

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

AUTORA

SUZANA MARCIA MARANGONI



PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

AUTORA
SUZANA MARCIA MARANGONI

1ª EDIÇÃO
SESES
RIO DE JANEIRO 2016



Conselho editorial SOLANGE MOURA; ROBERTO PAES; GLADIS LINHARES; KAREN BORTOLOTI;
ADRIANA MARIA CHRISTINO

Autora do original SUZANA MARCIA MARANGONI

Projeto editorial ROBERTO PAES

Coordenação de produção GLADIS LINHARES

Coordenação de produção EaD KAREN FERNANDA BORTOLOTI

Projeto gráfico PAULO VITOR BASTOS

Diagramação BFS MEDIA

Revisão linguística AMANDA CARLA DUARTE AGUIAR

Imagem de capa RAWPIXELIMAGES | DREAMSTIME.COM

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da Editora. Copyright SESES, 2016.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M311P MARANGONI, SUZANA MARCIA

Planejamento de recursos humanos / Suzana Marcia Marangoni

Rio de Janeiro : SESES, 2016.

144 P. : IL.

ISBN: 978-85-5548-227-4

1. Planejamento de recursos humanos. 2. Perfil profissiográfico.
3. Gestão do desempenho. 4. Avaliação do potencial. I. SESES. II. Estácio.

CDD 658.3

Diretoria de Ensino — Fábrica de Conhecimento
Rua do Bispo, 83, bloco F, Campus João Uchôa
Rio Comprido — Rio de Janeiro — RJ — CEP 20261-063

Sumário

Prefácio	5
1. O Planejamento Organizacional e o Planejamento de Recursos Humanos	7
1.1 Planejamento organizacional: entendimento do negócio e intenção estratégica da organização	9
1.1.1 Planejamento estratégico	13
1.1.2 Planejamento tático	19
1.1.3 Planejamento operacional	19
1.1.4 planejamento estratégico de recursos humanos	21
1.2 A transformação das estratégias empresariais em planos de recursos humanos	24
1.2.1 Planejamento de recursos humanos	25
1.2.2 Missão, visão e valores organizacionais	26
1.2.3 Cenário	27
1.2.4 Análise SWOT	30
2. Avaliação das Capacidades Organizacionais e Necessidades Atuais e Futuras de Recursos Humanos	37
2.1 Avaliação das capacidades organizacionais e o planejamento de recursos humanos	39
2.1.1 Perfil profissional	41
2.1.2 Cultura organizacional	51
2.1.3 Competências essenciais	52
2.2 Previsão das necessidades atuais e futuras de recursos humanos	56

3. Gestão Do Desempenho/Potencial e Avaliação do Desempenho 69

3.1 Gestão do desempenho ou potencial e avaliação de desempenho	72
3.1.1 Planejamento da mobilidade interna de pessoal	73
3.1.2 Programas de <i>trainees</i> e programas de estágio	75
3.1.3 Importância e objetivos do planejamento de recursos humanos	78
3.1.4 Etapas do planejamento de recursos humanos	79
3.1.5 Métodos de avaliação de desempenho	80
3.1.6 Avaliação de potencial	82

4. Planejamento de Carreira e Sucessão e o Modelo de Gestão por Competências 93

4.1 Planejamento de carreira e sucessão	96
4.1.1 Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras	98
4.2 O planejamento de RH e o modelo de gestão por competências	100
4.3 Balanced Scorecard (BSC)	102
4.4 Implementação do papel estratégico de RH	103

5. Distribuição de Recursos Humanos 113

5.1 Modelos de instrumentos para controles quantitativos	116
5.2 Modelos de instrumentos para controles qualitativos	118
5.3 Modelos estratégicos de planejamento de RH	118
5.3.1 Planejamento Estratégico	119
5.4 Modelos operacionais de planejamento de RH	120
5.5 Modelos táticos de planejamento de RH	120
5.6 Perfil profissiográfico	121
5.7 Mapeamento	126
5.8 Análise atual dos recursos humanos	127
5.9 Quais as tendências e desafios do planejamento de RH?	128

Prefácio

Prezados(as) alunos(as),

As organizações por si só nada fazem. São inanimadas. Quem as faz atingir os seus objetivos, seja produzindo bens ou prestando serviços, são as pessoas. Assim, as pessoas são o bem mais valioso das organizações – seu capital intelectual. Mas nem sempre foi assim. Ainda hoje encontramos empresas que não valorizam seus colaboradores, considerando-os substituíveis a qualquer momento, principalmente se há abundante oferta de mão de obra, do mesmo modo que acontecia no passado. No entanto, há de se considerar o novo contexto em que vivemos: mercado cada vez mais acirrado, consumidor cada dia mais exigente, rápida obsolescência dos produtos consumidos etc., ou seja, encontramos cenários desafiadores e perigosos para qualquer tipo de organização.

E o que fazer para ser competitivo, mesmo frente a grandes empresas, munidas de alta tecnologia, pesquisas e diferenciais competitivos? É aí que reside a grande diferença: as pessoas. Quem é que se encontra em contato direto com o cliente, na maioria das vezes? Claro que são os funcionários! Seja por meio de uma venda, um atendimento pós-compra, uma reclamação, elogio ou sugestão, ou mesmo desenvolvendo ideias de novos produtos e serviços, são sempre eles a fonte do detalhamento sobre as reações, preferências, reclamações, frustrações etc. dos consumidores. Assim, a empresa que valoriza, treina, capacita e atualiza constantemente as pessoas com quem trabalha, tem muito mais chances de ser competitiva no mercado.

Se no passado as pessoas eram tratadas como meros recursos, hoje devem ser vistas como parceiras das organizações no alcance de seus objetivos. Para tanto, as organizações precisam ter as pessoas adequadas e capacitadas para realizar seu trabalho, o que implica na necessidade do Planejamento de Recursos Humanos. É por meio dele que poderá saber qual a força de trabalho, bem como, quais talentos serão necessários para atingir seus objetivos. Dessa forma, o Planejamento de Recursos Humanos minimiza as dificuldades relativas à quantidade e à qualidade do pessoal necessário ao bom desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais.

Ao longo deste material, vamos discutir a importância das pessoas para as organizações, bem como planejar os recursos humanos na empresa. É por meio das pessoas que as empresas conseguem alcançar maior qualidade, produtividade e competitividade, fatores chave para o mercado atual. Sob essa perspectiva, assim como afirma Chiavenato (2004), as pessoas deixaram de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas.

Bons estudos!

1

O Planejamento Organizacional e o Planejamento de Recursos Humanos

Olá, caro aluno! Seja bem-vindo ao primeiro capítulo do nosso livro sobre Planejamento de Recursos Humanos! Neste capítulo, vamos conhecer o conceito de planejamento organizacional. Para tanto, é preciso entender o que é planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Vamos estudar as principais características e diferenças entre esses conceitos, para compreendermos o objetivo e aplicação de cada um deles.

Ainda neste primeiro capítulo, vamos compreender o que são as estratégias organizacionais e a relevância de seu alinhamento com o planejamento de recursos humanos.

Vamos aos estudos!



OBJETIVOS

- Estudar o conceito de planejamento organizacional, planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, bem como sua interdependência;
- Destacar a importância do planejamento estratégico para o sucesso das organizações;
- Aprender o processo de elaboração do planejamento em uma organização;
- Compreender o planejamento de recursos humanos como estratégia competitiva;
- Aprender que o planejamento de recursos humanos deve estar sempre alinhado ao planejamento da organização;
- Conhecer as ferramentas para compreensão do cenário de atuação da organização;
- Entender a importância da definição do negócio, da visão, da missão e dos valores da organização e sua influência sobre o planejamento e atuação da organização.

1.1 Planejamento organizacional: entendimento do negócio e intenção estratégica da organização

É possível realizar algo sem planejamento? Talvez a sua resposta seja: “Sim, já consegui realizar várias ações, mesmo sem planejar nada...”. Realmente, podemos atingir alguns objetivos sem planejamento, mas talvez sejam feitos pequenos ou que não envolvam tantos fatores. Pense agora em uma organização. Uma organização desenvolve várias atividades, complexas ou não, em um apanhado de cargos, funções, tarefas, autoridade, responsabilidade, produção, finanças, **marketing** etc., tudo isso funcionando para atingir certos objetivos – e como esses objetivos foram determinados? Portanto, desde o estabelecimento de objetivos, até os resultados que se pretende alcançar, é preciso planejar. A coordenação das várias atividades de uma organização, ainda mais em um cenário tão competitivo e desafiador como o que vivemos, exige que antes sejam feitos planos a longo, médio e curto prazo, para que a organização saiba que passos seguir, rumo aos resultados que pretende alcançar. Precisamos de planejamento. Tanto como pessoas, quanto como organizações. Ao planejar, estamos considerando diversos fatores que envolvem futuro, presente e passado, bem como outros tantos que possam influenciar os caminhos que tomaremos, os quais, esperamos que nos levem até os resultados desejados.

De acordo com Peter Drucker, considerado um guru da administração moderna, planejar é lidar com o futuro, só que isso não é uma tarefa fácil: não se pode prever tudo o que irá acontecer, ainda mais em um mercado tão competitivo e dinâmico como o que vivemos hoje. No entanto, ao planejar, o gestor lida com uma parte previsível e conhecida e outra que não se prevê ou se conhece. De um modo ou de outro, sempre será preciso preparar e planejamento, para evitar que a organização seja pega de surpresa pelos acontecimentos (MAXIMIANO, 2006).



Segundo os autores Sobral e Peci (2013), uma das características dos empresários brasileiros é desvalorização do planejamento, e, em especial, do planejamento estratégico. Infelizmente, das 720 mil empresas que nascem por ano no Brasil, aproximadamente 500 mil delas fecham suas portas em menos de dois anos de existência (SOBRAL e PECI, 2013). Segundo pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2008) também apontam que problemas com administração e planejamento seriam um dos principais motivos do fechamento de empresas. Portanto, é imprescindível que o administrador ou empresário ou gestor tenha conhecimento sobre a importância do planejamento organizacional, bem como de todos os outros atributos que possam levá-lo a obter sucesso.

O planejamento é a primeira das funções do administrador, que também deve organizar, dirigir e controlar diversos fatores organizacionais. Para Chiavenato (2009, p. 27) planejar “significa visualizar o futuro e traçar um plano de ação. Reflete a maneira como as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicadas no futuro”. Ainda segundo esse mesmo autor (2003), planejar é determinar antecipadamente os objetivos a serem alcançados pela organização e o que deve ser feito para isso. De maneira mais detalhada, Chiavenato (2003, p. 170) explica melhor as funções do planejamento:

Definir objetivos;
Verificar onde as coisas estão hoje;
Desenvolver premissas sobre condições futuras;
Identificar meios para alcançar os objetivos;
Implementar os planos de ação necessários.

Assim, ao fazer o planejamento da organização, o gestor realizará um minucioso estudo sobre onde a organização está no momento, em que situação ela deseja chegar, quais os objetivos que a levarão a essa situação, qual o caminho a seguir rumo ao alcance desses objetivos e quais são os recursos de que dispõe para colocar um plano em ação.

De acordo com Mintzberg et al. (2006), o planejamento consiste em uma forma de pensar e controlar o futuro.

O planejamento visa definir os objetivos da empresa, bem como quais as ações para persegui-los. Um objetivo organizacional pode ser definido como

“uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (CERTO et al., 2005, p. 53). Determinar objetivos organizacionais é uma importante tarefa, já que os mesmos constituem a base para planejar, organizar, motivar e controlar a direção da organização. Sem eles, não há para onde ir (CERTO et al., 2005).

Ainda de acordo com esse autor, as organizações podem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisão, ou seja, com os objetivos definidos, fica mais fácil tomar decisões, as quais se tornam mais racionais (Chiavenato, 2009); também servem como guias para aumentar a eficiência da organização, fazendo com que o uso de recursos seja mais eficiente em relação ao alcance dos objetivos organizacionais; e como guias para avaliação do desempenho dos funcionários, para analisar o grau de contribuição de cada um deles para o alcance dos objetivos da empresa. Assim, a organização pode recompensar ou punir seus colaboradores de acordo com o seu desempenho.

Apesar de que o maior objetivo das empresas seja obter lucros, os objetivos vão se moldando à medida que ocorrem mudanças na concorrência e na economia (CERTO et al., 2005). Segundo Drucker (1954 *apud* Certo et al., 2005), erra a organização que estabelecer apenas um objetivo. O correto é planejar diversos objetivos, voltados para o funcionamento das principais áreas da organização: posicionamento de mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do funcionário e responsabilidade social.



Os objetivos se diferem quanto ao prazo de realização. Há objetivos de longo e de curto prazo. Essa diferença entre eles também afeta o grau de especificação dos mesmos: objetivos de longo prazo são menos específicos, envolvem a organização como um todo, enquanto que os objetivos de curto prazo são mais detalhados, definindo-se o que será feito, por quem, quando e como deve ser executado. Assim, quanto maior o tempo de alcance do objetivo, menos detalhado ele será; ao contrário, quanto menor esse tempo, maior será o nível de detalhes e especificações dos objetivos (CERTO et al., 2005; CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo Chiavenato (2009), há três níveis de objetivos que a empresa define:

- Objetivos estratégicos: envolvem a organização como um todo;
- Objetivos táticos: relacionados a cada departamento ou unidade da empresa;
- Objetivos operacionais: dizem respeito a cada tarefa ou operação realizada na empresa.

Na determinação dos objetivos é preciso considerar dois pressupostos essenciais: a missão e a visão organizacionais. A missão organizacional diz respeito ao negócio em si, ou seja, ao que a empresa se dispôs em fazer no mercado em que opera, qual é o seu papel na sociedade (CHIAVENATO, 2009). Já a visão de futuro da organização corresponde a qual situação futura ela deseja chegar, isto é, qual a imagem desejada no futuro pela empresa. Vamos ilustrar a missão e a visão organizacionais com o exemplo do Grupo Pão de Açúcar:

Missão: garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.

Visão: o GPA almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR - site da empresa).

Com a determinação dos objetivos subordinados à missão e visão organizacionais, cabe à empresa elaborar o planejamento em três níveis: estratégico, tático e operacional, conforme demonstrado pela figura 1.1:

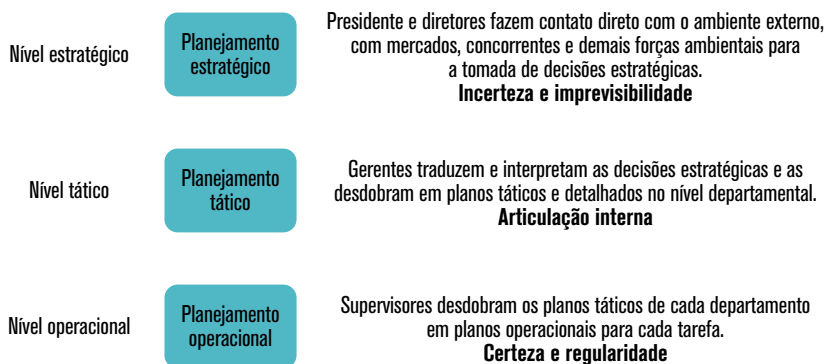


Figura 1.1 – Os três níveis de planejamento na empresa. Fonte: Chiavenato, 2009, p. 38.

Veremos cada um dos tipos de planejamento a seguir.

1.1.1 Planejamento estratégico

Antes mesmo de sua criação, toda organização necessita de planejamento e isso se estende ao longo de sua existência. Toda organização precisa de planejamento estratégico e estratégias. Para Maximiano (2006), estratégia é a direção da organização e a forma como ela decidirá competir com outras empresas. Dessa forma, o planejamento estratégico é a formulação de planos de ação que a organização deverá seguir para competir no mercado.

Ainda de acordo com Maximiano (2006), a organização precisa tomar três tipos de decisões em relação ao planejamento:

- Determinar quais são o(s) objetivo(s) ou a situação que deseja alcançar;
- Determinar um ou mais curso(s) de ação, ou seja, quais serão os caminhos para se atingir o(s) objetivo(s);
- Determinar quais os meios de execução, prevendo os recursos necessários para o alcance do(s) objetivo(s).

Essas decisões são ilustradas pela figura abaixo:

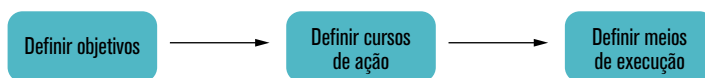


Figura 1.2 – Três decisões básicas do processo de planejamento. Fonte: Maximiano (2006, p. 50).

As decisões acima apresentadas consistem em decisões de planejamento estratégico, já que afetam o destino da organização a longo prazo.

Outro autor, Robbins (1978, p. 35), define o planejamento estratégico como sendo a “determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão de o que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo.”

Segundo Drucker (1984, p. 133), o planejamento estratégico pode ser definido como sendo:

(...) o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Já para Pereira (2010, p. 47):

(...) é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Oliveira (2006, p. 35) propõe uma definição para o planejamento estratégico: “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. O planejamento estratégico visa a formulação de objetivos a longo prazo e à seleção dos cursos de ação a serem tomados pela organização, considerando aspectos internos e externos à organização, sendo de responsabilidade da alta administração. Assim, ele é definido pela cúpula da organização (nível institucional), envolvendo a organização em sua totalidade, sendo o plano maior do qual devem derivar todos os demais planos (CHIAVENATO, 2003).



Ainda segundo Oliveira (2006), por meio do planejamento estratégico, a organização pretende:

- identificar e utilizar seus pontos fortes;
- identificar e extinguir ou adequar seus pontos fracos;
- identificar oportunidades externas;
- identificar ameaças externas;
- determinar um efetivo plano de trabalho, o qual deverá ser seguido.

Maximiano (2006) ressalta que a escolha do negócio (definição do produto ou serviço destinado a um determinado cliente ou público) consiste na base do processo de planejamento estratégico e à medida que essa organização se desenvolve, novos focos deverão ser tomados (como criação de novos produtos, penetração de novos mercados, melhoria da competitividade etc.).

Ainda de acordo com Maximiano (2006, p. 51) a preparação do planejamento estratégico consiste nas ações abaixo, também apresentadas na figura 1.3:

1. Defina sua missão e entenda sua situação estratégica (Onde estamos?)
2. Analise o mercado da empresa para identificar as ameaças e as oportunidades.
3. Faça o diagnóstico da empresa para avaliar seu desempenho e encontrar seus pontos fortes e fracos, com os quais você pretende enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.
4. Defina suas estratégias (Para onde devemos ir?).

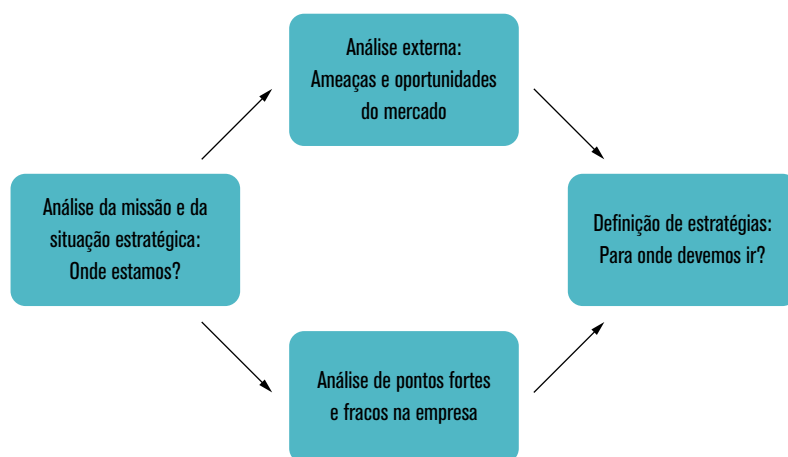


Figura 1.3 – Processo de elaboração de um plano estratégico. Fonte: Maximiano (2006, p. 51).

Mas, será que há uma receita mágica para obter um bom planejamento estratégico? Maximiano (2006) afirma que não, pois o executivo deve considerar que o planejamento estratégico é dinâmico, devendo ser alterado a cada período em que é determinado, devido às situações que mudam constantemente. Como cada empresa é única, não se pode utilizar uma mesma estratégia criada para uma organização e aplicá-la em outra, já que as situações em que vivem são diferentes.

Para Oliveira (2001, p. 89), o planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Para desenvolver o planejamento estratégico, afirma o autor, é necessário que haja um modelo que oriente esse desenvolvimento. Existem vários modelos de desenvolvimento do planejamento estratégico. Vamos utilizar o modelo apresentado por Oliveira (2001, p. 215), conforme a seguir.

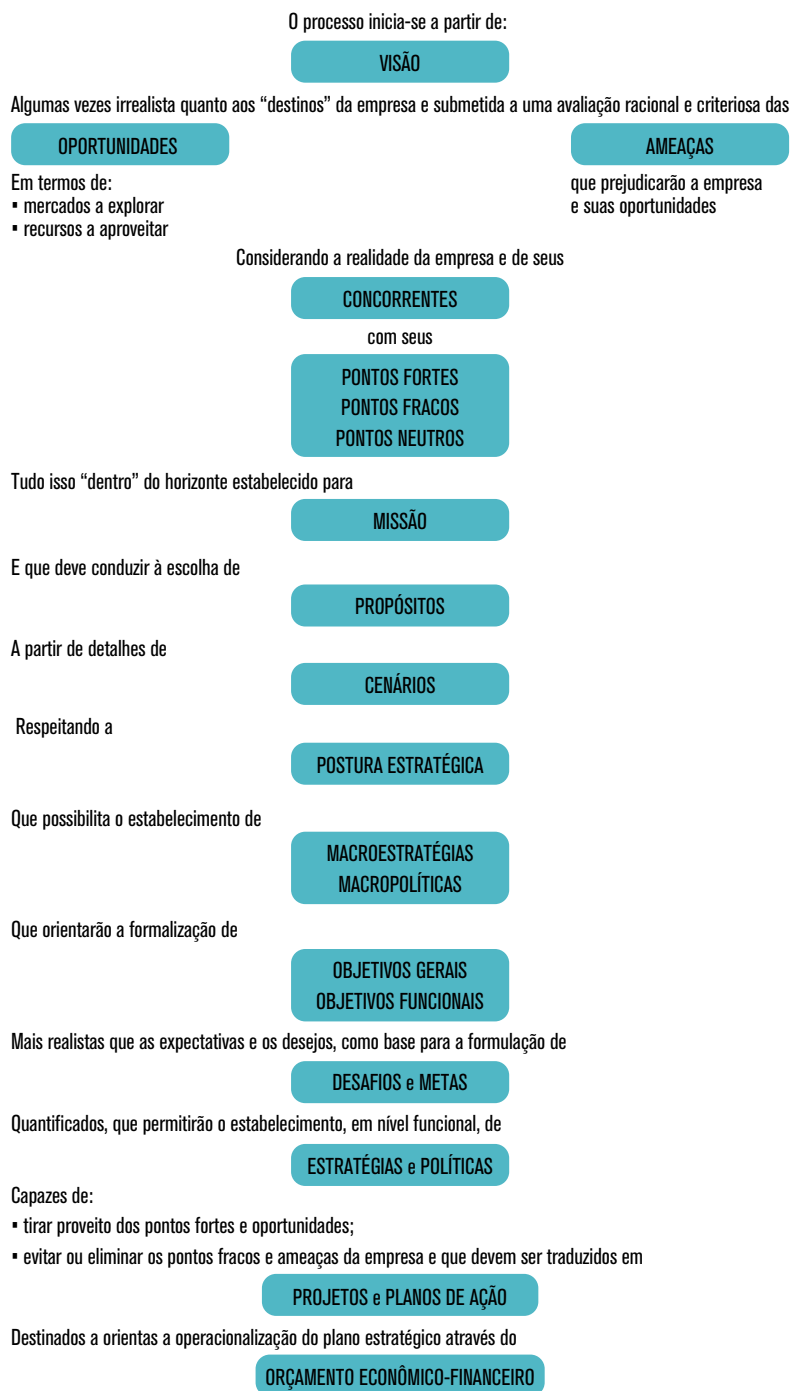


Figura 1.4 – Modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2001, p. 56).

A metodologia de planejamento estratégico proposta por Oliveira (2001) possui quatro fases principais: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Vamos estudar cada uma dessas fases de maneira mais detalhada.

Na **fase do diagnóstico estratégico** são determinadas as condições em que se encontra a organização:

- **definição da visão organizacional:** a visão é considerada, no modelo, como sendo a base do planejamento estratégico. Caso a visão não corresponda à realidade da empresa, será corrigida no decorrer do processo de planejamento;
- **análise externa:** quando são levantadas as oportunidades e ameaças encontradas no mercado de operação da empresa, incluindo seus concorrentes;
- **análise interna:** levantamento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Já na **fase da missão da empresa**, é preciso determinar a razão da existência da mesma, bem como qual a sua postura no mercado em que opera:

- **estabelecimento da missão da empresa:** corresponde ao papel da organização em relação à sua operação no mercado, ou seja, a que tipo de necessidade a empresa satisfaz, ao oferecer produtos ou serviços ao mercado;
- **estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais:** determinar quais são os setores em que a organização atua ou deseja atuar, de acordo com a sua missão;
- **estruturação e debate de cenários:** estudar os cenários, na tentativa de prever o comportamento futuro de eventos que possam afetar a organização;
- **estabelecimento da postura estratégica:** a partir da análise dos cenários, estabelecer sua postura estratégica que determinará como a organização se posicionará frente o ambiente, considerando sua missão a ser realizada;
- **estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:** as macroestratégias consistem em como a empresa aproveitará as oportunidades do ambiente. As macropolíticas orientarão o processo de tomada de decisão.

Na **fase dos instrumentos prescritivos e quantitativos**, é especificado como a missão da empresa será realizada:

- **instrumentos prescritivos:** se referem às explicitações do que será realizado a fim de cumprir a missão da empresa (estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento das estratégias e políticas funcionais; estabelecimento dos projetos e planos de ação);

- **instrumentos quantitativos:** refere-se ao planejamento orçamentário, mediante a análise dos recursos necessários para a realização de cada objetivo, meta ou desafio.

Na **fase do controle e avaliação** avalia-se o que foi alcançado com o que foi planejado, mediante estabelecimento de limites aceitáveis para cada desafio ou meta. Em caso de não cumprimento dos limites estabelecidos, deverá ser feita uma avaliação mais aprofundada da situação, corrigindo o problema.

Assim como outros modelos, o modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira ressalta a necessidade de monitoramento e controle do processo, perante a comparação do que foi planejado com o que foi alcançado, para que sejam tomadas medidas que permitam a retomada do rumo pretendido.

Sendo o planejamento estratégico mais amplo, visando objetivos a nível organizacional, é preciso desdobrá-lo em planos menores, para que sejam implementadas as ações necessárias para o alcance dos objetivos da empresa. Assim, vamos estudar o planejamento tático.

1.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é voltado aos departamentos ou unidades de uma organização, com foco no alcance dos objetivos de cada um deles. Esse tipo de planejamento é elaborado para médio prazo (normalmente para um ano), e é estabelecido no nível intermediário da organização (ou nível gerencial), em cada departamento dela.

Assim como há necessidade de transformar o planejamento estratégico em planos menores (planejamento tático), para implementar o planejamento tático, é preciso desdobrá-lo em planos menores – o que consiste no planejamento operacional, conforme veremos a seguir.

1.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional, como a própria denominação específica, é voltado ao nível operacional da empresa, abrangendo cada tarefa ou atividade realizada. Assim, é definido no nível operacional, sendo projetado para realização imediata ou para curto prazo.

A tabela 1.1 apresenta um resumo sobre os níveis de planejamento:

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Tabela 1.1 – Os três níveis de planejamento. Fonte: Chiavenato (2003, p. 171).

Como podemos observar, assim como os objetivos, o planejamento organizacional se divide ao longo dos níveis hierárquicos da empresa. O desdobramento de planos maiores em planos menores se faz necessário para a sua implementação. Assim, todos os planos menores estão subordinados ao plano maior, determinado planejamento estratégico. Essa subordinação garante à empresa perseguir os mesmos objetivos em diferentes níveis organizacionais, levando-a ao alcance de seus objetivos maiores.

O quadro apresentado por Oliveira demonstra alguns tipos e níveis de planejamento:

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	TÁTICO

Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	OPERACIONAL
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano de orçamento	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Tabela 1.2 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas. Fonte: Oliveira (2004, p. 46).

O sucesso da execução dos planos organizacionais depende da capacidade das pessoas que trabalham na organização. Sem o comprometimento e empenho de seus colaboradores, a empresa não tem chances de alcançar os seus objetivos. Dessa forma, é preciso que o gestor estabeleça o planejamento estratégico de recursos humanos.

1.1.4 planejamento estratégico de recursos humanos

Ao longo dos tempos, as empresas foram percebendo que dentre os seus recursos, o mais valioso são as pessoas. Se tomarmos um estudo das principais Escolas da Administração, notaremos que estudiosos se preocupavam em solucionar problemas organizacionais pertinentes à sua época. Assim, o foco repousou em aspectos como tarefas, estrutura organizacional, normas, regulamentos e regras, funcionamento da organização como sistema etc., e até nas pessoas, mas inicialmente voltado apenas à produtividade (CHIAVENATO, 2003). Desde a Revolução Industrial, a necessidade de produzir cada vez mais com menos recursos, ou seja, a busca pela eficiência, trouxe maior complexidade às organizações, exigindo delas melhor administração, inclusive, dos recursos de maior custo e de difícil gestão – as pessoas (MARSCARENHAS, 2013).

Essa complexidade obrigou as empresas a pensarem melhor no alinhamento de seus objetivos com a gestão de pessoas sob o ponto de vista estratégico. Dessa forma, é preciso que o planejamento estratégico de recursos humanos esteja alinhado ao planejamento estratégico da empresa.

Para Chiavenato (2009, p.155), o planejamento de pessoal é “o processo de decisão dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”.

Para a autora Lucena (1995), planejamento estratégico de recursos humanos pode ser conceituado como uma abordagem de administração de recursos humanos que integra toda a organização, voltada ao futuro da mesma. Segundo ela:

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças (LUCENA, 1995, p. 84).

Já para Carvalho e Serafim (1995, p. 41), o planejamento estratégico de recursos humanos consiste no “processo contínuo de tomada de decisões no âmbito da administração de pessoal na empresa”, que deve ser dinâmico, adaptando-se frente às diversas situações encontradas pela empresa no mercado em que atua, como oportunidades, ameaças, pontos fracos e estratégias. Seu objetivo deve “integrar os vários procedimentos, políticas e objetivos de RH à programação estratégica geral da empresa” (p. 42), para cumprimento de seus objetivos gerais.

Conforme podemos verificar, vários são os autores que complementam e contribuem para o conceito de planejamento organizacional. A figura 1.5 auxilia a compreensão da abrangência do planejamento organizacional, dividido nos vários níveis da empresa:

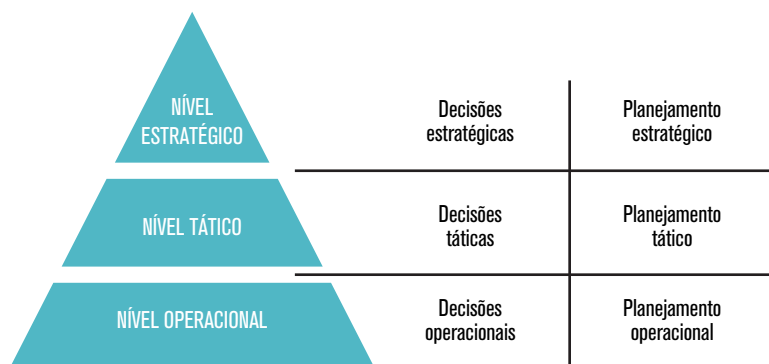


Figura 1.5 – Os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional e os tipos de decisões tomadas em cada nível. Fonte: Oliveira (2004, p. 45).

Segundo Dessler (1942), o planejamento estratégico é responsabilidade dos gestores. No entanto, alguns deles não permitem a participação de gerentes de nível inferior em sua formulação. Essa prática pode comprometer o planejamento estratégico, pois os gerentes são as pessoas que mais sabem sobre questões competitivas da empresa, fornecedores, tendências de produtos, capacidade e preocupações dos colaboradores etc. – que seriam fundamentais para a correta formulação do planejamento estratégico. Sem essas informações, quem formula um plano a longo prazo, envolvendo toda a organização pode não tomar as decisões mais adequadas ao sucesso da empresa no futuro. Um exemplo dessas informações, seria o conhecimento, por parte do gestor de recursos humanos, das fraquezas e pontos fortes dos funcionários da organização. Isso poderia ser traduzido como ações para melhorar os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes para proporcionar maior competitividade à organização.

A administração estratégica de recursos humanos tem um papel fundamental no desempenho da empresa. Quando definidas as estratégias competitivas de uma organização, os gestores precisam formular estratégias funcionais, ou seja, a nível departamental (planejamento tático), no intuito de dar apoio aos objetivos competitivos. Uma dessas estratégias funcionais é a administração de recursos humanos (DESSLER, 1942).

A gestão estratégica de pessoas visa conciliar as ferramentas da gestão de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Para Marras (2010, p. 196), “a gestão estratégica de pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de gestão de pessoas”.

Sua importância foi destacada a partir dos anos 80, quando passou a agregar **vantagem competitiva*** à estratégia da organização, por meio da gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2002).

Dessa forma, é imprescindível que as organizações visualizem a gestão de seus recursos humanos como ferramenta geradora de vantagem competitiva.



CONEXÃO

Uma empresa pode alcançar vantagem competitiva por meio de estratégias que criem valor e que não possam ser usadas por seus concorrentes atuais e futuros. Se essa vantagem não se limitar a um certo espaço de tempo, torna-se uma vantagem competitiva sustentável, pois o concorrente não consegue imitar ou substituir os recursos que a propiciam. São exemplos de vantagens competitivas a tradição e a marca (SERTEK, Paulo et al., 2012).

1.2 A transformação das estratégias empresariais em planos de recursos humanos

Segundo Mascarenhas (2013), proposições pioneiras à gestão estratégica de pessoas defendiam a ideia de que o alinhamento estratégico seria um princípio básico à gestão de recursos humanos, enfatizando as pessoas como fontes de vantagem competitiva, por sua proatividade, comprometimento e competência no desempenho dos cargos, e também por sua contribuição na formulação e implementação de estratégias.

Na abordagem contingencial da gestão de pessoas, o modelo de gestão de pessoas se alinha à seleção de estratégias da empresa, no sentido de contribuir para o alcance de seus objetivos em longo prazo. Assim, a organização deve implantar políticas e práticas que levem os colaboradores a comportamentos coerentes com uma melhor performance competitiva da organização (MASCARENHAS, 2013).

A antiga visão das pessoas como seres passivos, considerados recursos disponíveis à organização, cedeu lugar a uma nova concepção a cerca das pessoas: “indivíduos proativos, capazes de contribuir com a formulação e implementação estratégicas” (MASCARENHAS, 2013, p. 7).

Para Ruano (2007), a orientação de pessoas no ambiente organizacional requer o devido alinhamento às estratégias da empresa.

Carbone et al. (2009) também enfatiza o importante papel que a gestão de pessoas tem para empresas que focam competências, pois estabelece um alinhamento das pessoas com a estratégia da empresa, conforme demonstra a figura 1.6:

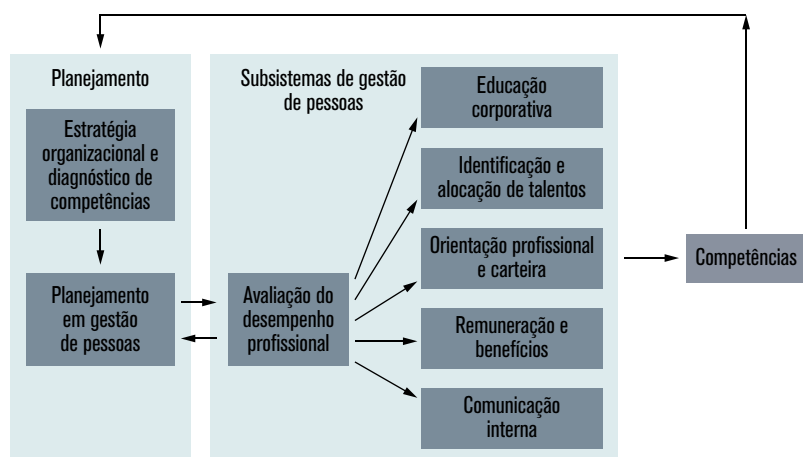


Figura 1.6 – Alinhamento da estratégia organizacional à gestão de pessoas. Fonte: Carbone et al. (2009, p. 71).

A figura acima retrata a gestão de pessoas alinhada com a estratégia organizacional, no sentido de desenvolver competências humanas e organizacionais para sucesso da empresa. O desenvolvimento eficiente de competências faz com que estas passem a influenciar a formulação de novas estratégias da organização, formando um sistema de realimentação do processo de planejamento.

1.2.1 Planejamento de recursos humanos

Como já estudados, o planejamento de recursos humanos deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa. Lacombe (2005, p. 28) corrobora essa afirmação: "o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa". Portanto, antes de planejar suas ações, o departamento de recursos humanos deverá ter embasamento no planejamento estratégico da organização.

Um dos principais pontos da elaboração do planejamento estratégico é fazer o diagnóstico estratégico, como consiste na análise interna e externa da organização, bem como do cenário em que vive e sua situação em relação aos concorrentes. Esse diagnóstico possibilita uma compreensão da visão, das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa em relação ao cumprimento de sua missão (OLIVEIRA, 2010). Vamos estudar cada um desses conceitos na sequência.

1.2.2 Missão, visão e valores organizacionais

Toda organização nasce com um propósito, com um objetivo, ou seja, com uma missão. Essa missão justifica a existência da empresa. Assim, uma organização pode ser uma fabricante de produtos, revendedora de artigos esportivos, ou prestadora de serviços de limpeza. Seja qual for o negócio, cada uma delas sempre terá uma missão a cumprir na sociedade, desempenhando seu papel. Vamos estudar mais profundamente esse conceito, conforme a definição dada pelos autores abaixo.

Para Pereira (2010, pg. 81), a missão da empresa “é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”.

Já para Oliveira (2007, p. 126), “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Chiavenato (2003, p. 601) apresenta dicas de como definir a missão da empresa, respondendo às perguntas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”. Essas perguntas refletem os objetivos essenciais do negócio, que repousam no atendimento às necessidades da sociedade (CHIAVENATO, 2003).

Todas as pessoas envolvidas na organização devem ter consciência da real missão da empresa, para que assim desenvolvam suas atividades com o mesmo propósito. Isso depende também da cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 99), cada empresa tem a sua própria cultura. A cultura organizacional é formada pelo “modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os

membros fazem parte da cultura da organização”, bem como pelo “conjunto de valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização” (p. 100). Assim, quanto mais integrados os membros da empresa estiverem à cultura organizacional, mais desenvolvido será o senso de trabalhar com os mesmos propósitos na empresa.

Além da definição da missão, é preciso definir também a visão organizacional. A visão representa a situação futura em que a empresa pretende chegar. Vamos estudar o conceito de visão organizacional, dada por alguns autores.

Para Padoveze (2003, p. 25), a visão é a “declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar. A determinação da visão esclarece o que a empresa deseja para o futuro, ajudando na delimitação de fatores para alcance do sucesso.

Segundo Oliveira (2010), a visão fornece um delineamento do planejamento estratégico da organização, representando o que a organização deseja ser.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a visão de negócio ou visão organizacional, ou ainda visão de futuro, representa a imagem com a qual a empresa quer ser vista no futuro.

Assim, podemos perceber que a missão e a visão organizacionais representam os pilares do planejamento estratégico. Sem suas definições, seria muito mais difícil para a organização conseguir atrelar os planos e diretrizes adequados para alcance de uma situação futura que nem ela mesma saberia.

Quanto aos valores organizacionais, “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para tomadas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2010, p. 67). Ainda segundo esse autor, eles devem estar fortemente relacionados com as questões éticas e morais da organização. Além disso, se verdadeiros, os valores auxiliam a empresa a manter vantagens competitivas.

Conhecendo a missão, a visão, os valores e a cultura da organização, é preciso também compreender o cenário em que a empresa atua, para compreensão dos fatores que possam influenciar no planejamento estratégico.

1.2.3 Cenário

O mercado está cada vez mais acirrado para as organizações. A concorrência, a exigência cada vez maior dos consumidores, as exigências legais, a complexi-

dade das organizações, a globalização, as mudanças rápidas e constantes etc., exigem das empresas o constante monitoramento do cenário em que estão inseridas, na tentativa de se anteverem aos acontecimentos.

De acordo com Chiavenato (2004), toda organização congrega vários grupos de **stakeholders**, com quem estabelece relações, como clientes, acionistas, funcionários, concorrentes, fornecedores, acionistas, sindicatos, agências reguladoras etc. Todos esses elementos têm a capacidade de influenciar ou de serem influenciados pelo funcionamento da organização, e possuem interesse direto ou indireto nesse funcionamento. Assim, a empresa precisa conhecer quais são as expectativas de seus **stakeholders**, para então obter um desempenho que satisfaça de modo equilibrado todas essas expectativas (CHIAVENATO, 2004).

A análise do cenário envolve a análise interna e externa da empresa, a fim de detectar os pontos fortes e seus pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças, como já vimos ao final do item 1.1.1.

Vamos relembrar esses tópicos. Kotler e Keller (2006, p. 49) conceituam análise de cenário como sendo “o desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as diferentes incertezas a ele inerentes”.

Segundo Oliveira (2006, p. 92), o objetivo da análise interna é evidenciar deficiências e qualidades da organização analisada, identificando seus pontos fortes e fracos diante da posição em que se encontrar frente a produtos e mercados.

Já a análise externa diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças que estão à volta da organização. Por exemplo: uma oportunidade ambiental consiste em uma situação favorável que pode ser aproveitada pela organização; já uma ameaça ambiental é em uma situação que pode prejudicar a empresa. Acompanhar constantemente essas oportunidades e ameaças beneficia a organização para que não seja pega de surpresa e despreparada para evitar prejuízos ou perder oportunidades do ambiente.

A elaboração de cenários faz parte da análise externa e consiste em uma técnica bastante utilizada para estudo das alternativas do planejamento estratégico. Cenário é um estudo sobre o futuro, atrelado a informações organizadas de maneira coerente, sistemática, compreensível e plausível, cujo intuito é descrever um evento, fornecendo instrução e suporte à tomada de decisões (COATES, 2000, *apud* BENITE, 2003).

Construir cenários ajudam os estrategistas a tomar decisões baseando-se em futuros prováveis e desconhecidos, por meio da adaptação da estratégia aos objetivos futuros da organização (OLIVEIRA, 2005; LOBATO, 2009).

Para Chiavenato e Sapiro (2004), a construção de cenários fornece apoio para a tomada de decisões e para a escolha de opções, no intuito de torná-las viáveis no futuro.

Lobato et al. (2009) apresenta as etapas da construção de cenários, conforme abaixo:

1. Definição dos propósitos dos cenários e organização da equipe;
2. Levantamento de dados para a montagem dos cenários;
3. Listagens dos fatores relevantes;
4. Seleção dos fatores mais influentes;
5. Escolha dos assuntos específicos a serem abordados;
6. Agrupamento dos fatores de acordo com as inter-relações e os assuntos;
7. Definição da situação atual em termos dos fatores escolhidos;
8. Desenvolvimento do cenário mais provável;
9. Alteração dos fatores básicos para gerar cenários alternativos;
10. Preparação dos cenários alternativos;
11. Verificação da consistência, transparência e amplitude dos cenários;
12. Modificação dos cenários, caso se detectem falhas, e preparo da versão final.

De acordo com Lobato (2009), é possível identificar os impactos das tendências na organização, considerando grandes temas mapeados no ambiente geral e perguntas sobre tendências, oportunidades e ameaças relacionadas a cada cenário, com um horizonte temporal.

Para Wollenberg, Edmunds e Buck (2000 apud Benite, 2003, p. 10), constituem os elementos comuns para elaboração de cenários:

1. Definição do propósito dos cenários a serem elaborados;
2. Informação sobre a estrutura do sistema em questão e dos grandes direcionadores de mudanças;
3. Geração dos cenários através da organização estruturada das informações disponíveis;
4. Implicações dos cenários e posterior utilização pelos tomadores de decisão.

Os cenários têm sido muito utilizados pelas empresas desde a década de 70 para orientar o planejamento estratégico de procedimentos e para definir atitudes proativas relacionadas ao ambiente (GAUSEMEIER, FINK, SCHILAKE, 1998, apud BENITE, 2003).

1.2.4 Análise SWOT

De acordo com Kotler e Keller (2006), a Análise SWOT consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. SWOT deriva dos termos em inglês ***strengths, weaknesses, opportunities, threats***, que significam, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise envolve o monitoramento do ambiente externo e do ambiente interno da organização. Vamos conhecer mais sobre essa importante ferramenta.



CONEXÃO

Como já estudamos, a Análise SWOT é formada pela primeira letra de cada palavra em inglês: *Strenght, Weakness, Opportunities e Threats*. Esses termos foram adaptados para a língua portuguesa, constituindo a sigla FOFA, que provém de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, não alterando de forma alguma o significado da análise. Assim, SWOT e FOFA representam a mesma coisa! (Fonte: Nogueira et al., 2014, p. 46).

Nascida na década de 60, a análise SWOT foi de grande contribuição para o planejamento estratégico. Nela, é realizada uma **análise interna**, onde se detectam as **forças** da organização, que refletem suas características internas, as quais são controladas por ela, sendo usadas para favorecer sua atuação no mercado. Também são levantadas as **fraquezas**, que são características internas, controladas pela organização, e que podem ser prejudiciais à sua operação no mercado.

Fazendo uma **análise externa**, as **oportunidades** são consideradas como forças ambientais, sobre as quais a organização não tem controle, mas que podem favorecer seu desempenho. As **ameaças** também são forças ambientais não controladas pela empresa, mas que podem constituir barreiras para o desempenho estratégico da empresa (ALMEIDA et al., 2015).

Essa análise auxilia a empresa a traçar suas estratégias diante da análise do ambiente interno e externo à organização, rumo ao alcance de seus objetivos

(ALMEIDA et al., 2015). Para Nogueira et al. (2014), essa ferramenta tem como objetivo a geração de informações relevantes para a conscientização da empresa sobre suas possibilidades futuras. Ainda para esse autor, os quatro pontos dessa ferramenta devem ser identificados, analisados e relacionados uns aos outros e apresenta um exemplo de análise de elementos que poderiam ser incluídos em cada quadrante de cada um dos pontos detectados na análise SWOT, conforme demonstra a figura 1.7:

FORÇAS	FRAQUEZAS
▪ Preços competitivos ▪ Vantagem tecnológica ▪ Localização privilegiada	▪ Instalações obsoletas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪ Concorrência com preços altos ▪ Economia estável ▪ Expansão do mercado	▪ Evasão de empresas ▪ Alto poder de barganha de consumidores e fornecedores

Figura 1.7 – Exemplo da representação gráfica da Análise SWOT. Fonte: Serra et al. (2004, p. 87, apud Nogueira, 2014, p. 47).

CONEXÃO

Almeida et al. (2015) nos lembra que a Análise SWOT, assim como outros tipos de métodos, também tem suas críticas. O autor destaca a falta de consideração das particularidades de cada organização, o que as faz diferentes de seus concorrentes. Outra crítica repousa sobre o fato de essa análise carecer de maior objetividade, pois suas análises são muito imprecisas. No entanto, é uma das ferramentas mais utilizadas até os dias de hoje.

Pesquise mais sobre a Análise SWOT e aplique seus conhecimentos analisando alguma empresa que você conhece! Tente identificar seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que a rodeiam. Bom estudo!

Toda organização deve supervisionar constantemente o ambiente em que opera. A Análise SWOT permite monitorar forças macroambientais, como forças econômicas, demográficas, tecnológicas, bem como os pontos fortes e pontos fracos da empresa, ajudando a efetuar um planejamento mais adequado à realidade da mesma.



ATIVIDADES

01. Leia as afirmativas abaixo sobre os tipos de planejamentos que podemos encontrar em uma organização:

- I.** Busca identificar as oportunidades e ameaças externas à organização.
- II.** Pode ser elaborado por presidentes e diretores da organização, analisando mercados, concorrentes e outras forças ambientais que possam interferir na tomada de decisões.
- III.** Deve ser elaborado por gerentes, os quais traduzem e interpretam as decisões superiores em planos táticos e detalhados.
- IV.** É formulado por supervisores, que transformam planos táticos de cada departamento da empresa em planos operacionais.

Referem-se apenas ao planejamento estratégico as afirmativas:

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

02. Leia as afirmativas abaixo sobre missão, visão e valores organizacionais.

- I.** A visão organizacional diz respeito ao negócio em si, ou seja, ao que a empresa se dispôs em fazer no mercado em que opera, qual é o seu papel na sociedade.
- II.** A missão da empresa é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio.
- III.** Os valores organizacionais representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para tomadas as suas principais decisões.
- IV.** A visão de futuro da organização corresponde a qual situação futura ela deseja chegar.

Está correto o que se afirma em:

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



REFLEXÃO

Se você já trabalha em alguma organização, tente identificar os níveis hierárquicos da mesma, bem como quais departamentos e pessoas são responsáveis pelas tomadas de decisões. Você consegue identificar quem é do nível estratégico, do nível tático e do nível operacional? Reflita sobre isso.



LEITURA

Para exercitarmos os conceitos de missão, visão e valores organizacionais, sugerimos a leitura do artigo abaixo, disponível no site: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/missao-visao-e-valores-como-fazer/82565/>>. Boa leitura!

Missão, visão e valores: como fazer?

Apesar de vários empreendedores não darem muita ênfase para essa ferramenta, ela é muito importante pois define o que a empresa "É" e para onde deseja "IR".

Antes de falarmos diretamente de MISSÃO, VISÃO e VALORES; temos que essencialmente conceituar ESTRATÉGIA.

ESTRATÉGIA, segundo Mintzberg, trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados, ou seja, estratégia empresarial é o conjunto de ações que definem: a especificidade do mercado, os rumos que a empresa seguirá e como vai executar.

Apesar de vários empreendedores não darem muita ênfase para essa ferramenta, ela é muito importante, pois define o que a empresa "É" e para onde deseja "IR".

Mas como fazer a MISSÃO, VISÃO e VALORES da minha empresa?

1 - MISSÃO:

Declara a razão de ser empresa hoje. Orienta objetivamente como a empresa deve atuar para cumprir o que está contido com a definição do negócio e na visão da organização. A Missão da organização liga-se diretamente aos seus objetivos institucionais, e aos motivos pelos quais foi criada, a medida que representa a sua razão de ser.

PERGUNTAS FACILITADORAS QUE ORIENTAM NA CONFECÇÃO DA MISSÃO:

- 1 - O que a EMPRESA deve fazer?*
- 2 - Para QUEM deve fazer?*
- 3 - Para QUE deve fazer?*
- 4 - COMO deve fazer?*

5 - ONDE deve fazer?

6 - Qual a RESPONSABILIDADE SOCIAL a EMPRESA tem?

EXEMPLO:

EMBRATEL

"Prestar serviços de telecomunicações globais destinados a atender às necessidades de seus clientes, no Brasil e no exterior, com qualidade, confiabilidade e custos adequados a seus negócios."

2 - VISÃO:

É a posição que queremos ocupar num cenário futuro, seja em negócios existentes, seja em uma nova composição de negócio. Deve ser uma imagem ambiciosa de um estado que deseja alcançar a longo prazo. É um marco para um ponto de chegada, para a jornada que a empresa vai enfrentar nos próximos dez anos.

PERGUNTAS FACILITADORAS QUE ORIENTAM NA CONFECÇÃO DA VISÃO:

1 - Qual é o nosso objetivo?

2 - Qual é a força que nos impulsiona?

3 - Quais são os nossos valores básicos?

4 - O que desejamos realizar?

5 - O que fazemos de melhor?

6 - O que mudaríamos?

EXEMPLO:

ITAÚ

"Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes."

3 - VALORES

São os princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. São limitações éticas das ações da organização (explícitas).

Fontes: Uniesp digital.Dornelas.

Usa-se somente palavras que expressam qualidades que a empresa defende.

EXEMPLO:

Compromisso, ética, dedicação, confiabilidade, inovação.....



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, Airon V. de (org). **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- BENITE, Maurílio. **Aplicação de modelos de redes neurais na elaboração e análise de cenários macroeconômicos**. 2003. 142 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. D., & VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARVALHO, Antônio V.; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. In: **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao-visao-e-pilares/>>. Acesso em: 14 jul. 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOBATO, David M.; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria C. S.; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LOBATO, David. et al. **Estratégia Empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas – conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NOGUEIRA, Cleber S. (org.). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria: estratégia operacional**. São Paulo:

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto A.; MARTINS, Tomas S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

2

Avaliação das Capacidades Organizacionais e Necessidades Atuais e Futuras de Recursos Humanos

O planejamento organizacional é imprescindível para o nascimento, funcionamento, sobrevivência e desenvolvimento de uma organização. Toda empresa vive um momento difícil, enfrentando diversos fatores para continuar no mercado. Sem planejamento, essa luta se torna ainda mais difícil. Mas para planejar, é preciso conhecer a organização, seus pontos fortes e fracos, saber de suas capacidades, dos mercados em que atua, bem como quantas pessoas e que talentos precisará para alcançar os seus objetivos. Neste capítulo, estudaremos a avaliação das capacidades organizacionais e a previsão de necessidades atuais e futuras de recursos humanos – questões valiosas para o bom desenvolvimento de uma organização.



OBJETIVOS

- Entender o processo de levantamento e avaliação das capacidades organizacionais no que se refere aos recursos humanos existentes;
 - Compreender o conceito e importância da cultura organizacional;
 - Entender o que são as competências organizacionais e a importância de sua integração com as estratégias organizacionais;
 - Aprender como definir as necessidades atuais e futuras de recursos humanos;
 - Conhecer alguns dos métodos de definição do quadro de pessoal, de acordo com as necessidades da organização.
-

2.1 Avaliação das capacidades organizacionais e o planejamento de recursos humanos

Segundo Chiavenato (2004), a capacidade organizacional é constituída pelo potencial da empresa de organizar, gerenciar, coordenar ou empreender suas atividades e habilidades. Segundo ele, essas capacidades podem ser:

- **Capacidades estratégicas:** servem como guias para qual rumo a organização deve tomar em termos estratégicos. Referem-se também à capacidade de aprendizado da organização, e à capacidade de gerenciamento e implementação da estratégia de seus executivos de alto nível. Esse tipo de capacidade também envolve a capacidade de detectar oportunidades alternativas, bem como o poder de avaliação e julgamento das mesmas, que levarão a escolhas de mercados-alvo mais apropriados e ao emprego eficaz de recursos, envolvendo diversas funções da empresa;
- **Capacidades funcionais:** referem-se às funções da empresa, como *marketing*, finanças e operações. Essas capacidades permitem à organização compreender o que acontece à sua volta;
- **Capacidades operacionais:** é a capacidade de desenvolver tarefas individuais essenciais à organização, como, por exemplo, a operação de máquinas (CHIAVENATO, 2004).

As capacidades podem estar nas pessoas, nos grupos ou no nível corporativo. As capacidades individuais são formadas pelas habilidades e especializações das pessoas de uma empresa e inclui a capacidade delas de analisar e avaliar cada situação dentro da organização, desde um funcionário do alto escalão até o de nível inferior. Já as capacidades coletivas se referem às habilidades de uma equipe. As capacidades em nível corporativo são formadas pela capacidade geral da empresa em executar uma tarefa, seja ela estratégica, funcional ou operacional. Esse tipo de capacidade inclui a habilidade da empresa em disseminar o aprendizado entre seus colaboradores, de modo que todos tenham acesso às informações (CHIAVENATO, 2004).

Vivemos em um mundo altamente competitivo e desafiador, tanto para as empresas, quanto para as pessoas. Aqueles que não se prepararem para o futuro, por meio de planejamento, serão pegos de surpresa. Por isso, é essencial que

uma organização faça o seu planejamento estratégico, utilizando ferramentas que possam ajudá-la a aproximar-se ao máximo da previsão de um futuro incerto e desafiador.

Ao pensar em planejamento estratégico, a organização deve fazer seus planos para todas as suas áreas funcionais, como **marketing**, finanças, produção etc., e também para seus recursos humanos. Envolver os colaboradores na elaboração do plano estratégico pode proporcionar uma visão melhor a cerca dos objetivos pretendidos, como já vimos, além de aumentar o comprometimento e envolvimento dos funcionários a serem alcançados. De nada adianta definir objetivos da empresa, sem envolver as pessoas que irão trabalhar para atingi-los! É preciso preparar os colaboradores, desenvolvendo suas competências individuais para torná-las coletivas, para então executar as competências organizacionais e garantir o bom desempenho da empresa no mercado. Assim, o planejamento de recursos humanos consiste em uma estratégia que envolve toda a organização, rumo aos resultados que se quer atingir. Para Lucena (1995, p. 84):

O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Segundo Carvalho e Serafim (2004, p. 42), o objetivo principal do planejamento de recursos humanos “é integrar os vários procedimentos, políticas e objetivos de RH à programação estratégica geral da empresa” e “projeta ações futuras e formula estratégias com vistas a enfrentar situações e desafios surgidos no ambiente do mercado de trabalho”.

Para Chiavenato (2009), o planejamento de recursos humanos consiste no processo de decisão sobre os recursos humanos que serão necessários para alcançar os objetivos da empresa em um certo período de tempo. Ainda para ele, significa antecipar a força de trabalho, junto com os talentos das pessoas que são necessários para que a empresa consiga realizar suas ações futuras.

Muitas vezes, o planejamento de recursos humanos da mão de obra direta (operadores de máquinas, por exemplo) não é realizado pelo órgão de

Administração de Recursos Humanos, mas desenvolvido no nível operacional (geralmente em indústrias) pelo órgão de planejamento e controle da produção, para curto e médio prazo. Já o planejamento da mão de obra indireta (pessoal do escritório, supervisão e vendas, por exemplo) é feito por vários órgãos da empresa, com critérios vagos e genéricos. Assim, o que se vê nas empresas, geralmente, é um planejamento de recursos humanos elaborado com critérios estritamente técnicos, sob uma abordagem quantitativa (CHIAVENATO, 2009).

Mas e quanto ao envolvimento e participação dos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico? Será que as pessoas que operam diretamente na execução dos planos de uma organização não deveriam participar desse processo, contribuindo com informações e sugestões que possam ajudar a determinar objetivos e diretrizes mais claros e realistas? Como já estudamos, é claro que deveriam, pois as pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos (talentos) se gerarem valor para a empresa e se forem recursos escassos, isto é, recursos que não são fáceis de se encontrar no mercado (MASCARENHAS, 2013).

Chiavenato (2009) lembra de que empresas de sucesso perceberam que precisavam das competências das pessoas como ferramenta competitiva para se adaptarem rapidamente às demandas de mercado. O alinhamento do planejamento de recursos humanos ao planejamento estratégico facilita o alcance dos objetivos da empresa, pois durante sua elaboração, permite que as pessoas da organização sejam informadas e preparadas para desempenhar seus papéis de acordo com os planos traçados. Nesse sentido, a organização deverá fornecer meios e suporte para que as pessoas possam se desenvolver, além de motivá-las e recompensá-las pelo seu trabalho. Motivadas, as pessoas desempenharão melhor o seu papel.

2.1.1 Perfil profissional

Antes do planejamento de recursos humanos, é preciso fazer dois tipos de análises: a quantitativa e a qualitativa. O levantamento de dados quantitativos para o planejamento de recursos humanos é mais fácil do que captar dados qualitativos. Dados quantitativos referem-se ao número de quantas pessoas a organização precisará para executar todas as suas atividades. Esses números podem ser obtidos diretamente do departamento de pessoal ou setor de administração

de pessoal da empresa, onde estão disponíveis relatórios sobre o número de funcionários por cargos, setores, áreas etc. (LUCENA, 1995).

Já a análise qualitativa estuda a motivação, o comprometimento, a qualidade de vida no ambiente de trabalho etc. Ambas as análises são importantes para se dimensionar quantas pessoas e quais as qualificações dessas pessoas para que a organização consiga realizar os seus objetivos. Feitas as análises quantitativa e qualitativa, o gestor de recursos humanos terá condições de dar início ao planejamento estratégico de RH.

Lucena (1995) afirma que a avaliação da qualificação profissional visa:

- Analisar o potencial dos funcionários para possível aproveitamento interno e indicações de sucessão;
- Formular planos de desenvolvimento de treinamento;
- Subsidiar a avaliação de desempenho;
- Ajudar a gerência a identificar os impactos da capacitação profissional na produtividade e na qualidade dos resultados de sua área;
- Proporcionar a visão global e individual do nível de qualificação profissional das unidades que compõem a organização.

Para sistematizar todas essas informações, o gestor pode utilizar o perfil profissional, a fim de coletar as informações necessárias para levantar e avaliar a capacidade da organização em relação aos seus recursos humanos. Lucena (1995) destaca a importância do perfil profissional relacionando-o à capacitação profissional, aspecto crucial ao planejamento de recursos humanos. Segundo ela, o uso correto da capacidade e competência humana nas empresas seria melhor aproveitada se fosse mais esclarecida, definida e gerenciada de maneira integrada, adaptada às mudanças estratégicas do negócio. Nesse sentido, o perfil profissional ajuda a empresa e as pessoas que nela trabalham a entenderem melhor o que deve ser feito e como deve ser feito.

Ribeiro (2012) também destaca a importância do perfil profissional como sendo um dos componentes básicos para planejamento de recursos humanos. Assim, o perfil profissional tem como função definir a qualificação profissional e pessoal. Para realizar o planejamento de recursos humanos, é preciso primeiro definir o perfil profissional ou a qualificação necessária ao cargo.

Na definição de Lucena (1995, p. 115), o perfil profissional é:

O dimensionamento dos objetivos do cargo, do tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados desejados. Estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades, e aptidões requeridas pelos objetivos do cargo.

Pela definição de Lucena, podemos considerar as “responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões” como competência. Uma competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (RUAS, 2004; WOOD, 2002). Assim, um profissional competente é aquele que tem o conhecimento (saber), possui as habilidades (saber fazer) e tem atitude (fazer). Hoje, as organizações de sucesso buscam por profissionais competentes, que agreguem valor à sua atuação no mercado.

Lucena (1995) também destaca a importância de se considerar a perspectiva do negócio da organização, as exigências do mercado em ela atua e a contribuição esperada dos recursos humanos na elaboração do perfil profissional. Ressalta, ainda, que o perfil profissional tem como função completar a descrição do cargo, aconselhando que os encarregados da elaboração da descrição do cargo (setor de salários) trabalhem em conjunto com os profissionais de recrutamento e seleção (também responsáveis pelo perfil profissional). Desse modo, continua a autora, o perfil profissional se torna “um instrumento completo, de ação global” (LUCENA, 1995, p. 116).

A definição do perfil profissional é o ponto de partida para o planejamento de recursos humanos. Um perfil pode ser definido por meio da análise das ocupações que fazem parte de uma área profissional e das competências gerais dos profissionais que atuam nessa área. Além do domínio operacional e tecnológico, deve ser considerada a compreensão do profissional a cerca do trabalho como um todo, para que possa ter um desempenho hábil na área profissional em que atua, de modo que não fique limitado a uma qualificação ou habilitação específica do posto de trabalho (RIBEIRO, 2012).

Vejamos um modelo de perfil profissional de um gerente de agência bancária, apresentado por Lucena (1995, p. 220):

MODELO 5

PERFIL PROFISSIONAL

MODELO DE PERFIL PROFISSIONAL INSTRUÇÕES

– **PERFIL PROFISSIONAL** compreende o dimensionamento das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, aptidões e requisitos exigidos por um cargo, o que representam a capacitação necessária ao desempenho do ocupante. Portanto, ao avaliar o empregado em relação ao **PERFIL PROFISSIONAL**, o supervisor estará analisando sua **QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**, e não seu desempenho. O desempenho será utilizado como referencial, como fonte de dados objetivos, para julgar o nível de qualificado. De acordo com este enfoque. Os resultados da avaliação da **QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL** serão utilizados para:

- Analisar seu impacto no desempenho e produtividade;
- Direcionar o levantamento de necessidades de treinamento e suas prioridades de atendimento;
- Subsidiar o processo de Colocação, do ponto de vista do aproveitamento interno e seleção externa;
- Subsidiar a formulação dos Planos de Sucesso;
- Possibilitar a visão e análise global e individual do nível de Qualificação Profissional dos empregados de uma Área e subsidiar outras decisões de pessoal.

– O **PERFIL PROFISSIONAL** compõe-se de duas partes:

1. Perfil Profissional propriamente dito, isto é, o "*output*" da função ou cargo, expressa em áreas básicas de resultados, direcionados para o campo de responsabilidade da função/cargo. Nesta parte, o empregado será avaliado em termos do quanto "**ATENDE**" ou "**NÃO ATENDE TOTALMENTE**".

2. A segunda parte dimensiona e detalha os Conhecimentos, Habilidades, Aptidões e Requisitos, distribuídos sob a forma de **FATORES** E **SUBFATORES**. São desenvolvidos em função da Parte 1, identificando o quanto o empregado está qualificado ou não.

– **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO** Para cada **FATOR** e seus **SUBFATORES**, será atribuído um **PESO**, em ordem de importância de 5 a 1. O **Peso** representa o elemento discriminador que identifica os **FATORES** de maior impacto e maior importância para o Perfil Profissional. Os **Subfatores** serão avaliados de acordo com o seguinte escala:

O (zero) – **NÃO ATENDE**

1 – **ATENDE EM PARTE**

2 – **ATENDE**

3 – **ÓTIMO**

– **NÃO ATENDE** – O empregado não possui o Conhecimento/Habilidade/Requisito/ etc.

– **ATENDE EM PARTE** – Não apresenta o domínio completo, de acordo com a exigência do cargo.

– **ATENDE** – Cobre totalmente o Conhecimento/Habilidade/Requisito, exigidos pelo cargo. -

– **ÓTIMO** – Além de atender o exigido pelo cargo, vai além dessa exigência.

– Após a Avaliação, será feito o cálculo por **FATOR**, ou seja, a média aritmética do somatório das avaliações dos **SUBFATORES**, multiplicada pelo **PESO** do **FATOR**.

– Para cada Perfil será calculado o Padrão Médio, que servirá de referência para identificar quão próximo ou quão distante o empregado está posicionado em relação ao Padrão Médio.

Figura 2.1 – Modelo de perfil profissional. Fonte: Lucena (1995, p. 220).

Por meio de um instrumento como o apresentado acima, o gestor poderá coletar informações necessárias para que faça o planejamento e avaliação da capacidade organizacional em relação aos seus recursos humanos. Esse levantamento permitirá a geração de dados qualitativos referentes ao potencial de talentos da empresa, possibilitando a capacidade dos recursos humanos em relação às responsabilidades e exigências dos cargos que ocupam. Além disso, permite visualizar a competência, o desempenho, a produtividade e os resultados de que a organização é capaz. Assim, o gestor terá condições de verificar as falhas dos recursos humanos e planejar o suprimento das discrepâncias atuais em relação à situação que deseja alcançar no futuro (LUCENA, 1995).

O gerente de agência deverá apresentar um perfil profissional voltado para as seguintes áreas de resultados, conforme apresentado por Lucena (1995, p. 221):

PERFIL PROFISSIONAL DE UM GERENTE DE AGÊNCIA		
O gerente de agência deverá apresentar um perfil profissional voltado para as seguintes áreas de resultados:		
ÁREAS DE RESULTADOS	ATENDE	NÃO ATENDE TOTALMENTE
01. Identificação com o ambiente da empresa (missão, objetivos, funções, políticas)		
02. Orientação para a busca de lucratividade (visão do negócio)		
03. Orientação para busca de produtividade		
04. Identificação dos impactos da conjuntura econômica brasileira nos negócios		
05. Otimização do nível de competitividade da empresa em relação ao mercado financeiro local		
06. Definição e administração de objetivos mensuráveis		
07. Identificação de oportunidades de negócios nos segmentos do mercado onde atua		
08. Otimização da capacidade de efetivação de negócios dos clientes		
09. Gerência dos ativos e passivos da empresa sob sua responsabilidade		
10. Gerência dos ativos e passivos dos clientes		
11. Gerência dos custos operacionais		
12. Comunicação (relacionamento interno/externo)		
13. Representação da empresa na localidade		
14. Conceituação de problemas e inovação na busca de alternativas de solução		
15. Gerência de pessoas		

Tabela 2.1 – Perfil profissional de um gerente de agência. Fonte: Lucena (1995, p. 220).

Essa mesma autora, Lucena (1995, p. 221-223), também apresenta um quadro das qualificações, habilidades e requisitos que o gerente da agência bancária deverá ter para atingir o perfil, conforme abaixo:

QUALIFICAÇÃO/HABILIDADES/REQUISITOS PARA ATINGIR O PERFIL	
I. CONHECIMENTOS TÉCNICOS (PESO)	GRAU
01. Estrutura da empresa	
02. Políticas e normas gerais da empresa	
03. Crédito pessoa jurídica/física (análise econômico-financeira)	
04. Legislação bancária e comercial	
05. Contabilidade	
06. Matemática financeira	
07. Mercado financeiro local	
08. Economia brasileira	
09. Segmento de mercado regional	
10. Conhecimento da clientela e de seus negócios	
11. Áreas de risco exposto	
12. Técnicas de venda	
13. Produtos para pessoa jurídica/física	
14. Sistema operacional de empresa	
15. Documentação específica (contratos, garantias, duplicatas, cadastro, etc.)	
Grau: 0 – Não Atende; 1 – Atende em Parte; 2 – Atende; 3 – Ótimo	
Subtotal	
Subtotal ponderado = Peso x Média Aritmética dos Subfatores	
II. EXPERIÊNCIA (PESO)	GRAU
01. Vendas/Negociação com produtos bancários para pessoa jurídica/física	
02. Gerência de crédito	
03. Atuação em mercados diversificados — pessoa jurídica/física	
04. Gerência administrativa	
05. Gerência de pessoas	
06. Gerência de risco operacional	
07. Identificação de oportunidades de negócios	
Grau: 0 – Não Atende; 1 – Atende em Parte; 2 – Atende; 3 – Ótimo	
Subtotal	
Subtotal ponderado = Peso x Média Aritmética dos Subfatores	
III. HABILIDADES GERENCIAIS (PESO)	GRAU
01. Planejamento	
02. Organização do trabalho	
03. Controle	
04. Liderança	
05. Capacidade de decisão	

06. Gerência por objetivos	
07. Orçamentação	
08. Capacidade de lidar com situações novas	
09. Antecipação de situações-problema e consequências adversas	
Grau: 0 – Não Atende; 1 – Atende em Parte; 2 – Atende; 3 – Ótimo	
Subtotal	
Subtotal ponderado = Peso x Média Aritmética dos Subfatores	
IV. RELACIONAMENTO (PESO)	GRAU
01. Desenvoltura em contatos externos e internos	
02. Comunicação verbal	
03. Comunicação escrita	
04. Habilidade em ouvir	
05. Capacidade de negociação	
06. Empatia/Sensibilidade	
07. Credibilidade	
08. Representatividade na comunidade	
Grau: 0 – Não Atende; 1 – Atende em Parte; 2 – Atende; 3 – Ótimo	
Subtotal	
Subtotal ponderado e Peso x Média Aritmética dos Subfatores	
V. REQUISITOS PESSOAIS (PESO)	GRAU
01. Raciocínio lógico	
02. Senso crítico	
03. Agressividade	
04. Persistência	
05. Criatividade	
06. Sociabilidade	
07. Adaptabilidade	
08. Disciplina	
09. Apresentação pessoal	
10. Atualizado (cultura geral)	
11. Postura profissional adequada	
Grau: 0 – Não Atende; 1 – Atende em Parte; 2 – Atende; 3 – Ótimo	
Subtotal	
Subtotal ponderado e Peso x Média Aritmética dos Subfatores	
RESUMO – FATORES	SUBTOTAL PONDERADO
I. Conhecimentos técnicos	
II. Experiência	
III. Habilidades gerenciais	
IV. Relacionamento	
V. Requisitos pessoais	

Tabela 2.2 – Qualificação, habilidades e requisitos para atingir o perfil. Fonte: Lucena (1995, p. 221-223).

Lucena (1995, p. 223-225) ainda o perfil do gerente da agência, de acordo com os conceitos dos subfatores, conforme mostra na tabela 2.3:

PERFIL PROFISSIONAL DE UM GERENTE DE AGÊNCIA
CONCEITOS DOS SUBFATORES
I. CONHECIMENTOS TÉCNICOS
Os subfatores referentes a CONHECIMENTOS TÉCNICOS não serão conceituados isoladamente. O avaliador deverá considerar o campo da exigência do cargo e não o conteúdo total abrangido pelo subfator, orientando e análise para o campo da especialização e atuação exigidos pelo cargo. A Área responsável deverá definir os conhecimentos técnicos exigidos pelo cargo.
II. EXPERIÊNCIA
01. VENDAS/NEGOCIAÇÃO COM PRODOTOS BANCÁRIOS PARA PESSOA JURÍDICA É o desempenho comprovado no cumprimento de metas mercadológicas, tendo demonstrado efetiva capacidade de diversificar e integrar produtos.
02. GERÊNCIA DE CRÉDITO (LINHA) Desempenho comprovado no exercício das seguintes atividades: Proposição, Recomendação, Aprovação e Acompanhamento de Empréstimos. Além disso, deve ter demonstrado baixos índices de problemas de crédito.
03. ATUAÇÃO EM MERCADOS DIVERSIFICADOS / PESSOA JURÍDICA Ter atuado em mercados diversificados, seja em termos de tamanho de empresas, de ramos de negócios, de ambientes diferentes e de variedades de produtos.
04. GERÊNCIA ADMINISTRATIVA Ter exercido posições de gerência com responsabilidades administrativas, coordenando atividades diversas, recursos, orçamentos, metas, planos e resultados.
05. GERÊNCIA DE PESSOAS Vivência em coordenar e gerenciar um grupo de pessoas em suas várias atividades, obtendo a execução de um trabalho produtivo em mercadologia.
06. GERÊNCIA DE RISCO OPERACIONAL Demonstração clara de experiência em enfrentar situações que poderiam gerar prejuízos para a empresa e/ou cliente, em termos de valor e/ou imagem. Saber identificar o risco.
07. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO Pessoa que tenha demonstrado criatividade e imaginação para identificar oportunidades potenciais de negócios, conseguindo resultados positivos. Utilizar métodos de investigação e pesquisa para este fim.
III. HABILIDADES GERENCIAIS
01. PLANEJAMENTO Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo as seguintes etapas: o que fazer (tarefas, atividades, ações); como fazer (métodos, técnicas e processos de trabalho); recursos necessários; prazos; pessoas; critérios de acompanhamento e controle.
02. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Capacidade de trabalhar com método e ordem; distribuição adequada do tempo e das tarefas; saber situar-se no tempo (quando) e no espaço (onde) com relação às responsabilidades assumidas.
03. CONTROLE Capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências sobre as atividades, de modo a assegurar que tais atividades e ações não se desviem das normas estabelecidas, indo ao encontro aos resultados operados. Dispõe de dados e informações e sabe a qualquer momento o que se passa na área ou em relação às responsabilidades do seu cargo.

04. LIDERANÇA

Capacidade de dirigir, de influir, de ser ouvido e conduzir pessoas ou grupos, baseado na competência profissional, prestígio pessoal e aceitação pelos dirigidos.

05. CAPACIDADE DE DECISÃO

Capacidade de decidir utilizando o raciocínio lógico, a análise de dimensão do risco exposto e avaliando as alternativas antes de optar por um curso de ação.

06. GERÊNCIA POR OBJETIVOS

Capacidade de identificar e definir objetivos com clareza e exatidão, gerenciando-os quanto aos resultados a alcançar, assim como gerenciar os objetivos mercadológicos definidos pela Área.

07. ORÇAMENTAÇÃO

Capacidade para elaborar orçamentos administrativos, de pessoal e demais despesas, de acordo com os parâmetros definidos pela empresa, gerenciando-os de maneira equilibrada.

08. CAPACIDADE DE LIDAR COM SITUAÇÕES NOVAS

Capacidade de enfrentar situações novas de maneira positiva (sem fugir delas), utilizando o raciocínio lógico no sentido de identificar os aspectos e variáveis que envolvam a situação e buscando modos para resolvê-la.

09. ANTECIPAÇÃO DE SITUAÇÕES PROBLEMA E CONSEQUÊNCIAS ADVERSAS

Capacidade para prever e identificar problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial) mas que poderiam acontecer, sendo capaz de antever suas consequências adversas e tomar providências para evitá-los e/ou enfrentá-las (planos de contingências).

IV. RELACIONAMENTO

01. DESENVOLVURA EM CONTATOS INTERNOS E EXTERNOS

Capacidade de estabelecer relação com outros, independentemente do nível hierárquico, profissional ou social influenciando positivamente na interação com pessoas e obtendo aceitação pessoal.

02. COMUNICAÇÃO VERBAL

Capacidade de se expressar *verbalmente* de maneira lógica, com objetividade e fluência e conseguindo ser entendido por seu interlocutor.

03. COMUNICAÇÃO ESCRITA

Capacidade de se expressar por *escrito* de maneira lógica, compreensível e objetiva.

04. HABILIDADE DE OUVIR

Capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, sendo capaz de ouvir, interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.

05. CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO

Capacidade de manter entendimento, mudança de opinião, consenso e ação na consecução de objetivos comuns, realizando negócios ou obtendo resultados que satisfaçam as partes envolvidas.

06. EMPATIA / SENSIBILIDADE

Capacidade de colocar-se no lugar do outro, percebendo suas necessidades, seus valores, seus pontos de vista, de modo a possibilitar um relacionamento que resulte num entendimento mútuo e positivo, facilitando a negociação.

07. CREDIBILIDADE

Capacidade de se fazer acreditar junto a outras pessoas pela competência e domínio do seu campo profissional de atuação. Sinceridade, confiança e honestidade nas posições assumidas.

08. REPRESENTATIVIDADE NA COMUNIDADE

Capacidade de penetração e participação nas entidades e órgãos governamentais, empresariais, comunitários e sociais, assumindo uma postura que represente a organização, divulgue sua imagem e abra espaço para a realização de negócios.

V. REQUISITOS PESSOAIS	
01. RACIOCÍNIO LÓGICO	Capacidade de utilizar o processo intelectual de raciocinar com justeza, exatidão e coerência, estabelecendo relação lógica e racional entre idéias e conceitos, causas e efeitos, início, meio e fim, deduzindo conclusões.
02. SENSO CRÍTICO	Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados segundo padrões estabelecidos pelo senso comum, ou ainda segundo o critério de "certo ou errado" determinado pelo bom senso.
03. AGRESSIVIDADE	Pessoa dinâmica, ativa, que possui forte disposição para realizações arrojadas, desafiantes e audaciosas e sempre conseguindo obter os resultados que persegue.
04. PERSISTÊNCIA	Capacidade de levar avante seus empreendimentos e objetivos, não se deixando abater por obstáculos e / ou frustrações. Força de vontade. Enfrenta desafios encarando-os como força motivadora para alcançar resultados.
05. CRIATIVIDADE	Capacidade de formar novos padrões, criar idéias originais e elaborar soluções novas.
06. SOCIABILIDADE	Capacidade e gosto de trabalhar em atividades que tenham no contato com pessoas seu ponto forte, ou seja, relacionamento com o público. Capacidade de conviver com indivíduos e agir no sentido de entrar em relação favorável com os mesmos.
07. ADAPTABILIDADE	Capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas. Pessoa que assimila rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade e boa vontade.
08. DISCRIÇÃO	Capacidade de manter atitudes reservadas em situações que envolvem contatos com outras pessoas.
09. APRESENTAÇÃO PESSOAL	Capacidade de causar boa impressão pelo cuidado pessoal e pelo modo educado de tratar as pessoas.
10. ATUALIZADO (CULTURA GERAL)	Capacidade de manter-se atualizado sobre assuntos e fatos da história contemporânea do Brasil, em termos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos, culturais e artísticos.
11. POSTURA PROFISSIONAL ADEQUADA	Pessoa que assume posições profissionais bem definidas e coerentes com os objetivos pretendidos.

Tabela 2.3 – Perfil profissional de um gerente de agência – Conceitos dos subfatores. Fonte: Lucena (1995, p. 223-225).

A área de recursos humanos deverá ser responsável pela verificação, elaboração e análise dos parâmetros e linguagem aplicada nos instrumentos, especialmente quanto ao conceito dos subfatores, cuja interpretação deverá ser imparcial para garantir a fidedignidade do trabalho (LUCENA, 1995).

Definido o perfil profissional, o gestor deve considerar outro fator essencial para fazer o planejamento de recursos humanos – a cultura organizacional. Vamos estudá-la a partir de agora.

2.1.2 Cultura organizacional

Como estudamos no capítulo 1, as organizações se diferem umas das outras, e cada uma delas tem a sua própria cultura. Chiavenato (2004, p. 100), afirma que a cultura é formada pelo “modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização”, bem como pelo “conjunto de valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”. Vamos ver mais algumas definições de cultura organizacional, segundo outros autores:

Para Schein (1992, apud Chiavenato, 1999, p. 139) a “cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

Já para os autores Fleury e Sampaio (2002, p. 293) é um “conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 354), a cultura organizacional é “o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Para Robbins (2002, p. 498) a cultura organizacional “é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhados”. Esse mesmo autor afirma que a cultura organizacional pode interferir no desempenho e na satisfação dos funcionários.

Como podemos perceber nos conceitos acima, a cultura organizacional dá identidade à organização, definindo a sua forma de atuar no mercado. Assim, quanto mais integrados os membros da empresa estiverem à cultura organizacional, e quanto mais clara e aceita for essa cultura para os colaboradores, mais desenvolvido será o senso de trabalhar com os mesmos propósitos na empresa.

Vários autores, como Padoveze e Benedicto (2005) e Mintzberg et al. (2000), concordam com a influência da cultura organizacional na formulação de

estratégias. Mintzberg et al. (2000) ressalta que quanto mais forte for a cultura da organização, suas crenças, sua ideologia, valores etc., maior será a influência na geração de estratégias. Assim, a cultura assume um papel de orientação quanto ao rumo estratégico da empresa e, ao mesmo tempo, acaba por aprisionar a organização a paradigmas estratégicos que podem ser prejudiciais.

2.1.3 Competências essenciais

Para Kuenzer (2003, p. 17) competência significa:

(...) capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida... vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos.

De acordo com Chiavenato (2004), hoje as empresas não tem como papel apenas o gerenciamento de recursos, produção, gente, tarefas etc., pois o problema é ainda mais grave: elas precisam determinar objetivos organizacionais em busca de formação de competências essenciais que garantam a sua sobrevivência, desenvolvimento e permanência no mercado.

De acordo com seus criadores do termo, Prahalad e Hamel, “competências essenciais” referem-se ao “aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD e HAMEL, 1998, p. 298, apud LEITE e PORSSE, 2003, p. 127).



CONEXÃO

Leia mais sobre as competências essenciais e a aprendizagem organizacional no artigo “Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva”, disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>>. Bom estudo!

Desenvolver competências essenciais significa criar uma cultura gerencial dinâmica, fazendo com que as pessoas trabalhem em equipe e tenham flexibilidade e capacidade para mudar, além do senso de compartilhamento de recursos que garantam a existência da empresa a longo prazo. Sem as competências essenciais, a empresa não consegue inventar novos mercados e se antever às mudanças cada vez mais rápidas, comprometendo assim o seu futuro (CHIAVENATO, 2004).

No entanto, o desenvolvimento das competências depende do correto planejamento e capacitação das pessoas da organização. Segundo Mascarenhas (2013), a competência depende da interação e construção de relacionamentos entre as pessoas da organização, para que haja mobilização das capacidades de todos. Assim, a organização precisa estabelecer meios para que seus recursos humanos se desenvolvam e possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais.

Um quadro de funcionários competentes permite à organização se antecipar aos acontecimentos e tomar medidas que a favoreçam. Para Deluiz (1995, p. 199), é preciso desenvolver nos colaboradores competências que darão subsídio frente a situações diversas, tornando-os mais flexíveis e preparados para adaptarem-se a essas novas situações e às modificações de processos e contextos ambientais. Segundo ela, a organização deve construir competências técnicas e intelectuais abrangentes, competências organizacionais ou metódicas, comunicativas, sociais e comportamentais. A autora apresenta as diversas competências:

- **competências técnicas:** são, na maioria, intelectuais, cujo objetivo é o "aprender a pensar" e "aprender a aprender". Desenvolve a capacidade de reconhecimento e definição de problemas, avaliação de soluções, o pensamento estratégico, a atuação preventiva e introdução de modificações no processo de trabalho, além de transferir e generalizar conhecimentos.
- **competências organizacionais ou metódicas:** refletem a capacidade planejamento e auto-organização de uma pessoa, determinando métodos próprios, além de gerenciar seu tempo e seu espaço de trabalho. Esse tipo de competência implica na capacidade de auto-avaliação e gera a autossuficiência.
- **competências comunicativas:** é a capacidade de expressão e comunicação com os membros de um grupo, dos superiores hierárquicos ou dos subordinados. Referem-se à capacidade de cooperar, de trabalhar em equipe, de dialogar e de comunicar-se interpessoalmente.

- **competências sociais:** referem-se à capacidade do indivíduo em utilizar todos os seus conhecimentos e à capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.

- **competências comportamentais:** representam a criatividade, a iniciativa, o desejo de aprender, a abertura a mudanças, a consciência da qualidade e das implicações éticas do trabalho, implicando no envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.

- **competências políticas:** referem-se ao ato de reflexão e atuação crítica na esfera da produção, bem como na esfera pública, em instituições da sociedade civil, como atores sociais com interesses próprios que se funcionam como interlocutores legítimos e reconhecidos.

Essas competências, se desenvolvidas, darão vantagem competitiva à organização, pois organizações competentes são aquelas que possuem “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 79). Para esses autores, as competências essenciais estão contidas nas competências organizacionais como recursos intangíveis que:

- a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados;
- b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados;
- c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa as competências essenciais são fatores fundamentais que dão maior flexibilidade e permitem a exploração de diferentes mercados.

Essas competências diferenciam as organizações de suas concorrentes. Prahalad e Hamel criaram o termo **core competence** em 1990, que significa as competências estratégicas únicas e distintivas de uma empresa, utilizadas para diferenciá-la de suas concorrentes, resultando em vantagem competitiva. Segundo os autores, para ser **core competence**, a competência deve:

- possibilitar o acesso a vários mercados;
- proporcionar uma grande contribuição para o produto final;
- ser de difícil imitação por parte dos concorrentes.

Assim, a **core competence** traz um valor único aos clientes da empresa, diferenciando-a dos concorrentes. Definidas em quais funções a organização se

destaca das demais, ela poderá centrar seu negócio nessas funções e passar a competir em campos pertinentes a tais funções. Assim, a organização fará uso de sua **core competence** (que se referem às funções que ela sabe executar de maneira excelente), que a levará a concorrer com o seu **core business** (ou competências essenciais), que é a decorrência de sua **core competence**.

Para relembrar o significado de competências essenciais, podemos tomar a definição dada por Green (2000): as competências essenciais são os conhecimentos técnicos e habilidades únicas de uma organização, que impactam o fornecimento de produtos e serviços, trazendo vantagem competitiva no mercado, pois resulta em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

De acordo com Mills et al. (2002, p.13, apud Holanda, 2010) as principais competências de uma organização são:

- **Essenciais:** competências em atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são fundamentais para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;
- **Distintivas:** competências em atividades que os clientes reconhecem como diferenciadas de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;
- **Organizacionais:** competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades-fins;
- **Individuais:** tratam do saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ainda de acordo com Mills et al. (2002), as competências devem ser vistas como variáveis e não como atributos, pois não representam algo que as empresas possuem ou não, mas sim o que elas realizam em determinado nível, que é avaliado pela concorrência. Se as atividades realizadas são de nível inferior ao da maior parte da concorrência, então será de baixa competência. Se forem realizadas em nível superior, então as atividades são consideradas de alta competência.

Para que uma organização se mantenha competitiva no mercado é preciso manter um processo contínuo de aprendizagem, detectando e corrigindo erros até que alcance os seus objetivos. No entanto, estabelecer princípios de aprendizagem em uma organização só terá sentido se houver o compartilhamento da visão, concebendo um senso de coletividade e coerência a respeito das práticas e atividades da empresa, caso contrário, a aprendizagem se torna abstrata e sem sentido (SENGE, 2000).

O desafio do gestor de recursos humanos é saber gerenciar a interação entre as competências, as estratégias da empresa e o comportamento de seus recursos humanos (WRIGHT, SNELL, 2001) para o sucesso organizacional.

2.2 Previsão das necessidades atuais e futuras de recursos humanos

Discutidos alguns dos principais conceitos a respeito das organizações, como negócio, visão, missão, valores, planejamento de organizacional, cultura organizacional, competências essenciais (vistos no capítulo 1), podemos então estudar o dimensionamento das necessidades atuais e futuras de recursos humanos.

Como já estudamos no item 2.1 deste capítulo, o planejamento de recursos humanos busca identificar e analisar as necessidades organizacionais, visando o desenvolvimento de políticas, sistemas, atividades e programas que supram essas necessidades a curto, médio e longo prazo, a fim de que a empresa alcance seus objetivos por meio da realização de suas estratégias (LUCENA, 1995).

Algumas organizações utilizam uma pesquisa interna para conhecer suas necessidades de recursos humanos. Essa pesquisa consiste na “verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e longo prazo” (CHIAVENATO, 2004, p. 166). Com o passar do tempo, a organização necessitará de quantidades diferentes de pessoas para desenvolver suas atividades e, portanto, essa pesquisa interna deve ser contínua e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da empresa. No entanto, na maioria das vezes, essa pesquisa interna é substituída pelo planejamento de pessoal (CHIAVENATO, 2004).

Planejar o quadro de pessoal ajuda a identificar lacunas e excessos atuais e futuros, possibilitando que a empresa tome decisões sobre seus colaboradores, bem como que essas pessoas possam ter orientação em seu desenvolvimento e carreira. Quando uma empresa capta pessoas conhecendo suas necessidades futuras ou excessos atuais, poderá alinhar essa captação com suas estratégias, aproveitando melhor os recursos disponíveis (DUTRA, 2002).

Dessler (2014) alerta que uma organização precisa considerar a projeção de posições a serem abertas futuramente e também das que serão ocupadas, ao iniciar o seu planejamento de preenchimento de vagas.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 82), a empresa pode utilizar os seguintes meios para processar o levantamento de necessidades de recursos humanos:

- Preenchimento de formulários específicos de previsão de vagas.
- Indicação direta, a nível de direção, face a um determinado plano de provimento de pessoal na empresa.
- Contatos diretos com unidades da empresa, desde que não haja qualquer plano sistemático de RH.

Os autores ainda ressaltam alguns aspectos que devem ser levados em conta ao realizar o levantamento de necessidades de mão de obra:

- a)** caracterização inicial das necessidades de mão-de-obra a ser contratada pela empresa;
- b)** a análise de todos os aspectos relacionados com essas necessidades (financeiros, de oportunidade, estruturais etc.);
- c)** a verificação da extensão das necessidades (áreas onde ocorrem com maior ou menor frequência);
- d)** o procedimento de um inventário da mão-de-obra necessária: tipos de funções, qualificações exigidas, conhecimentos e habilidades necessárias;
- e)** a definição da urgência ou não da necessidade solicitada (CARVALHO, NASCIMENTO, 2004, p. 83).

Como já estudamos, uma das ferramentas utilizadas no planejamento de recursos humanos é o perfil profissional, que pode auxiliar a organização na captação de dados quantitativos (número de pessoas necessárias em cada cargo e nível) e qualitativos (referentes ao potencial de talentos da empresa). Portanto, a elaboração do perfil profissional permite solucionar contradições entre a eficiência operacional da empresa e as competências do trabalhador (LUCENA, p. 95). Para defini-lo, é preciso obter informações da descrição dos cargos, que fornece os requisitos técnicos e comportamentais essenciais ao bom desempenho das funções. Assim, a descrição do cargo serve como importante ferramenta para identificação do perfil profissional.

Carvalho e Nascimento (2004) reafirmam a importância das informações do perfil do potencial de RH como sendo de grande utilidade e decisivas para a eficiência do planejamento de recursos humanos.

Como vimos anteriormente, o Perfil Profissional é um instrumento que auxilia o gestor de recursos humanos a verificar que empregados possuem capacidade acima do que é exigido no cargo que ocupa, assim como os que têm capacidade abaixo do necessário – chamado de mapeamento das capacidades da organização. Além disso, possibilita identificar em que fatores cada empregado encontra dificuldades e em quais se destaca, além da identificação das áreas organizacionais que estão gerando resultados fracos, ocasionados por ocupantes de cargos que não estão capacitados suficientemente. Essa análise ainda permitirá que o gestor verifique o impacto da capacitação profissional em termos de produtividade e qualidade, de cada funcionário, por área estudada (LUCENA, 1995).

Feito isso, o gestor terá condições de comparar a atual situação da organização em termos de capacidade de seus recursos humanos e compará-la à situação que deseja ter no futuro, a fim de garantir o alcance de seus objetivos e metas. Como já estudamos, o gestor pode obter facilmente informações quantitativas do quadro atual de funcionários da empresa no departamento de recursos humanos. Esse quantitativo pode não ser adequado para a empresa. Nesse caso, ele deverá fazer a previsão da necessidade de recursos humanos que será necessária para atender aos objetivos do negócio, levando em consideração: “- os impactos das decisões estratégicas nos recursos humanos; - impactos de ameaças organizacionais previstas; - análise do ambiente e do mercado de trabalho” (LUCENA, 1995, p. 179).

Lucena (1995) destaca a importância de se integrar o planejamento de recursos humanos ao planejamento do negócio da empresa e afirma que quanto mais completo e preciso for o planejamento do negócio, mais facilitado será o desenvolvimento da previsão de necessidades de recursos humanos, que deverá objetivar: “- Identificar os impactos das decisões estratégicas empresariais nos recursos humanos; - Localizar, nos vários segmentos da organização, suas necessidades específicas; - Subsidiar o planejamento das ações estratégicas a serem implementadas” (LUCENA, 1995, p. 179).

Defende ainda a ideia de que o staff do planejamento de recursos humanos deve acompanhar a formulação das decisões estratégicas da empresa. Isso porque os objetivos estratégicos da organização impactam diretamente no planejamento e atuação dos recursos humanos. Por exemplo, se a empresa deseja “diversificar seu negócio, lançar novos produtos, ou conquistar novos mercados,

o instrumento deverá contemplar a análise dos impactos desses aspectos nos Recursos Humanos” (LUCENA, 1995, p. 180).

PREVISÃO DE NECESSIDADES DE RECURSOS HUMANOS		MODELO - 01
Identifique abaixo os principais impactos das Decisões Estratégicas Empresariais nos Recursos Humanos	IMPACTOS/NECESSIDADES	AÇÕES ESTRATÉGICAS
		Aproveitamento interno
		Recrutamento externo
		Desligamentos
		Treinamentos/Desenvolvimento
		Transferências
		Revisão de cargos e salários
		Formação de especialistas no exterior
		Política de remuneração para executivos
		Plano de sucessão para cargos gerenciais
		Relações sindicais
		Etc...
		Mudanças organizacionais
	Criação de novos cargos	
	Novos perfis profissionais	
	Instalações em novas localidades	
	Mudanças no conteúdo dos cargos	
	Aprendizagem de nova tecnologia	
	Novas especializações	
	Tecnologia importada	
	Novo perfil gerencial	
	Criação de cargos executivos de alto nível	
	Mudanças na cultura empresarial	
	Etc...	
	DECISÕES ESTRATÉGICAS	
	1. Diversificação do Negócio	
2. Novos Produtos/Serviços		
3. Novas Aplicações Tecnológicas		
4. Organização: Descen- tralização/Regionalização		
5. Novos Mercados		
6. Construção de uma Nova Fábrica		
7. Fechamento de duas filiais e abertura em outras localidades		
8.		
9.		

De acordo com Lucena (1995), o Gestor de cada área, devidamente assessorado pelo staff de planejamento de recursos humanos, e já de posse desse instrumento, deverá analisar a influência de cada decisão estratégica da organização marcando com um “X” as situações que deverão ser reajustadas. Os resultados desse instrumento servirão de base para avaliar as tendências e as mudanças mais relevantes a serem planejadas e executadas pela área de Recursos Humanos. Após essa etapa, o gestor, no papel de planejador de recursos humanos, poderá fazer uso de um segundo modelo (modelo 2, apresentado a seguir), para detalhar as informações obtidas no modelo 1. O intuito é identificar na organização as mudanças e necessidades previstas. Isso permite um levantamento completo das necessidades e visualizar a organização como um todo. Vejamos o modelo 2, representado pela tabela 2.5:

MODELO 02	
PREVISÃO DE NECESSIDADES DE RECURSOS HUMANOS	
1. UNIDADE ORGANIZACIONAL:	DATA:
2. DECISÕES ESTRATÉGICAS:	
3. PLANOS E PROJETOS:	
4. PREVISÃO DE NECESSIDADES:	
4.1. A partir das estratégias do negócio de sua Área, haverá mudança organizacional?	
4.1.1. () NÃO	
4.1.2 () SIM	
4.1.3. () Dentro do 6 mese	
4.1.4. () Dentro do 12 mese	
4.1.5. () Dentro do 3 anos	
4.2. Indique as mudanças previstas:	
4.2.1. () Criação de Unidades Organizacionais	
4.2.2. () Extinção da Unidades Organizacionais	
4.2.3. () Criação de Novos Cargos	
4.2.4. () Novos Perfis Profissionais	
4.2.5. () Pessoal em Novas Localidades	
4.2.6. () Mudanças no Conteúdo de Cargos	
4.2.7. () Aprendizagem de Novas Tecnologias	
4.2.8. () Novas Especializações	
4.2.9. () Novo Perfil Gerencial	
4.2.10. () Criação de Cargos Executivos de Alto Nível	
4.2.11. () Absorção/Criação de Novos Serviços	
4.2.12. () Transferência de Serviços para outras áreas	
4.2.13. () Redução de Pessoal	
4.2.14. () Outros (Especificar)	

Tabela 2.5 – Modelo 2 - Previsão de necessidades de recursos humanos. Fonte: Lucena (1995, p. 183).

Lucena (1995) explica que após o levantamento por área da organização, feito com o uso do Modelo 2, apresentado acima, o gestor pode consolidar as informações a nível global, para que a área de RH consiga dimensionar e elaborar suas decisões estratégicas, bem como seus projetos de trabalho, o que é ilustrado no Modelo 3, representado pela tabela 2.6 a seguir:

CONSOLIDAÇÃO DA PREVISÃO DE NECESSIDADES DE R. H.										
MODELO 3										
1. NECESSIDADES	UNIDADES ORGANIZACIONAIS									
	ÁREA A	ÁREA B	ÁREA C	ÁREA D	ÁREA E	ÁREA F	ÁREA G	ÁREA H	ÁREA I	ÁREA J
1. Criação de Unidades Organizacionais										
2. Extinção de Unidades Organizacionais										
3. Criação de Novos Cargos										
4. Novos Perfis Profissionais										
5. Pessoal em Novas Localidades										
6. Mudanças no Conteúdo de Cargos										
7. Aprendizagem de Novas Tecnologias										
8. Novas Especializações										
9. Novo Perfil Gerencial										
10. Criação de Cargos Executivos da Alto Nível										
11. Absorção/Criação da novos Serviços										
12. Transferência de Serviços para outras áreas										
13. Redução de Pessoal										
14. Outros...										

2. AÇÕES ESTRATÉGICAS E TÁTICAS			
MUDANÇAS (ITENS)	O QUE FAZER	COMO	QUANDO

3. CARGOS-CHAVES E CRÍTICOS	ÁREAS									
	ÁREA A	ÁREA B	ÁREA C	ÁREA D	ÁREA E	ÁREA F	ÁREA G	ÁREA H	ÁREA I	ÁREA J
OBSERVAÇÕES ADICIONAIS										

Tabela 2.6 – Modelo 3 – Consolidação da previsão de necessidades de R.H. Fonte: Lucena (1995, p. 187-188).

Com a tecnologia de que dispomos hoje, podemos usar esses instrumentos por meio de **softwares** ou aplicativos que são processados por computadores, que geram relatórios de informações gerenciais (Lucena, 1995), as quais devem ser analisadas e corretamente utilizadas por quem faz o planejamento de recursos humanos.

Ainda de acordo com a autora, a consolidação das informações no modelo 3 consiste na base para a formulação das decisões estratégicas para recursos humanos. A partir daí, devem ser feitas a análise do ambiente e do mercado, além da análise dos recursos humanos da organização, o que permitirá a formulação das decisões estratégicas. Explicando melhor:

(...) as Ações Estratégicas decorrentes da previsão das necessidades de Recursos Humanos serão confrontadas com os resultados da Análise dos Recursos Humanos, para se ter uma ideia do quanto a capacidade instalada da empresa atenderá, ou não, às necessidades identificadas (LUCENA, 1995, p. 185-186).

O gestor deverá buscar sempre configurar um quadro de pessoal que atenda às necessidades da organização, considerando fatores do ambiente interno da organização, como nível dos salários, cultura etc., e do ambiente externo, como características da mão de obra disponível, nível salarial do mercado, concorrência etc. (LUCENA, 1995).

Além disso, o gestor deverá tomar várias outras decisões, como que tipo de mão de obra utilizar (própria ou terceirizada), uso de estagiários e programas de **trainees** (veremos no próximo capítulo), atuação como uma organização autônoma ou cooperativada etc. Lembrando que para cada tipo de organização e situação deverá ser escolhida a melhor alternativa, não existindo uma receita mágica que garanta o sucesso para as empresas. Conhecer o mercado, o negócio da empresa, as técnicas voltadas à gestão de pessoas, bem como instrumentos e ferramentas voltados para os recursos humanos, ajudará o gestor a escolher o melhor caminho para a organização.



ATIVIDADES

01. Leia as afirmativas abaixo sobre as capacidades de uma organização.

- I. As capacidades operacionais referem-se às funções da empresa, como *marketing*, finanças e operações. Essas capacidades permitem à organização compreender o que acontece à sua volta
- II. As capacidades funcionais referem-se à capacidade de desenvolver tarefas individuais essenciais à organização, como, por exemplo, a operação de máquinas.
- III. A capacidade organizacional é constituída pelo potencial da empresa de organizar, gerenciar, coordenar ou empreender suas atividades e habilidades.
- IV. As capacidades estratégicas envolvem a capacidade de detectar oportunidades alternativas.

Está correto o que se afirma em:

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

02. Uma das ferramentas utilizadas no planejamento de recursos humanos é o perfil profissional. Leia as afirmativas abaixo sobre esse importante instrumento.

- I. Pode auxiliar a organização na captação apenas de dados quantitativos, como o número de pessoas necessárias em cada cargo e nível.
- II. Permite solucionar contradições entre a eficiência operacional da empresa e as competências do trabalhador.
- III. É importante para a sistematização de informações necessárias para levantar e avaliar a capacidade organizacional em relação aos seus recursos humanos.
- IV. Auxilia o gestor a captar dados tanto sobre a quantidade de pessoas que a organização irá precisar, quanto em relação ao potencial desses talentos.

Está correto o que se afirma em:

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



REFLEXÃO

Tão importante quanto planejar a abertura e funcionamento de uma organização, é planejar os recursos humanos que nela trabalharão. Sabemos que hoje as empresas de sucesso têm reconhecido cada vez mais o valor das pessoas para elas. As pessoas constituem o capital intelectual das organizações. Sem colaboradores bem selecionados, capacitados e proativos, as empresas certamente ficarão para trás da concorrência, ou, o pior: deixarão de existir no mercado. Por isso, é importante que o gestor saiba não apenas o quantitativo de recursos humanos, mas, principalmente, que talentos são necessários para atingir os objetivos da empresa. O domínio das técnicas e ferramentas para levantamento de informações e estar atento às tendências do mercado e dos consumidores é imprescindível para realizar uma previsão de recursos humanos compatível com as necessidades da organização.



LEITURA

Vamos estudar um pouco mais sobre a importância do planejamento de recursos humanos para uma organização? Leia o artigo abaixo, disponível no site: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3726/planejamento-de-recursos-humanos.html>>. Boa leitura!

Toda a empresa moderna "pensa" estrategicamente, mas a maioria delas elabora seu planejamento estratégico voltado para a área de marketing, finanças, vendas, produção, atendimento ao cliente, entre outros, e os recursos humanos normalmente ficam esquecidos. Como poderemos obter êxito em um planejamento, se as pessoas que estão incumbidas de realizá-lo e de fazer com que o mesmo traga os resultados esperados para a organização, não estão recebendo a merecida atenção? Talvez esteja aí a resposta, para o porquê de muitos planejamentos estratégicos de empresas estarem engavetados.

Planejar a área de RH hoje é fundamental, pois o ambiente empresarial está, cada vez mais, exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Isso, na maioria das vezes, leva as empresas a perdas, por falta de planejamento.

Fazer um planejamento da área de RH é uma estratégia de abordagem e um tratamento global da administração, que se integra com o negócio da empresa e inclui preocupação com o futuro. Essa visão não é apenas um conjunto de técnicas para se somar às já existentes e sim uma metodologia para levar os objetivos da empresa adiante, já que as pessoas são responsáveis pelo "fazer" e pelos resultados.

Segundo Lucena (1995, p.84) - "Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança".

A integração entre as várias partes é fundamental, relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, fará com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados. Muitas vezes, as empresas criam expectativas e delegam "tarefas", que seus colaboradores que a princípio não têm condições de chegar a alcançar. Cabe a ela, então, dar as ferramentas e o suporte necessários, para que essa pessoa desenvolver-se e levar o objetivo da empresa adiante. Muitas vezes, o que é realizado em uma organização, provém de atos e decisões das pessoas e que por isso só, podem ser realizados de

uma forma melhor ou não. A diferença dessa performance está, normalmente, na qualidade administrativa dessas pessoas, que irão determinar o sucesso ou não da organização. Isso significa que o tratamento dos Recursos Humanos deve ser considerado estratégico.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa dos seres humanos, definindo o desempenho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e a excessiva concorrência.

Trabalhando dessa forma, a missão do "gerente" deixa de ser apenas só dele e passa para as mãos do trabalhador. Todo funcionário que se sente motivado, recompensado e sabe que a empresa preocupa-se com ele, também fará o mesmo pela empresa, ou seja, ele se sentirá parte daquela organização e trará os resultados por ela esperados. Outro fator que acho importante ressaltar, é verificar de que forma os colaboradores esperam que o planejamento estratégico irá ajudar a alcançar os seus objetivos pessoais. Isso é válido não só para os funcionários, mas para dirigentes e os proprietários, pois a realização pessoal é um fator muito importante no processo de desenvolvimento como um todo, já que o mesmo está relacionado ao desenvolvimento pessoal. As pessoas só dão o melhor de si para a empresa, quando sentem que naquele ambiente poderão desenvolver-se e atingir seus objetivos.

Muitas são as fases de um planejamento estratégico de Recursos Humanos. É um trabalho longo, que precisa de pessoas competentes e comprometidas com os objetivos da organização. Como se sabe, trabalhar com pessoas não é nada fácil, logo planejar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura, não é uma das tarefas mais fáceis. As empresas que pretendem adaptar-se ao ambiente presente e ao futuro terão que mudar a sua forma de se relacionar com as pessoas, deixar de usá-las e se preocupar com suas necessidades e expectativas enquanto ser humano.

Embora a administração de Recursos Humanos não lide "diretamente" com fontes de receita, ela poderá certamente trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas. Criar um valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo de eficiência, tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o pessoal. É preciso procurar equilibrar o planejamento de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa, pois, na maioria das vezes, é desse setor que virá o suporte para continuidade das metas planejadas. O profissional de Recursos Humanos é o responsável por preparar e desenvolver as pessoas, para que, independentemente do seu setor, venham a trazer os resultados esperados.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Antônio V. de; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DELUIZ, Neise. **Formação do trabalhador: produtividade & cidadania**. Rio de Janeiro : Shape ed., 1995.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo; Atlas, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- HOLANDA, Lucyanno M. C. de. **A contribuição dos processos de aprendizagem para acumulação de competências**: trajetória de duas indústrias do segmento madeireiro do Estado do Paraná. 2010. 105 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Paraná.
- KUENZER, Acácia Zeneida. **As relações entre conhecimento tácito e conhecimento científico a partir da base microeletrônica**: primeiras aproximações. Educar, Curitiba, Especial. P. 43-69. Editora UFPR, 2003.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEITE, João B. D.; PORSSE, Melody de C. S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional**: em busca de vantagem competitiva. In: RAC. Edição especial. 2003: 121 – 141.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: *competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional**: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Revista Eletrônica de Administração (REAd), v. 11, n. 2, 2005.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 1990.

RIBEIRO, Renato V. **Estratégias em recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, Roberto. **Gestão por competência**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

3

Gestão Do Desempenho/ Potencial e Avaliação do Desempenho

Gestão de Desempenho está diretamente relacionada ao Planejamento de Recursos Humanos. Para poder gerir pessoal é preciso conseguir alcançar o melhor desempenho de cada um a fim de se ter o retorno esperado para agregar resultado à empresa. Mas para fazer gestão de desempenho é preciso medir o quanto cada um entrega. Para isso, temos o instrumento de avaliação de desempenho. Neste capítulo, você conhecerá alternativas para medir, planejar, gerir o desempenho e o potencial dos recursos humanos da organização, além de aprender como planejar carreiras e sucessões, elaborando e administrando programas de estágio e de *trainee*.

Mas surge, então, a pergunta: O que é avaliação de desempenho?

A avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. Ela tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Além disso, fornece à Área de Recursos Humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.



OBJETIVOS

1. Explicar a importância da gestão de desempenho/potencial para as pessoas e para a organização.
2. Conhecer as necessidades organizacionais e os métodos/técnicas para o planejamento da mobilidade interna pessoal.
3. Entender como se elabora e administra um planejamento de carreiras e sucessões.
4. Compreender a importância e as características de um programa de estágio para o estagiário e para a organização.
5. Compreender a importância e as características de um programa de *trainees* para o ocupante e para a organização.
6. Explicar as consequências que uma empresa sofre por não planejar as demandas de pessoal.
7. Conhecer os principais instrumentos do planejamento de RH, a saber: Estimativa de vagas; Plano de Sucessão e Planejamento de Carreiras.
8. Compreender a relação do Planejamento de RH com os demais subsistemas de RH.

- 9.** Compreender o papel do gestor no planejamento de carreiras e no planejamento de sua própria sucessão.
 - 10.** Avaliação das capacidades organizacionais: perfil profissional; cultura organizacional; competências essenciais.
-

3.1 Gestão do desempenho ou potencial e avaliação de desempenho

Sabemos que a elaboração do planejamento de recursos humanos deve estar relacionado ao planejamento estratégico da organização, bem como à sua missão, visão e valores, a fim de conciliar os talentos ao alcance dos objetivos da empresa. Para tanto, é preciso utilizar instrumentos que operacionalizem o bom desempenho da organização. A gestão de desempenho pode ser usada como uma ferramenta eficiente na gestão das organizações. Essa importante ferramenta vem assumindo um caráter estratégico nas organizações, sendo de extrema importância para a gestão estratégica de pessoas, no sentido de ser utilizada como uma ferramenta para melhorar o desempenho das pessoas no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão do desempenho vem sendo utilizada como uma alternativa às tradicionais técnicas de avaliação de desempenho utilizadas. Esta tem como objetivo comparar os resultados atingidos com os planejados, considerando o planejado como objeto de avaliação. Assim, a gestão de desempenho pode ser aplicada como um mecanismo de correção dos desvios de desempenho (em relação ao que foi planejado) durante a execução do trabalho do funcionário (LUCENA, 1977).

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho do trabalho é o resultado não só das competências do trabalhador, mas também do ambiente de trabalho, das relações interpessoais, bem como das características de cada empresa. Por isso, as organizações necessitam de avaliação de desempenho do nível individual até o nível corporativo. Assim, a avaliação do desempenho permite uma visão ampla da gestão organizacional, por permitir a revisão de estratégias, dos objetivos, gestão dos recursos humanos etc., possibilitando a correção de desvios para sustentar o alcance dos objetivos da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na bibliografia sobre avaliação de desempenho, encontramos que avaliação de desempenho consiste em:

“apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro” e “(...) pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização” Chiavenato (2004, p. 259).

A avaliação de desempenho pode ser chamada de diferentes maneiras, como lembra Chiavenato (2004): avaliação do mérito, avaliação dos empregados, avaliação de eficiência funcional etc. Seja qual for sua denominação, seu objetivo é uma forma de avaliar os indivíduos da organização, sendo também uma forma de detectar problemas de supervisão de pessoal, de motivação, de integração (tanto do empregado em relação à empresa, ou em relação ao cargo que ocupa), falta de melhor aproveitamento do potencial de empregados que estejam em cargos que exijam menos capacidade etc. Assim, a avaliação de desempenho ajuda a organização a desenvolver uma política de recursos humanos mais adequada à sua situação (CHIAVENATO, 2004).

3.1.1 Planejamento da mobilidade interna de pessoal

Para se fazer um bom planejamento, é preciso conhecer as demandas presentes e futuras quanto às necessidades de recursos humanos da organização. De posse disso, pode-se dar início ao planejamento da mobilidade interna, que visa reduzir ou eliminar as discrepâncias de pessoal.

O programa de estágio visa à preparação de estudantes de nível médio e / ou superior, por meio da participação prática em atividades de sua formação, sempre acompanhado de profissional habilitado e experiente da mesma área de formação que do estudante, em outras palavras: um estagiário de Administração deve ser orientado por um administrador, um de Psicologia por um psicólogo, um Técnico em Mecânica por técnico em mecânica formado ou Engenheiro Mecânico e assim sucessivamente.

O estágio curricular deve ser contemplado como um procedimento didático que conduz o aluno a situar, observar e aplicar criteriosamente e reflexivamente, princípios e referenciais teóricos-práticos assimilados através do curso, numa visão multidisciplinar, sem perder de vista a realidade na qual se encontra inserido. Para o estágio curricular é imprescindível o inter-relacionamento multidisciplinar entre teoria e prática. Este não pode ser tomado como processo de ensino-aprendizagem apenas terminal ou complementar. É necessário que seu planejamento esteja respaldado em um campo de experiências que projete um modelo do perfil profissional que se quer formar. (ANDRADE; ARAÚJO; LINS, 1989)

O Estagiário tem uma legislação própria – Lei 11.788/2008, que estabelece os limites e as prerrogativas que devem reger essa relação – não sendo de trabalho e, portanto, não é regida pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. O

Estagiário é um estudante complementando sua formação profissional e não um profissional já pronto para atuar no mercado. Dessa forma, o programa de estágio deve contemplar essa peculiaridade no tratamento das relações estágios orientados (não é chefia) e na elaboração das atividades a serem executadas pelo estagiário.

As restrições legais objetivam proporcionar:

(i) ao estudante a garantia de que será preparado adequadamente, dentro de sua formação, sem ser utilizado como mão de obra barata e (ii) à organização a garantia de estar preparando para si um profissional de qualidade, sem vícios e que atenda às suas peculiaridades.

Leia a legislação específica que está na íntegra. É importante que você – como futuro gestor de RH – conheça a lei, pois muitas vezes você terá que assessorar outras áreas da organização como, por exemplo, quanto ao que pode e o não pode ser executado pelo estagiário, seus limites de horários dentre outras dúvidas que poderão ocorrer.

Explicação expandida:

Além disso, a área de RH é a responsável pelo programa de estágio da organização e, portanto, deverá, junto à direção da organização e baseada na legislação, definir o valor da bolsa-auxílio; benefícios que serão oferecidos; alinhamento do programa com o plano de carreiras, isto é, as possibilidades de aproveitamento do estagiário dentre outros aspectos estratégicos.

Definidos os aspectos gerais do programa, caberá ao RH fazer o levantamento e definição do perfil dos estagiários que serão lotados na organização envolvendo as diversas áreas/gestores que serão contemplados com esse programa. Nesse processo, deverá contemplar a elaboração operacional do plano que definirá: as atividades a serem desenvolvidas, os orientadores formais, a carga horária semanal (que não deve conflitar com os horários de aula), o acompanhamento durante o estágio, a periodicidade das avaliações dentre outras.

Agora vamos estudar Programa de *Trainee*. A primeira grande diferença é que no programa de *Trainee*, a relação é de emprego. Portanto, o candidato escolhido será efetivado na organização de acordo com a legislação do trabalho.

TRAINEE: O nome vem do idioma inglês *training*, ou treinamento. É um tipo de cargo em uma organização em que o desenvolvimento profissional do ocupante é fortemente incentivado. Este tipo de vaga é comumente atribuído a jovens futuros executivos recém-formados ou que tenham até 2 anos de formado (algumas empresas aceitam até 3 anos) em um curso de nível superior.

O cargo de **trainee** costuma ter duração de 1 a 3 anos, período em que o funcionário tem um tutor, recebe treinamentos e participa de cursos voltados à gestão de sua carreira, conhecimento de processos de uma ou mais áreas da empresa e à gerência de pessoas. Ao término do período, o funcionário terá um cargo mais alto e consequente maior remuneração se comparado a um empregado/funcionário semelhante que não tenha participado do processo.

Em administração, **feedback** é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela que objetiva reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas executadas anteriormente.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o **feedback** é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Processualmente, é oriundo de uma avaliação de monitoria/acompanhamento.

Talento como habilidade humana: Talento, vocação ou dom. A conotação de talento com habilidades humanas tem sua origem em uma escritura bíblica há mais de 2000 anos. Atualmente, usa-se o termo talento para designar habilidades inatas das pessoas ou capacidade natural para realizar determinadas atividades. Um outro significado do termo é a habilidade extraordinária que algumas pessoas têm para realizar suas atividades diárias a ponto de merecerem honra/tratamento especial.

Estudiosos atuais afirmam que mesmo as habilidades consideradas inatas podem ser desenvolvidas caso haja motivação e com a aplicação de técnicas apropriadas. Assim, qualquer pessoa está, por exemplo, potencialmente apta a aprender música, desde que tenha vontade e use as técnicas apropriadas ao estudo de música ou desenvolver suas habilidades interpessoais, empatia, etc. e aprender a se relacionar assertivamente com as pessoas.

3.1.2 Programas de *trainees* e programas de estágio

Dados os desafios do mercado atual, onde as organizações precisam atender a mercados cada vez mais exigentes, é dever das empresas satisfazer e antecipar as necessidades de clientes, na tentativa de manter sua atuação no mercado (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, elas ficam incumbidas de elaborar um planejamento estratégico para atender às suas necessidades, alinhando as competências

de seus colaboradores aos seus objetivos. Para tanto, muitas empresas avançadas renovam seu quadro de funcionários por meio da captação de pessoas com nível educacional elevado, oferecendo programas de *trainees* para captar novos talentos. Essas empresas estão preocupadas com seu autodesenvolvimento e aplicam formas de remuneração diferenciadas, como participação nos resultados, além de associar a remuneração a instrumentos de avaliação de desempenho, computando as competências de seus colaboradores (FISCHER, 1998).

Um programa de ***trainee*** visa a captar e desenvolver jovens com potencial elevado, ainda no início da carreira profissional, para que adquiram vasta visão do negócio da organização e assumam posições estratégicas no médio e longo prazo (OLIVEIRA, 1996). De acordo com Chiavenato (2009), os programas de ***trainee*** são utilizados quando a empresa pretende obter formação de lideranças futuras, atraindo jovens recém-graduados, que passam por um rigoroso processo seletivo, sendo convocados para o pleno desenvolvimento de suas competências já inseridos na empresa.

Apesar de que 64% das empresas afirmam que um egresso de seu programa de ***trainee*** pode assumir uma posição de média gerência em um prazo de até cinco anos (DIMENSTEIN, 2000), muitas organizações não têm condições de estruturar um programa de ***trainee***, visto o alto investimento necessário exigido para tal.

Já um programa de estágio, diferente de um programa de ***trainee***, visa o desenvolvimento de estudantes ainda enquanto estão inseridos na universidade. Isso possibilita uma troca de ***know-how*** entre empresas e universidades, proporcionando o avanço compartilhado de tecnologia e conhecimento científico, além de garantir às empresas a capacitação e qualificação de mão de obra, proporcionado pelo ensino (RITTNER, 1999).

A lei no 11.788, de 25 de setembro de 2008 define estágio da seguinte forma:

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

A legislação regula os direitos e deveres, tanto da organização, quanto do estagiário, fazendo com que ambas partes sejam beneficiadas pelo desenvolvimento de um futuro profissional.



CONEXÃO

O estágio faz parte do aprendizado do aluno e para isso, tem legislação específica. Para conhecer mais sobre esse tema, leia sobre estágios na íntegra. Assim, você estará melhor preparado para lidar com esse importante meio de captar talentos. Está disponível no endereço: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Boa leitura e aprendizado!

Um programa de estágio custa muito menos que um programa de *trainee*, pois, muitas vezes, uma empresa com boa reputação no mercado que ofereça um ambiente de trabalho agradável já são atributos praticamente suficientes para atrair estudantes. Como vantagens, um programa de estágio permite desenvolver jovens talentos de acordo com os valores da organização, além de possibilitar o aproveitamento de estagiários no nível operacional, já que há uma demanda maior para posições deste nível.

A área de RH, responsável pelo programa de estágio, deverá planejar todos os aspectos a ele inerentes, observando a legislação em vigor.



CONEXÃO

Talento pode ser definido como o conjunto de habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, atitudes, caráter, julgamento e capacidade de aprender e crescer de uma pessoa (MICHAELS, HANDFIELD-JONES, AXELROD, 2002, p. 16). Assim, talentos nas organizações são aquelas pessoas que têm uma habilidade extraordinária de desenvolver alguma atividade. Hoje, as organizações de sucesso buscam cada vez mais desenvolver e manter talentos, para que tenham desenvolvidas as suas competências essenciais, tornando-se altamente competitivas no mercado (CHIAVENATO, 2004).

Rittner (1994) ressalta a importância dos programas de *trainees* e de estágios para organização, ao afirmar que constituem mecanismos socialmente

importantes para a captação de jovens talentos no mercado, além de ser um vínculo saudável das organizações com escolas e universidades. No entanto, o sucesso desses programas deve ser avaliado pela sua contribuição em relação aos atuais talentos da organização e também referente à formação de ex-talentos, depois do final do período de estágio.

O **feedback** não deve ser apenas quanto ao desempenho do talento na empresa, mas também sobre a sua opinião em relação ao programa de estágio (LAURIS; SILVA, 2005). Esse **feedback** pode ser utilizado para melhorias em futuros programas de estágios, sempre na tentativa de alinhá-lo aos objetivos do planejamento estratégico da empresa.



CONEXÃO

De acordo com Chiavenato (2004, p. 229), *feedback* ou retroação significa “o grau de informação que o ocupante recebe para poder avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados”. Ainda segundo esse autor, a retroação é a informação de retorno que um ocupante de um determinado cargo recebe durante o seu trabalho, revelando como está sendo o seu desempenho.

É preciso articular os programas de estágio e os programas de **trainees** com a gestão de pessoas da organização, mas essa é uma tarefa difícil, já que normalmente há dificuldades na sustentação da movimentação, desenvolvimento e valorização dos recursos humanos na organização. Nesse sentido, a gestão por competências pode auxiliar a organização na integração dos processos de gestão de pessoal.

3.1.3 Importância e objetivos do planejamento de recursos humanos

Planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos Recursos Humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro, do que propriamente mais um conjunto de técnicas que se somam às já existentes, embora essa abordagem sistêmica possa gerar a necessidade de serem criadas novas técnicas ou instrumentos de administração de pessoal (LUCENA, 1995)

Entre os objetivos do planejamento de Recursos Humanos, podemos citar:

1. Estimar as necessidades futuras de pessoal de uma empresa;
2. Identificar, na empresa, profissionais com potencial para preencher as referidas vagas;
3. Desenvolver, em tempo hábil, uma reserva de pessoal capacitado para atender às demandas futuras de pessoal.

3.1.4 Etapas do planejamento de recursos humanos

Para se fazer o planejamento de Recursos Humanos é necessário seguir algumas etapas: levantar as necessidades de pessoal, ou seja, verificar as oportunidades de desenvolvimento de pessoal, fazer um inventário das experiências para se verificar os estoques de conhecimento individuais, descobrir quais são as qualificações e aspirações de carreira, além do desempenho e potencial. Tudo se faz necessário para atingir alguns objetivos tais como: estimar as necessidades futuras de pessoal de uma empresa; identificar, na empresa, profissionais com potencial para preencher as referidas vagas; desenvolver, em tempo hábil, uma reserva de pessoal capacitado para atender às demandas futuras de pessoal.

Percebe-se, então, que fazer o planejamento de Recursos Humanos é necessário para se atingir alguns objetivos de crescimento e alavancagem de oportunidade de melhoria de pessoal, parte tão fundamental e estratégica de uma organização. Mas a falta dela, também implica em consequências, tais como:

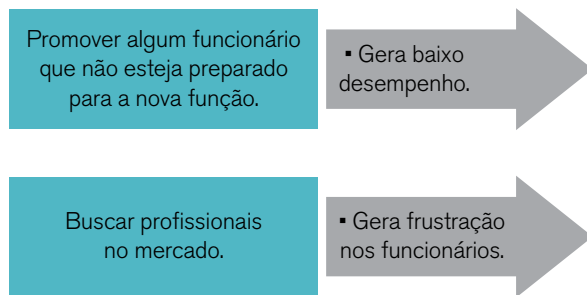


Figura 3.1 – Fonte: retirado de LUCENA (1995)

Existem várias unidades que compõem a organização: produção, vendas, *marketing*, finanças e demais unidades de apoio, a composição das funções e demais unidades de apoio, a composição das funções e dos cargos e as descrições dos cargos (LUCENA, 1995).

Do ponto de vista do planejamento de Recursos Humanos, a análise dessa estrutura possibilita identificar as áreas críticas da empresa, aquelas geradoras de resultados, de receita, de inovação, aquelas que traduzem as expectativas do mercado em produtos e serviços e assim, por diante, correlacionando suas exigências de contribuição com capacitação profissional e pessoal, para responder às aspirações de realização do negócio. Baseados nessa análise, serão levantados os cargos-chave e críticos, definidas linhas de Sucessão, elaborados os Perfis Profissionais, formulados os Planos de Sucessão ou Inventário de Sucessão e montados os Planos de Desenvolvimento (LUCENA, 1995).

3.1.5 Métodos de avaliação de desempenho

Segundo Lucena (1995) os métodos de avaliação de desempenho podem ser assim classificados:

a) Escalas gráficas de classificação: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

b) Escolha e distribuição forçada: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

c) Pesquisa de campo: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

d) Incidentes críticos: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação

constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

e) Comparação de pares: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

f) Auto-avaliação: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

g) Relatório de performance: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

h) Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

i) Avaliação por objetivos: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.

j) Padrões de desempenho: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

k) Frases descritivas: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não”

quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.

Além destes métodos, existem novas formas de avaliar as pessoas em uma organização: avaliação 360 graus: onde as pessoas são avaliadas por todas aquelas que têm relação; avaliação de competências: que trata da avaliação de competências conceituais como conhecimento teórico, habilidade e atitudes; avaliação de competências e resultados: verificação das competências de acordo com o desempenho apresentado; avaliação de potencial: ênfase no desempenho futuro; **balanced scorecard**: avalia o desempenho sobre quatro perspectivas, a financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado.

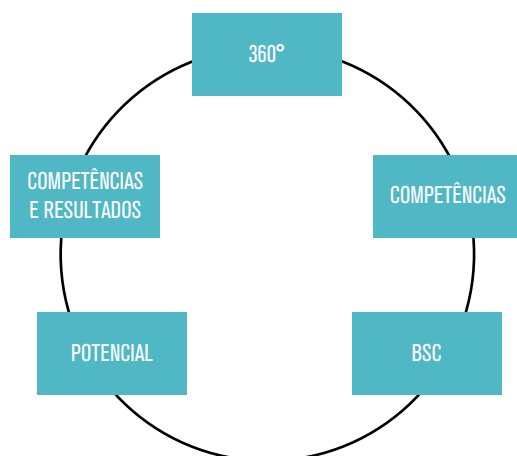


Figura 3.2 – Fonte: elaborado pela autora a partir de Lucena (1997)

3.1.6 Avaliação de potencial

Este seja, talvez, um dos pontos mais críticos do Processo de Planejamento de Recursos Humanos. Nesse processo, a empresa examina seus empregados como “recursos futuros” a serem dimensionados, quantitativa e qualitativamente, de acordo com a estratégia empresarial. Quando se fala em futuro, quer dizer incerteza, insegurança, desconhecido, imprevisível, portanto, não há controle sobre o futuro e nem sobre as pessoas (LUCENA, 1995).

Mas, quando mais incerto, melhor preparado tem que se estar. É preciso se preparar melhor para garantir a continuidade e o seu desenvolvimento. Esta

questão deve ser assumida pelos Recursos Humanos da organização, que deve estar apto para assegurar o desempenho presente bem como prover a competência futura, a capacitação profissional para enfrentar desafios do futuro, sob condições de mudança.

O potencial representa um indicador fundamental. O potencial que o indivíduo possui distingue o que ele é capaz de fazer hoje e o que será capaz de fazer amanhã, dimensiona o que ele é hoje e o que poderá fazer no futuro. Esse potencial refere-se às características inatas no indivíduo, tais como habilidade, aptidões, inteligência, raciocínio lógico etc e características adquiridas, como conhecimento experiências (LUCENA, 1995).

Tão importante como quanto o potencial e as oportunidades do ambiente, é a visão de mundo das pessoas, seus objetivos, suas expectativas de vida que podem convergir para conquistar uma carreira profissional bem sucedida. Talvez, mais importante do que identificar inteligência, habilidades, aptidões, criatividade, seja procurar conhecer quais as forças, as energias, os valores, que motivam ou desmotivam as pessoas a lutarem por uma carreira profissional. A organização pode ter um papel fundamental nesse processo. Basta que ela tenha interesse em desenvolver isso.



ATIVIDADES

01. Quais são os objetivos do Planejamento de Recursos Humanos?
02. Em que consiste a avaliação de potencial?



REFLEXÃO

Avaliação de Potencial e Competência
De Almiro dos Reis Neto

Desempenho e Potencial

Muitos profissionais da área de RH tem dúvidas se “Potencial” e “Desempenho” são conceitos próximos, complementares, ou totalmente diferentes. A seguir expomos nossa opinião sobre este assunto.

Avaliação de Desempenho é a observação e análise dos resultados alcançados por um indivíduo no passado recente, circunscrita a um período específico e considerada uma tarefa

ou missão clara. Em geral, nos processos de Avaliação de Desempenho é discutido tanto o resultado (*em termos de quantidade e qualidade*), bem como a forma como se alcançou este resultado (*competências*).

Potencial, como já vimos, se interessa pelo futuro, não pelo passado. Desempenho e Potencial são, portanto, assuntos distintos.

Desempenho e Potencial são como os dois lados de uma moeda: estão sempre juntos, mas cada um aponta para um lado, um para o passado, e o outro para o futuro.

Desempenho não é potencial, e vice-versa, e portanto é possível encontrarmos diversas combinações destas duas variáveis, conforme tabela abaixo.

Relação Desempenho X Potencial e ações consequentes

Desempenho	Alto	▪ Reter ▪ Estimular		▪ Reter ▪ Investir ▪ Promover		
		Médio	▪ Procurar função mais adequada ▪ Demitir		▪ Trocar de área ▪ Trocar gerente ▪ Estimular	
	Baixo		Médio		Alto	
	Potencial					

É possível que um indivíduo tenha bom desempenho e baixo potencial, assim como é possível que tenha baixo desempenho e alto potencial. As ações que a empresa deve tomar em cada um dos casos, são bem distintas, conforme exposto no quadro acima.

Não se pode esperar o mesmo padrão de desempenho de um indivíduo quando exposto a situações bem diferentes, ou seja, em dois cargos diferentes. Joel Barker deixa claro que “quando há uma mudança de paradigma, tudo começa novamente do zero. A experiência passada não conta para o desempenho futuro”. Assim, ao assumir uma nova responsabilidade, um cargo maior, a capacidade de desempenho será testada novamente; não há segurança de que terá sucesso.

Conhecimento, Competências e Potencial

Muitos profissionais que trabalham e estudam os conceitos de competência também divergem sobre a relação do Conhecimento e Competência.

Em quase todos os estudos para mapeamento de Perfil de Competência que temos realizado, Conhecimento tem surgido como um dos fatores relevantes para desempenho. Isto

vale para Conhecimento no sentido amplo do termo, ou seja: conhecimento do negócio, dos produtos da empresa, do mercado, dos clientes, das pessoas que podem contribuir e facilitar o trabalho, de fontes de informação, de tecnologias específicas, dentre outros.

No entanto, raramente o conhecimento explícito, formal, e tático é diferenciador para o desempenho superior. Conhecimento é semelhante ao zagueiro, o jogador de defesa do futebol: é básico, fundamental, mas não faz gol, não ganha jogo!

A partir desta observação muitas empresas entendem que é preciso distinguir com clareza quais são as competências que fazem efetivamente a diferença para o resultado do jogo. Por exemplo, um estudo que realizei apontou que os melhores jornalistas não somente escrevem gramaticalmente correto, (conhecimento formal) mas, principalmente, conhecem as pessoas (fontes) que garantem furos com consistência jornalística (competência diferenciadora).

Mais do que nunca, hoje em dia é muito fácil e relativamente barato adquirir conhecimento formal. Está disponível, e porém também tem, em grande parte, rápida obsolescência.

Assim, para fins de estimativa de potencial, vale relativamente pouco avaliar o conhecimento formal atual de um determinado indivíduo. Lembrando, o conhecimento formal é geralmente básico e fundamental, mas não ganha o jogo. Pode também ser fundamental para o desempenho da atual função, mas provavelmente não será suficiente para a futura função. Mais importante que o conhecimento formal atual, é a capacidade do indivíduo de renovar continuamente seu conhecimento.

Vale mencionar que esta observação e conclusão, aparentemente simples, têm decidido a carreira de milhares de excelentes profissionais. É baseado nesta ferramenta de estimativa de potencial por competência, que algumas das melhores universidades do mundo realizam seus processos seletivos para o MBA.

Harvard, por exemplo, realizou um estudo profundo e sério sobre quais seriam as competências necessárias para um executivo chegar ao cargo de presidente de uma das 500 maiores empresas americanas. A seleção de seus alunos para o MBA é realizada a partir deste poderoso perfil empírico. O conhecimento formal, a universidade fornecerá.

Com este processo, Harvard pretende continuar a ser uma dos prestigiados centros de formação de executivos do mundo, não somente pelo conhecimento que aporta, mas, principalmente pelos resultados e cargos que seus ex-alunos conquistam. Afinal, foram selecionados com este objetivo e expectativa!



Avaliação de Potencial e Competência

Almiro dos Reis Neto

O que é Avaliação de Potencial

Todo pai coruja em algum momento imaginou que seu filho poderia ser um grande cientista, um esportista famoso, um talvez o presidente do país. Vislumbrar o futuro profissional de um filho, ou de um colega profissional, é o resultado de um misto de desejo, intuição e intenção, com alguma dose de julgamento racional. Por mais que desejemos, Avaliação de Potencial não é uma ciência totalmente exata. Ao contrário, sempre terá um componente não racional.

O esforço dos profissionais de RH dos últimos anos tem sido no sentido de tornar esta prática de gestão cada vez mais acurada e científica cartesiana. Ao mesmo tempo, busca-se um ferramental disponível para todo tipo e porte de empresa, e também de mais fácil acesso ao gestor de equipes, e não só ao técnico de Recursos Humanos.

Na realidade, o termo "Avaliação" remete nossa imaginação a uma coisa meio futurista, ficcional. Parece coisa de premonição. É nossa intenção mostrar que o ferramental de Competência pode tornar este exercício de gestão mais factível, e com alto grau de precisão.

Em linguagem empresarial simples, avaliar potencial significa antever o quão "longe" ou "alto" um determinado indivíduo é capaz de chegar a partir de sua atual posição. Significa afirmar que o indivíduo tem as qualidades, ou competências, para se tornar, por exemplo, um Analista, Gerente ou Diretor.

A definição acima tem como implicação que o processo de avaliação de potencial não está solto no ar. Não existe um potencial absoluto. A análise de potencial de qualquer indivíduo tem um ponto de partida e um porto de chegada. Ou seja, procura-se estimar se as pessoas têm potencial para realizar missões ou tarefas bem específicas.

Em algumas empresas o exercício de identificação de potenciais está tão difundido que se aponta um determinado executivo e se diz "— Esta pessoa é um alto potencial!", quando na realidade se quer dizer "— Esta pessoa tem grande potencial para se tornar um de nossos diretores!".

Avaliação de Potencial pressupõe um alvo bem específico.

Por outro lado, vale a pena ressaltar que o termo "Avaliação de Potencial" vem sendo cada vez menos utilizado, em favor dos termos "Estimativa de Potencial", ou "Identificação de Potencial", assim como o termo "Planejamento de Carreira" tem caído em desuso em favor do conceito de "Caminhos de Carreira" ou "Possibilidades de Carreira".

Por trás desta troca de termos, aparentemente simples, está o conceito moderno de que a carreira de um determinado indivíduo é, afinal de contas, o resultado da interação e interferência de um sem número de variáveis, algumas sob o nosso controle e outras não. Acidentes, doenças, premiações inesperadas, surpresas, e heranças, por exemplo, podem ter impactos definitivos em qualquer carreira. Como planejar uma carreira considerando estas variáveis imponderáveis?

Potencial e Carreira

Com as rápidas mudanças da economia moderna, todo executivo precisa de agilidade e flexibilidade para o encaminhamento de sua carreira. Empresas, segmentos industriais e cargos têm nascido e desaparecido com impressionante rapidez. Não é mais possível acreditar que uma carreira de sucesso possa estar alinhada e amarrada a um ferramental burocrático, rígido e inflexível.

Assim, o conceito de "Planejamento de Carreira", no sentido de algo rígido e burocrático, não só não é possível, mas é também indesejável.

Também começou-se a focar na gestão da própria carreira, deixando-a nas mãos de um técnico da empresa. Não se aceita mais a atitude passiva, corrente nos anos 70 e 80, que a deixava a carreira nas mãos da empresa.

Aquele exercício de planejamento de carreira rigoroso, definido centralizadamente pela área de RH estruturado a partir de uma visão estática de longo prazo não vingou.

Hoje em dia, está claro que uma gestão eficaz de Carreira é um exercício baseado num tripé, com a co-responsabilidade (1) da área de RH, (2) do Gestor, e, também, (3) do próprio indivíduo.

O conceito de Gestão de Carreira atualmente mais aceito inclui o seguinte conjunto de crenças:

- É possível apontar caminhos de carreira, mas não determinar prazos de evolução a cada cargo. Ou seja, é possível sim planejar, mas não programar carreiras.
- A visão de médio prazo é mais factível do que a de longo prazo; é mais tangível e apropriada para a maior parte das empresas e indivíduos. Neste sentido, prefere-se identificar o próximo passo, ou, no máximo, os dois próximos passos de carreira. Raramente se discute horizontes muito longos.
- Trabalha-se por nível de complexidade e / ou por cargo específico. Por exemplo, estima-se que um determinado indivíduo, que no momento ocupa um cargo de grau salarial / complexidade "n", nos próximos dois ou três anos consiga atingir um cargo de grau salarial / complexidade "n + 1", porém não se identifica necessariamente se o cargo será na área industrial, ou comercial.

- Este processo de gestão, pela sua complexidade e custo, é geralmente restrito a um pequeno grupo de profissionais, ou seja, a população considerada estratégica pela direção da empresa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- ALMEIDA, A. V. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ANDRADE, M. N.; ARAÚJO, L. C. A.; LINS, L. C. S. **Estágio curricular**: avaliação de experiência. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, 42 (1, 2, ¾), 27-41, jan/dez, 1989.
- BRASIL. Lei no. 11.788, de 25 de setembro de 2008. **Da definição, classificação e relações de estágio**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 17 jul. 2015.
- BRASIL. Lei 11.077, de 30 de dezembro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 2004.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.
- CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. D., & VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CERTO, S.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DELUIZ, N. **Formação do trabalhador**: produtividade & cidadania. Rio de Janeiro: Shape ed., 1995.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIMENSTEIN, G. **Pesquisa aponta descompasso entre trainees e empresas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm>>. Semana de 18.06.00 a 24.06.00. Acesso em: 17 jul. 2015.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo; Atlas, 2002.

FLEURY, M.T.L.; SAMPAIO, J. dos R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FISHER, A.L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/o-grupo/missao--visao-e-pilares/>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

HOLANDA, L. M. C. de. **A contribuição dos processos de aprendizagem para acumulação de competências**: trajetória de duas indústrias do segmento madeireiro do Estado do Paraná. 2010. 105 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Paraná.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. **Percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de desenvolvimento de talentos**. In: XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, 2005.

LEITE, J. B. D.; PORSE, M. de C. S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional**: em busca de vantagem competitiva. In: RAC. Edição especial. 2003: 121 – 141. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>

LOBATO, D. et al. **Estratégia Empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação do desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho**: métodos e estratégias. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas – conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2002). **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa**. Rio de Janeiro: Campus.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, C. S. (org.). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria**: estratégia operacional. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional**: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Revista Eletrônica de Administração (REAd), v. 11, n. 2, 2005.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 1990.

RIBEIRO, R. V. **Estratégias em recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

RITTNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G. G. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. **Gestão por competência; uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

WOOD JÚNIOR, T. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

4

Planejamento de Carreira e Sucessão e o Modelo de Gestão por Competências

Medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. O modelo BSC – Balanced Scorecard é importante para a elaboração do planejamento de RH, as relações entre desempenho de RH e desempenho das organizações, assim como reconhecimento do papel do RH e gestores no alcance de metas.

Os processos de planejamento de carreira e sucessão são de grande importância para a empresa, principalmente, para atingir as metas estratégicas. Agora vamos verificar a importância dos processos de planejamento de carreira e sucessão para a perenidade organizacional, notadamente nos dias atuais, em que o mercado altamente globalizado e em constante evolução necessita de profissionais capazes de evoluir e suprir as exigências impostas pela concorrência e atender (se possível superar) as expectativas da sua clientela.

Para o sucesso de um planejamento de carreira, a organização deve considerar que o provimento de suas necessidades de pessoal precisa ser realizado de forma ordenada e por meio da gestão racional do processo de encarreiramento profissional e sucessão funcional, permitindo assim maior visibilidade e melhor equacionamento do suprimento de recursos humanos a médio e longo prazos, sem dependência estrita do mercado de trabalho e gerando oportunidades profissionais para seus empregados.



OBJETIVOS

1. Compreender as similaridades e diferenças dos processos de planejamento de carreira e sucessão;
2. Conhecer técnicas e instrumentos utilizados pela área de gestão de pessoas (RH) para administrar processos de carreira e sucessão nas organizações;

- 3.** Entender a influência da avaliação de potencial para o planejamento adequado da carreira e sucessão;
 - 4.** Reconhecer a importância do planejamento e do papel do RH na definição dos métodos e sistemas de carreira e sucessão para o empregado e para a organização.
 - 5.** Entender a importância do modelo BSC – Balanced Scorecard como instrumento para possibilitar o correto alinhamento da estratégia organizacional com as estratégias de RH.
 - 6.** Entender o significado do BSC na elaboração do planejamento de RH.
 - 7.** Entender a importância das relações entre desempenho de RH e desempenho da organização.
 - 8.** Reconhecer o papel do RH e dos gestores para atingir as metas estabelecidas no planejamento organizacional.
-

4.1 Planejamento de carreira e sucessão

Em muitas empresas, as expressões Plano de Carreira e Plano de Sucessão são utilizadas com o mesmo significado, o que é compreensível dada a interação que existe entre as duas atividades.

Plano de Sucessão, como já foi conceituado, compreende a indicação, pela empresa, de empregados para ocuparem no futuro, posições de maior conteúdo, de acordo com as linhas de sucessão definidas e em prazos estimados. Os planos de sucessão são formulados a partir dos interesses e necessidades da organização (LUCENA, 1995).

Plano de Carreira, por sua vez, está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Portanto, os planos de carreira são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo.

Na prática, estes conceitos e sua aplicação confundem-se, ou interagem, porque ao formular planos de sucessão, inevitavelmente, a empresa analisa e escolhe profissionais já identificados com os cargos e termos de formação e experiência profissional, resultando, então, uma convergência de interesses (LUCENA, 1995).

O limite desta carreira será o potencial do indivíduo e as oportunidades oferecidas pela empresa. Sobre este aspecto, os empregados que planejarem sua carreira, nem sempre encontrarão oportunidades na organização para seu pleno desenvolvimento e realização profissional, principalmente pelas mudanças que se processam nas empresas modernas, como também porque as empresas não adotam, como política, a estabilidade no emprego e a consequente preocupação com o encarreiramento profissional de seus empregados. Essas carreiras, geralmente, são construídas ao longo do tempo, através de várias organizações.

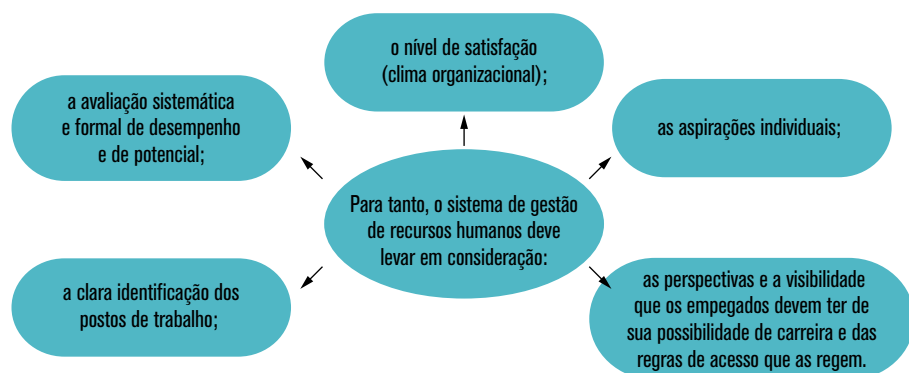


Figura 4.1 – Fonte: retirado de LUCENA (1995)

A identificação de linhas de sucessão, seja técnica ou gerencial, o que já representa uma forma de promover o desenvolvimento de carreiras, está sujeita a alterações no decorrer dos anos, afetando também as características dos cargos críticos ou chaves (LUCENA, 1995)

Uma vez que o plano de carreira está vinculado aos interesses do indivíduo, torna-se mais fácil encontrar na organização estável os meios de atendimento da sua “vocação profissional”. Já em ambientes mutáveis, os interesses da carreira individual muitas vezes entram em conflito com os interesses e as necessidades da organização, frustrando aspirações e desejos individuais.

Do ponto de vista da carreira técnica, de um modo geral, as linhas de sucessão não apresentam muitas posições intermediárias entre o menor e maior nível. O tempo necessário para percorrer as posições não é muito longo e podem ocorrer mudanças significativas dessas linhas de sucessão, tanto em nível de posições intermediárias quanto aos conteúdos dos cargos. Ao alcançar a posição máxima da linha de sucessão, o profissional poderá ainda não ter utilizado todo seu potencial e não há mais possibilidade de uma continuação de carreira dentro do seu campo profissional. No máximo, poderão ocorrer mudanças no conteúdo dos cargos e novos desafios. Para estes profissionais, apresentam-se as seguintes alternativas:

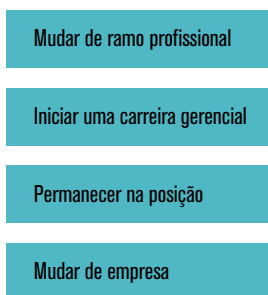


Figura 4.2 – Elaborado pela autora a partir de LUCENA (1995)

Segundo Lucena (1995) ao se identificar empregados nas posições finais das linhas de sucessão e sem perspectivas de carreira futura, isto é, não podendo ser utilizadas as alternativas referentes à mudança de campo profissional ou ao aproveitamento na linha de sucessão gerencial, deverão ser realizadas as seguintes análises:

1. O profissional continua apresentando bom desempenho e potencial para ajustar-se às mudanças de conteúdo do cargo e para enfrentar novos

desafios decorrentes dessa mudança, que são trazidas como enriquecimento do cargo. Será preciso avaliar o bloqueio que poderá representar para os demais empregados que estão na linha de sucessão. Algumas empresas resolvem isso criando cargos especiais, liberando movimentação dos empregados na linha de sucessão.

2. O profissional, além de ter atingido a linha final de sucessão e de carreira em seu campo profissional, também atingiu o máximo de seu potencial. Neste caso, a empresa deverá analisar as seguintes variáveis envolvidas: tempo para aposentadoria, negociar uma colocação no mercado, utilizando o recurso do *outplacement*, ou seja, a empresa administra a colocação do empregado no mercado, fazer um acordo de saída e participação do empregado.

4.1.1 Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras

As mudanças sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm levado as organizações públicas ou privadas a novos paradigmas de gestão com a finalidade de aperfeiçoar o seu desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional para o pleno atendimento dos anseios dos clientes.

Verifica-se que o sucesso das organizações modernas depende do volume de investimentos realizados nas pessoas, identificando, aproveitando, desenvolvendo e retraindo seu capital intelectual, tendo este como seu principal ativo.

Com base nisso, reuniram-se alguns instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras, tais como:

- *Workshops* e manuais para planejamento de carreira;
- Aconselhamento Individual
- Profissionais de recursos humanos
- Conselheiros profissionais – internos ou externos (***coaching***)
- Profissionais de recolocação (***outplacement***)
- Chefia imediata e mediata
- Informações acerca de oportunidades internas
- Divulgação de posições disponíveis (***job posting***);
- Levantamento de habilidades;
- Sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição;
 - Centro de informações acerca das oportunidades de carreira;
 - Processo de avaliação de potencial

- Centros de avaliação;
- Previsão de demanda por recursos humanos;
- Planos de sucessão e remanejamentos.
- Programas de desenvolvimento
- Programa de rotação interna (*job rotation*);
- Programa de desenvolvimento – interno e externo;
- Bolsas de estudo ou programas de assistência à educação (Brasil e Exterior);
- Desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira;
- Programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas;
- Sistemas de orientação do desenvolvimento individual.

Dutra (1996) afirma que na iniciativa privada, administração de carreiras não resolve todos os problemas da empresa, mas contribui para:

- Adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas e da empresa;
- Estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional;
- Identificar e trabalhar pontos fortes e fracos;
- Melhorar a comunicação entre empresa e funcionários;
- Oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários;
- Direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

CONEXÃO

Outplacement é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos. Os Serviços de *outplacement*, no início de seu desenvolvimento, eram somente oferecidos em países mais desenvolvidos. Com o advento da globalização, a solução se tornou um produto altamente procurado, e a prática de *outplacement* passou a ser mais procurada e oferecida em outros mercados. Os países que, anteriormente, eram imunes a mudanças na estrutura organizacional, passaram a estar expostos as mesmas práticas comuns no primeiro mundo. Começaram a ocorrer fusões e aquisições, reengenharias e reestruturações, reorganizações e reduções de efetivo em busca de mais lucratividade em uma economia aberta e competitiva. Esta mudança na ordem mundial não trouxe apenas novas oportunidades ao mercado, mas também novos desafios, empresa-

4.2 O planejamento de RH e o modelo de gestão por competências

Para isso, o planejamento de Recursos Humanos se utiliza de alguns instrumentos como estimativa de vagas, planejamento de sucessão e planejamento de carreiras. Segundo Lucena (1995), elas podem ser definidas como segue:

A estimativa de vagas é o levantamento que se faz a fim de identificar a necessidade futura de pessoal para as organizações. Nele, é informada a quantidade de funcionários que a empresa deverá ter por cargo.

Estruturas em linha: caracteriza-se por ser uma sequência de posições alinhadas em uma única direção, não oferecendo alternativas aos empregados;

Estruturas em rede: caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posições na organização, possibilitando que o empregado possa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente definidos.

Estrutura paralela: caracteriza-se por ser um instrumento mais abrangente e flexível para a administração de carreiras. Gera possibilidades de encarecimento alternativo a aquele diretamente ligado à estrutura organizacional, conciliando:

- Sistemas de diferenciação centrados no trabalho e centrados em pessoas;
- Sequências de cargos e posições totalmente atrelados à estrutura organizacional e sequências vinculadas a espaços ocupacionais ou às pessoas, totalmente desatrelados da estrutura organizacional.

Considerando o momento de transição da área de RH para um papel estratégico e o próprio mercado globalizado, o desenho de carreira mostra, atualmente, mais fôlego para atender a realidade imposta por meio da carreira paralela (DUTRA, 2010).

O planejamento de Recursos Humanos é importante, portanto, para fomentar a gestão por competências. Nela, a organização divide o trabalho de suas equipes segundo as competências.

Brandão e Guimarães (2001) *apud* Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas como também cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

O **C** significa **conhecimento** sobre um determinado assunto. Diz respeito à pessoa dominar um determinado *Know-how* a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. É o saber. O **H** significa **habilidade** para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. É o saber fazer. O **A** significa **atitude** assertiva e pró ativa – iniciativa. Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. É o querer fazer.

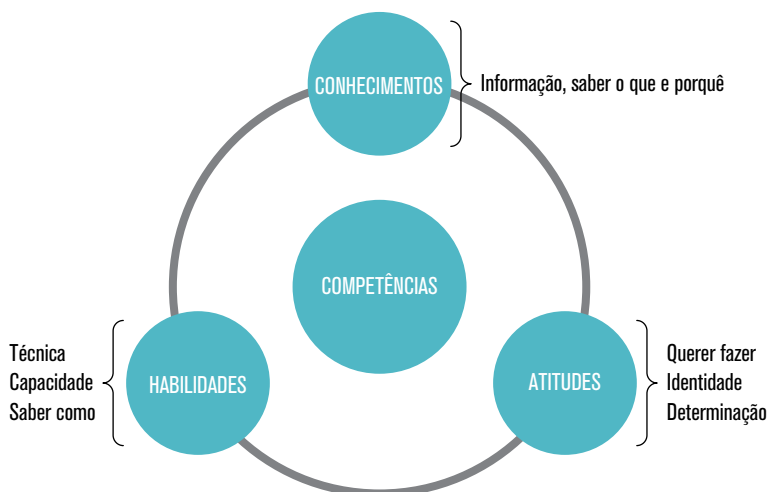


Figura 4.3 – Fonte: elaborado pela autora a partir de Brandão e Guimarães (2001)

A gestão por competências faz parte de um processo maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingimento de seus objetivos. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se não apenas no nível individual, mas sim, em todos os níveis da organização, mesmo porque são as competências das pessoas que

compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização e, com isso, acesso potencial a novos mercados, dando a ela sentido à continuidade e sustentabilidade (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

4.3 Balanced Scorecard (BSC)

A construção de um **Balanced Scorecard** que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do **scorecard** como sistema gerencial. O **Balanced Scorecard** deve ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativos e conselheiros. O objetivo do processo de comunicação é alinhar com a estratégia selecionada todos os funcionários dentro da organização, bem como os indivíduos aos quais a unidade de negócios se reporta (os executivos da corporação) e o conselho de administração. A conscientização e o alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o **feedback** e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

O alinhamento e a responsabilidade só terão a ganhar se as contribuições individuais para a realização dos objetivos do **scorecard** estiverem vinculadas a programas de reconhecimento, promoção e remuneração. Se esses vínculos devem ser explícitos, baseados em fórmulas predeterminadas, ou aplicados subjetivamente, utilizando a maior visibilidade e capacidade de observação obtida com a construção, diálogo e análise de objetivos e medidas do **scorecard**, esta é uma questão que variará de empresa para empresa. Um melhor conhecimento dos benefícios e custos dessa correlação virá com o tempo e com a experiência (KAPLAN; NORTON, 1997).

O **scorecard** é uma ferramenta nova que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o **scorecard** cria bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos (KAPLAN; NORTON, 1997).



Para saber mais sobre o Balanced Scorecard leia o artigo “O papel do Balanced Scorecard na Gestão da Inovação” de Fábio Frezatti, Diógenes de Souza Bido, Ana Paula Capuano da Cruz e Maria José de Camargo Machado, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/28865/27716>

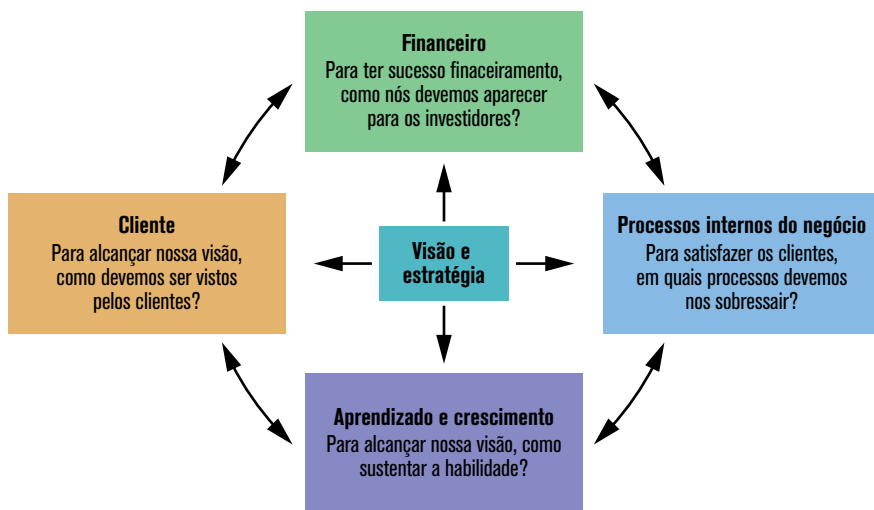


Figura 4.4 – https://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

4.4 Implementação do papel estratégico de RH

A identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos, sem dúvida, dependem das decisões estratégicas empresariais. Estas, por sua vez, são subsidiadas pelo diagnóstico e análise das variáveis que afetam a empresa e seu negócio, direta e indiretamente. Da mesma forma, a área de Recursos Humanos deverá subsidiar a Administração com informações que orientem as Decisões Estratégicas para Recursos Humanos, resultando, dessa análise, um trabalho integrado entre Planejamento do Negócio e Planejamento de Recursos Humanos (LUCENA, 1995).

Sua realização envolve, portanto, a assessoria de um **staff** corporativo (o negócio) e de um **staff** da área de Recursos Humanos. Ambos assessoram a

Administração e os gerentes na análise de negócios e objetivos e no exame das informações pertinentes a Recursos Humanos. Deverão suprir os gerentes com estudos, análises e informações, referentes aos ambientes externo e interno (LUCENA, 1995).

Dependendo das características do negócio, a previsão das necessidades de Recursos Humanos utiliza os critérios para formulação do Planejamento da Empresa em três níveis:



Figura 4.5 – Elaborado pela autora a partir de LUCENA (1997)

Para a formulação do Planejamento Estratégico Empresarial e que orientarão as decisões estratégicas, é necessário abranger três campos de análises:



Figura 4.6 – Elaborado pela autora a partir de LUCENA (1997)



ATIVIDADES

01. Considerando o que foi estudado, o plano de carreira se baseia em:
 - a) Objetivos da empresa, alinhados com a missão e expectativa do indivíduo ao longo do tempo;
 - b) Objetivos profissionais do indivíduo, relacionados às expectativas da empresa com as atividades do cargo para o qual foi designado;

- c) Objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, estabelecidos a partir dos interesses da empresa;
- d) Objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, estabelecidos a partir dos seus próprios interesses e expectativas.
- e) Expectativas da empresa alinhadas às aspirações do indivíduo em relação ao cargo que ele deseja ocupar na empresa.

02. O que é o *Balanced Scorecard*?



REFLEXÃO

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-conselhos-do-pai-do-balanced-scorecard-m0042901>

Nos últimos dez anos, poucas teorias ligadas à administração fizeram tanto sucesso e provocaram tantas dúvidas como o *balanced scorecard*. Criado pela dupla de consultores americanos David Norton e Robert Kaplan, o BSC, como é mais conhecido, é uma ferramenta para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado. No final de agosto, Norton esteve no Brasil para participar de um evento sobre o uso do modelo na América Latina. Na ocasião, falou a EXAME sobre a popularidade conquistada pelo BSC e as medidas que ele e Kaplan estão tomando para que o seu uso correto se perpetue. "Um conceito é como uma marca, que tem sua integridade colocada em jogo todos os dias", diz Norton. "Se não formos cuidadosos, ele poderá ser facilmente associado a fracasso, como aconteceu com a reengenharia." A tarefa não é simples. Mesmo em empresas nas quais o *balanced scorecard* é utilizado corretamente, vez por outra surgem dúvidas sobre a melhor maneira de conduzir o processo. A pedido de EXAME, seis corporações brasileiras adeptas do BSC formularam perguntas a Norton. O resultado é uma consultoria rápida prestada pelo maior guru mundial do *balanced scorecard*. Dicas e conselhos úteis para qualquer empresa que queira implantar o método.

Unibanco

O Unibanco adotou o *Balanced Scorecard* há cerca de quatro anos, pouco antes do conceito tornar-se popular no Brasil. Desde então, seu uso do método passou a ser considerado como um dos mais bem-sucedidos entre as empresas do país. Em sua visita ao Brasil, David Norton incluiu o Unibanco no *hall of fame* do BSC (fazem parte dessa lista outras 27

empresas espalhadas pelo mundo). Com quatro unidades de negócio, o desafio permanente do Unibanco é alinhar as estratégias de cada uma delas à visão corporativa.

"O que devemos fazer para otimizar as sinergias entre as diferentes unidades, sem desprezar suas especificidades?", pergunta Cristiana Pincirolí, superintendente de desenvolvimento organizacional da área de RH do Unibanco.

"Há duas opções para uma empresa como o Unibanco. A primeira delas: buscar a criação de valor encorajando cada unidade de negócio da empresa a ter um *balanced scorecard*. A segunda opção - e a que pode trazer mais benefícios: usar o BSC e os mapas estratégicos para otimizar as sinergias que possam existir entre as áreas. Como identificá-las? Imagine uma empresa que tenha uma divisão de telefones celulares e outra de equipamentos médicos. Há uma área comum? Elas dividem clientes? Usam as mesmas tecnologias? Dependendo do setor no qual a empresa está inserida ou da estratégia que ela definiu, podem ser muitas as sinergias e, aí, a solução pode estar na construção de um mapa corporativo forte. Pense num banco. Há 15 anos, os produtos financeiros eram oferecidos separadamente aos clientes. Um funcionário vendia o cartão de crédito, outro o seguro e um terceiro o financiamento. Todos eles tinham diferentes informações, que não eram compartilhadas. Com a idéia de que o banco deve ser como um supermercado, essas quatro pessoas se transformaram numa única. Por que então não estabelecer como um dos objetivos estratégicos do BSC de cada unidade a venda cruzada de produtos? Você tem aí uma prioridade corporativa criando sinergia, em vez de deixar que os negócios trilhem caminhos muito independentes."

Siemens

Em 2001, a matriz da Siemens, na Alemanha, recomendou às suas subsidiárias que passassem a usar o Balanced Scorecard. A operação brasileira foi a primeira na América Latina a seguir o conselho. Recentemente, com 47 projetos de BSC em execução, a Siemens do Brasil ganhou a tarefa de levar conhecimento sobre o método às filiais do México, da Colômbia e dos países Andinos. Os executivos da empresa dizem estar satisfeitos com os resultados, mas tem uma inquietação."

"Os ativos intangíveis, como o conhecimento dos funcionários, são a base para a execução da estratégia. Mas comprovar a relação de causa e efeito entre eles e os ativos tangíveis, como o resultado financeiro, é difícil", diz Daniela Cardim, consultora interna da Siemens. "Como tornar palpável o valor dos ativos intangíveis?"

"Muitas empresas pensam no desenvolvimento dos funcionários de maneira incorreta. É importante desenvolver habilidades. Mas quais? Como trabalhar a cultura? O que é realmente necessário para concretizar a estratégia? Para que os ativos intangíveis gerem valor, eles

devem estar alinhados de maneira muito específica à estratégia. Um exemplo: uma empresa tem 1 milhão de dólares para investir em pessoas e duas opções gastar em treinamento de gestão da qualidade ou em treinamento de relacionamento. O investimento é o mesmo e as duas opções parecem boas, mas qual é mais importante? Se a estratégia é reduzir custos, escolha a qualidade. Se é estreitar laços com os clientes, opte pela segunda ou estará jogando dinheiro fora. O valor dos ativos intangíveis está no quanto as pessoas estão aptas a suportar a estratégia. Se ela for estreitar relações com os clientes, defina que tipo de habilidades os funcionários precisam ter e os avalie. Se preciso de 100 funcionários com tais habilidades e descubro que só tenho 70, estou 70% pronto para executar minha estratégia. Quando pensamos no valor dos ativos tangíveis a palavra-chave é liquidez. Vale o mesmo para os intangíveis. Sua empresa decide gastar 1 milhão de reais em treinamento. Se essas pessoas nunca foram treinadas, desista de ter o retorno imediato desse investimento. Mas, se elas são treinadas com frequência para fazer exatamente o que quero que elas façam, o retorno virá. Se na perspectiva financeira liquidez é a rapidez com que converto meus ativos em dinheiro, na perspectiva do aprendizado e crescimento é a disposição da força de trabalho."

Gerdau

O maior entusiasta do Bsc na Gerdau é seu presidente, Jorge Gerdau Johannpeter. É ele quem geralmente fala sobre a experiência de uso do método pela empresa nos eventos relacionados ao tema. Gerdau dedica-se também a buscar soluções que possam ajudar os órgãos do setor público a se desenvolverem e fez a seguinte pergunta a Norton:

"Há exemplos de uso do BSC no setor público? Quais os resultados revertidos para a população?"

" Há dezenas de boas histórias de uso do BSC no setor público, mas um dos meus favoritos é o da prefeitura de Charlotte, na Carolina do Norte. A organização da cidade é bem tradicional, com corpo de bombeiros, secretaria de transportes, rede escolar, aeroporto e polícia. O balanced scorecard foi usado para uni-los numa única missão: colaborar para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. O bombeiro continua apagando o fogo e o policial lutando contra o crime, mas agora eles têm objetivos estratégicos em comum. A polícia, por exemplo, passa a agir porque a violência do lugar está afastando negócios que podem colaborar para o desenvolvimento da cidade. Na prática, o que a prefeitura de Charlotte fez foi definir um mapa com cinco objetivos estratégicos. Cada uma das partes envolvidas definiu então seu próprio BSC baseado nas contribuições que elas poderiam dar. Uma vez por ano, o BSC da cidade é publicado no jornal local com um relatório do prefeito sobre o andamento do processo. Os resultados são fantásticos e, por isso, eles estão no nosso Hall of Fame."



BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

de Marli de Oliveira Macedo e Michele Rodrigues

(<https://academico.univicoso.com.br/revista/index.php/RevistaSimpac/article/viewFile/199/361>)

Atualmente, no que tange ao planejamento estratégico, a tendência é que as organizações orientem suas estratégias para atendimento pleno das expectativas dos clientes, baseando-se na qualidade, eficiência operacional e inovação permanente. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial que implementa e aprimora a estratégia gerencial. Sabe-se que nem toda empresa obtém sucesso em sua implementação. Alguns fatores podem influenciar no seu fracasso, como a cultura organizacional, os sistemas de informação inadequados, a falta de consciência da real finalidade do BSC e a falta de apoio necessário para sua implementação, que deve ser tanto dos funcionários quanto da alta administração (GOLDSZMIDT, 2003). Sendo assim, este estudo teve como objetivo principal caracterizar e discutir sobre a importância do Balanced Scorecard no planejamento estratégico das organizações.

Para Nakamura e Mineta (2001), o aumento da competição entre as empresas faz surgir a necessidade de uma formulação e implantação de estratégias corporativas, principalmente a adoção de sistemas de medição de desempenho financeiro e não financeiro. Dessa forma, é necessário que os executivos utilizem uma ferramenta para gerenciar o processo estratégico. O planejamento estratégico pode ser utilizado para desenvolver planos alternativos, traçados por meio de objetivos, metas e desafios, otimizar o modelo de gestão, facilitar o controle dos resultados, identificar oportunidades e consolidar a vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2002). Conforme apontado por Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento abrange toda a organização, os recursos e as áreas de atividades para atingir os objetivos organizacionais. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico, desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton. É um instrumento que acompanha os objetivos estratégicos de uma organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Nessas perspectivas, estão expressos objetivos ligados às competências, habilidades e informações necessárias à eficácia dos projetos que serão desenvolvidos (MATHIAS, 2002). Para Chiavenato e Sapiro (2009), pode-se compreender a perspectiva financeira como todos os indicadores contábeis e financeiros, possibilitando, dessa forma, ao gestor mensurar seus índices financeiros, como rentabilidade, lucratividade, inadimplência e custos. Já na perspectiva clientes, entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, retenção

de clientes e busca de novos clientes. A perspectiva processos internos objetiva aperfeiçoar produtos e processos organizacionais. A perspectiva aprendizado busca melhorar a qualificação e a satisfação dos funcionários. As empresas que desenvolvem o planejamento por meio do *Balanced Scorecard* utilizam esse sistema para alinhar a organização em torno da visão e das metas estratégicas. O que diferencia o BSC de outras ferramentas é o foco dado pela organização, pois seu objetivo é a construção de relações de causa e efeito entre as atividades-chave, esperando-se resultados de longo, médio e curto prazos (MATHIAS, 2002).

Segundo Mathias (2002), para construir o BSC alguns passos são necessários: tradução estratégica dos termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia traçada, transformação da estratégia em tarefa de todos, conversão da estratégia em um processo contínuo e mobilização da liderança executiva para que a mudança aconteça. A partir da implementação do BSC, as empresas passam a ter um sistema gerencial estratégico como uma visão de longo prazo. Para implementar o *Balanced Scorecard*, é necessário ter uma equipe que represente a organização como um todo. Na determinação de indicadores e metas, a equipe de implementação deve identificar os indicadores que servirão para acompanhar o desempenho da empresa, pois promovem a motivação organizacional e permitem a avaliação da estratégia e do seu aprendizado (MATHIAS, 2002).

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado em qualquer ramo de atividade e em empresas de qualquer porte, desde que tenham uma equipe que conheça os objetivos da empresa. Essa equipe deve conhecer, de forma aprofundada, os negócios da organização, pois a ela caberá pesquisar tendências de mercado e formular projetos que irão constituir o planejamento estratégico. A implantação dessa ferramenta deve passar por todos os níveis da organização, principalmente os executivos do alto escalão, a quem cabe informar toda a equipe como a implantação deve acontecer e os caminhos que serão seguidos. O BSC, por ser um novo sistema de gestão, produz bom entendimento de como a decisão do gestor pode interferir não apenas em uma área, mas também em toda a estratégia da empresa. Além disso, também possui elementos essenciais para o aprendizado do planejamento estratégico: elabora uma visão compartilhada da empresa, possibilita o sistema de feedback estratégico e facilita a revisão da estratégia.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. D., & VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e Aplicações - da Intenção aos Resultados. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus, 2009. GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para implementação e uso do Balanced Scorecard. In: Encontro Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração, 2003, Atibaia. Anais em CD-ROM. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DELUIZ, N. **Formação do trabalhador**: produtividade & cidadania. Rio de Janeiro : Shape ed., 1995.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo; Atlas, 2002.

FISHER, A.L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional**: em busca de vantagem competitiva. In: RAC. Edição especial. 2003: 121 – 141. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>

LUCENA, M. D. S. **Avaliação do desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas – conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MATHIAS, A. **Balanced Scorecard - da teoria à prática**. Revista da ESPM, Março/Abril, 2002.

Anais IV SIMPAC - Volume 4 - n. 1 - Viçosa-MG - jan. - dez. 2012 - p. 99-104 *Balanced scorecard* como ferramenta ... 103 Revista Científica Univiçosa - Volume 3 - n. 1 - Viçosa-MG - jan. - dez. 2013 - p. 99-104

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAMURA, W.T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. Anais em CD-ROM. Campinas: EnANPAD, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. 17ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional**: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Revista Eletrônica de Administração (REAd), v. 11, n. 2, 2005.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 1990

RIBEIRO, Renato V. **Estratégias em recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

5

Distribuição de Recursos Humanos

O mercado econômico globalizado produz um cenário dinâmico com implicações múltiplas em diferentes setores. As mudanças provocadas dentro das empresas na busca de novas tecnologias para sobreviverem e se manterem competitivas, têm reflexos significativos na forma de gerenciamento das organizações. Assim, as organizações acabam tendo que mudar para fazer face à crescente competitividade, atendendo ao cumprimento de novas leis ou regulamentações, introduzindo novas tecnologias e atendendo a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Juntamente com as organizações, são exigidos dos trabalhadores novos padrões de comportamento que permitam acompanhar essas demandas. As dificuldades inerentes ao processo de transição são claras e aparentes, principalmente quando os atores organizacionais percebem o processo de mudança de forma ameaçadora, sobretudo em relação ao nível de segurança existente. Infelizmente, são poucas as empresas que se dão conta dos riscos advindos pela vulnerabilidade dos seus recursos humanos.

A razão disto é que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos obtidos com o maior ou menor grau de comprometimento e satisfação das pessoas no trabalho. É difícil medir a produtividade de cada componente humano presente na empresa e avaliar o quanto ele representa nos resultados da empresa. Porém, se não houvesse os recursos humanos, será que as empresas conseguiriam obter os resultados que obtêm hoje com eles? É uma pergunta que poucos se fazem, mas que com certeza, deveria ser feita pelos gestores e donos de empresa.

Os recursos humanos são potenciais fundamentais de qualquer empresa, sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço, do setor público ou privado. Independentemente de seu tamanho: grandes, médias ou pequenas empresas.

Para que se possa elaborar um planejamento de recursos humanos, é necessário TER várias informações sobre sua organização. Entre elas, talvez a mais primordial, é conhecer os empregados da organização e comparar com as exigências dos cargos que eles ocupam. Assim, é preciso considerar, não só o perfil atual do cargo, mas a sua evolução imposta pela realidade do mercado e as suas constantes mudanças num contexto globalizado. Além disso, é preciso verificar o perfil do ocupante e o seu desenvolvimento profissional e pessoal, fator que irá determinar as necessidades futuras.

Para isso vamos aprender a importância dos perfis profissiográficos, mapeá-los e de se avaliar sistematicamente o quadro atual de empregados da organização e verificar as possíveis lacunas entre as necessidades atuais e futuras. Tudo isso para fins de direcionamento das ações de desenvolvimento dos recursos humanos.

Você vai aprender a importância do diagnóstico dos recursos humanos, no que se refere às informações, análises quantitativa e qualitativa e como operacionalizar instrumentos de controle administrativo para o levantamento e acompanhamento da mão de obra, visando subsidiar o planejamento dos recursos humanos da organização. Vamos lá?



OBJETIVOS

1. Diagnosticar, quantitativa e qualitativamente, o valor que a organização possui de recursos humanos para planejar ações de suprimento das necessidades de pessoal, a curto, médio e longo prazos;
2. Identificar carências de capacitação profissional e de desenvolvimento de pessoal;
3. Levantar as necessidades de revisão ou criação de políticas, normas, procedimentos e programas para a gestão de Recursos Humanos.
4. Distinguir a diferença do instrumento de Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), utilizado pelo Ministério do Trabalho e o Perfil Profissiográfico, utilizado na área de Recursos Humanos, como forma de seleção e no processo de desenvolvimento das pessoas.
5. Entender a importância de se utilizar instrumento de levantamento de Perfil Profissiográfico como método para levantamento de necessidades dos recursos humanos.
6. Conhecer a composição de instrumento de Perfil Profissiográfico como base para elaborar material específico para sua organização.
7. Verificar as aplicações do instrumento de Perfil Profissiográfico no planejamento dos recursos humanos da organização e a importância do seu alinhamento com as políticas de RH.

5.1 Modelos de instrumentos para controles quantitativos

Os levantamentos quantitativos mais significativos que compõem este conjunto de estudos abrangem os seguintes dados:

Distribuição da mão de obra existente;

Distribuição dos empregados por tempo na organização;

Distribuição dos empregados por nível de escolaridade;

Distribuição dos empregados por idade;

Distribuição dos empregados por tempo no cargo;

Turn over;

Quadro Geral sobre Remuneração

Os exemplos de formulários abaixo podem ser usados para cada finalidade acima:

DISTRIBUIÇÃO DE MÃO DE OBRA EXISTENTE									
DIRETORIA	ADMINISTRATIVA			VENDAS			OPERACIONAL, ETC.		
Unidades da organização	Total posições	Preenchidas	Vagas	Total posições	Preenchidas	Vagas	Total posições	Preenchidas	Vagas
Depart. A									
Depart. B									
Depart. C									
Outros									
Total									

Tabela 5.1 –

Distribuição dos empregados por tempo de organização

Este levantamento possibilita revelar as tendências de crescimento do quadro de pessoal e como o nível de estabilidade ou de *turn over* afeta a organização.

DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR TEMPO DE ORGANIZAÇÃO																								
DIRETORIA	0-2		3-5		6-8		9-11		12-14		15-17		18-20		21-23		24-26		27-29		30 –+		TOTAL	
UNIDADES	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A																								
B																								
C																								
D																								
TOTAL																								

DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR TEMPO NO CARGO																								
DIRETORIA	0-2		3-5		6-8		9-11		12-14		15-17		18-20		21-23		24-26		27-29		30 –+		TOTA	
UNIDADES	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
A																								
B																								
C																								
D																								
TOTAL																								

Distribuição dos empregados por nível de escolaridade

Veja as abreviaturas utilizadas nesse instrumento:

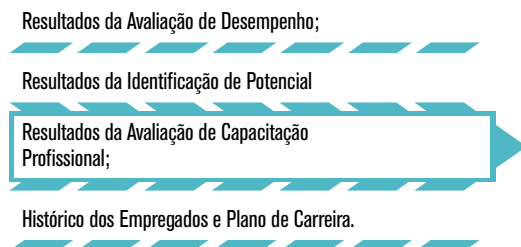
DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE														
DIRETORIA	ENSINO FUNDAMENTAL				ENSINO MÉDIO				ENSINO SUPERIOR					
UNIDADES	PROF		NÃO PROF		TÉCNICO		NÃO TÉC.		ADM		ENGENHARIA		RH etc.	
	INC.	COMP	INC.	COMP	INC.	COMP	INC.	COM	INC.	COMP	INC.	COMP	INC.	COMP
A														
B														
C														
D														
TOTAL														

PROF = Profissionalisante (curso semelhante: Encanador, Eletricista, Torneiro Mecânico, etc.).

5.2 Modelos de instrumentos para controles qualitativos

Os levantamentos designados como qualitativos referem-se ao dimensionamento da qualidade de mão-de-obra, procurando identificar o nível de capacitação ou qualificação profissional, desempenho, competência e potencial, para possibilitar a análise de Recursos Humanos face às necessidades do trabalho, à contribuição aos objetivos da empresa e às expectativas futuras da organização. Sob este enfoque, os dados levantados serão personalizados, isto é, “quem é quem” dentro da empresa, de modo a permitir o planejamento da melhor distribuição e utilização da mão-de-obra e dimensionar os investimentos necessários, para atendimento das Decisões Estratégicas assumidas com relação a Recursos Humanos (LUCENA, 1995).

Os mais significativos levantamentos a serem feitos estão relacionados com:



Os modelos de instrumentos e de relatórios que ilustrarão os tipos de levantamento a serem processados, servirão apenas de demonstração, uma vez que cada empresa tem objetivos e metodologias diferentes para cada um dos processos que serão analisados.

5.3 Modelos estratégicos de planejamento de RH

Desenvolver o planejamento em uma empresa envolve diversas etapas. Apesar do planejamento estratégico ser o mais famoso na administração, os outros dois têm a mesma importância em um planejamento integrado dentro da companhia.

5.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa. Este planejamento leva em conta todos os fatores internos e externos a companhia, incluindo muitas vezes, a situação econômica global é um fator importante e que deve ser considerado no planejamento estratégico. Avaliar a atual situação da empresa, questionar os procedimentos atuais e estabelecer metas para onde se quer chegar, são bases que compõem um planejamento estratégico. Quando elaboramos este planejamento procuramos ter uma visão integrada dos processos e da companhia, por que a empresa como um todo entra nesta etapa. O planejamento estratégico é feito em geral entre 5 e 10 anos no futuro.

É preciso que o planejamento estratégico, mesmo tendo sido estabelecido um alcance de até 10 anos, seja atualizado constantemente. É o que chamamos de controle e monitoramento das ações. Sem esse controle, corre-se o sério risco de ficar obsoleto e não ser utilizado dentro da empresa, como deveria ser.

Planejamento estratégico – é elaborado no âmbito institucional envolvendo a organização como um todo e definindo seus rumos, no longo prazo. Cinco estágios envolvem este planejamento:

- Análise Externa do Ambiente (oportunidades e ameaças do mercado)
- Análise Interna do Ambiente (forças e fraquezas)
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada para alcançar os objetivos organizacionais
- Desenvolvimento de planos táticos e operacionais

Recursos Humanos Estratégico – Conhece o negócio e o mercado, pensa na projeção do seu futuro e tem lugar no comitê de articuladores, coordenado pela alta direção. Este RH é visto como moderno e precisa ter habilitação em algumas competências para atuar neste “cenário”: foco em resultado, visão sistêmica, domínio de métricas da área, habilidade política para transitar nos diversos níveis.

5.4 Modelos operacionais de planejamento de RH

O plano operacional coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da empresa. Ao contrário do Planejamento Estratégico, ele é projetado no curto prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa.

Um planejamento operacional deve planejar os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou tarefa dentro da empresa. Por ser a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado que os outros dois, tentando explicar cada tarefa isoladamente.

Planejamento operacional – planejamento focado no curto prazo e na rotina, buscando garantir a eficácia nas operações.

Recursos Humanos Operacional – mais conhecido como Departamento Pessoal, com foco nos processos burocráticos e administrativos da área.

5.5 Modelos táticos de planejamento de RH

O planejamento tático é diferente para cada área da companhia. A área financeira terá seu próprio planejamento tático financeiro, assim como a Recursos Humanos, **Marketing** e assim por diante. Esta etapa é mais focada que o planejamento estratégico, que é desdobrado em diversos planos táticos.

O planejamento tático é feito de ano a ano e busca otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado.

Desta maneira que os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional trabalham juntos. Cada um tem um escopo dentro da empresa e seguem uma ordem:



Planejamento tático – refere-se aos planos estratégicos visando a eficiência, melhor utilização dos recursos e foco nos resultados, no médio prazo.

Voltando agora para a área de Recursos Humanos, atribui-se a ela algumas denominações, com as mesmas terminologias:

Recursos Humanos Tático – envolve a articulação de um conjunto de áreas com maior integração na busca de qualidade, melhor performance, com controle de indicadores e orientação da liderança.

É fato que a área de Recursos Humanos vem, ao longo dos anos, ganhando destaque dentro das organizações, uma vez que hoje há o reconhecimento do capital humano como sendo o principal responsável pelo diferencial competitivo das empresas e não mais a tecnologia. Nesse processo de evidência, a área busca, com certeza, rever seu papel e sua posição dentro da organização e o que se espera dela é que tenha uma participação ativa e efetiva também no planejamento estratégico institucional, inovando em suas ações e sendo uma eficiente articuladora na promoção de mudanças.

5.6 Perfil profissiográfico

O Perfil Profissiográfico constitui-se em um documento que contém o histórico-laboral do trabalhador que reúne, entre outras informações, dados administrativos, registros ambientais e resultados de monitoração biológica, durante todo o período em que este exerceu suas atividades na respectiva empresa (<http://www.sindepolbrasil.com.br/sindepol01/perfilprofissiografico.htm>).

Serve, entre outras, para:

- Comprovar as condições para habilitação de benefícios e serviços previdenciários, em particular, o benefício de aposentadoria especial;
- Prover o trabalhador de meios de prova produzidos pelo empregador perante a Previdência Social, a outros órgãos públicos e aos sindicatos, de forma a garantir todo direito decorrente da relação de trabalho, seja ele individual, ou difuso e coletivo;
- Prover a empresa de meios de prova produzidos em tempo real, de modo a organizar e a individualizar as informações contidas em seus diversos setores ao longo dos anos, possibilitando que a empresa evite ações judiciais indevidas relativas a seus trabalhadores;

- Possibilitar aos administradores públicos e privados acesso a bases de informações fidedignas, como fonte primária de informação estatística, para desenvolvimento de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como definição de políticas em saúde coletiva.

- Constitui-se de um formulário que possui campos a serem preenchidos com todas as informações relativas ao empregado, referente à atividade que exerce, o agente nocivo ao qual pode estar exposto, a intensidade e a concentração do agente, exames médicos clínicos, além de dados referentes à empresa. O formulário deve ser preenchido pelas empresas que exercem atividades que exponham seus empregados a agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física (origem da concessão de aposentadoria especial após 15, 20 ou 25 anos de contribuição). Além disso, todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, de acordo com Norma Regulamentadora da Portaria nº 3214/78 do MTE, também devem preencher o PPP.

Criado para substituir os antigos formulários denominados SB 40, DISES BE 5235, DSS 8030 e DIRBEN 8030, os quais sempre foram de preenchimento obrigatório apenas para aqueles trabalhadores que laboram expostos a agentes nocivos à sua saúde, sua exigência legal se encontra no artigo 58 da Lei 8.213/91.

A diferença entre o Perfil Profissiográfico público e o privado é que o público está relacionado às atividades ligadas à saúde por motivos de finalidade previdenciária e o privado pode ser aplicado a qualquer carreira dado seu caráter profissional. Abaixo seguem modelos das duas modalidades.

Modelo de formulário de perfil profissiográfico

Anexo XV

Instrução normativa INSS/PRES nº 27, de 30 de abril de 2008

Instrução normativa nº 20/INSSPRES, de 10 de outubro de 2007

Perfil profissiográfico previdenciário - PPP

I-SEÇÃO DE DADOS ADMINISTRATIVOS							
1-CNPJ do Domicílio Tributário/CEI:				2-Nome Empresarial:		3-CNAE:	
4-Nome do Trabalhador:				5-BR/PDH		6-NIT	
7-Data do Nascimento	8-Sexo	9-CTPS (Nº, Série e UF)		10-Data de Admissão		11-Regime Revezamento	
12-CAT REGISTRADA							
12.1 Data do Registro		12.2 Número da CAT		12.1 Data do Registro		12.2 Número da CAT	
13-LOTAÇÃO E ATRIBUIÇÃO							
13.1 Período	13.2 CNPJ/CEI	13.3 Setor	13.4 Cargo	13.5 Função	13.6 CBO	13.7 Cód. GFIP	
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
14-PROFISSIOGRAFIA							
14.1 Período	14.2 Descrição das atividades						
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
II-SEÇÃO DE REGISTROS AMBIENTAIS							
15-EXPOSIÇÃO A FATORES DE RISCOS							
15.1 Período	15.2 Tipo	15.3 Fator de Risco	15.4 Itens./Conc	15.5 Técnica Utilizada	15.6 EPC Eficaz (S/N)	15.7 EPI Eficaz (S/N)	15.8 CA EPI
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							
__/__/__ a							

15.9 Atendimento aos requisitos das NR-06 e NR-09 do MTE pelos EPI informados							(S/N)
Foi tentada a implementação de medidas de proteção coletiva, de caráter administrativo ou de organização do trabalho, optando-se pelo EPI por inviabilidade técnica, insuficiência ou interinidade, ou ainda em caráter complementar ou emergencial.							
Foram observadas as condições de funcionamento e do uso ininterrupto do EPI ao longo do tempo, conforme especificação técnica do fabricante, ajustada às condições de campo.							
Foi observado o prazo de validade, conforme Certificado de Aprovação-CA do MTE.Foi observada a periodicidade de troca definida pelos programas ambientais, comprovada mediante recibo assinado pelo usuário em época própria.							
Foi observada a higienização							
16-RESPONSÁVEL PELOS REGISTROS AMBIENTAIS							
16.1 Período	16.2 NIT		16.3 Registro Conselho de Classe		16.4 Nome do Profissional Legalmente Habilitado		
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
___/___/___ a							
III-SEÇÃO DE RESULTADOS DE MONITORAÇÃO BIOLÓGICA							
17-EXAMES MÉDICOS CLÍNICOS E COMPLEMENTARES (Quadros I e II, da NR-07)							
17.1 Data	17.2 Tipo	17.3 Natureza	17.4 Exame (R/S)	17.5 Indicação de Resultados			
___/___/___			() Normal	() Alterado () Estável () Agravamento () Ocupacional () Não Ocupacional			
___/___/___			() Normal	() Alterado () Estável () Agravamento () Ocupacional () Não Ocupacional			
___/___/___			() Normal	() Alterado () Estável () Agravamento () Ocupacional () Não Ocupacional			
___/___/___			() Normal	() Alterado () Estável () Agravamento () Ocupacional () Não Ocupacional			

18-RESPONSÁVEL PELA MONITORAÇÃO BIOLÓGICA							
18.1 Período	18.2 NIT		18.3 Registro Conselho de Classe		18.4 Nome do Profissional Legalmente Habilitado		
__/__/__							
__/__/__							
__/__/__							
__/__/__							
__/__/__							

IV-RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES	
Declaramos, para todos os fins de direito, que as informações prestadas neste documento são verídicas e foram transcritas fielmente dos registros administrativos, das demonstrações ambientais e dos programas médicos de responsabilidade da empresa. É de nosso conhecimento que a prestação de informações falsas neste documento constitui crime de falsificação de documento público, nos termos do artigo 297 do Código Penal e, também, que tais informações são de caráter privativo do trabalhador, constituindo crime, nos termos da Lei nº 9.029/95, práticas discriminatórias decorrentes de sua exigibilidade por outrem, bem como de sua divulgação para terceiros, ressalvado quando exigida pelos órgãos públicos competentes.	
19-Data Emissão PPP	20-REPRESENTANTE LEGAL DA EMPRESA:
__/__/__	20.1 NIT: 20.2 Nome: (Carimbo) (Assinatura)
OBSERVAÇÕES	

Tabela 5.2 – Fonte: <http://www.inss.gov.br/forms/formularios/form010.html>

Abaixo, um exemplo de perfil profissiográfico de administrador:

FUNÇÃO: ADMINISTRADOR	
Código da Função: 1001	Carga horária: 40 horas semanais
CBO: 252105	Jornada: 8 horas diárias
ESCOLARIDADE EXIGIDA	
Graduação em Administração, fixado na forma da Lei Estadual Nº 15.050 de 12/04/2006.	
Descrição sumária das tarefas	
Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas diversas áreas; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional.	
Descrição detalhada das tarefas que compõem a Função	
1. Planejar, organizar, controlar, supervisionar, auditar e assessorar a IES nas suas diversas áreas. 2. Elaborar, executar e acompanhar programas, projetos, pesquisas e estudos nas respectivas áreas. 3. Elaborar planejamento organizacional.	

4. Participar, conforme a política interna da Instituição, de projetos, cursos, eventos, convênios e programas de ensino, pesquisa e extensão.
5. Preparar relatórios, planilhas, informações e pareceres técnicos para expedientes e processos sobre matéria própria do Órgão e proferir despachos interlocutórios e preparatórios de decisão superior.
6. Participar de programa de treinamento, quando convocado.
7. Executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e programas de informática.
8. Executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

Competências pessoais para a Função

1. Iniciativa
2. Liderança
3. Capacidade de síntese
4. Capacidade de negociação
5. Raciocínio lógico
6. Visão crítica
7. Capacidade de comunicação
8. Capacidade de análise
9. Administrar conflitos
10. Trabalhar em equipe

Requisitos para ingresso

1. Existência de vaga no Cargo e na Classe.
2. Aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos.
3. Registro profissional no órgão de classe para as funções cujo exercício profissional esteja regulamentado por Lei.
4. Inspeção médica de caráter eliminatório
5. Podem ser solicitadas outras exigências vinculadas ao exercício do cargo/função contempladas no edital de regulamentação do concurso público.

Requisitos para desenvolvimento

Os constantes da Lei Estadual nº 15.050 de 12/04/2006.

Tabela 5.3 – Fonte: http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/arquivos/File/perfil_profissional_ag_univ_classe_1.pdf

5.7 Mapeamento

Especificamente na Administração Pública, em alguns concursos, consta características que são exigidas do candidato para sua admissão ao serviço público após sua aprovação nas provas escritas ou práticas. Muitas organizações privadas utilizam o Perfil Profissiográfico, ou ficha profissiográfica, material que "deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante do cargo considerado". Esse perfil servirá para descrever as atribuições do atual ou do futuro ocupante e também para traçar as competências que este deve possuir ou vir a possuir. É um levantamento detalhado

do perfil do cargo para identificar as principais competências exigidas (perfil profissiográfico) por meio do mapeamento das atribuições do cargo com suas principais atividades; descrevendo as responsabilidades, requisitos mínimos e desejáveis, fornecendo um cadastro curricular do candidato do cargo.

O perfil profissiográfico é a representação gráfica dos níveis das distintas exigências de uma determinada atividade profissional, ou, em outras palavras, um inventário de aptidões psicológicas e fisiológicas requeridas ao exercício de uma profissão.

O objeto do estudo profissiográfico é, de um lado, o levantamento da personalidade profissional do homem e suas relações com as distintas modalidades de trabalho e, de outro, o estudo objetivo e abstrato das formas de atividade representadas pelas profissões e dos fatores psicofisiológicos aos quais está relacionado o rendimento das pessoas.

A análise de cargos é o estudo das atribuições e de suas responsabilidades. Das análises são obtidas as descrições e especificações (requisitos) dos cargos.

A elaboração do perfil profissiográfico deve se basear nos dados apontados pela análise e descrição dos cargos, documentação que a organização deve possuir para todos os postos de trabalho.

A descrição de cargos fornece a relação sistematizada das atividades, com detalhes que permitem a compreensão do que, como, e por que são feitas cada uma das tarefas.

5.8 Análise atual dos recursos humanos

As empresas, ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento, estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade. Estas, segundo Ferraz (*apud* Pizolotto e Piccinini, 2000), estão ligadas aos fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à coparticipação dos desafios competitivos contemporâneos.

As organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões

das empresas. E um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Foi a partir da década de 90 que houve uma maior preocupação com o nível estratégico da área de RH. De acordo com Wood Jr. (1995); Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objetivos da administração de recursos humanos, onde os desafios da diversidade cultural que ora se descortinam, engendram novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações. Fischer (1998) define que, estas transformações são responsáveis pela configuração de novos modelos de gestão de pessoas (Gestão de RH) e ainda, segundo Porter (1991) são capazes de criar e sustentar vantagens competitivas.



CONEXÃO

Para saber mais sobre o Perfil Profissiográfico Previdenciário utilizado pelo Ministério do Trabalho, leia <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/ppp.htm>

5.9 Quais as tendências e desafios do planejamento de RH?

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações que, além das políticas de RH, são responsáveis pelas demais áreas da organização, como também, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais. De acordo com Santos et. al. (1997), as organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de RH como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

Nos dias de hoje, prever o futuro não é tarefa fácil, no entanto as empresas devem sair à frente para enfrentar as contingências do mundo atual. O sistema de gestão por competências tornou-se uma tendência atual da área de recursos humanos, e tem-se constituído numa das preocupações mais frequentes da literatura desta área. Sendo assim, as organizações têm procurado realizar estudos mais profundos, verificando as políticas de RH mais utilizadas e as competências que mais se adequem aos seus negócios.

Na política de treinamento e desenvolvimento a maior preocupação de seus dirigentes é capacitar seu pessoal, existindo, porém, programas contínuos de T&D contribuindo para o progresso individual.

Apesar da multiplicidade de temas, os autores fazem uma síntese em cinco itens principais: a) uma gestão ainda mais estratégica; b) convergência para uma gestão de competências; c) papel chave e central dos gerentes dos diversos setores da organização na administração de pessoas, implicando cada vez mais no compartilhamento das atividades operacionais de Administração de Recursos Humanos; d) uma padronização das práticas de Recursos Humanos nos diversos países considerando a globalização e internacionalização incluindo nesse processo uma certa harmonização entre países de legislação social; e) integração de novos dados sociológicos relativos a força de trabalho nas organizações (MELO, 1997).

De modo geral, percebe-se um redirecionamento de atividades por área de Recursos Humanos. A tendência que se verifica para os próximos anos inclui gestão do corpo gerencial e formação de suas competências; o desenvolvimento organizacional (monitoramento das mudanças da cultura da empresa); a gestão das previsões relativas a força de trabalho (ajustamento do corpo funcional e gestão do emprego); colaboração direta com a linha hierárquica; gestão de pessoal (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração) e relações sociais.

É preciso lembrar que, culturalmente, no Brasil não há uma preocupação ou iniciativa consciente de se planejar uma carreira ao longo do tempo. As pessoas geralmente procuram um emprego e não um trabalho identificado com uma profissão ou vocação. Iniciam por um caminho nem sempre determinado por uma escolha pessoal, mas em função de circunstâncias e oportunidades que surgem. Por outro lado, a organização não estimula nem orienta seus empregados a assumirem essa responsabilidade e se preocuparem com seu desenvolvimento (LUCENA, 1995).

O grande desafio da área de Recursos Humanos é o de alinhar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico da organização, na busca pelos resultados desejados. É transformar este sistema na busca de um único objetivo.

O desafio dos profissionais de RH é o de ser proativo, ter uma postura estratégica, capaz de contribuir efetivamente para o desenvolvimento, crescimento e alcance dos resultados organizacionais por meio do desenvolvimento das pessoas, capaz de gerar competências essenciais e únicas à organização.

É importante se reciclar, aperfeiçoar-se e manter o seu desenvolvimento e aprendizagem em ação, continuamente.

Sucesso!



ATIVIDADES

01. Entre as funções do Perfil Profissiográfico Previdenciário, podemos citar:

- Prover o trabalhador de meios de prova produzidos pelo empregador perante a Previdência Social, a outros órgãos públicos e aos sindicatos, de forma a garantir todo direito decorrente da relação de trabalho, seja ele individual, ou difuso e coletivo;
- Prover para o empregador os meios de prova produzidos pelo empregado, a outros órgãos públicos, de forma a garantir todo direito decorrente da relação de trabalho, seja ele individual, ou difuso e coletivo;
- Garantir todo direito decorrente da relação de trabalho ao empregador seja ele temporário ou permanente;
- Catalogar todas as funções, cargos e salários de todos os empregados existentes na empresa, seja individual, ou difuso e coletivo;
- Prover ao trabalhador garantias de permanência no trabalho e garantir todo direito decorrente da relação de trabalho.

02. Quais são as principais tendências para o futuro dos Recursos Humanos?



REFLEXÃO

Planejamento de recursos humanos e estratégia empresarial

Arianne Fernanda de Alencar Nascimento, Ewerton Gois Marinho, Maria Gabriela Valladão Costa Ramos, Raiza Andrade Bispo dos Santos, Risia Santos Guimarães, Maria Balbina de Carvalho Menezes

No decorrer da discussão já fica evidente que não se pode mais fazer ações improvisadas com pessoas, o mercado não tolera improvisos, mas, aprova a competência planejada. Sobre o planejamento estratégico de recursos humanos, Lucena (1995, p. 84), diz que se trata de um, processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo.

Ainda, registra o autor, que tendo em vista assegurar a realização das estratégias de negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças, é inconcebível uma empresa desenvolver-se sem planejar suas políticas e ações para pessoas.

A estratégia empresarial se dá por meio das decisões estratégicas, estas, por sua vez, são subsidiadas pelo diagnóstico e análise das variáveis que afetam a empresa e seu negócio, direta e indiretamente. Da mesma forma, a área de recursos humanos deverá subsidiar a administração com informações que orientem as decisões estratégicas para recursos humanos, resultando, dessa análise, um trabalho integrado entre planejamento de negócio e o planejamento de recursos humanos (LUCENA, 1995).

O planejamento deixa claro, as políticas e o posicionamento da empresa, de modo que, são essas políticas que norteiam o planejamento organizacional, que tem como objetivo manter a estrutura da empresa de acordo com os objetivos organizacionais. Já o planejamento de RH, toma como base a decisão estratégica tendo em vista o presente e futuro da organização com relação ao seu capital humano.

Conforme Júnior; Vivacqua (1996), o planejamento estratégico consiste na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, definição da missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas, diretrizes, e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas.

Comparando os conceitos da administração estratégica e planejamento estratégico, pode-se concluir que o planejamento estratégico estabelece uma postura em relação ao ambiente; lida com os fatos, ideias e probabilidades e termina com um plano estratégico. E a administração estratégica cresce a capacitação e as aspirações em gente, com mudanças rápidas de organização termina com um novo comportamento, sistema de ação.



LEITURA

Perfil Profissiográfico Previdenciário – Um Direito Do Trabalhador E Um Dever Das Empresas

O presente artigo relata uma das ocorrências mais presente no dia-a-dia do trabalhador, ante o descumprimento da entrega do PPP ao colaborador demitido.

Tecnol. Carlos Henrique Mello de Campos – CRA/MT 6-00139

Gestor de Recursos Humanos e Pessoas cahemecam@gmail.com

Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=k5fdu7s9l

Constantemente assistimos inúmeras manifestações cobrando a instituição de Direitos, seja em Brasília ou em qualquer lugar do Brasil.

Na história recente, assistimos a luta de vários estudantes pela redução do preço do transporte público, que se transformou em várias outras reivindicações com maior característica de protesto contra a corrupção. Ou seja, polarizou-se a manifestação, sem uma pauta concreta de reivindicações, com resultados pouco úteis, mas assustadores para as autoridades políticas.

No entanto, o Brasil é um dos países que mais positivou direitos individuais, coletivos e difusos, sendo um grande exemplo a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, editada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1.5.1943. Alfredo João Louzada (1) no recorda que “a nossa lei primeira social-trabalhista foi a de 13 de maio de 1888, instituidora da liberdade do trabalho no Brasil promulgada quando já se vislumbrava o advento do regime republicano”, também conhecida como Lei Áurea (Lei Imperial 3.353).

Referida Lei, como a que na espécie entraremos no mérito, muito festejada até os dias atuais, careceu, como ainda carece de uma efetiva fiscalização do Estado (ser abstrato que detém a força repressora), pois, não são pouco os noticiários dando conta da existência de trabalho escravo ou semelhante a ele, quando, a nossa Constituição, chamada de “Carta Cidadã” está preste a completar bodas de prata, cujo artigo primeiro, noticia como fundamento do Estado brasileiro, a dignidade da pessoa humana.

Mas, essa lei como direito individual fundamental é apenas uma dentre tantas leis que instituíram direitos que não são cumpridas, diante da inércia do Estado em fazer a sua fiscalização.

O tema que enfrentaremos é por demais delicados, pois, se de um lado envolve o direito do trabalhador, envolve, também, por via indireta a responsabilidade legal e social das organizações (empresas empregadoras).

A maioria das empresas seja ela micro, médio ou grande, vê no empregado/operário um mero instrumento da realização do capital/lucro, e noticiam que são empresas social e ambientalmente responsáveis.

Ledo engano! A maioria dessas organizações não está nem aí para o direito do trabalhador. Quem sim, a flexibilização da CLT, não para empregar mais, mas para lucrar mais e mais, sem se preocuparem em organizar os seus Departamentos de Gestão de Pessoas, com pessoas capazes e sinceramente interessadas em fazer cumprir a lei, e nada mais.

Nada mais, por quê? Porque entendo que as empresas não têm que mostrar para ninguém que são socialmente e ambientalmente responsáveis. Para mim, isso é apenas um artifício de desviar os olhos da população e de aliviar o peso na consciência de gestores, pouco responsáveis.

As empresas e organizações em geral, devem apenas e unicamente cumprir as leis. Basta! Já estará fazendo um grande serviço a coletividade.

Mas não, insistem em colocar o trabalhador, principalmente, aqueles em situação de desemprego, vulnerabilidade e hipossuficiência em situação muito mais humilhante, pois, quando chega à idade, o evento infortunistico ou o tempo de contribuição suficiente para degustarem de sua aposentadoria junto ao INSS, encontram-se perante uma infernal barreira burocrática, os quais desistem, ou se utilizam de atravessadores mal intencionados, ou gastam seus poucos recursos com operadores do direito que legalmente pleiteiam na justiça, um direito que era, talvez, de ser atendido de imediato.

Um desse flagrante desrespeito é quando o trabalhador que por muitos anos trabalhou em atividades perigosas ou insalubres, tendo completado o tempo mínimo necessário nessas atividades, tem que comprovar a exposição aos agentes físicos, biológicos, químicos ou perigosos, para ver o tempo de contribuição convertido na Lei.

Segundo a Lei nº 8.213/91, art. 57, § 3º, a conversão de períodos especiais ou a concessão da aposentadoria especial dependerá de comprovação pelo segurado perante o INSS, do tempo de trabalho permanente, não ocasional nem intermitente, em condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física, durante o período mínimo fixado. (Redação dada pela Lei nº 9.032/95)

Essa comprovação, de acordo com a dicção do art. 58, § 1º da Lei de Benefícios (8.213/91) com as alterações produzidas pela Lei 9.732/98, será feita mediante formulário, na forma estabelecida pelo INSS, emitido pela empresa ou seu preposto, com base em laudo técnico de condições ambientais do trabalho expedido por médico do trabalho ou engenheiro de segurança do trabalho nos termos da legislação trabalhista.

Resolvido a questão da comprovação, chega-se ao imbróglio existente pela inobservância da legislação por parte das empresas e da ausência de fiscalização, seja do INSS, seja do Ministério dos Trabalhos, e, até mesmo dos sindicatos das categorias.

O § 3º, art. 58 da Lei de Benefícios, afirma que a empresa que não mantiver laudo técnico atualizado com referência aos agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho de seus trabalhadores ou que emitir documento de comprovação de efetiva exposição em desacordo com o respectivo laudo estará sujeita a penalidade prevista no art. 133 da Lei de Benefícios.

Informa o § 4º do mesmo artigo que, a empresa deverá elaborar e manter atualizado perfil profissiográfico abrangendo as atividades desenvolvidas pelo trabalhador e fornecer a este, quando da rescisão do contrato de trabalho, cópia autêntica deste documento. (Parágrafo acrescentado pela Lei nº 9.528, de 10.12.97).

Chega-se enfim ao problema em questão. O Regulamento dos Benefícios da Previdência Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048/99, afirma em seu art. 68, § 6º que a empresa deverá elaborar e manter atualizado perfil profissiográfico abrangendo as atividades desenvolvidas pelo trabalhador e fornecer a este, quando da rescisão do contrato de trabalho, cópia autêntica deste documento, sob pena de multa prevista no art. 283.

O art. 283 desse Decreto estabelece que por infração a qualquer dispositivo das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 1991, para a qual não haja penalidade expressamente cominada neste Regulamento, fica o responsável sujeito a multa variável de R\$ 636,17 (seiscentos e trinta e seis reais e dezessete centavos) a R\$ 63.617,35 (sessenta e três mil seiscentos e dezessete reais e trinta e cinco centavos), conforme a gravidade da infração, aplicando-se-lhe o disposto nos arts. 290 a 292, e de acordo com os seguintes valores: II – a partir de R\$ 6.361,73 (seis mil trezentos e sessenta e um reais e setenta e três centavos) nas seguintes infrações: o) deixar a empresa de elaborar e manter atualizado perfil profissiográfico abrangendo as atividades desenvolvidas pelo trabalhador e de fornecer a este, quando da rescisão do contrato de trabalho, cópia autêntica deste documento.

Isso significa que, cada trabalhador demitido ou desligado que não receba o PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário a empresa está sujeita a multa de R\$ 6.361,73 (seis mil trezentos e sessenta e um reais e setenta e três centavos).

Contudo, a pesada multa não tem sido suficiente para intimidar as empresas a cumprirem com essa disposição legal, sobretudo, porque não se trata de uma obrigação meramente legal, mas moral e socialmente responsável, bem como pela ausência de preocupação dos órgãos governamentais e sindicais em realizar a devida fiscalização.

Confesso que os honorários cobrados pelos Médicos e Engenheiros do Trabalho não são nada barato, mas justo, bem como que, manter um Técnico em Segurança do Trabalho como empregado fixo não seja a melhor maneira para se cumprir a lei, tanto que, tais serviços podem e devem ser terceirizados, porque, não se trata de atividade-fim das empresas.

No entanto, tais obrigações previdenciárias e trabalhistas não vêm sendo cumprida principalmente pelas micros, pequenas e médias empresas, que desprovida de um Departamento de Gestão de Pessoas – DGP com visão sistêmica, eficiente e valorizado na organização, deixam de lado o papel mais abrangente de suas funções, e passam a exercer o papel meramente burocrático de DP – Departamento Pessoal.

Não duvido que se fosse feita uma fiscalização no comércio geral de Rondonópolis, principalmente no comércio lojista, verificaria que tais situações são rotineira.

Como dito anteriormente, a ausência de um DGP eficiente, bem como o auto custo dos honorários profissionais dos responsáveis pela elaboração dos laudos pode ser uma das causas desse obscuro descumprimento da lei.

No entanto, tal situação poderia ser alterada entre os empresários e comerciantes na elaboração de um consórcio, onde, se contrataria os profissionais como médicos, engenheiros do trabalho, técnico de segurança do trabalho e analista de recursos humanos, onde eles seriam os responsáveis por esse serviço entre os consorciados, e a despesa rateada entre todos.

Dessa forma, a lei seria cumprida e os princípios morais e sociais estariam sendo postos em prática.

Não duvido muito, mas, deixando para os profissionais da área que, muito em breve, tais empresas estarão sofrendo com as pesadas multas e indenizações por danos morais perante a Justiça do Trabalho, deixando permanecer o jeitinho brasileiro de empurrar com a barriga.

Fica o alerta!

1. Brasil. Leis etc. Legislação Social-Trabalhista: coletânea de decretos feita por determinação do Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio / organizada pelo Bel. Alfredo João Louzada, prefácio de Mozart Victor Russomano. 2. Brasília: MTPS, 1990. p. 640. Edição Comemorativa ao Centenário de nascimento de Lindolfo Collor e 60 anos do Ministério do Trabalho e da Previdência Social.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:**

Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? ERA – Revista de Administração de Empresas – Jan/Mar, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral.** 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri-SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, T. **Lálchimie de La Competence**. Revue Française de Gestion (á paraître), 1999.
<http://www.sindepolbrasil.com.br/sindepol01/perfilprofissiografico.htm>

LUCENA, M. D. S. **Avaliação do desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas – conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MELO, M. C. O. L. **Administração de Recursos Humanos cedendo lugar à gerência de pessoas**: um exercício compartilhado. O&S, v. 4, n. 9, maio/ago, 1997.
<http://www.sindepolbrasil.com.br/sindepol01/perfilprofissiografico.htm>



GABARITO

Capítulo 1

01. A

Estão incorretas as afirmativas: III – O planejamento tático deve ser elaborado por gerentes, os quais traduzem e interpretam as decisões superiores em planos táticos e detalhados; e IV – o planejamento operacional é formulado por supervisores, que transformam planos táticos de cada departamento da empresa em planos operacionais.

02. D

A afirmativa I está incorreta, pois é a missão organizacional que diz respeito ao negócio em si, ou seja, ao que a empresa se dispôs em fazer no mercado em que opera, qual é o seu papel na sociedade.

Capítulo 2

01. E

Estão incorretas as afirmativas I e II, pois: I – As capacidades funcionais referem-se às funções da empresa, como marketing, finanças e operações. Essas capacidades permitem à organização compreender o que acontece à sua volta; II – As capacidades operacionais referem-se à capacidade de desenvolver tarefas individuais essenciais à organização, como, por exemplo, a operação de máquinas.

02. D

A afirmativa I está incorreta, pois o perfil profissional pode auxiliar a organização tanto na captação de dados quantitativos (número de pessoas necessárias em cada cargo e nível), quanto na captação de dados qualitativos (referentes ao potencial de talentos da empresa).

Capítulo 3

01. Os objetivos são: estimar as necessidades futuras de pessoal de uma empresa; identificar, na empresa, profissionais com potencial para preencher as referidas vagas e desenvolver, em tempo hábil, uma reserva de pessoal capacitado para atender às demandas futuras de pessoal.

02. A Avaliação de Potencial representa um indicador fundamental. O potencial que o indivíduo possui distingue o que ele é capaz de fazer hoje e o que será capaz de fazer amanhã, dimensiona o que ele é hoje e o que poderá fazer no futuro. Esse potencial refere-se às características inatas no indivíduo, tais como habilidade, aptidões, inteligência, raciocínio lógico etc e características adquiridas, como conhecimento experiências.

Capítulo 4

01. D

A carreira é do indivíduo, portanto, são objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, estabelecidos a partir dos seus próprios interesses e expectativas.

02. O *scorecard* é uma ferramenta nova que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *scorecard* cria bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos.

Capítulo 5

01. A

Prover o trabalhador de meios de prova produzidos pelo empregador perante a Previdência Social, a outros órgãos públicos e aos sindicatos, de forma a garantir todo direito decorrente da relação de trabalho, seja ele individual, ou difuso e coletivo;

02. A tendência que se verifica para os próximos anos inclui gestão do corpo gerencial e formação de suas competências; o desenvolvimento organizacional (monitoramento das mudanças da cultura da empresa); a gestão das previsões relativas a força de trabalho (ajustamento do corpo funcional e gestão do emprego); colaboração direta com a linha hierárquica; gestão de pessoal (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração) e relações sociais



ANOTAÇÕES



ANOTAÇÕES



ANOTAÇÕES



ANOTAÇÕES



ANOTAÇÕES



ANOTAÇÕES