEDO, Flávio. **Recursos Humanos, Crises e Mudanças**. 2ª Edição – São Paulo: Editora Atlas, 1986.

DESSLER; Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2003.

FILHO; Ulrico Barini. **Políticas de Recursos Humanos**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002.

FLIPPO; Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. 2ª Edição – São Paulo Atlas 1975.

LUCENA; Maria Diva de Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

PACHECO; Vicente. **Mensuração e Divulgação do Capital Intelectual nas Demonstrações Contábeis: Teoria e Empiria**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005.

PONTES; Benedito Rodrigues. **Planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 1988.

\_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2000.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho – nova abordagem**. São Paulo: LTR, 2002.

RESENDE; Enio. **É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Summus, 1986.

ULRICH; Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os Melhores Resultados**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

ZYLBERSTAJN; Hélio. **Relações trabalhistas**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

SUPPORT CONSULTORIA DE PSICOLOGIA LTDA. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Apostila Desenvolvida por Jane Vechi de Souza – 2004.

BRASIL – Fonte: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) - **LEI - 8.213** – Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e outras providências. Art. 19º - 24/07/1991.



BRASIL - Fonte: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), 23/10/2006 – 10:35 hs; 01/11/2006 – 14:38/ 16:12 hs; 20/03/2007 – 09:12 hs; 26/03/2007 – 14:27/ 14:45 hs; 09/04/2007 – 11:50 hs; 16/04/2007 – 10:15 hs.

BRASIL - Fonte: [www.informal.com.br](http://www.informal.com.br), 08/03/2007 – 10:20/ 10:32/ 16:32 hs; 14/03/2007 – 10:15 hs; 03/04/2007 – 14:05 hs.

BRASIL – Fonte: catho on-line 16/05/2007 – 13:37 hs.

## **7. ANEXOS**

## 7.1. ANEXO – I – MANUAL DO FUNCIONÁRIO

**MANUAL**  
**DO**  
**FUNCIONARIO**

**Gestão de Recursos Humanos**

**REGISTRO DE FREQUÊNCIA**

Cada empregado deve observar integralmente o horário de trabalho que lhe foi prescrito.

Assiduidade e pontualidade são considerados pré-requisitos no processo de avaliação profissional.

Os colaboradores deverão estar devidamente uniformizados antes de registrar a sua frequência que é obrigatório no início e término de expediente e para intervalos de uma hora.

O colaborador não pode registrar o seu ponto em horário que exceda a 05 minutos antes do início ou após o término de sua jornada de trabalho feita à exceção de horas extras, quando autorizados que ficará como crédito no banco de horas.

Haverá desconto do DSR – Descanso Semanal Remunerado e os minutos ausentes quando as condições acima não forem cumpridas.

Os casos de omissão de registro de frequência são considerados, para todos os efeitos, como falta ou fração de falta não justificada ao trabalho e serão descontadas. A omissão de registro será considerada ato de indisciplina e, portanto passível de medidas disciplinares.

Toda ocorrência de ponto deve ser informada pelo colaborador ao superior imediato, bem como justificada no cartão-ponto. Quando o colaborador estiver impossibilitado, a justificativa deve ser transmitida à chefia imediata através de terceiros ou por telefone, no prazo máximo de 24 horas a partir da última jornada.

A apuração de frequência é baseada no relatório de ponto todo mês com abono podendo ocorrer nos seguintes casos:

Casamentos = 3 dias consecutivos

Nascimento de filho = 5 dias consecutivos

Falecimento de avós, pais, cônjuge, filhos, irmãos e netos = 2 dias consecutivos.

Toda falta que não for justificada documentalmente será descontada, em consequência haverá também o desconto do DRS – Descanso Semanal Remunerado e acúmulo da falta para cálculo das férias. Acima de 5 dias de falta não justificadas no período aquisitivo das férias o colaborador perde o direito a 30 dias de férias conforme legislação.

É terminantemente proibido qualquer colaborador registrar o ponto que não seja o seu, desrespeitando esta determinação, poderá responder as penalidades previstas em lei.

## **INTERVALOS**

Todos os colaboradores devem cumprir seu intervalo de jornada de:

4 horas diárias não tem intervalo;

6 horas diárias = 15 minutos de intervalo;

Acima de 6 horas = 1 hora de intervalo que obrigatoriamente deverá ser registrada no cartão-ponto.

## **TROCA DE FOLGA**

Após a emissão da escala de trabalho não será permitida a troca de folgas ou de plantão.

## **HORAS EXTRAS**

Todas horas extras realizadas devem constar em cartão-ponto, com a autorização da chefia e diretoria, para o devido pagamento ou compensação. O pagamento será de acordo com a legislação e deverá estar aprovado pela superintendência e encaminhado ao setor dos Recursos Humanos em formulário próprio.

## **ATESTADOS**

A DBHPM somente aceitará atestados médicos originais ou fotocópias autenticadas com o diagnóstico e CID e assinatura do colaborador, homologados pelo médico do trabalho até 24 horas após o afastamento.

Não serão aceitos atestados médicos que não tenham sido obtidos na forma exposta no presente regulamento. Neste caso, os dias e horários perdidos assim como o DSR serão descontados do pagamento do colaborador, conforme legislação vigente.

As ausências por declaração de comparecimento, consultas odontológicas, poderão ser compensadas ou descontadas sem a perda do DSR e dias para cálculo de férias, com a aprovação da chefia. Consultas de emergências, inferior a um dia de afastamento, encaminhar aos Recursos Humanos com a aprovação da chefia para abono de ausência.

A partir de 15 dias de afastamento obrigatoriamente o colaborador devera passar pelo Médico do Trabalho, para retorno do mesmo, agendar a consulta nos Recursos Humanos.

## **FÉRIAS**

O colaborador possui o direito ao gozo de férias após o cumprimento do período aquisitivo. Serão 30 dias de descanso. O funcionário deverá entregar ao setor de Recursos Humanos sua Carteira Profissional para atualização.

O dia de férias será reduzido proporcional ao número de faltas no período aquisitivo, ou seja:

Até cinco faltas = 30 dias de férias;

De 6 a 14 faltas = 24 dias;

De 15 a 23 faltas = 18 dias;

De 24 a 32 faltas = 12 dias;

Acima de 32 faltas ou seis meses de afastamento pelo INSS perdem o direito as férias.

Fica expressamente proibida a venda de qualquer tipo de mercadoria nas dependências da EMPRESA. O funcionário que não obedecer será penalizado.

**Recursos Humanos - julho 2006.**

## 7.2. ANEXO – II – MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

## MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL – MP

n da MP · 01

ADMISSÃO: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Substituição  Aumento de Quadro  Título do Cargo:

Jornada de Trabalho: Horário Trabalho:

NOME DO FUNCIONÁRIO SUBSTITUTO:

Origem da vaga:

 Demissão  Transferência  Promoção  Licença Maternidade

NOME DO CANDIDATO APROVADO:

ALTERAÇÃO Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

 Transferência  Promoção Motivo  Função

Aumento Salarial Salário Atual: R\$ Novo Salário: R\$

NOME DO EMPREGADO: Registro:

CARGO ATUAL: CARGO PROPOSTO:

DEMISSÃO

 Demitido  Demissionário  Acordo

NOME DO EMPREGADO REGISTRO:

Código e Título do Cargo: Setor:

Programação/Data Demissão:

Motivo do Desligamento:

\_\_\_\_\_  
Data Ass. e carimbo do solicitante\_\_\_\_\_  
Data Ass. e carimbo Diretoria\_\_\_\_\_  
Data Ass. e carimbo Recursos Humanos



### 7.3. ANEXO – III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Seção: \_\_\_\_\_

Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

7.4. ANEXO – IV – ENTREVISTA COMPORTAMENTAL



## 7.5. ANEXO – V – PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL

### Perfil Pessoal e Profissional

Idade mínima: \_\_\_\_\_ anos      Idade máxima: \_\_\_\_\_ anos

Sexo:      ( ) Masculino      ( ) Feminino      ( ) Indiferente

Estado Civil: ( ) Solteiro      ( ) Casado      ( ) Indiferente

Local de Moradia: \_\_\_\_\_

Ter carro: ( ) SIM      ( ) NÃO

Escolaridade Mínima: \_\_\_\_\_

Curso (s): \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_

Informática: \_\_\_\_\_

Experiência Anterior: ( ) Sim      ( ) Não

Qual:

---



---

Conhecimentos técnicos específicos:

---



---



---



---

Exigências legais:

---



---



---



---

**Obs.:**

## 7.6. ANEXO – VI – PERFIL DE ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS

<b>Perfil de Atributos e Competências</b>
---

**O passo a passo para montar o perfil de competência**

1°- Estabelecer parceria com a área requisitante do cargo.

2°- Buscar os indicadores de competências que é o caminho para chegar às competências imprescindíveis para o sucesso no cargo. Toda informação sobre o cargo é um indicador de competências:

- a) Requisitos técnicos e culturais para o cargo;
- b) Descrição de cargo;
- c) Principais desafios do cargo;
- d) Projetos a serem desenvolvidos pelo cargo;
- e) Maiores erros cometidos no cargo;
- f) Situações críticas administradas pelo cargo;
- g) Características dos principais clientes internos do cargo;
- h) Características dos fornecedores internos do cargo;
- i) Cultura da equipe;
- j) Cultura da Liderança;
- k) Missão, visão, valores, da área requisitante;
- l) Cultura da empresa;
- m) Outras informações específicas do cargo.

3°- Extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo.

Indicadores	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes



4° - Formar Grupos de Competências Similares. Esses grupos têm por objetivo, organizar as competências para criar as ferramentas de seleção por competências, que são a Entrevista Comportamental e Dinâmicas / Jogos com foco em competências.

	<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>
Grupo I	
Grupo II	
Grupo III	
	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ( PRÉ-REQUISITOS )</b>
Grupo IV	

5º- Definição de cada competência ou de cada grupo de Competências.

<b>Grupos</b>	<b>Competências</b>	<b>Definições</b>
Grupo I		
Grupo II		
Grupo III		
Grupo IV		

6º- Compartilhar com o requisitante as definições dos grupos de competências com flexibilidade para absorver contribuições e participação do mesmo.

7º- Lance os dados para o formulário FPC. Está pronto o perfil de Competências. O próximo passo é preparar as ferramentas do seu processo seletivo com foco em competências:

7.7. ANEXO – VII – FORMULÁRIO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS

<b>DBHPM</b>	<b>FORMULÁRIO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS</b>
<p><b>Cargo:</b></p> <hr/> <hr/>	
<p><b>Definição do Cargo com foco em Competências:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Competências Técnicas:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Competências Comportamentais:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Observações:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Aprovação:</b></p>	
<p>Nome: _____</p> <hr/>	<p><b>RH</b> Nome: _____</p> <hr/>
<p>_____ Data</p>	<p>_____ Data</p>
<p>_____ Assinatura</p>	<p>_____ Assinatura</p>

7.8. ANEXO – VIII – DESCRIÇÃO DE CARGOS

<b>DBHPM</b>	<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Cargo:		
Título:	Código	
Unidades nas quais se aplica:	Data da Atualização	
Missão:		
Principais Responsabilidades:		
Responsabilidades comuns a todos os Cargos:		
Qualificação:		

<b>Instruções de Trabalho Correlatas ao Cargo:</b>			
<b>Habilidades Técnicas:</b>			
<b>Requisitos Comportamentais:</b>			
<b>Equipamentos / Máquinas / Sistemas com os quais atua:</b>			
<b>Aprovação:</b>			
<b>Superior Imediato:</b>		<b>Homologação RH</b>	
<b>Nome:</b>	<b>Nome:</b>	<b>Nome:</b>	<b>Nome:</b>
_____	_____	_____	_____
<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

## 7.9. ANEXO – IX – ROTEIRO ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA



DBHPM	ROTEIRO ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA
<b>CRIATIVIDADE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.</li> <li>2) Quais as idéias ou sugestões mais produtivas que você teve na sua área de atuação?</li> </ol>	
<b>FLEXIBILIDADE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e que não foi aceito pela chefia.</li> <li>2) Conte-me sobre uma situação em que você rejeitou uma mudança imposta pela chefia.</li> </ol>	
<b>INICIATIVA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê?</li> <li>2) Conte-me sobre alguma mudança que você planejou implementar mas não obteve a permissão da chefia.</li> </ol>	
<b>EMPREENDEDORISMO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) O que você tem feito para se manter atualizado?</li> <li>2) Quais os investimentos que planejou para sua carreira e ainda não realizou?</li> </ol>	
<b>SOLUÇÃO DE CONFLITO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conte-me sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.</li> <li>2) Conte-me sobre um conflito que não foi solucionado ou que não teve um final feliz.</li> </ol>	

### **NEGOCIAÇÃO / PERSUASÃO**

- 1) Conte-me sobre uma situação na qual você teve que convencer seu líder a mudar de idéia e obteve sucesso.
- 2) Conte-me sobre uma negociação na qual você foi convencido a mudar de idéia. Como foi?

### **HABILIDADE DE RELACIONAMENTO**

- 1) Conte-me sobre uma situação em que você teve uma grande incompatibilidade com sua chefia ou com pares, e como solucionou essa situação.
- 2) Fale-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre participantes da equipe.

### **COMPORTEAMENTO ÉTICO**

- 1) Fale-me sobre uma situação em que teve que passar por cima de algumas normas da empresa para solucionar um problema e como foi.
- 2) Conte-me uma situação em que você insistiu em defender seus valores éticos, apesar do clima não estar propenso a esse comportamento?

### **AUTO-CONFIANÇA**

- 1) Qual a coisa mais importante que você acha que fez por você mesmo?
- 2) Qual a situação mais perigosa que você enfrentou na vida?

### **HUMILDADE**

- 1) Conte-me sobre uma situação em que você reconheceu seu erro e como você agiu.
- 2) Conte-me sobre uma contribuição que você deu para alguma pessoa de função muito simples na sua última empresa.

**LIDERANÇA**

- 1) Que estilo de liderança você usou com sua última equipe?
- 2) Qual o maior elogio que você fez a uma equipe e por quê?

**ESTABELECIMENTO DE METAS**

- 1) Quando você começou a estabelecer metas na sua vida pessoal?
- 2) Quais metas foram abandonadas, reformuladas ou substituídas?

**HABILIDADE PARA OUVIR**

- 1) Quais foram as melhores sugestões de melhoria que você recebeu?
- 2) O que você faz para melhorar a satisfação da sua equipe ou dos seus clientes internos?

**MOTIVAÇÃO**

- 1) Como você agiu quando percebeu pessoas desanimadas ao seu redor?
- 2) Em que situações você percebeu que as pessoas precisavam da sua ajuda?

**VISÃO GLOBAL**

- 1) Conte-me sobre normas ou regulamentos que foram reformulados por sugestões ou influência sua e por quê?
- 2) Como você fez para desenvolver na sua equipe uma visão sistêmica da empresa?

**TRABALHO EM EQUIPE**

- 1) Quais as técnicas que você usou na administração da sua última equipe de trabalho?
- 2) Comente algo importante que você aprendeu com a equipe.

**COMUNICAÇÃO**

- 1) Conte-me qual a maior influência que você deixou para sua equipe.
- 2) Conte-me sobre uma situação em que uma comunicação ou informação sua foi compreendida de forma errada, gerando consequências desagradáveis. O que você fez?

**COOPERAÇÃO**

- 1) Fale-me sobre uma situação em que você deu uma grande contribuição para um problema pessoal de alguém da sua equipe.
- 2) Conte-me sobre uma situação em que sua ajuda foi solicitada e não foi possível você colaborar.

**FORNECER E RECEBER FEEDBACK**

- 1) Qual o feedback mais importante que você já recebeu?
- 2) Conte-me sobre uma situação em que você lamentou não ter fornecido um significativo feedback positivo?

**TOMADA DE DECISÃO**

- 1) Qual a decisão mais difícil que você já tomou?
- 2) Conte-me como você administrou uma decisão errada.

7.10. ANEXO – X – QUESTIONÁRIO – PESQUISA DE CAMPO

## QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA DE CAMPO

O presente questionário tem por objetivo levantar dados, através da pesquisa de campo para subsidiar o trabalho de conclusão, do Curso de **Especialização em Auditoria Integral** – Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná-UFPR. Portanto, solicitamos especial atenção e colaboração para que respondam este questionário, que será de extrema valia para encaminhar o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, como uma das fontes principais para consolidar os resultados.

Destaca-se, que o nome e a participação do pesquisado não será identificado para que fique totalmente livre, para responder com colocações de forma real, considerando o ambiente de trabalho da Empresa DBHPM.

1) Marcar os itens abaixo, de acordo com o seu perfil:

a) IDADE:

- 20 – 25 anos           (    )
- 26 - 30 anos         (    )
- 31 – 35 anos         (    )
- 36 – 40 anos         (    )
- 41 – 45 anos         (    )
- 46 – 50 anos         (    )
- 51 – 55 anos         (    )
- 56 – 60 anos         (    )
- acima de 61 anos   (    )

b) TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA DBHPM:

- 0 – 4 anos            (    )
- 5 – 8 anos            (    )
- 9 – 14 anos           (    )
- 15 – 25 anos         (    )
- acima de 25 anos    (    )

c) FORMAÇÃO ACADÊMICA (Pode ter mais de uma resposta):

- Primeiro Grau       (    )
- Segundo Grau       (    )
- Cursos de Graduação (    ) Nome do Curso: Administração
- Aperfeiçoamento (    ) mais de 180 h/a
- Pós-Graduação (    ) igual ou superior a 360 h/a
- Especialização (    ) igual ou superior a 360 h/a
- Mestrado (    ) área do Curso:.....
- Doutorado (    ) área do Curso:.....

2) CITAR ATÉ TRÊS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS ANTERIORES:

3) DAS FRASES ABAIXO, QUAIS EXPLICAM MELHOR O SEU GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA, NO SENTIDO DO PLANEJAMENTO PARA A ÁREA?

- a DBHPM não realiza reuniões entre os seus FUNCIONÁRIOS para planejamento;
- nunca participamos de reuniões da administração a obra sempre está localizada fora do prédio da empresa;
- nunca fomos convidados;
- é o conselho administrativo e diretores quem tomam as decisões, os funcionários somente executam;
- participamos com frequência das reuniões da administração e contribuimos com as discussões sobre a gestão da empresa;
- sempre somos ouvidos pela administração nos momentos de planejamento;
- não entendemos de planejamento e orçamento, por isso não nos sentimos a vontade em participar de reuniões da administração;
- participamos das reuniões quando tem problemas de execução algum trabalho que desenvolvemos com os nossos tomadores de serviços;
- sempre participamos, mas não temos conseguido ser ouvidos;
- sempre participamos, mas só como ouvintes, não para propor alguma coisa

4) AVALIANDO A SUA AÇÃO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO/DEPARTAMENTO, VOCÊ ENTENDE QUE VEM CUMPRINDO COM A SUA PARCELA DE RESPONSABILIDADE COMO COORDENADORA DOS RECURSOS HUMANOS?

- sim
- parcialmente
- não, se não porque?

5) QUAL O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA DBHPM?  
CITAR OS MAIS IMPORTANTES:

6) EM QUE VOCÊ APÓIA SUA AÇÃO PARA TOMAR AS DECISÕES NA EMPRESA?

- documentos expedidos pelo encarregado;
- consulta ao encarregado;
- apoio técnico dos profissionais que trabalham no departamento;
- conhecimento próprio da área;
- experiência anterior;
- experiência de vida;
- outra(s) experiência(s) – citar:.....

7) O QUE MOBILIZOU, INCENTIVOU, INFLUENCIOU PARA ACEITAR DE TRABALHAR NA DBHPM EXERCENDO ESTE CARGO?  
CITAR DE FORMA PONTUAL:

8) A EMPRESA POSSUI POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL?

- ( ) Sim. Aprovada
- ( ) Sim. Elaborada , mas não aprovada
- ( ) Não. A estrutura não comporta

9) MARQUE POR ORDEM DE TEMPO GASTO AS ATIVIDADES QUE MAIS OCUPAM O SEU TEMPO NO EXERCÍCIO DA SUA FUNÇÃO NA BMP?  
CONSIDERE A ORDEM CRESCENTE DE 1 A 6, DE MODO QUE SE OPTAR POR 1(UM) FICA CARACTERIZADO A QUE MAIS GASTA TEMPO.

- ( ) Atender aos serviços;
- ( ) Atender aos funcionários;
- ( ) Reuniões de planejamento com a equipe;
- ( ) Acompanhamento e articulação da rede de atendimento;
- ( ) A burocracia para a administração do setor;
- ( ) Citar: resolver problemas trabalhistas.

10) COMO VOCÊ CLASSIFICA O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO EM RELAÇÃO À EMPRESA QUE TRABALHA?

- ( ) Muito bom
- ( ) Bom
- ( ) Médio
- ( ) Baixo
- ( ) Não tenho conhecimento. Justifique de forma objetiva:



7.11. ANEXO – XI – RESULTADO - PROCESSAMENTO DA PESQUISA DE  
CAMPO

## RESULTADOS DO PROCESSAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### Q1-a) IDADE

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	20 – 25 anos	1	10
2	26 – 30 anos	2	20
3	31 – 35 anos	2	20
4	36 – 40 anos	4	40
5	41 – 45 anos	1	10
6	46 – 50 anos		
7	51 – 55 anos		
8	56 – 60 anos		
9	acima de 61 anos		
TOTAL	Idade Média: 34 anos	10	100

### Q1-b) TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA DBHPM:

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	0 – 4 anos	8	80
2	5 – 8 anos	2	20
3	9 – 14 anos		
4	15 – 25 anos		
5	acima de 25 anos		
TOTAL	Tempo Médio: 2,6 a	10	100

### Q1-c) FORMAÇÃO ACADÊMICA:

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Primeiro Grau		
2	Segundo Grau	3	30
3	Curso de Graduação Incompleto	4	40
4	Graduação Completa	2	20
5	Especialização	1	10
6	Mestrado		
7	Doutorado		
TOTAL		10	100

## Q2) EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS:

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Assistente Financeiro	5	20
2	Assistente Comercial	4	10
3	Assistente de Vendas	6	25
4	Vendedor	4	10
5	Auxiliar Financeiro	5	20
6	Auxiliar Cobrança	2	5
7	Assistente RH	4	10
TOTAL		30	100

## Q3) GRAU DE PARTICIPAÇÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	A DBHPM não realiza reuniões entre os seus FUNCIONÁRIOS para planejamento.		
2	nunca participamos de reuniões da administração a obra sempre está localizada fora do prédio da empresa		
3	nunca fomos convidados.		
4	é o conselho administrativo e diretores quem decide as coisas, os funcionários somente executam		
5	participamos com frequência das reuniões da administração e contribuimos com as discussões sobre a gestão da empresa	10	100
6	Sempre somos ouvidos pela administração nos momentos de planejamento.		
7	não entendemos de planejamento e orçamento, por isso não nos sentimos a vontade em participar de reuniões da administração.		
8	participamos das reuniões quando tem problemas de execução algum trabalho que desenvolvemos com os nossos tomadores de serviços.l		
9	sempre participamos, mas não temos conseguido ser ouvidos		
10	sempre participamos, mas só como ouvintes, não para propor alguma coisa		
TOTAL		10	100

## Q4) CUMPRIMENTO DA PARCELA DE PARTICIPAÇÃO

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	SIM	10	100
2	PARCIALMENTE		
3	NÃO		
TOTAL		10	100

## Q5) PAPEL E CUMPRIMENTO DAS TAREFAS – OS MAIS IMPORTANTES.

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Contato com clientes	6	60
2	Contato com fornecedores	2	20
3	Atendimento	2	20
TOTAL		10	100

## Q6) AÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÕES

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	documentos expedidos pelo encarregado		
2	consulta ao encarregado		
3	apoio técnico dos profissionais que trabalham no departamento	3	30
4	conhecimento próprio da área	5	50
5	experiência anterior	1	10
6	experiência de vida		
7	outras experiências	1	10
TOTAL		10	100

## Q7) INCENTIVOS, INFLUÊNCIA PARA TRABALHAR NA EMPRESA DBHPM:

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Desafio Profissional	7	70
2	Necessidade Financeira	3	30
3	Aperfeiçoamento		
4	Outros		
TOTAL		10	100

## Q8) POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Sim. Aprovada		
2	Sim. Não aprovada		
3	Não. A estrutura não comporta	10	100
TOTAL		10	100

Q9) TEMPO GASTO NAS ATIVIDADES – ORDEM CRESCENTE DE 1 A 6.

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Atender os serviços	1	16,67
2	Atender funcionários	6	16,66
3	Reuniões de planejamento com a equipe	4	16,67
4	Acompanhamento e articulação da rede de atendimento	3	16,67
5	A burocracia para a administração do setor	5	16,66
6	Outros	2	16,67
TOTAL		-	100

Q10) NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES.

ITEM	DESCRIÇÃO	Nº	%
1	Muito Bom	10	100
2	Bom		
3	Médio		
4	Baixo		
5	Não tenho conhecimento		
TOTAL		10	100