

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Administração de Recursos Humanos I

*Professores*

*Dante Marciano Girardi e Marcos Baptista Lopez Dalmau*

2015  
3ª edição

1ª edição – 2010

2ª edição – 2012

G521a Girardi, Dante Marciano

Administração de recursos humanos I / Dante Marciano Girardi, Marcos Baptista Lopez Dalmau. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

188p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-7988-024-7

1. Recursos humanos na administração – História. 2. Administração de pessoal. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Consultoria. 5. Educação a distância. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Título.

CDU: 658.31

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITORA – *Roselane Neckel*  
VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*  
COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

**CENTRO SOCIOECONÔMICO**

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*  
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*  
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*  
COORDENADOR DE CURSO – *André Luís da Silva Leite*  
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*  
*Mauricio Roque Serva de Oliveira*  
*Paulo Otolini Garrido*  
*Claudelino Martins Dias Junior*

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*  
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*  
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*  
*Patrícia Regina da Costa*

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*

DIAGRAMAÇÃO – *Adriano Schmidt Reibnitz*  
*Annye Cristiny Tessaro*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*  
*Sergio Luiz Meira*

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Dante Marciano Girardi*  
*Marcos Baptista Lopez Dalmau*



# Apresentação

Prezado estudante!

O objetivo desta disciplina é apresentar uma visão conceitual, as principais tendências da Administração de Recursos Humanos nas organizações avançadas e proporcionar um posicionamento crítico perante o tema. Para melhor compreensão, procuramos ordenar os assuntos de forma que você possa entendê-los de maneira simples.

Desse modo, a partir da compreensão histórica da evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil, demonstraremos os principais processos (funções) e as modernas tendências de RH. Na sequência, evidenciaremos dois temas emergentes em RH: consultoria interna de Recursos Humanos e gestão por competências, que são as novas formas estratégicas de desenvolver os talentos humanos nas organizações. Em seguida trataremos da administração de cargos e salários, da remuneração variável, do plano de benefícios sociais e da qualidade de vida no trabalho, assuntos tão importantes para sua formação.

Lembramos, ainda, que você terá a disciplina *Administração de Recursos Humanos II*, a qual abrangerá outros assuntos relevantes desta importante área de especialização da administração nas empresas.

Você verá que os assuntos tratados, aqui, serão de fácil entendimento e fazem parte do cotidiano das empresas contemporâneas. São temas discutidos em revistas, jornais, livros, *sites* etc. que, certamente, irão contribuir para a formação de um profissional capacitado que tem como objetivo manter-se atualizado, buscar a empregabilidade e com isso atender melhor as demandas das empresas e da sociedade. Já podemos adiantar que este livro didático funcionará como verdadeiro pano de fundo para o entendimento dos assuntos que vamos discutir.

Conte conosco nos vários momentos do curso.

Bom proveito e felicidades.

*Professores Dante Marciano Girardi e Marcos Baptista Lopez*  
Dalmau



# Sumário

## **Unidade 1** – Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos – ARH no Brasil

Perspectiva Histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil . . . . .	13
De 1900 a 1930 . . . . .	15
De 1930 a 1950 . . . . .	16
De 1950 a 1964 . . . . .	19
De 1964 a 1978 . . . . .	21
De 1978 até os Dias Atuais . . . . .	24
Resumindo . . . . .	35
Atividades de aprendizagem . . . . .	36

## **Unidade 2** – A Administração de Recursos Humanos e os seus Processos: uma perspectiva histórica

Considerações sobre os Principais Processos de Recursos Humanos . . . . .	39
Os Modelos da Administração de Recursos Humanos: da Administração de Pessoal à Gestão de Pessoas . . . . .	41
Os Processos da Gestão de Pessoas: a perspectiva histórica dos estudiosos organizacionais . . . . .	43
Resumindo . . . . .	47
Atividades de aprendizagem . . . . .	48

## **Unidade 3** – As Principais Tendências da Administração de Recursos Humanos

Tendências para a Administração de Recursos Humanos nas Modernas Organizações. . . . .	51
Tendências Globais da Gestão de Pessoas. . . . .	53
Tendências Sociotécnicas da Gestão de Pessoas . . . . .	59

Gestão de Pessoas Voltada aos Clientes Interno e Externo . . . . .	60
ARH como Facilitadora das Novas Relações e Formas de Trabalho . . . . .	61
Resumindo . . . . .	64
Atividades de aprendizagem . . . . .	65

#### **Unidade 4 – Novo Perfil da Área de Administração de Recursos Humanos: consultoria interna**

Mudanças do Papel de Recursos Humanos . . . . .	69
Por que Mudar? . . . . .	70
Recursos Humanos como Negócio . . . . .	71
O Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos . . . . .	73
Resistências à Implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos . . . . .	80
Resumindo . . . . .	83
Atividades de aprendizagem . . . . .	84

#### **Unidade 5 – Gestão por Competências**

Gestão por Competências . . . . .	87
Competências Individuais . . . . .	88
Competências Organizacionais . . . . .	90
Como Gerir a Relação entre as Competências Individuais e as Organizacionais . . . . .	92
Resumindo . . . . .	98
Atividades de aprendizagem . . . . .	99

#### **Unidade 6 – Sistema de Recompensas**

Sistema de Recompensas . . . . .	103
Conceitos Introdutórios . . . . .	103
Padrão da Remuneração por Desempenho . . . . .	111

Valor Motivador da Remuneração . . . . .	112
Recompensas Organizacionais Financeiras e Não Financeiras. . . . .	115
Componentes da Remuneração Total . . . . .	116
Incentivos Salariais . . . . .	121
O Cargo . . . . .	125
Desenho e Análise de Cargos . . . . .	128
Coleta de Dados . . . . .	130
Descrição e Especificação de Cargos. . . . .	131
Avaliação de Cargos . . . . .	134
Resumindo . . . . .	141
Atividades de aprendizagem . . . . .	143
 <b>Unidade 7 – Plano de Benefícios Sociais</b>	
Plano de Benefícios Sociais . . . . .	147
Considerações Iniciais. . . . .	147
Resumindo . . . . .	157
Atividades de aprendizagem . . . . .	159
 <b>Unidade 8 – Qualidade de Vida no Trabalho</b>	
Origem, Evolução e Conceituação . . . . .	163
Elementos Determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. . . . .	169
Resumindo . . . . .	180
Atividades de aprendizagem . . . . .	181
 <b>Referências</b> . . . . .	 182
<b>Minicurriculo</b> . . . . .	188



# 1

## UNIDADE

# Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos – ARH no Brasil



Nesta Unidade, você vai ter uma visão histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil. Além desse entendimento retrospectivo, você ainda vai ter a oportunidade de conhecer as várias fases da ARH e verificar o que está acontecendo nesta área.



# Perspectiva Histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Caro estudante!

É com grande satisfação que iniciamos nossa primeira Unidade. Será um prazer interagir com você aqui. Estar sempre aprendendo é a grande chave para o sucesso na vida; e essa é uma oportunidade fascinante, sabe por quê? Porque você, sem sair de casa, sem abandonar seu trabalho e seu lazer poderá se atualizar, ampliando ou complementando sua competência profissional junto com outras pessoas de várias regiões do Brasil.

E nós, professores e tutores, estaremos com você estimulando sua aprendizagem e auxiliando nas suas dúvidas, em uma temática instigante que ganha importância no contexto das organizações em nosso país ao longo dos anos.

Trata-se da Administração de Recursos Humanos.

Por isso, conte sempre conosco!

**A** Administração de Recursos Humanos acompanha a história da Administração no mundo e no Brasil; e evolui de acordo com os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época. Surgiu em decorrência do crescimento, do desenvolvimento e do maior nível de complexidade da sociedade, do mercado e do trabalho, que exigem o aperfeiçoamento dos processos de Gestão de Pessoal.

Para a melhor compreensão do seu desenvolvimento ao longo do Século XX, é fundamental observar alguns acontecimentos que exerceram influência notável no seu processo de evolução. Tais acontecimentos estão

ligados a momentos políticos, econômicos e, também, aos grandes precursores da Administração, como **Taylor, Fayol e Ford**.

Como você sabe, as organizações brasileiras sofreram forte influência dos países de primeiro mundo, como os Estados Unidos e toda a Europa. Além disso, o fator cultural dos imigrantes e das empresas estrangeiras que se instalaram aqui contribuiu para a atuação da Administração de Recursos Humanos no Brasil.



*Tô a fim de saber*

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Foi o fundador da chamada “Administração Científica”. Criou, em 1881, um método para aumentar a produtividade baseado na racionalização: o processo de produção passaria a ser subdividido em pequenos segmentos, o que eliminaria todo o tipo de movimentos supérfluos, poupando tempo e acelerando o ritmo da produção. Fonte: UOL Educação (2012).

**Henri Fayol (1841-1925)**

Engenheiro de minas e administrador francês, ele foi um dos primeiros estudiosos a analisar a natureza da atividade empresarial; a formular uma teoria completa de gestão; e a definir as principais atividades do gestor dentro das organizações: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fonte: Nunes (2007).

**Henry Ford (1863-1947)**

Elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa (linha de montagem), que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado. Fonte: Discovery Brasil (2012).

As várias formas de gestão de pessoas por parte das empresas tiveram início com as Teorias Clássicas da Administração. Os autores dessa Teoria abordavam a “mão de obra” com metas de melhorar a produção e, somente mais tarde, surgiu a real preocupação com os trabalhadores.

*Saiba mais...*

Para saber mais sobre as Teorias Clássicas da Administração e seus precursores leia:

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1996.

Além dos já citados fatos, há muitos outros imprescindíveis a serem analisados, na História do Brasil, a partir do Século XX. A seguir você conhecerá os principais acontecimentos que contribuíram para traçar o perfil da Administração de Recursos Humanos em nossas organizações. Leia com atenção, anote suas dúvidas e conte conosco para auxiliá-lo.

## De 1900 a 1930

No início de 1900, a representatividade do trabalhador industrial no Brasil era restrita, tendo em vista que a grande maioria da população, cerca de 80%, habitava no campo. Essa foi, conforme descreve Alvin Toffler (2000), “a primeira onda”, fase caracterizada por uma economia essencialmente agrícola.

Contudo, no início do Século XX, o movimento trabalhista era intenso e isso se devia, em parte, à influência dos imigrantes europeus, principalmente os alemães, os italianos e os poloneses que se instalaram, em sua maioria, em São Paulo e nos estados da região Sul do País. Esses imigrantes exerceram influência notável nas relações trabalhistas brasileiras dessa fase, em virtude do seu elevado nível cultural, grau de instrução e de politização. Trouxeram, também, a sua experiência no campo sindical, que foi incorporada ao ambiente de trabalho e refletiu na mentalidade e na conduta do trabalhador brasileiro (AQUINO, 1980).

Outro fator determinante da efervescência trabalhista foi a ausência da intervenção estatal nesse processo. Além disso, as empresas tinham estruturas pequenas, o que permitia certa proximidade entre o patrão e os empregados, sem os obstáculos das estruturas formais.

Leia sobre a Greve de 1917 em: <http://www.projetomemoria.art.br/RuiBarbosa/glossario/a/greve-1917.htm>. Acesso em: 1º abr. 2015.

RuiBarbosa/glossario/a/greve-1917.htm>. Acesso em: 1º abr. 2015.

Assim, o clima era favorável para o trabalhador lutar pelos seus direitos de participação e de melhores condições de trabalho. Gil (2001) destaca a ocorrência de 28 greves em São Paulo nesse período, duas delas gerais: em 1907 e 1917. Esta última, vista como uma das mais importantes, alertou os dirigentes das empresas e o Poder Público para a urgência da aplicação de medidas de proteção ao trabalhador, o que resultou numa campanha para a criação de cooperativas, visando baratear os gêneros básicos de consumo.

De acordo com Teixeira e Messeder (1990), as atividades de Recursos Humanos restringiam-se aos cálculos para a retribuição aos trabalhadores do serviço prestado. O encarregado de Recursos Humanos tinha valor semelhante ao de um “guarda-livros” e sua única função era “contar cabeças”.

Serson (1990, p. 31) observa que esse foi o primeiro passo das empresas em direção à Administração de Recursos Humanos; e destaca que: “[...] desde quando se encontra no Brasil trabalho livre, desde quando há empresas e empregados, encontra-se a administração de pessoal”.

O autor comenta, ainda, que o trabalhador era admitido pela empresa, que o pagava enquanto ele era útil e o dispensava de forma simples. Não havia nenhuma espécie de seleção e treinamento, somente o **Livro de Escrita de Pessoal** ou as “Fichas de Pessoal”, para a contabilidade dos salários devidos. A Administração de Recursos Humanos apresenta, nesse período, um caráter meramente **contábil**.

*Tô a fim de saber* **Getúlio Dornelles Vargas (1882-1954)**

De origem gaúcha (nasceu na cidade de São Borja), Vargas foi presidente do Brasil entre os anos de 1930 a 1945 e de 1951 a 1954. Entre 1937 e 1945 instalou a fase de ditadura, o chamado Estado Novo. Fonte: Sua pesquisa (2011).

Leia mais sobre a Revolução de 1930 em: <http://www.historia-brasileira.com/brasil-republica/revolucao-de-1930/>. Acesso em: 1º abr. 2015.

## De 1930 a 1950

Com a **Revolução de 1930**, **Getúlio Vargas** assume o Governo e o Estado, passando a interferir rigidamente na relação capital e trabalho.

Durante o seu governo foi criada a legislação trabalhista.

De acordo com Serson (1990), a partir de 1930, as empresas sofrem o impacto da Legislação Trabalhista, que instituiu:

- Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio.
- Departamento Nacional do Trabalho.
- Sindicalização.
- Concessão de férias, aposentadoria e pensões.
- Carteira profissional.
- Horário de trabalho na indústria e no comércio.
- Condições de trabalho da mulher e do menor.
- Salário-mínimo.
- Fim de semana remunerado.
- Aviso prévio.
- Horas extras, entre outros.

Vargas incentivou, também, a formação de dois grandes partidos políticos: o PSD e o PTB (AQUINO, 1980).

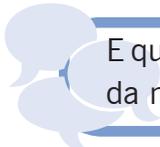
Após a instalação do Estado Novo, em 1937, ocorreram os eventos mais importantes desse período:

- a nova Constituição, que atrelou os sindicatos ao Estado e proibiu as greves;
- o imposto sindical, criado em 1940; e
- a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943 (GIL, 2001).

Todas essas medidas legais foram postas em execução, não só em consonância com o estágio econômico-social vigente no Brasil, como também com a Legislação Trabalhista dos países desenvolvidos, em que o trabalhador era mais beneficiado.

Diante dessa parafernália de obrigações a cumprir, surgiu na estrutura das empresas como unidade administrativa a Seção de Pessoal e a figura do **Chefe de Pessoal**, o qual tinha a incumbência de interpretar as novas leis e orientar a relação dos empregados com o Estado, que detinha o poder dos sindicatos.

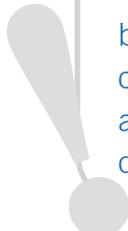
As siglas PSD e PTB correspondem respectivamente aos partidos políticos: Partido Social Democrático (PSD) e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia/republica-liberal-no-brasil/>>. Acesso em: 1º abr. 2015.



E quem seria esse profissional? Quais as características da nova fase da ARH? Veremos isso em seguida.

O profissional que ocupava esse cargo, obviamente, precisava entender de leis, para poder cuidar das rotinas trabalhistas, dos direitos e deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar. Ele deveria ser, portanto, um advogado, um contador ou uma pessoa com experiência na prática da burocracia trabalhista. Esse período é classificado como “**defensivo ou legal**” (AQUINO, 1980).

A Seção de Pessoal foi criada também com a finalidade de transferir do “patrão” para o encarregado todas as atividades rotineiras e maçantes da relação empregador/empregado.



Teixeira e Messeder (1990) denominam essa fase da Administração de Recursos Humanos de “**administração burocrático-cartorial**”, considerada até 1930, a gestão “pré-cartorial”. No período de 1930 a 1950, o empresariado brasileiro, preocupado com a legislação recém-criada e, no contexto de desenvolvimento de uma sociedade industrial, adotou os princípios da administração clássica, instaurando o “mecanicismo” nas práticas de pessoal.



Com o que estudamos até agora, você saberia explicar exatamente como teve início a Administração de Recursos Humanos no Brasil? Acompanhe e reflita! Se você tiver dúvidas, converse com o seu tutor.

Podemos entender que é neste período, entre 1930 e 1950, que inicia oficialmente a Administração de RH no Brasil com o aparecimento do primeiro órgão de pessoal, embora este tenha sido extremamente burocrático, punitivo e paternalista.

Em 1945, com a queda do Estado Novo, o movimento operário ressurgiu. A **Constituição de 1946** assegurou o direito de greve. Embora os operários continuassem atrelados ao Ministério do Trabalho, passaram a ter maior participação das lideranças sindicais no fim dessa década (GIL, 1994).

O **Getulismo** tornou-se um marco na História do trabalho do país, não só pela política instaurada, mas pelo incentivo à mudança do eixo da economia brasileira de base agroexportadora para uma sociedade industrial.

Leia sobre a Constituição de 1946 em: <http://www.infoescola.com/direito/constituicao-de-1946/>. Acesso em: 1º abr. 2015.

## De 1950 a 1964

A partir de 1956, **Juscelino Kubitschek** (JK) assumiu o poder. A situação trabalhista sofreu mudanças significativas e tornou-se mais complexa.

O Brasil deu um salto no seu desenvolvimento; JK aproveitou a infraestrutura econômica montada por Getúlio e planejou o parque industrial do Brasil. Nessa época, iniciou-se a “segunda onda”, caracterizada pela economia industrial (TOFFLER, 2000).

Com o *slogan* memorável do seu governo, “50 anos em 5”, Juscelino ofereceu ao país todos os incentivos necessários à expansão da indústria. Devido ao capitalismo brasileiro pouco consolidado, ele trouxe vários grupos do exterior os quais forneceram maior tecnologia e complexidade organizacional (AQUINO, 1980).

Nessa fase, desenvolveram-se as indústrias automobilística, siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica (GIL, 1994).



*Tô a fim de saber*

**Juscelino Kubitschek de Oliveira (1902-1976)**

Foi eleito deputado federal (1934-1937), nomeado prefeito de Belo Horizonte (1940-1945) e realizou obras de remodelação da capital. Foi eleito governador em Minas Gerais (1950-1954). Venceu a eleição para presidente da República com 36% dos votos, numa coligação PSD-PTB com o slogan “50 anos em 5”. Fonte: UOL Educação (2012).

Com as exigências da nova tecnologia, o trabalhador brasileiro precisou se adaptar rapidamente ao contexto, o que agravou ainda mais as questões da Administração de Pessoal. Os empresários brasileiros, então, importaram dos Estados Unidos a unidade de Recursos Humanos que estava vigente lá na época, criando o **Departamento de Relações Industriais**. Porém, para assumir o seu posto, promoveram os antigos Chefes de Pessoal. Essa figura transformou-se no **Administrador de Pessoal** (AQUINO, 1980).

É claro que essa adaptação foi problemática, porque, evidentemente, não era possível comparar, em momento algum, um país ainda em desenvolvimento como o Brasil com os EUA; são dois contextos diferentes, inclusive quanto à legislação e à gestão. Além disso, nos EUA, o trabalhador era mais beneficiado e os sindicatos eram extremamente ativos, o que não era o caso do Brasil, que reprimia tal movimento.

Em relação aos Chefes de Pessoal, mesmo sabendo da necessidade de um novo perfil, os empresários optaram pelo seu reaproveitamento, já que não tinham muitas opções. Havia carência de especialistas na área administrativa, pois eram poucas as boas escolas de formação.

O enfoque do novo Departamento de Relações Industriais nada acrescentou às práticas de Administração de Recursos Humanos, além da nomenclatura e dos ares de modernidade que esse departamento aparentava. Seus dirigentes trouxeram os “vícios” da antiga Seção de Pessoal e, apesar de desfrutarem de elevada posição na empresa, permaneceu a rotina burocrática na gestão das relações de trabalho.

Mais uma vez, ocorria o desprezo pelas reivindicações dos trabalhadores, agora fortalecidas pelo crescimento das empresas e das oportunidades de emprego. O país como um todo tomava uma nova configuração. No entanto, a real preocupação com a formação do profissional de Recursos Humanos, dotado de competência para gerir esse conflito, lamentavelmente, só ocorreu mais tarde. A abundância de mão de obra da época, ocasionada pela rápida urbanização, tranquilizou os empresários de que não haveria problemas nesse sentido.

Porém, na década de 1960, a classe operária voltou a se agitar, carregando muitas frustrações acumuladas desde 1930. Os sindicatos agruparam-se e, em 1962, surgiu o **Comando Geral dos Trabalhadores**.

**Comando Geral dos Trabalhadores - CGT** - foi o [...] embrião do que hoje conhecemos por Central Sindical. Apesar de sua trajetória curta, bruscamente interrompida pelo golpe militar, seus dois anos de existência foram marcantes na história do sindicalismo no Brasil. O CGT foi responsável pelas primeiras greves de caráter explicitamente político na história brasileira. [...] na madrugada de 1º de abril de 1964 cerca de vinte líderes do CGT foram presos, e várias entidades sindicais foram invadidas. Com o êxito do Golpe [militar], o CGT foi desarticulado [...]. Fonte: Ruy (2012).

Esses trabalhadores, porém, tiveram o apoio de falsos líderes, que apenas os usaram para fins eleitorais e pessoais (GIL, 1994). Os movimentos populares só cessaram em 1964, com o **golpe militar**.

É importante destacar que, nesse período, o trabalhador brasileiro conquistou mais dois direitos trabalhistas:

- 13º Salário, instituído em 1962; e
- Salário-Família, instituído em 1963 (VALENTIN, 1999).

Leia mais sobre o Golpe Militar, em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/golpe-militar.htm>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

## De 1964 a 1978

O Presidente **João Goulart** foi deposto e os militares assumiram o poder, tendo como metas o combate à inflação, mais segurança e desenvolvimento.

Uma das primeiras medidas do Governo militar foi a dissolução do movimento trabalhista. Os sindicatos, mais do que em qualquer outro

período, permaneceram sob a tutela do Ministério do Trabalho. Com um autoritarismo implacável, João Goulart assumiu, nesse período, o quase absoluto controle político e econômico da classe trabalhadora, facilitando as negociações das empresas com os seus empregados (GIL, 1994).

No início dessa fase, a unidade de Recursos Humanos não se alterou e o responsável pelos seus processos não encontrou nenhum desafio. Com o propósito de tornar legítima a sua função, fugiu de qualquer postura a favor do trabalhador, assumindo “ares” de patrão para não afrontar a ordem vigente. Desconhecia, ainda, que a relação harmônica entre o capital e o trabalho é uma das tônicas da produtividade. Enquanto isso, uma ebulição do processo social formava-se progressivamente.

Gil (1994) observa ainda que, além de abafar o movimento populista, outra medida drástica do Governo que levou a classe trabalhadora



*Tô a fim de saber*

**João Belchior Marques Goulart (1918-1976)**

Formado em direito, iniciou sua carreira política em 1946 no PTB (Partido Trabalhista Brasileiro), do qual foi fundador em sua cidade natal. Foi o 24º presidente do Brasil, de 1961 a 1964. Antes disso, foi vice-presidente, de 1956 a 1961, e eleito com mais votos do que o próprio presidente Juscelino Kubitschek. Fonte: UOL Educação (2012).

Leia mais

sobre o Milagre Brasileiro em: <[http://www.suapesquisa.com/ditadura/milagre\\_economico.htm](http://www.suapesquisa.com/ditadura/milagre_economico.htm)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

ao desespero foi o controle salarial, realizado em decorrência da política de combate à inflação. Nessa época, o salário mínimo começou a tomar distância do custo de vida. Tal situação foi extravasada somente mais tarde, com o processo de abertura política do país.

No período de 1968 a 1973, o Brasil passou por um notável surto de crescimento econômico que ficou conhecido como “**milagre brasileiro**”. Houve a modernização e o crescimento das empresas e, como consequência, um valor cada vez maior passou a ser atribuído à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados (GIL, 1994). A indústria estrangeira instalada no país, também, estimulou fortemente o aumento da complexidade nas áreas de gestão e produção.

A partir de tais acontecimentos, o Brasil passou a ter urgência de um novo trabalhador, com maiores aspirações, conscientização e qualificação, já que o nível de competitividade elevava-se de forma acelerada entre as empresas e tornava-se necessário, principalmente, um verdadeiro profissional de Recursos Humanos.

Em 1973, no Governo do **General Médici**, o milagre econômico brasileiro deu lugar à “crise do petróleo”, que trouxe uma série de consequências ao país (AQUINO, 1980).

Se antes da crise, os investimentos das empresas “esquentaram” o movimento da classe trabalhadora, depois dela, a recessão e a nova alta da inflação tornaram a situação ainda mais tensa.



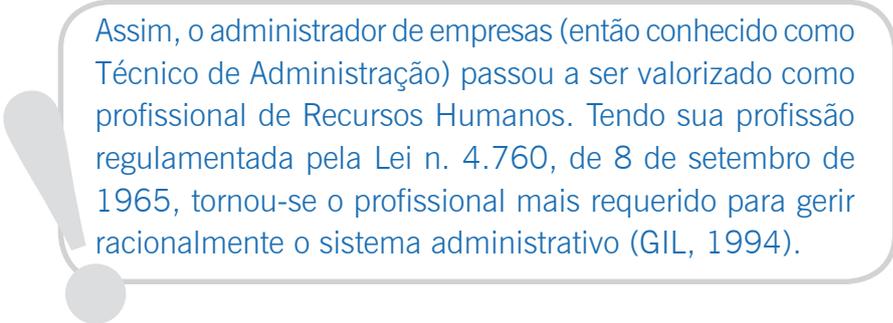
#### *Tô a fim de saber* **Emílio Garrastazu Médici (1905-1985)**

foi Presidente do Brasil de 30/10/1969 a 15/3/1974. Em 30 de outubro de 1969, passou a exercer o cargo de presidente da República. No seu governo houve o conhecido “milagre brasileiro”, que representou uma significativa melhora na economia brasileira, com aumento do PIB (Produto Interno Bruto), estabilização da inflação em índices inferiores a 20%, aumento da produção industrial, melhora dos níveis de emprego e do mercado interno. Fonte: Netsaber (2012).

Com o advento da crise do petróleo, o Brasil finalmente acordou para uma nova realidade, já corrente desde o início da industrialização: a dependência dos recursos externos; e então, pela primeira vez, surgiu a preocupação com uma melhor gestão dos seus recursos, principalmente os Recursos Humanos. A formação da força de trabalho é um exemplo em função das novas necessidades de qualificação.

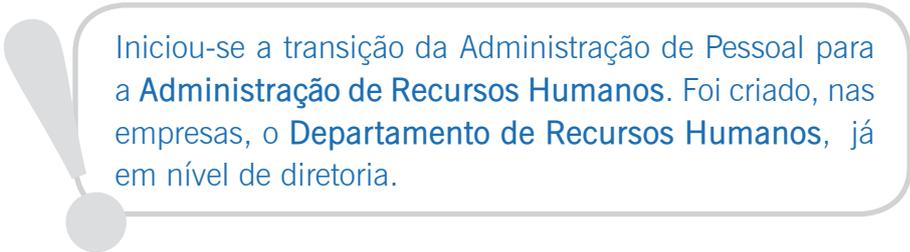
É fundamental ressaltar, também, fatos como a massificação do ensino, que resultou na queda de sua qualidade, a maior fixação do trabalhador em seus estados de origem e a descentralização industrial, que completaram o cenário da década de 1970 (AQUINO, 1980).

Diante de tal contexto, os empresários brasileiros começaram a ter uma nova visão sobre as questões de pessoal. Era preciso encontrar soluções satisfatórias a todos, considerando que o movimento operário, abafado por toda uma década, voltara a se manifestar.



Assim, o administrador de empresas (então conhecido como Técnico de Administração) passou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos. Tendo sua profissão regulamentada pela Lei n. 4.760, de 8 de setembro de 1965, tornou-se o profissional mais requerido para gerir racionalmente o sistema administrativo (GIL, 1994).

Entender apenas a legislação trabalhista nesse estágio socioeconômico do país já não bastava. Tanto o empregador quanto o empregado adquiriram uma nova concepção do valor do trabalho e da importância do entendimento entre ambos, isso para que haja benefícios mútuos. Reconhecendo a função social do trabalho, as empresas buscaram obter a lealdade e a máxima eficiência dos seus empregados. Para alcançar tais metas, o novo profissional de Recursos Humanos precisava conhecer “[...] um conjunto extensivo de processos, de conteúdo variado (administrativo, comportamental, sociológico, estatístico, pedagógico, cultural etc.)” (SERSON, 1990, p. 30). Nessa fase, os órgãos de Recursos Humanos das empresas passaram a dar atenção maior a certas áreas que até então eram pouco ou nada consideradas: o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, plano de cargos e salários e benefícios (GIL, 1994).



Iniciou-se a transição da Administração de Pessoal para a **Administração de Recursos Humanos**. Foi criado, nas empresas, o **Departamento de Recursos Humanos**, já em nível de diretoria.

## De 1978 até os Dias Atuais

A partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se bastante tensas. O processo de abertura política do país, iniciado pelo Presidente **Geisel** em 1974, embora lento e gradual, naturalmente, estimulou a classe trabalhadora a reivindicar melhores condições de trabalho e maiores salários. Assim, os movimentos grevistas tornaram a eclodir em

todos os estados industrializados. Os sindicatos se fortaleceram, tendo a sua frente lideranças cada vez mais lúcidas e bem assessoradas (GIL, 1994).

Diante de tal situação, o governo e os empresários sentiram a necessidade de negociar com os trabalhadores. Ainda assim, foram registradas algumas formas violentas de repressão. Só em São Paulo, no segundo semestre de 1978, ocorreram, em média, seis paralisações diárias, sendo que várias empresas se utilizaram de cartas de advertência e demissão na tentativa de resolverem os conflitos. Eram ainda consequências da visão ditadora da década de 1930 que se baseava na CLT da mesma época, já obsoleta. O processo social em andamento não

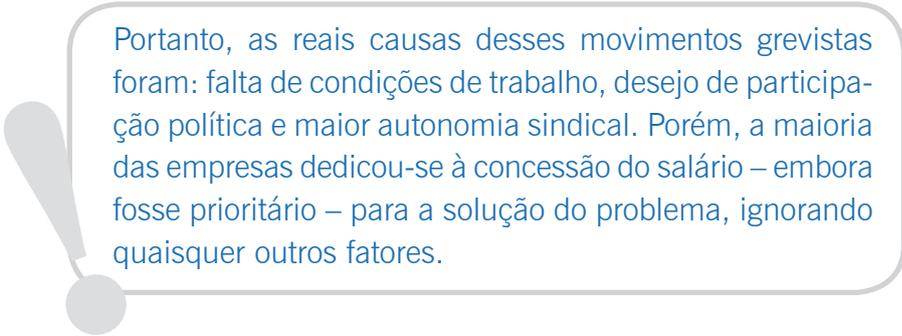
foi considerado pelos “solucionadores” do conflito, que, ao enfatizarem a legislação, trataram o trabalhador como um caso isolado e não inserido dentro de um conjunto de circunstâncias (AQUINO, 1980).

O autor observa, ainda, outros dois fatos significativos: o movimento teve início em São Paulo, a região mais industrializada e detentora da maior concentração de renda do país; a classe dos metalúrgicos foi quem levantou a bandeira de luta pela reposição salarial, apesar de ser a mais bem remunerada da indústria, o que torna evidente que tais greves não visavam somente o fator salário. Havia algo mais profundo por trás. O trabalhador brasileiro buscava maior valorização, reconhecimento e atenção dos empresários quanto aos seus direitos e quanto ao ambiente de trabalho. O clima organizacional “ansioso” da época era incapaz de gerar funcionários motivados e produtivos.

### *Tô a fim de saber* Ernesto Geisel (1907-1996)

Presidente do Brasil de 15/3/1974 a 15/3/1979. Durante seu governo, Geisel enfrentou o fim do chamado “milagre brasileiro”, com a redução do crescimento econômico e a alta da inflação. Para superar esse quadro desfavorável, agravado pela vitória expressiva da oposição nas eleições parlamentares de 1974, apresentou seu projeto de abertura política “lenta, gradual e segura com vistas à reimplantação do sistema democrático no país”.  
Fonte: Netsaber (2012).

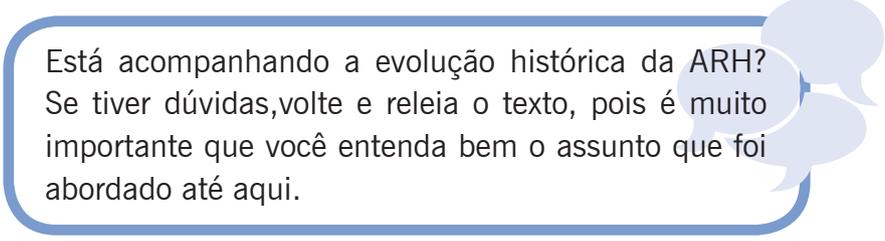
**Obsoleto** – neste caso, obsoleto significa que já não contempla mais as necessidades da época. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.



Portanto, as reais causas desses movimentos grevistas foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política e maior autonomia sindical. Porém, a maioria das empresas dedicou-se à concessão do salário – embora fosse prioritário – para a solução do problema, ignorando quaisquer outros fatores.

Os problemas internos das empresas em relação às questões trabalhistas entre empregador e empregado atingiram a dimensão de problema social. A rápida urbanização dos grandes centros industriais, consequência da migração de grandes contingentes populacionais em busca de oportunidades de emprego, e o baixo salário-mínimo, abriram as portas para as classes menos favorecidas, que acabaram por formar as grandes favelas encontradas hoje, lamentavelmente, em número cada vez maior.

Além dos metalúrgicos, outras duas categorias profissionais aderiram ao movimento: os médicos e os professores, todos por razões semelhantes. Essas duas classes buscavam melhor utilização, já que eram subutilizadas e, especialmente, maior satisfação no trabalho (AQUINO, 1980).



Está acompanhando a evolução histórica da ARH? Se tiver dúvidas, volte e releia o texto, pois é muito importante que você entenda bem o assunto que foi abordado até aqui.

O ano de 1978 proporcionou uma das lições mais importantes para a Administração de Recursos Humanos decorrente da reorganização e das relações trabalhistas. A função de RH sofreu uma ampla reformulação ao despertar para uma série de questões que estavam adormecidas.

O valor maior da crise de 1978 foi, sem dúvida, o reconhecimento das reivindicações da classe trabalhadora por parte do governo e dos empresários.

Na década de 1980, os trabalhadores se empenharam fortemente na unificação do seu movimento. Criaram duas centrais sindicais: a Central Única dos Trabalhadores – CUT, em 1983, e a Confederação Geral dos

Trabalhadores – CGT, em 1986, que obtiveram relativo sucesso em relação à atenção do governo e dos empresários (GIL, 1994).

No final do Governo Geisel, falou-se até mesmo na criação do Partido dos Trabalhadores, um indicador da posição política do proletariado. O próprio governo incentivou o surgimento do novo trabalhismo brasileiro e transferiu, gradativamente, a responsabilidade pelas relações trabalhistas aos trabalhadores e às empresas. Após 15 anos de Revolução, as negociações entre o “patrão” e o empregado passaram a ser diretas. Com a progressiva democratização do país, a presença dos trabalhadores na vida política e econômica também passou a ser um fato inquestionável (AQUINO, 1980). Esses trabalhadores, aos poucos, começaram a ser vistos como “recursos diferenciais”, ao invés de mais um “insumo de produção”, no processo de desenvolvimento das organizações e do país.

Diante do novo processo social e trabalhista brasileiro, complexo, dinâmico e desafiador, os empresários tornaram-se ansiosos pelo novo profissional de Recursos Humanos, habilitado para assessorá-los na interpretação e na busca de melhores soluções para tal contexto. Em paralelo à necessidade do Departamento de Recursos Humanos nas empresas, começaram a florescer os cursos de Administração de Recursos Humanos, de graduação e pós-graduação em Administração, para preencher o vácuo da demanda por gerentes e profissionais competentes. “O clima organizacional deveria estar adequado para impedir, por meio de processos motivacionais e comportamentais, a queda da produtividade [...]” (MAGALHÃES, 1990, p. 25). O empresariado brasileiro finalmente começou a absorver a noção de que os resultados empresariais são obtidos mediante o respeito aos valores humanos e às necessidades básicas de sobrevivência e desenvolvimento dos seus empregados.

Com a nova realidade do país, o sistema de ensino se ampliou, aumentou o número de estudantes universitários, novas empresas surgiram, e, com elas, maior competitividade e inovações tecnológicas, dando ao Brasil, “ares” de potência emergente. As novas tecnologias de produção passaram a exigir maior especialização dos trabalhadores, que tinham agora também como colega o robô. Os escritórios tradicionais transformaram-se em ambientes informatizados, que ofereciam maior eficiência e economia. Além de tudo isso, ainda podemos acrescentar as novas teorias e técnicas gerenciais, tais como: a Gestão Participativa, o Planejamento Estratégico, os Círculos de Controle de Qualidade, os Programas de Qualidade Total, e o Just-in-time (GIL, 1994).

**Gestão participativa** – gestão descentralizada, em que muitas decisões são tomadas por grupos de pessoas. O objetivo é fazer com que as pessoas sejam responsáveis pelos resultados da organização. Fonte: Lacombe (2009).

**Just-in-time** – expressão da língua inglesa que significa “no exato momento” e se refere a um método de produção, no qual, em cada fase do processo produtivo, cada componente, peça, ou matéria-prima é alimentado nos fluxos de produção no tempo certo e na quantidade exata. Fonte: Lacombe (2009).

O profissional de Recursos Humanos passou a enfrentar muitos desafios que exigiram dele novas habilidades, como a de negociador, conhecedor das novas tecnologias de Recursos Humanos, visão generalista, macrovisão do ecossistema da empresa e qualidades pessoais de liderança, comunicação, postura política, tática e estratégica. Enfim, requisitos que o tornassem respeitado pela diretoria, sindicatos e demais partes interessadas, com direito à intensa participação na formulação dos destinos da organização, e capaz de realizar sua função de “consultor interno” em todas as áreas, fazendo-as produzir mais e melhor, com múltiplos fatores positivos para o empregador e o empregado.

A partir do momento em que tomou essa postura, a Administração de Recursos Humanos passou a contribuir para a redução do conflito entre Capital e Trabalho. Aquino (1980) observa que, até a década de 1970, essa unidade administrativa teve participação mínima nas questões de pessoal, pois ela concentrava-se apenas nos aspectos burocráticos de um sistema “fechado” às influências externas. Então, surgiu a diferença crucial entre a antiga Administração de Pessoal e a Administração de Recursos Humanos, como podemos visualizar no Quadro 1, a seguir, e que também será vista em vários outros momentos deste texto.

<b>ADMINISTRAÇÃO PESSOAL</b>	Encarregada das rotinas trabalhistas decorrentes do contrato de trabalho.
<b>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Especialista no planejamento da promoção da integração do trabalhador e do aumento da sua produtividade, por meio da coordenação de interesses das pessoas e da organização.

Quadro 1: Diferença entre Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Aquino (1980)

Vale ressaltar que, contrariamente à realidade do novo milênio, as antigas práticas de Gestão de Recursos Humanos ainda prevalecem em algumas empresas. O Brasil carrega as “raízes” da Administração de Recursos Humanos – ARH. Certas organizações até mesmo continuam vislumbrando os processos “estrangeiros”, que nada têm em comum com

a sua cultura e os seus objetivos. Acreditamos que, aos poucos, apliquem procedimentos racionais e realmente eficazes à realidade de um país em desenvolvimento e amadurecimento, oferecendo aos seus colaboradores, novas formas de trabalho e de realização profissional.

Essas práticas de ARH demonstram de modo genérico o pensamento dos empresários a respeito dos seus Recursos Humanos. A sua gestão se aperfeiçoará com o passar do tempo, de acordo com as influências e exigências do contexto atual.

A Administração de Recursos Humanos avançou consideravelmente, pois os trabalhadores obtiveram novas conquistas, na década de 1990. Apesar disso, foi uma década marcada pela recessão, consequência da totalidade de medidas negativas acumuladas, do Governo e das empresas. O índice de desemprego elevou-se e o salário foi reduzido proporcionalmente.

**Impeachment** – processo instaurado com base em denúncia de crime de responsabilidade contra alta autoridade dos poderes Executivo (p.ex., presidente da República, governadores) ou Judiciário (p.ex., ministros do S.T.F.), cuja sentença é da alçada do poder Legislativo. Fonte: Houaiss (2009).

O início da década de 1990 trouxe muito otimismo para os brasileiros, sobretudo, em função das eleições diretas para presidente. **Fernando Collor de Melo** foi eleito e assumiu o governo com propostas de modernidade. Porém, adotou medidas econômicas que fizeram a população passar por grandes sacrifícios, além de se tornarem completamente ineficazes. Novamente voltou o desemprego e a sensível baixa dos salários. O número de falências e concordatas foi espantoso; muitas empresas não tiveram outra opção senão a de fecharem suas portas. Além disso, com o passar do tempo, a corrupção no governo tornou-se tão evidente, que levou o povo brasileiro a pedir o **Impeachment** do Presidente. Ele foi afastado do governo pelo Congresso em 1992 (GIL, 1994).

 *Tô a fim de saber* **Fernando Afonso Collor de Melo (1949)**

Primeiro presidente eleito pelo voto popular (1989) após a ditadura, em 2 de outubro de 1992, foi afastado do cargo, em decorrência da abertura do processo de *impeachment*. Renunciou em 29 de dezembro, horas antes de ser condenado pelo Senado por crime de responsabilidade. Teve seus direitos políticos cassados por oito anos. Hoje é Senador por Alagoas. Fonte: UOL Educação (2012).

Por uma simples questão de sobrevivência ou adaptação à crise, as empresas buscaram novas estratégias. Obviamente, optaram pela dispensa de pessoal. Também decidiram enxugar os seus organogramas, reduzindo a quantidade de níveis hierárquicos, e atribuir as suas atividades “meio”

a terceiros. Nesse momento, iniciaram-se, de forma intensa, os processos de *Downsizing* e *Terceirização*.

Sob um enfoque bastante otimista, podemos extrair um aspecto positivo dessa crise econômica: a reflexão dos empresários acerca do seu papel, num país cuja situação permanece, ainda hoje, extremamente delicada, e a certeza de que somente suas atitudes, profundamente “pensadas”, poderão reerguer o Brasil, pois o Estado não pode mais socorrê-los como no passado.

Neste período, o sindicalismo brasileiro enfraqueceu, apresentando um decréscimo no número de filiados. O movimento sindical tende mesmo a enfraquecer em períodos de recessão econômica, pois o trabalhador teme perder o seu emprego. Em 1992 foram registradas menos de 600 greves, em contraste com mais de duas mil em 1989. Porém, isso não significa também uma crise no poder dos trabalhadores. O governo e as empresas realizam “pactos sociais” e os trabalhadores, com maior consciência, reveem suas posições e procuram negociar com seus chefes, dentro da empresa. Diante da percepção da nova realidade, o empresariado também já não espera mais a solução desse conflito por parte do governo e modifica gradativamente a sua maneira de focar as relações de trabalho. Um bom exemplo de tal atitude é a Constituição de 1988 que traz o “Pensamento Nacional das Bases Empresariais”, entidade constituída por um conjunto de empresários que enfatizam a importância do diálogo na solução dos conflitos de trabalho (GIL, 1994).

*Downsizing* – expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização, com o objetivo de diminuir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. Fonte: Lacombe (2009).

*Terceirização* – processo de contratar, junto a terceiros, atividades que não fazem parte da atividade estratégica da uma organização. Com a Terceirização, as atividades de um negócio passam a ser executadas por organizações que visam excelência, contribuindo para o desempenho do negócio como um todo. Fonte: Girardi (2006).

Como você pode observar, hoje, a participação dos empregados na escolha de suas chefias, a discussão das questões salariais e a maior democracia nas questões trabalhistas tornam-se fatos cada vez mais comuns.

*Saiba mais...*

Sobre o Pensamento Nacional das Bases Empresariais, consulte <<http://www.pnbe.org.br/>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

Sobre a Constituição de 1988, consulte: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

As empresas vêm sentindo, também, a necessidade de se ajustarem ao novo contexto do sistema econômico, no que diz respeito à gestão e qualidade dos seus produtos e serviços e às formas de sua comercialização. Isso conduz, ainda, algumas delas a investirem mais nos setores de finanças e marketing. Somente as empresas de classe mundial visualizam a relevância do fator humano. Na Administração contemporânea, a área de Recursos Humanos é tratada de maneira não setorial, já que todos os gerentes são gestores de RH. No perfil desses profissionais deve estar incluída, além da parte técnica específica, a habilidade para a gestão de pessoas. Nesse cenário, o profissional de Recursos Humanos atua de forma ampla, dando suporte às demais áreas sobre critérios de seleção, planejamento de um treinamento, entre outras de suas funções.

O decorrer da década de 1990 não apresentou muitas alterações político-econômicas. Nos governos que se seguiram, a crise econômica permaneceu. O Presidente **Fernando Henrique Cardoso**, no seu primeiro mandato, instaurou o Plano Real que renovou a esperança da Nação, porém, favoreceu as classes mais elevadas e marginalizou ainda mais os menos favorecidos. No início do Plano, houve indícios de melhora geral no país

e satisfação do povo, pois com a inflação “zero”, a população imaginava ter a oportunidade de elevar o seu nível de consumo. Mas, logo depois, ressurgiu a recessão econômica, a inflação, o desemprego e as falências e concordatas. Uma crise política e um grande descontentamento tomaram conta do país, que mais uma vez, tornou-se vítima da dependência externa. Em decorrência dos empréstimos e das dívidas gigantescas, os países de primeiro mundo têm forte influência nas ações do governo.

As atividades de Recursos Humanos e as relações de trabalho são marcadas por uma série

*Tô a fim de saber***Fernando Henrique Cardoso**

Surgiu como um grande intelectual, ingressou na vida política com esse perfil e firmou-se como estadista, notável pela capacidade de articulação partidária. Afastou-se de um Ministério para disputar as eleições presidenciais em 1994 vencendo-a no primeiro turno. Seu governo perseguiu o crescimento econômico e manteve a inflação estável. Com a popularidade em alta, Fernando Henrique foi reeleito em 1998, no primeiro turno, pela coligação PSDB/PFL/PTB/PPB. Fonte: UOL Educação (2012).

de transformações que ocorrem nas “organizações visionárias” à medida que os novos fatos vão surgindo.

Além disso, há a Globalização da Economia, que força as empresas a adotarem uma postura agressiva para sobreviverem à atual competitividade. A globalização, facilitada pela descoberta de novas tecnologias da informação de comunicação, como a microeletrônica, passou a ser muito mais praticada, inclusive com a abertura dos mercados. Depois dos processos de Terceirização, *Downsizing* e *Reengenharia*, destacam-se nas empresas a *Quarteirização*, a Remuneração Variável e o incentivo à criatividade dos funcionários, por meio de novas formas participativas de trabalho. Certamente, algumas organizações já estão sintonizadas com os novos tempos, com a era da Informação e da Comunicação. Elas mantêm uma relação de confiança com os seus “colaboradores”, e vêm adotando até mesmo a prática da “supervisão a distância” – de onde surge uma das maiores tendências do próximo milênio, o Trabalho a Distância (*Home-Office*) – com ótimos resultados na produtividade e na realização profissional dos seus executivos e colaboradores.

A inovação tornou-se, claramente, o imperativo para o crescimento das empresas. E essa não envolve somente o domínio da tecnologia; inclui também uma relação de lealdade com o trabalhador, pois os resultados finais são provenientes da inovação nas relações entre empregador e empregado. É por meio da satisfação das necessidades e expectativas cada vez mais elevadas dos funcionários que a organização pode obter um desempenho individual eficaz e com bons níveis de produtividade.

Nesse sentido, Aquino (1980) reforça que a atual situação trabalhista não tem como base somente a história, o governo e as empresas. Os processos de industrialização e urbanização e a evolução dos sistemas de ensino e comunicação, influenciaram a conduta dos trabalhadores brasileiros, principalmente os nascidos a partir de 1950, início da industrialização. Tais fatores originaram um “novo” trabalhador, com aspirações ascendentes, já que nasceu em uma sociedade de consumo.

#### Organizações visionárias

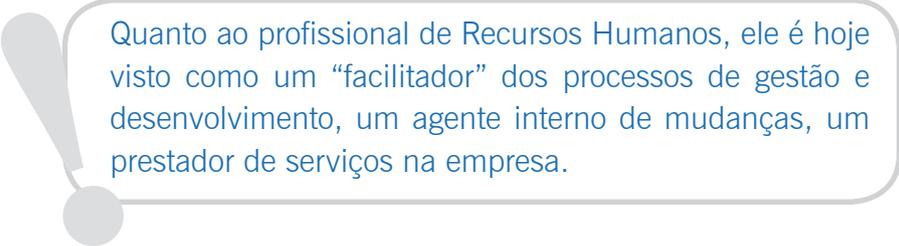
– são organizações que apresentam oportunidades, ou seja, veem aquilo que os outros não percebem. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

**Reengenharia** – método usado para reprojeter e reformar sistematicamente toda uma empresa, função e processo. Fonte: Lacombe (2009).

**Quarteirização** – significa entregar a um terceiro a gestão das relações com outros terceiros. Fonte: Sarett *et al.* (2000 *apud* GIRARDI, 2008, p. 11).

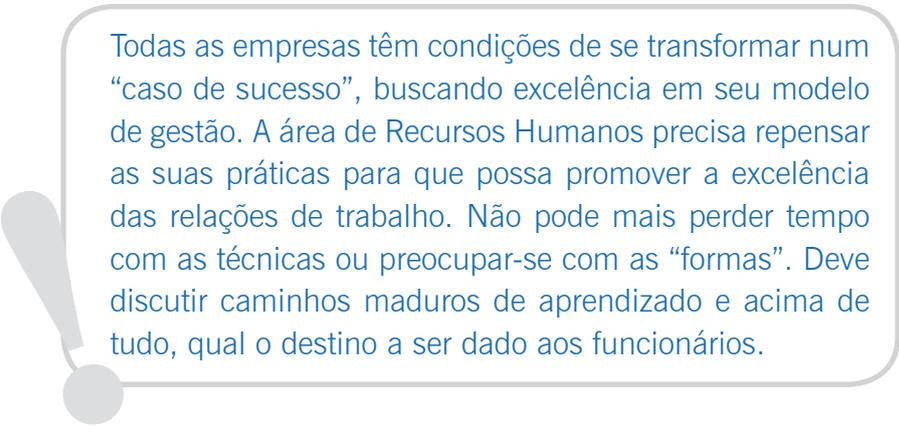
**Home-office** – escritório em casa, ou distante fisicamente da empresa. É o trabalho profissional realizado em casa, uma opção atrativa para o início de micro e pequenas empresas, já que representa considerável redução de custos. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

Assim, o trabalhador, pouco a pouco, passa a ser visto como um investimento, um potencial a ser desenvolvido pela organização, em detrimento de mais um “custo” do processo produtivo. Naturalmente, essas novas tendências de trabalho e gestão exigem dele um novo perfil: maior dinamismo, flexibilidade, responsabilidade, disciplina e especialização. Por isso, a “mão de obra” do futuro, concentrada nas universidades, precisa ter a melhor qualificação possível, caso contrário, tem poucas possibilidades de colocar-se profissionalmente, obrigando-se a aceitar o subemprego.



Quanto ao profissional de Recursos Humanos, ele é hoje visto como um “facilitador” dos processos de gestão e desenvolvimento, um agente interno de mudanças, um prestador de serviços na empresa.

Portanto, ações ultrapassadas e limitadas a resultados para os acionistas chocam-se frontalmente com a nova realidade mundial. As empresas precisam agilizar o processo de inovação e absorverem a ideia de que integram e interagem com a macroestrutura social. É seu dever contribuir para atender aos interesses de todas as partes interessadas. E isso tem início, quando oferecem boas oportunidades de desenvolvimento individual e profissional aos seus colaboradores.



Todas as empresas têm condições de se transformar num “caso de sucesso”, buscando excelência em seu modelo de gestão. A área de Recursos Humanos precisa repensar as suas práticas para que possa promover a excelência das relações de trabalho. Não pode mais perder tempo com as técnicas ou preocupar-se com as “formas”. Deve discutir caminhos maduros de aprendizado e acima de tudo, qual o destino a ser dado aos funcionários.

O papel fundamental da ARH é entender intelectualmente o conflito Capital/Trabalho, dentro de uma dimensão ampla e qualitativa, e dar respostas a esse conflito, administrá-lo, a fim de dotar a organização de uma força de trabalho competente, motivada e integrada com a filosofia e cultura da empresa. Esse processo de “aprendizado” rumo à nova reali-

dade requer o maior envolvimento da alta direção com a ARH, iniciando por uma profunda alteração nos valores, ideologias, crenças, convicções e práticas que perfilam as atividades de Recursos Humanos no Brasil. Tais atividades devem ser, hoje, muito menos metodológicas e burocráticas. As empresas de sucesso não as consideram de importância secundária como outrora; possuem políticas de RH sadias e avançadas. A fórmula do seu êxito se resume na compatibilização e integração das políticas de Recursos Humanos, na sua cultura e no forte envolvimento das lideranças com as questões de RH (AQUINO, 1980).

Os empresários não podem reprimir a incerteza organizacional, mas afrontá-la, e o papel do gerente de RH deve ser o de formular valores e práticas em direção ao bem social (resultados desejados pelas partes interessadas) das organizações, dar ênfase na pesquisa, promover maior flexibilidade, ter uma mudança de abordagem, novos parâmetros de avaliação, concepção do sistema social aberto e de um novo gestor são as principais orientações necessárias para a excelência da Administração de Recursos Humanos nesse novo contexto (TEIXEIRA; MESSEDER, 1990).

Atualmente, a área de RH vem se adequando à “terceira onda”, a sociedade de serviços e informações (TOFFER, 1995). Atua como agente de mudança da estratégia organizacional. Para o próximo milênio, o grande desafio dessa área é gerar um ambiente empresarial que permita o surgimento de novos líderes, com visão e comprometimento com as mudanças, deixando-os livres para criar junto às suas equipes, dentro de uma referência adequada de valores e de diretrizes estratégicas. Certamente é uma tarefa difícil livrar-se dos antigos condicionamentos, mas o desafio está lançado para os profissionais de Recursos Humanos. Talvez até possa vir uma quarta onda, em que um “executivo-administrador de gente” tome o seu lugar (MAGALHÃES, 1990).

No intuito de sobreviver e crescer na nova era empresarial, social, econômica e política, a empresa brasileira tem dois caminhos a seguir:

- Organizar-se, antecipando-se às mudanças, prevendo futuras crises, tornando o trabalho mais humano e considerando as aspirações dos seus funcionários e das demais partes interessadas.
- Arcar com as consequências da competitividade de organizações melhor estruturadas e com força de trabalho em expansão.

Para saber mais sobre a Terceira Onda, acesse: <http://www.webartigos.com/articles/13297/1/o-que-e-a-terceira-onda/pagina1.html>. Acesso em: 1º abr. 2015.

Não é mais possível administrar com improvisação, pois para ocupar uma posição na atual conjuntura, os profissionais de Recursos Humanos terão que alterar o seu perfil no conteúdo dos conhecimentos e na formação especialista. Sabendo atuar política, tática e estrategicamente conquistarão autonomia e respeito dignos junto aos empregados, empresários e às demais entidades ligadas à organização. Essa organização, por sua vez, se convencerá, então, de que necessita da assessoria de Recursos Humanos para melhor assegurar a consecução dos resultados desejados com qualidade (AQUINO, 1980).

E o trabalhador brasileiro como sabemos, hoje, apesar do desemprego, prioriza uma condição mínima de bem-estar profissional.

Portanto, a ruptura com a estrutura e as práticas de RH do passado é a alavanca para que o Brasil recupere o tempo perdido; caso contrário, a Gestão de Recursos Humanos não terá propósito.

A seguir demonstraremos os estágios principais da Gestão de Pessoas e a visão de RH em cada momento. A evolução da área de RH, dentro dos seus diversos modelos de gestão até a Consultoria Interna de Recursos Humanos, é apresentada no Quadro 2. Tais temas serão vistos nas próximas Unidades.

MODELO/AÇÃO	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS
Concepção sobre as pessoas	Policimento, mandatário	Valorização das experiências	Valorização das Competências e do Capital Intelectual
Ação de RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa
Políticas de RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, formalizadas e diretamente relacionadas aos resultados estratégicos
Sistemas	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de Administração de RH	Sofisticados, articulados com a obtenção dos resultados estratégicos da empresa
<i>Status</i>	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Quadro 2: Os modelos de RH até a Consultoria Interna de Recursos Humanos

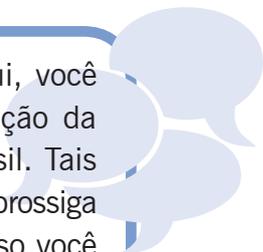
Fonte: Orlickas (1999, p. 65)

**Status** – situação, estado, qualidade ou circunstância de uma pessoa ou coisa em determinado momento; condição. Fonte: Houaiss (2009).

## Resumindo



Nesta Unidade vimos a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, principalmente nas organizações brasileiras; identificamos que essa compreensão exige o conhecimento retrospectivo de algumas fases marcantes. Assim, de forma resumida, conhecemos os aspectos mais importantes. Outro fator relevante visto aqui neste aprendizado é o de que a gestão do ser humano é altamente contingencial, ou seja, depende muito do contexto, do ambiente em que a empresa atua: da quantidade e qualidade da força de trabalho, da influência do sindicato, do governo, da cultura etc. Por falar em contextualização do RH, analise na instituição onde você trabalha, ou já trabalhou, em que fase está e quais os avanços e as perspectivas da sua empresa, enfim, o que ainda pode ser feito, inclusive por você e sua equipe de trabalho.



Chegamos ao final da primeira Unidade, aqui, você pôde conhecer, de forma detalhada, a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil. Tais conhecimentos serão importantes para que você prossiga de forma efetiva e eficaz seu aprendizado. Caso você tenha dúvidas em algum tema apresentado, volte, releia e faça contato com seu tutor para esclarecer o assunto. É importante, também, que você busque ampliar seus conhecimentos nas indicações de leitura do Saiba mais e também em outras fontes de pesquisa que sejam de seu conhecimento. Assim, você poderá compartilhar com seus colegas de curso por meio do Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem. Procure estar sempre atualizado, isso é fundamental para um bom profissional.

Bons estudos.



## Atividades de aprendizagem

Exercício 1 – Responda às seguintes questões:

1. Como era a relação capital trabalho no início do Século XIX?
2. Reflita sobre os direitos trabalhistas definidos por Getúlio Vargas.
3. Quais são os principais impactos que a industrialização trouxe ao Brasil no período JK?
4. Quais as principais transformações que essa nova realidade influenciou no comportamento dos trabalhadores?

Exercício 2 – Discuta com seus colegas a realidade atual da gestão de pessoas no seu ambiente de trabalho.

# 2

## UNIDADE

### A Administração de Recursos Humanos e os seus Processos: uma perspectiva histórica



Nesta Unidade, você vai ter uma visão ampla sobre os principais processos que compõem a Administração de Recursos Humanos; conhecer os modelos da Administração de Recursos Humanos – ARH; e poder identificar os processos de: provisão, desenvolvimento, remuneração, manutenção, monitoração e aplicação.



## Considerações sobre os Principais Processos de Recursos Humanos

Caro estudante,

Estamos iniciando a segunda Unidade. A partir de agora você conhecerá um pouco mais sobre o quadro evolutivo da Administração de Recursos Humanos com as mudanças do ambiente organizacional. Ainda nesta Unidade, você identificará os processos, ressaltando questões referentes às denominações, aos conceitos e aos aspectos básicos, conforme as proposições teóricas de alguns dos principais autores da literatura pertinente ao tema nas três últimas décadas.

Leia com atenção e depois realize as atividades que estão indicadas no final desta Unidade. A sua leitura, a realização das atividades e o contato com seu tutor e com seu professor têm um só objetivo: ajudá-lo no processo de construção do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades que caracterizarão seu novo perfil profissional.

E então? O que está esperando? Vamos juntos na busca de mais conhecimento!

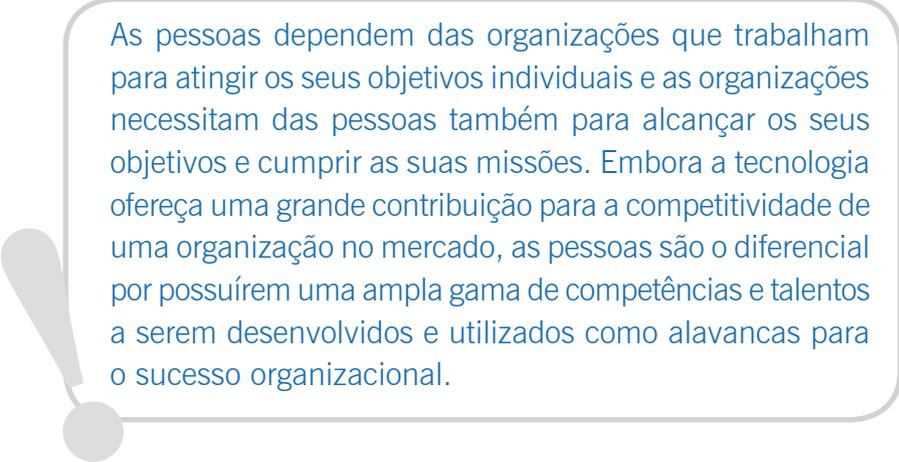
**C**omo vimos na primeira Unidade, diversos fatos ocorridos no âmbito das organizações exigiram o processo evolutivo da Administração de Recursos Humanos para a adaptação às novas exigências do contexto.

As transformações nas relações de trabalho no atual perfil dos profissionais, o qual envolve maior qualificação e novos valores e expectativas com relação à carreira e às novas alternativas de trabalho, podem ser consideradas fatores organizacionais internos responsáveis pela evolução do papel da ARH.

As mudanças do ambiente externo como a globalização da economia, a revolução da tecnologia, da política e da sociedade são as

variáveis mais amplas que exigiram uma redefinição da Administração de Recursos Humanos.

Essa área passa da visão tecnicista a uma abordagem mais voltada para o indivíduo, suas necessidades, expectativas e potenciais. Ele é considerado atualmente o “cliente” em nível interno da organização, para o qual são necessários novos processos de recrutamento e seleção, contratação, treinamento, manutenção, desenvolvimento e controle.



As pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais e as organizações necessitam das pessoas também para alcançar os seus objetivos e cumprir as suas missões. Embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos a serem desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional.

Por isso, a construção de uma relação duradoura de parceria entre as organizações e as pessoas é fundamental. Atualmente, os indivíduos são percebidos como seres humanos, dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, elementos impulsionadores que dotam a organização de inteligência, talento e aprendizado, para a sua constante renovação e adaptação ao contexto e como parceiros dela, capazes de conduzi-la ao processo de excelência e ao sucesso. O valor atual da Administração de Recursos Humanos se concentra na captação, manutenção, desenvolvimento e valorização, participação, motivação, aprendizagem, saúde, bem-estar, reconhecimento, incentivo, remuneração, etc. dos talentos humanos (CHIAVENATO, 1999).

Assim, consideramos importante o conhecimento a respeito do perfil evolutivo da área de Recursos Humanos para a maior eficácia organizacional com relação às suas funções primordiais.

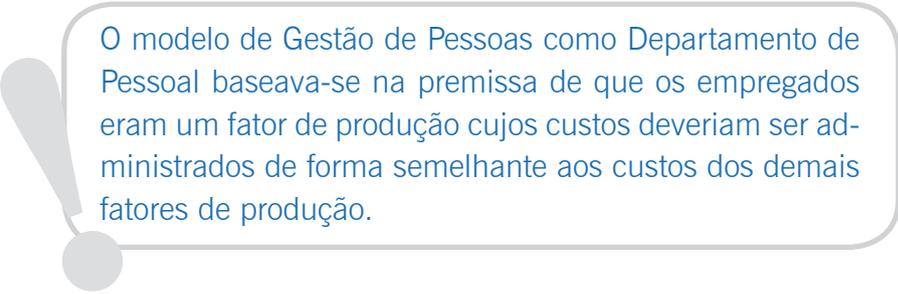
## Os Modelos da Administração de Recursos Humanos: da Administração de Pessoal à Gestão de Pessoas

Toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho das pessoas para o seu sucesso. A partir dessa relação de dependência são desenvolvidas formas de atuação no comportamento humano. Os modelos de Gestão de Pessoas, determinados por fatores internos e externos das organizações, pelo contexto histórico e pela sua atividade, com o intuito de interferir na vida organizacional, dão às organizações uma identidade e as tornam competitivas no mercado, contribuindo para a fixação das suas imagens. Entretanto, os modelos de Gestão de Pessoas, em sua evolução histórica, desenvolvem-se em torno de conceitos-chave determinantes da sua forma de atuação e direcionamento de uma organização, os quais, quando analisados, permitem a compreensão das suas especificidades e complementaridades ao longo da história (FLEURY, 2002).

A autora estabelece como fatores condicionantes dos modelos de Gestão de Pessoas a tecnologia adotada pela organização, as estratégias e processos de trabalho, a cultura e a estrutura organizacionais e os fatores externos, ocorridos no ambiente em que a organização atua.

A sua análise no âmbito histórico da Administração de Recursos Humanos classifica os modelos de Gestão de Pessoas em quatro perspectivas:

- Gestão de Pessoas articulada pelo Departamento de Pessoal.
- Gestão do Comportamento Humano.
- Gestão Estratégica.
- Gestão por Competências.

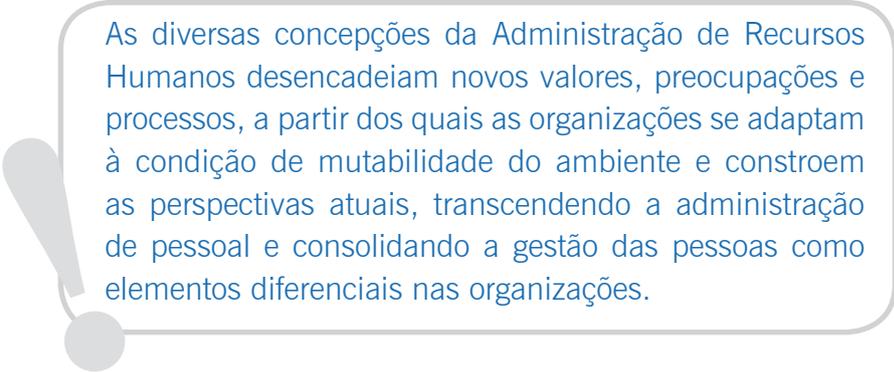


O modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal baseava-se na premissa de que os empregados eram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados de forma semelhante aos custos dos demais fatores de produção.

Os estudos do comportamento humano, nas décadas de 1920, 30 e 40 promoveram uma maior proximidade no contato entre a administração e a psicologia, o que resultou em uma abordagem mais humana na gestão das pessoas. Surgiu então, o modelo de Gestão de Pessoas como gestão do Comportamento Humano, dentro do qual, a concentração exclusiva na tarefa, nos custos e na produtividade cedeu lugar à atuação sobre o comportamento. Tal estudo destacou a preocupação em distinguir a administração de pessoal – marcada pelo caráter processual e burocrático – da Gestão de Recursos Humanos – voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Nas décadas de 1970 e 1980, o critério estratégico foi introduzido na Gestão de Pessoas, originando a gestão estratégica de pessoas. Esse modelo buscava vincular a Gestão de Pessoas às estratégias, às políticas e às práticas organizacionais; adaptar as necessidades da empresa; e promover as pessoas como elementos de diferenciação.

Em seguida, na década de 1980, surgiu o modelo de Gestão de Pessoas baseado nas Competências. Impulsionado pela competitividade crescente no mercado, esse modelo tentava estreitar ainda mais a relação entre o desempenho humano e os resultados organizacionais, exigindo a reformulação do papel da ARH. Nesse contexto, alguns temas passaram a predominar: estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reconstrução, competências essenciais e reinvenção do setor. Segundo essa abordagem, as competências é que definem a competitividade das empresas, pois determinadas oportunidades somente podem ser aproveitadas por meio da busca, da internalização e do desenvolvimento das diferentes competências das pessoas, em um processo integrativo orientado para os benefícios do cliente externo (FLEURY, 2002).



As diversas concepções da Administração de Recursos Humanos desencadeiam novos valores, preocupações e processos, a partir dos quais as organizações se adaptam à condição de mutabilidade do ambiente e constroem as perspectivas atuais, transcendendo a administração de pessoal e consolidando a gestão das pessoas como elementos diferenciais nas organizações.

## Os Processos da Gestão de Pessoas: a perspectiva histórica dos estudiosos organizacionais

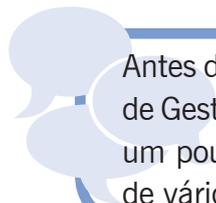
Seguindo uma linha evolutiva e adaptativa, os processos da área de Recursos Humanos se modificaram, envolvendo diferentes denominações e uma ampliação conceitual dentro da literatura. Na medida em que foi percebido o potencial estratégico da área, por meio da qual uma organização pode apresentar um diferencial com relação aos seus profissionais, os seus processos evoluíram na busca da otimização da gestão de pessoas, desde o recrutamento até o monitoramento (controle, *feedback*). Nesse contexto, é possível diferenciar o desenvolvimento desses processos de acordo com a perspectiva de alguns autores da área.

### Os Processos de Gestão de Pessoas

Podemos resumir as funções (processos) de Recursos Humanos como sendo as relatadas a seguir, com base nos processos propostos por Chiavenato (1999):

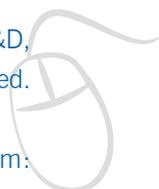
- **agregar pessoas:** processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- **aplicar pessoas:** processos utilizados para desenhar as atividades que serão desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- **recompensar pessoas:** processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- **desenvolver pessoas:** processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- **manter pessoas:** processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- **monitorar pessoas:** processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

*Feedback* – expressão da língua inglesa que significa realimentação, isto é, um processo pelo qual a sua saída é, em parte, utilizada para realimentar a sua entrada, de modo que regule a forma de funcionamento. Fonte Lacombe (2009).



Antes de apresentarmos a situação atual dos processos de Gestão de Pessoas, gostaríamos que você conhecesse um pouco desse processo ao longo dos anos na visão de vários autores.

Veja mais sobre T&D, em: <<http://www.fred.adm.br/php/home.php>>. Acesso em: 1º abr. 2015.



<b>FLIPPO (1978; 1979)</b>
<p><b>Funções Operativas de Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procura (Levantamento das necessidades de pessoal, Recrutamento e Seleção e Integração de pessoal)</li> <li>● Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento – T&amp;D)</li> <li>● Remuneração (Salário e Benefícios)</li> <li>● Integração (Trabalhador/empresa)</li> <li>● Manutenção (Saúde, Segurança e Satisfação no trabalho)</li> </ul>
<b>LOBOS (1979)</b>
<p><b>Subsistemas de Administração de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejamento (Análise de cargos, Salários e Benefícios e Condições de trabalho)</li> <li>● Execução (Recrutamento e Seleção, Comunicação e Relações trabalhistas)</li> <li>● Controle (Avaliação de desempenho, Pesquisa de mercado e Documentação e registros de pessoal)</li> <li>● Correção (Treinamento e Desenvolvimento do pessoal e da organização)</li> </ul>
<b>AQUINO (1980)</b>
<p><b>Funções Básicas de Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procura (Recrutamento e Seleção)</li> <li>● Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento)</li> <li>● Manutenção (Fixação do pessoal qualificado)</li> <li>● Pesquisa (Avaliação de desempenho)</li> <li>● Utilização (Coordenação de cargos)</li> </ul>
<b>WERTHER; DAVIS (1983)</b>
<p><b>Subsistemas de Administração de Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundamentos e desafios (Mercado, Governo e fatores internos)</li> <li>● Preparação e seleção (Recrutamento e Seleção)</li> <li>● Desenvolvimento e avaliação (Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de desempenho)</li> <li>● Desempenho, remuneração e proteção (Motivação e satisfação do empregado, Remuneração e Benefícios)</li> <li>● Administração de relações trabalhistas (Legislação)</li> <li>● Administração de pessoal em perspectiva (Pesquisa de pessoal, Avaliação e correção dos procedimentos da empresa e Administração voltada para o futuro)</li> </ul>

Quadro 3: Resumo dos Processos de Recursos Humanos, conforme classificação dos autores: Flippo, Werther e Davis, Lobos, Aquino e Chiavenato

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

**CHIAVENATO (1989; 1996; 2008)**

**Subsistemas de Administração de Recursos Humanos**

- Suprimento (Pesquisa de mercado, Recrutamento e Seleção e Integração de Recursos Humanos)
- Aplicação (Análise e descrição de cargos, Planejamento e alocação, Plano de carreiras e Avaliação de desempenho)
- Manutenção (Administração de salários, Benefícios, Higiene e Segurança do trabalho e Relações trabalhistas)
- Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento organizacional)
- Controle (Banco de dados, Sistemas de informação e Auditoria de Recursos Humanos)

**Processos de Recursos Humanos**

- Provisão (Pesquisa de mercado de RH, Planejamento de RH e Recrutamento e Seleção)
- Aplicação (Análise e descrição de cargos, Programas de indução, Avaliação de desempenho, Planos de carreiras e Movimentação de pessoal)
- Manutenção (Remuneração, Benefícios, Higiene e Segurança do trabalho e Relações trabalhistas)
- Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, Desenvolvimento gerencial e Desenvolvimento organizacional)
- Controle (Registros de pessoal, Banco de dados, Sistemas de informações gerenciais e Auditoria de RH)

**Processos de Recursos Humanos**

- Provisão (Recrutamento e Seleção)
- Aplicação (Orientação das pessoas, Modelagem de cargos e Avaliação de desempenho)
- Remuneração (Remuneração, Programas de incentivos e Benefícios e serviços)
- Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento das pessoas e das organizações)
- Manutenção (Relações com empregados, Higiene e Segurança e Qualidade de vida no trabalho)
- Monitoração (Banco de dados e Sistemas de informações de RH)

Quadro 3: Resumo dos Processos de Recursos Humanos, conforme classificação dos autores: Flippo, Werther e Davis, Lobos, Aquino e Chiavenato  
Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Observando atentamente o Quadro 3, podemos concordar com Aquino (1980), quando ele diz que as diferentes abordagens dos processos de Gestão de Pessoas foram baseadas nas concepções que as empresas tinham do trabalhador. No entanto, o seu caráter evolutivo é consequente da percepção das necessidades do trabalhador e da ampliação dos valores humanitários, os quais promoveram a valorização do Ser Humano como diferencial nas organizações.

Uma síntese dos processos de Gestão de Pessoas e a sua relação de interdependência são mostradas na Figura 1, a seguir:

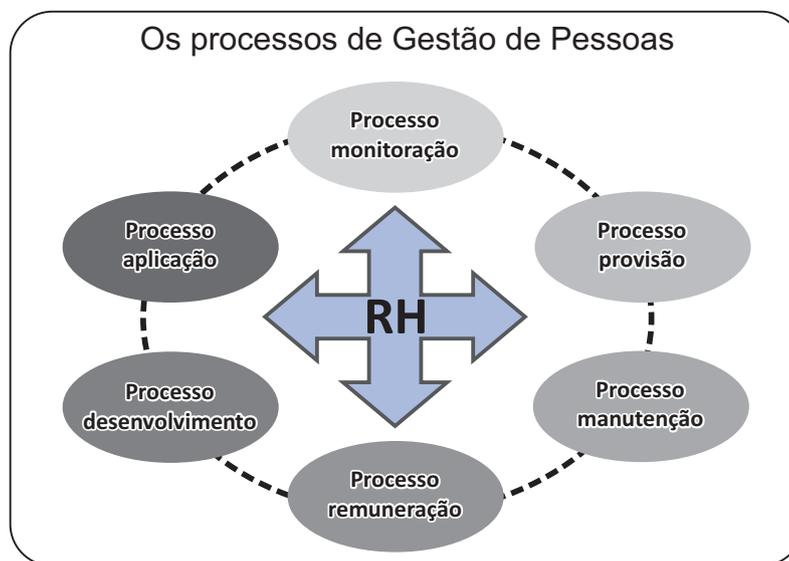


Figura 1: Processos de Gestão de Pessoas e sua interdependência  
 Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Podemos perceber na figura que a Gestão de Pessoas deve atuar de maneira sistêmica, equilibrada e interdependente nos seus processos.

### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre os Processos de Gestão de Pessoas, leia:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

# Resumindo



Nesta Unidade vimos que a ARH é uma das áreas que mais têm sofrido transformações nos últimos anos. A visão atual é bastante diferente da sua configuração tradicional, quando era denominada de Administração de Pessoal. A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a busca intensa de maior qualidade e competitividade evidenciam ainda mais o valor das pessoas como diferenciais nas organizações. São os indivíduos que produzem, pensam, se relacionam com o cliente externo e levam a imagem da empresa ao ambiente.

Em termos de processos, a área de Recursos Humanos passou por uma renovação no seu conceito. O novo papel do Homem no trabalho deu nova dimensão e abrangência à área de RH, sendo uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos humanos (FLEURY, 2002). Os estudiosos reavaliaram os processos e os aperfeiçoaram, na medida em que reconheceram a importância da área de RH em uma organização. O quadro evolutivo é marcado por dois extremos: a visão tecnicista, no início dos estudos sobre a área, e a atual abordagem processual, envolvendo atividades mais profundas e complexas, que buscam a eficácia e o desenvolvimento organizacionais com as pessoas, não mais consideradas como “Recursos Humanos”.

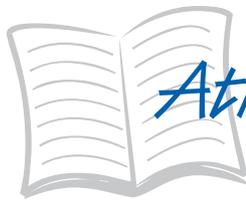
Finalmente, é importante ressaltar aqui que nesta Unidade você apenas teve uma visão geral dos processos (provisão, desenvolvimento, remuneração, manutenção, monitoração e aplicação), sendo que o aprofundamento desse assunto será detalhado nas próximas Unidades e na disciplina de Administração de Recursos Humanos II, bem como as práticas avançadas relacionadas aos temas.



Confira se você compreendeu bem o que tratamos nesta Unidade, respondendo às questões conforme os conceitos estudados. Para respondê-las, você deve revisar os textos correspondentes ao assunto até ter compreendido o que perguntamos. Você pode reler os textos quantas vezes forem necessárias para ter certeza de que entendeu o assunto. Quanto à extensão da resposta, o ideal é que seja escrita com suas próprias palavras. Você conseguirá uma redação própria mais facilmente se tiver atingido o objetivo proposto na Unidade. Caso não se lembre releia também o objetivo e veja se entendeu os principais processos de RH.

Então, bom trabalho!

Se precisar de auxílio não deixe de fazer contato com seu tutor pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem. Ele está à sua disposição para auxiliá-lo.



## Atividades de aprendizagem

Exercício 1 – Responda às seguintes questões:

1. Quais os processos de Gestão de Pessoas?
2. Por que a empresa deve procurar acertar, desde o início, no processo de provisão de talentos?
3. Os processos de provisão e desenvolvimento, se bem conduzidos, não contribuem para a manutenção? Reflita.

Exercício 2 – Por que o desenvolvimento humano passa a ser cada vez mais importante para as organizações?

# 3

## UNIDADE

### As Principais Tendências da Administração de Recursos Humanos



Nesta Unidade, você vai ter subsídios para conhecer as principais tendências globais e técnicas da Administração de Recursos Humanos, bem como a preocupação com o principal ativo das organizações: as pessoas.



## Tendências para a Administração de Recursos Humanos nas Modernas Organizações

Caro estudante,

Antes de iniciarmos esta Unidade, gostaríamos de fazer um breve apanhado do que vimos até aqui.

Certamente você se lembra do que foi tratado nas Unidades anteriores, mas nunca é demais rever. Concorda? Então vamos lá!

Vimos que no Século XXI se consolidou o novo perfil da área de Recursos Humanos nas organizações. Desde que esse perfil surgiu como Departamento de Pessoal, suas funções evoluíram e agregaram valores ao potencial humano para a otimização do desempenho organizacional. Vimos que, nas últimas décadas, a área transcendeu a departamentalização, o paternalismo e a burocracia, passando a ser uma responsabilidade global das organizações e atuando como facilitadora dos processos de estímulo da criatividade, iniciativa, autonomia e aprendizado das pessoas e das organizações.

Para dar sequência, apresentamos a você nesta Unidade as principais tendências da Gestão de Pessoas nas organizações, no âmbito global e dos aspectos técnicos da área de RH, confirmando a sua nova postura como aspecto de diferenciação organizacional.

Leia com atenção, pois a compreensão desses aspectos é essencial para que você entenda as atuais tendências da Gestão de Pessoas nas organizações.

Não se esqueça de que você não está só! Estaremos aqui à sua disposição sempre que tiver alguma dúvida.

Veja mais sobre a Escola das Relações Humanas, em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas-humanizando-a-empresa/>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

**Controle da Qualidade Total (TQC – Total Quality Control)** – sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de ideias americanas, com base em elementos de diversas fontes, aspectos do trabalho de Taylor; utiliza o controle estatístico de processos cujos fundamentos foram lançados por Shewhart; adota conceitos de Maslow acerca do comportamento humano, além de lançar mão do conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e de Juran. Fonte: ABC do Marketing (2009).

Na nova consciência do mundo e das pessoas, há novos valores e expectativas, novos paradigmas e, principalmente, novas tendências. Esse é um processo natural de renovação e de adaptação também das organizações. A economia globalizada e competitiva exige uma busca incessante de qualidade por parte das empresas. Nesse contexto, uma das áreas que mais têm sofrido mudanças é a da Administração de Recursos Humanos. Mudanças de configuração e de postura.

Há algumas décadas, sob a denominação de Departamento de Pessoal, gerir pessoas consistia em “tratar burocraticamente” os processos de admissão, pagamento de salários, demissão e as obrigações legais das empresas; era o RH fiscalizador e regulador. A partir da [Escola de Relações Humanas](#) e do aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a área evoluiu gradativamente até chegar às tendências atuais.

Os processos de *Downsizing*, Reengenharia, Terceirização, Controle Qualidade Total – TQC, entre outros adotados pelas organizações nos últimos anos, demonstram a ruptura com as práticas tradicionais de RH e uma visão mais aberta dos empresários, orientada para a Gestão de Pessoas. A Administração de Recursos Humanos hoje tem uma nova concepção, um conceito mais maduro. Tornou-se Gestão de Pessoas centrada nas pessoas e uma unidade de negócio das organizações, ferramenta essencial para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas e eficazes.

O desafio atual das organizações é agregar valor às suas atividades e transformar as pessoas no seu diferencial competitivo. Trata-se de uma gestão **com** as pessoas e não das pessoas, percebidas como seres humanos dotados de habilidades e competências diversas. Assim, o fator humano tem sido o ponto básico para as transformações das empresas.

Os novos desafios diferem da administração da folha de pagamento, dos cartões ponto, das férias e dos benefícios. A tradicional Administração de Recursos Humanos – ARH, atualmente a Gestão de Pessoas, é responsável pelo desenvolvimento de talentos e pelo compartilhamento da gestão da organização, cuidando do que ela tem de mais importante: as pessoas. Os profissionais de RH são responsáveis pela promoção de um ambiente criativo entre as pessoas, tornando-as parceiras do negócio e proporcionando a união da identidade da empresa com a essência do ser humano (REGIS, 2000).

## Tendências Globais da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas apresenta nova visão e acompanha novos paradigmas. Nesse sentido, Caraciki (1991) ressalta as forças de pressão responsáveis pelas mudanças.

**Incremento na competitividade organizacional, centrada na qualidade total dos bens e serviços oferecidos ao cliente:** tendência relacionada à globalização. Necessidade de desenvolver “contratos de gerenciamento”, por meio dos quais os dirigentes organizacionais atuam de forma integrada para a maximização dos resultados. O trabalho em equipe e a cooperação substituem a centralização de poder e a gestão autocrática.

**Crescente necessidade de atualização, riqueza de repertório e facilidade de acesso dos sistemas informacionais, desafiando a transmissão clássica de conhecimento e forçando uma reformulação:** a atual tecnologia da informação disponibiliza elementos em qualquer campo e local. Na área de Recursos Humanos, os profissionais têm perfil multidisciplinar e uma visão do contexto organizacional global. A gestão é voltada para a gestão do conhecimento. Há novas formas de trabalho. As decisões são orientadas para a qualidade e a produtividade. Os profissionais são selecionados pelas suas habilidades, conhecimentos e capacidade de autonomia e decisão em qualquer nível. A avaliação de desempenho também segue essa linha e a remuneração contém adicionais relacionados ao conhecimento e ao potencial, sendo efetivada por meio da gestão participativa.

**Anseio participativo das pessoas no trabalho:** trata-se de uma aspiração motivacional que derruba a gestão centralizada. A atual competitividade leva as organizações a formarem alianças e a atuarem participativamente com os seus colaboradores. O próprio tempo tornou-se fator vital à produção, o que exige rapidez na tomada de decisões, criação de novas ideias e a sua colocação no mercado para acelerar o fluxo de capital. Os fatores tradicionais de produção (matéria-prima e mão de obra) dão lugar a novas tecnologias e a novos profissionais; a regra é acrescentar valor à remuneração, recompensando os resultados. A autonomia e a criatividade individuais reajustam os processos de seleção e treinamento. O desenvolvimento de carreiras ocorre também de forma horizontal.

O anseio participativo das pessoas exige atenção da área de Recursos Humanos, a qual deve atuar em prol da convergência de objetivos e interesses individuais dos profissionais com os da organização.

Revitalização da ética do trabalho como forma de realização humana e veículo para o atendimento de necessidades: a nova consciência das pessoas faz com que elas busquem o equilíbrio no âmbito ético dentro do seu trabalho. Ao serem providas e atendidas certas formas de sua organização, as empresas repõem a ética do trabalho. As necessidades atuais dos profissionais estão relacionadas à socialização, participação, estima, reconhecimento e realização no trabalho. O valor das pessoas nas organizações hoje é indiscutível, em virtude da sua maior qualificação e dos benefícios que proporcionam. Portanto, a atual forma de Gestão de Pessoas é primordial para a *performance* e competitividade da organização no mercado. As organizações passaram então a ver as pessoas de forma mais profunda. Chiavenato (1999) destaca os três aspectos fundamentais dessa visão:

*Performance* – atuação, desempenho. Fonte: Houaiss (2009).

- **As pessoas como seres humanos:** cada qual com personalidade própria, diferenças individuais, habilidades, conhecimentos e potencial fundamentais à organização. As pessoas devem ser geridas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- **As pessoas como alavancas da organização:** o ativo inteligente, os elementos do conhecimento, que impulsionam e dinamizam a organização por meio do talento individual e do aprendizado constante. As pessoas são o diferencial competitivo das organizações e não agentes passivos e estáticos.
- **As pessoas como parceiras da organização:** toda relação de parceria requer reciprocidade de benefícios. As pessoas investem tempo, esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento na empresa. E esperam salário, reconhecimento, atividade, autonomia e crescimento profissional como retorno. Na medida em que obtêm esse retorno, investem mais na organização e a conduzem para a excelência.

As pessoas também mudaram no contexto da informação e do conhecimento. Atualmente, os profissionais vêm redescobrando seus valores e possuem maior autoconhecimento e qualificação, exigências do mercado de trabalho. Nesse sentido, Valenti e Silva (1995) ressaltam

a atual predominância dos valores pragmáticos e subjetivos, dentro dos quais as pessoas se sentem livres para buscarem seus próprios interesses dentro do mercado, inclusive o seu bem-estar no trabalho. O pós-capitalismo leva os profissionais a se preocuparem com o desenvolvimento das suas competências/habilidades e com a gestão da sua própria carreira. É a cultura da autogestão, como destaca Mahuzze (1996). O menor nível de controle das organizações com relação ao trabalho das pessoas e a sua maior autonomia e responsabilidade sobre os resultados indicam a era do “cuidado de si mesmo”. Nesse sentido, outras transformações ocorreram.

**A maior preocupação das pessoas com a sua empregabilidade e empreendedorismo:** os profissionais buscam a condição de serem empregáveis e investem no seu conhecimento, nas habilidades e nas atitudes, seguindo as exigências do mercado (BUENO, 1996).

**O investimento no Capital Intelectual:** o conhecimento é o ativo mais valioso das pessoas e o diferencial das organizações. Estimulá-lo, desenvolvê-lo e compartilhá-lo é a tarefa mais importante dos profissionais no contexto atual. A propriedade intelectual, baseada na informação, atualização e experiência, gera riqueza, trabalho e reconhecimento. A atual tecnologia da informação possibilita o desenvolvimento do capital intelectual (STEWART, 1998).

**O uso da Inteligência Emocional no trabalho como meio facilitador e integrador:** desenvolver aspectos psicológicos/emocionais (sentimentos e emoções) contribui para a melhoria das relações de trabalho, para a gestão de conflitos, para a flexibilidade, enfim. É importante o profissional manter um equilíbrio emocional no trato com a equipe, os clientes, fornecedores e a sociedade em geral. O quociente emocional também é um fator decisivo no aprimoramento das carreiras individuais e da efetividade das organizações (STEWART, 1998).

**A preocupação dos profissionais com o desenvolvimento de um perfil de liderança no trabalho:** liderar é assumir e gerar compromissos em direção a um objetivo; ter e conduzir ideias; saber se comunicar com o mercado e com as pessoas; negociar; ser motivado e motivador; propor e enfrentar desafios; inovar; usar a criatividade com o objetivo de mudar para melhor. As organizações buscam e valorizam os profissionais com capacidade de liderança para a otimização do trabalho individual e para a eficácia dos resultados das equipes (CHIAVENATO, 1996). Em vista disso, algumas das tendências globais da Gestão de Pessoas, resultantes do amadurecimento da área de RH, são destacadas por Chiavenato (1999).

**Nova filosofia de ação, intensa ligação com o negócio da organização e cultura democrática e participativa:** na atual Gestão de Pessoas, os indivíduos são considerados e respeitados de acordo com as suas características e diferenças, habilidades e potencialidades, necessidades e expectativas. Hoje, falamos em administrar com as pessoas, parceiras do negócio e condutoras das organizações. As pessoas são o principal cliente das empresas e o processo do *Endomarketing* atua como integrador dos profissionais com os objetivos da sua organização. A gestão *holística*, que concebe o profissional como fator humano na organização, é a nova mentalidade empresarial.

O planejamento de RH é vinculado ao planejamento estratégico da organização, para que a área atue como apoiadora e incentivadora das metas organizacionais (produtividade, qualidade, lucratividade, crescimento, inovação, flexibilidade e competitividade) por meio das pessoas. A Gestão de Pessoas busca ações proativas, focaliza os resultados e impõe o comprometimento dos indivíduos, obtido por meio da educação e da comunicação.

**Endomarketing** – utilização das técnicas e dos processos de marketing visando ao público interno da empresa com a finalidade de obter a participação e o apoio dos empregados. Fonte: Lacombe (2004).

**Holístico** – vem do grego *Halos*, que significa todo ou inteiro. É um novo paradigma que se apresenta como resposta evolutiva à crise de fragmentação vivida pelo homem na atualidade, quer pela criação e divisão de fronteiras que só existem na mente humana. Fonte: Guia RH (2012).

A filosofia de RH é amplamente difundida e praticada pela organização e o impacto desse processo nas pessoas é constantemente avaliado para propiciar os ajustes necessários às mudanças do ambiente interno e externo. A área de RH precisa ter uma postura de apoio e suporte às pessoas, impulsionando a participação delas na tomada de decisões. É importante que haja um diálogo contínuo, receptividade nas sugestões, liberdade para escolher as tarefas e os meios para executá-las, trabalho em equipe, flexibilidade de horários, disposição de todas as informações necessárias para a obtenção de bons resultados e qualidade de vida no trabalho.

É necessário existir uma preocupação com o clima organizacional, a satisfação das pessoas, os salários, os benefícios, as recompensas pelo bom desempenho, a liderança, o desenho de cargos, a motivação, o *feedback* contínuo e a comunicação. A estrutura organizacional precisa estar mais enxuta, para facilitar a comunicação e aproximar a base operacional do topo da organização. Costa (2000) reforça a atuação da área de RH

na atualidade: responsabilidades com o desenvolvimento organizacional, o clima de aprendizagem, o capital intelectual, a retenção de talentos e a orientação para resultados.

**Preparação contínua da organização e das pessoas para o futuro e utilização do *Benchmarking* para a constante melhoria dos processos:** a visão do ambiente dinâmico tornou comum na Gestão de Pessoas para a busca por melhores soluções organizacionais por meio do *Benchmarking*. No entanto, *benchmarking* não é suficiente, é preciso criatividade e inovação. Buscar e avaliar as operações e processos de RH das organizações bem-sucedidas e compará-los aos utilizados pela organização possibilitam o aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas e a aprendizagem organizacional. Esse processo gera melhores práticas de gestão, maior capacidade de conquistar, manter e desenvolver talentos e a melhoria da *performance* organizacional.

Outras tendências globais da área de RH são ressaltadas por Penha e Vianna (2002), no Quadro 4:

- Ambiguidade, incerteza e caos.
- Visão cada vez mais de longo prazo.
- Estruturas organizacionais em rede, para facilitar a gestão dos negócios e das pessoas.
- Mulheres presentes em todas as atividades de trabalho, o que altera significativamente as relações corporativas ou relações humanas, interpessoais.
- Busca crescente do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.
- Aumento do nível de estresse das pessoas, exigindo estratégias de gestão mais sensíveis.
- *Sinergia/network*.

Quadro 4: Tendências globais da área de Recursos Humanos  
Fonte: Adaptado de Penha e Viana (2002)

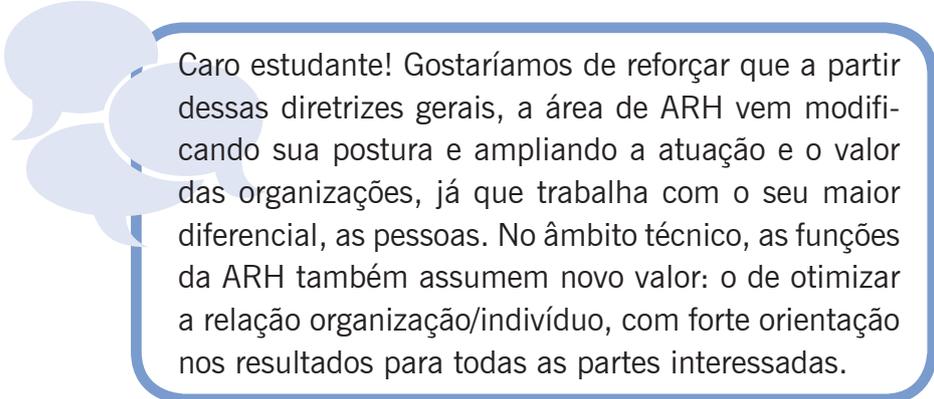
A Gestão de Pessoas deve conduzir a organização ao sucesso dentro de metas variadas. De acordo com Chiavenato (1999), os objetivos globais da Gestão de Pessoas são:

- **Auxiliar a organização no alcance dos objetivos globais e na realização da sua missão:** a função atual de RH não consiste mais em impor regras e métodos para que as coisas funcionem corretamente, mas em contribuir para os negócios da organização e buscar as técnicas na busca conjunta do sucesso.

**Benchmarking** – processo sistemático usado para estabelecer metas para melhorias no processo, nas funções, nos produtos etc., comparando uma empresa com outras, adaptando-as à empresa e fazendo melhor ainda. As medidas de *benchmark* derivam, em geral, de outras empresas que apresentam o desempenho “Melhor da classe”, não sendo necessariamente concorrentes. Fonte: Guia RH (2012).

**Sinergia** – ação conjunta de empresas visando obter um desempenho melhor do que aquele demonstrado isoladamente. Fonte: Houaiss (2009).

- **Tornar a organização competitiva, oferecendo empregados treinados e motivados:** desenvolver as habilidades e a capacidade das pessoas; dar reconhecimento e ênfase às suas necessidades, propiciando o sentimento de identidade pessoal com o trabalho, esses são alguns fatores básicos da motivação. Deixar claro os objetivos da organização, o modo e o tempo em que as pessoas são avaliadas e criar uma relação transparente de comunicação também são fatores essenciais para a otimização da produtividade, que beneficia os clientes internos, externos, a organização e o contexto em que ela atua.
- **Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho:** criar um ambiente agradável, conceder liberdade e autonomia, tarefas significativas, horas adequadas de trabalho, segurança no trabalho, enfim, estruturá-lo para que satisfaça às necessidades e expectativas individuais e gere confiança nas pessoas da organização. Esses são pontos fundamentais para a fixação e o comprometimento das pessoas.
- **Manter a ética e o comportamento responsável:** a Gestão de Pessoas deve ser aberta, confiável, ética e assegurar os direitos básicos das pessoas. A sua responsabilidade social para com as pessoas da organização é calcada no respeito, na comunicação e na flexibilidade.
- **Administrar as mudanças:** suporte à gestão de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas, por meio de novas estratégias, programas, procedimentos e soluções. A Gestão de Pessoas deve tornar-se mais flexível e ágil para garantir a contribuição das pessoas para a sobrevivência das organizações.



Caro estudante! Gostaríamos de reforçar que a partir dessas diretrizes gerais, a área de ARH vem modificando sua postura e ampliando a atuação e o valor das organizações, já que trabalha com o seu maior diferencial, as pessoas. No âmbito técnico, as funções da ARH também assumem novo valor: o de otimizar a relação organização/indivíduo, com forte orientação nos resultados para todas as partes interessadas.

Conheça agora as tendências técnicas da Gestão de Pessoas. Se tiver dúvida, estamos à sua disposição.

## Tendências Sociotécnicas da Gestão de Pessoas

Na área de Recursos Humanos, em nível técnico, é possível identificar algumas tendências. Veja na sequência.

### ARH como Consultoria Interna e Transferência de Ações e Decisões de RH para a Gerência de Linha

A reestruturação da ARH, a descentralização das atividades-meio e as decisões para as demais áreas, o seu enxugamento até o nível estratégico, a redefinição do seu papel e das atribuições dos seus executivos, a sua desburocratização e evolução para unidade estratégica de negócios, atuando como Consultor Interno na empresa, ou seja, dentro do seu negócio principal específico, são alguns dos aspectos da atual Gestão de Pessoas.

A ARH atua como unidade estratégica, gestora de processos e subsistemas, focalizada nos clientes internos. É um órgão de consultoria interna, voltada para resultados finais da organização, para busca da melhoria da relação custo-benefício, por meio da transformação de custos fixos em custos variáveis. A Gestão de Pessoas é responsável pela gestão estratégica de RH da organização, pela busca do compromisso e confiança da alta direção no processo, capacitação e bom desempenho dos gerentes de linha, enfim, pela conquista da excelência na produtividade a partir das pessoas, gerindo o capital intelectual da organização. As atividades de seleção, treinamento e remuneração são de responsabilidade dos gerentes de cada uma das áreas da empresa, os quais são gestores de pessoas, providos de autonomia para tomarem as decisões relacionadas aos seus colaboradores e multiplicadores do processo de RH (CHIAVENATO, 2008).

## Gestão de Pessoas Voltada aos Clientes Interno e Externo

A Gestão de Pessoas focaliza a motivação e a satisfação dos indivíduos para que satisfaçam aos clientes internos e externos. O trabalho em equipe é um meio de interação e o desenho de cargos e tarefas busca a motivação para encantar o cliente externo. Há a preocupação de agregar valor ao cliente interno, educá-lo e capacitá-lo continuamente e recompensá-lo pelo bom desempenho para o seu comprometimento com os resultados da organização. Assim, a organização incrementa o capital humano, para satisfazer a todas as partes interessadas e, assim, garantir a sustentabilidade.

As pessoas são valorizadas e têm diversas oportunidades para a sua realização pessoal e profissional. Os padrões das normas e procedimentos foram ajustados pelas práticas alternativas, planejadas de acordo com as aspirações e necessidades individuais e das equipes dos colaboradores. A gestão das pessoas é baseada, na gestão participativa e no seu autodesenvolvimento e a avaliação de desempenho contempla o perfil atual e desejado dos profissionais para a consecução dos resultados (CHIAVENATO, 2008).

### Terceirização de RH e Percepção da Área como uma Função Organizacional Estratégica

A área de RH não é mais vista como uma administradora de serviços. A tendência nesse sentido é a concentração das funções relacionadas à tecnologia de informação, finanças e RH em um só indivíduo e o uso intenso de profissionais especializados para preencher as funções mais complexas de RH. A tecnologia atual também permite que os próprios colaboradores executem boa parte das funções de RH. A intranet surge como ferramenta otimizadora desse fim (REGIS, 2000). A área de RH prepara os indivíduos e as demais unidades da organização para esse novo tipo de trabalho, buscando reduzir a resistência e incrementando os programas de treinamento e integração com o intuito de formar grupos especiais de trabalho e orientá-los para o futuro (REGIS, 1998).

**Intranet** – rede local de computadores, circunscrita aos limites internos de uma instituição, na qual são utilizados os mesmos programas e protocolos de comunicação empregados na Internet. Fonte: Houaiss (2009).

## ARH como Facilitadora das Novas Relações e Formas de Trabalho

Atualmente, muitos profissionais trabalham sem vínculo empregatício, desenvolvendo trabalhos por projetos. O *home-office* e o teletrabalho estão se tornando meios cada vez mais comuns e servem para otimizar o atendimento ao cliente. Nesse contexto, a área de RH vem se moldando para o tratamento de novas questões, como os contratos de parceria com profissionais temporários, e atender à manutenção dos colaboradores remotos/virtuais, bem como a legislação pertinente a essa modalidade de trabalho. A adaptação das novas tecnologias ao indivíduo, ao seu conhecimento atual e potencial, e a busca de redes de talentos também é papel da atual ARH (REGIS, 2000).

Penha e Vianna (2002) indicam as seguintes tendências técnicas de RH:

- Organizações cada vez mais desprovidas de cargos e providas de trabalhos contingenciais, o que exige das empresas capacidade em contratar e descontratar rotineiramente.
- Surgimento de nomenclaturas estranhas de cargos e desafios cada vez mais vinculados ao valor agregado ao cliente externo.
- Substituição do trabalho humano por máquinas, exigindo habilidades da área de RH para requalificar os indivíduos, em função da eliminação de funções e empregos.
- Redução do grau de fidelidade dos profissionais para com a empresa, dando lugar à fidelidade com a carreira e com o plano de vida.
- Pessoas cada vez mais complexas como seres humanos integrais, exigindo melhor preparo dos gestores das equipes.
- Remuneração cada vez mais variável, incluindo participação acionária.

A partir de tais tendências, Terzian (2002) indica as prioridades atuais dos profissionais de RH:

- Manter o alinhamento dos processos de trabalho à cultura e às estratégias da organização.

- Compartilhar princípios, valores e estratégias.
- Participar da gestão de processos de aquisições, fusões e parcerias.
- Implementar políticas corporativas de RH.
- Difundir o sistema de informações gerenciais em RH.
- Coordenar o processo de planejamento estratégico de RH.
- Aprimorar o processo de comunicação organizacional, formal e informal.
- Desenvolver o trabalho em equipe.
- Capacitar lideranças.
- Otimizar os custos e benefícios que envolvem as pessoas da organização.
- Estruturar programas de responsabilidade social, ética e ambiental.
- Identificar talentos potenciais, por meio do recrutamento e seleção interna ou externa.
- Aprimorar os programas de educação e treinamento.
- Aperfeiçoar os processos de gestão de desempenho.
- Revisar as políticas de remuneração.

Com relação ao recrutamento e seleção de profissionais, Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam o papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada pela organização. A captação de pessoas, por meio externo ou interno, deve se orientar pelas necessidades presentes e futuras da organização, bem como pelas necessidades e expectativas individuais, e deve ser realizada muito mais em termos qualitativos do que quantitativos, pois contempla o potencial real de iniciativa, criatividade, independência, flexibilidade, liderança, disposição de trabalhar em equipe, orientação para resultados globais, entre outros.

A avaliação de desempenho, segundo Hipólito e Reis (2002), envolve a autoavaliação de cada indivíduo e o resgate de programas formais, que disponibilizem subsídios à decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos, adequados e planejados conforme a cultura organizacional vigente. Dessa forma, é possível ter uma visão mais ampla e apurada dos profissionais da organização, dos seus pontos fortes e de suas fragilidades e, principalmente, é importante aprimorar os processos de treinamento e desenvolvimento profissional e organizacional.

Hipólito e Reis (2002) apontam a questão da remuneração como um reforço à motivação e ao *empowerment* das pessoas no trabalho e à imagem que a organização deseja transmitir ao ambiente em que atua. Cabe à área de RH entender de maneira ampla a organização, seus valores e objetivos, conhecer as formas de compensação e a sua capacidade de estimular para viabilizar a atuação dos profissionais, alavancando os objetivos e resultados estabelecidos pela organização.

### *Saiba mais...*

Sobre as tendências da Administração de Recursos Humanos, leia:

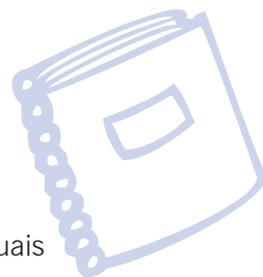
VIANNA, Marco Aurélio; VELASCO, Sérgio Duarte. **Nas ondas do futuro**. São Paulo: Gente, 2001.

CAVALCANTI, Marcos *et al.* **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para ação. São Paulo: Campus, 2001.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de Recursos Humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

*Empowerment* – princípio de administração de Recursos Humanos que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no trabalho e nas metas a elas pertinentes, aumentando o comprometimento com a organização. Fonte: Lacombe (2009).

## Resumindo



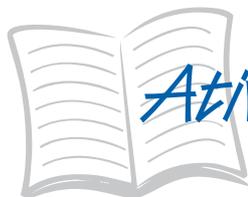
Nesta Unidade pudemos entender que as tendências atuais e futuras da área de Recursos Humanos refletem a nova visão dos empresários e sinalizam o amadurecimento organizacional com relação à percepção do valor que as pessoas proporcionam como parceiras dos seus negócios. A Gestão de Pessoas indica a concepção das pessoas como apoio e suporte para o sucesso organizacional e como um investimento essencial com retorno garantido.

Na era da informação e do conhecimento, trabalhar com as pessoas se consolidou na verdadeira vantagem competitiva das organizações. O ambiente dinâmico e turbulento exige das empresas e da ARH investimento nas pessoas e uma integração à tecnologia atual com ênfase na pesquisa para a busca de estratégias otimizadoras para os seus objetivos; a divulgação efetiva de novas políticas; a habilidade de negociação e de criação de um ambiente organizacional sinérgico; a integração das pessoas na gestão e nos lucros; e o desenvolvimento de programas que demonstrem a responsabilidade social das organizações à comunidade. A área de RH dispõe de um enorme potencial de melhorias e de oportunidades significativas de realizar mudanças; mudanças internas da área para que possa tornar-se o agente central de transformações das organizações.

A área de RH passa a atuar efetivamente como mantenedora dos talentos humanos no estado da arte e coordenadora de mudanças, aproximando crescentemente as pessoas da organização do cliente externo, por meio da ênfase ao bem-estar pessoal e profissional e das oportunidades de crescimento individual, promovendo a imagem das organizações e tornando-as mais proativas e positivas (PENHA; VIANNA, 2002).

Chegamos ao final de mais uma Unidade. Temos certeza de que você, estudante, agregou novos conhecimentos e os colocará em prática no seu trabalho diário. Mas não deixe de buscar novas leituras. Procure estar sempre atualizado, pois isso é fundamental para o bom desempenho profissional. Realize as atividades e caso tenha dúvidas, entre em contato conosco.

Se precisar releia o objetivo da Unidade para conferir se você entendeu o assunto abordado; caso contrário, peça ajuda ao seu tutor, pois ele está à sua disposição. Bons estudos!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Como as novas tecnologias de informação vão influenciar as tendências de RH?
2. No seu ambiente de trabalho, quais tendências de RH você percebe ou vislumbra que sejam aplicadas a médio prazo?
3. Descreva quatro tendências que influenciam no perfil do novo colaborador.



# 4

## UNIDADE

### Novo Perfil da Área de Administração de Recursos Humanos: consultoria interna



Nesta Unidade, você vai aprender como funciona o novo modelo de gestão de RH: Consultoria Interna de RH. Também vai conhecer o porquê dessa metodologia, as vantagens e desvantagens de sua implantação e o papel de compartilhamento com os gestores de linha.



## Mudanças do Papel de Recursos Humanos

Caro estudante!

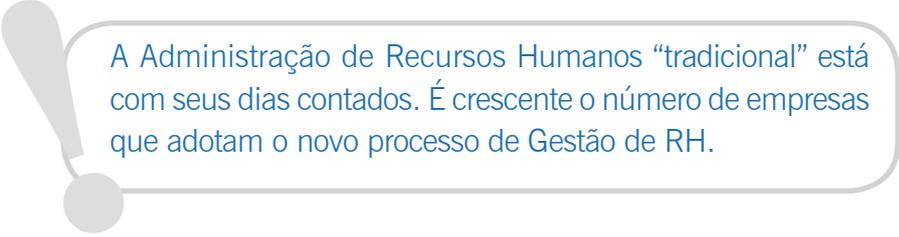
Ao iniciar esta Unidade, temos a preocupação de apresentar a você um novo conceito na área de Recursos Humanos: a Consultoria Interna, a partir da implementação de novos sistemas de gestão. Leia atentamente para entender como ocorre esse processo que redefine o papel da área de Recursos Humanos e das gerências nesse novo modelo. Veja também como são definidas as novas atribuições, o perfil e como se dá a resistência a essa nova postura organizacional.

Vamos acompanhá-lo nesta conquista.

**A**companhando os constantes desafios propostos pelo mundo moderno, surge nas organizações proativas e bem-sucedidas um novo conceito de Gestão de Recursos Humanos: a Consultoria Interna. A Globalização da Economia e a crescente competitividade do mercado estão promovendo uma verdadeira revolução na área de Recursos Humanos.

No passado, gerir pessoas, através do Departamento Pessoal, consistia em “tratar burocraticamente” os processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas. Era o RH fiscalizador e regulador por excelência. Com a Escola das Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a Administração de Recursos Humanos evolui gradativamente rumo às tendências atuais. É claro que, ainda hoje, muitas empresas conservam a antiga forma de visão e tratamento dos seus Recursos Humanos: custos fixos geridos de forma paternalista, burocrática e estática.

Porém, sabemos que a gestão administrativa é o fator diferencial de qualquer organização. O desafio dos novos tempos é, portanto, agregar valor às suas atividades, transformar os seus Recursos Humanos em centro de lucro por meio do investimento nas pessoas.



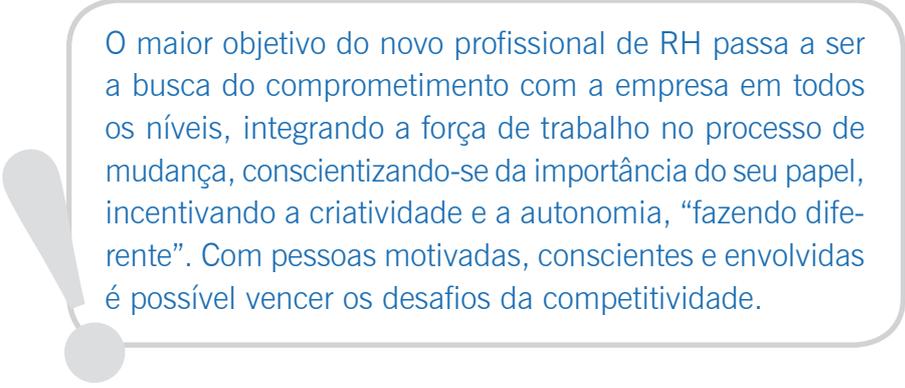
A Administração de Recursos Humanos “tradicional” está com seus dias contados. É crescente o número de empresas que adotam o novo processo de Gestão de RH.

## Por que Mudar?

A visão estratégica das organizações modernas, perceptivas em relação ao impacto da economia globalizada, à novação tecnológica (incremento da comunicação e facilidade de acesso à informação) e à nova relação Capital e Trabalho, tem direcionado a gestão para o aprimoramento das relações e da estrutura do trabalho.

A consciência de que as pessoas constituem a essência das organizações e de que é preciso investir no seu Capital Intelectual toma forma na adoção de novos sistemas de gestão, que iniciam com a Reengenharia, o *Downsizing*, a Terceirização e Quarteirização das atividades-meio e chegam à Gestão *on-line* e à transição do profissional de Recursos Humanos para Consultor Interno.

Portanto, a evolução da Gestão de RH surgiu da necessidade do maior conhecimento do ambiente interno e externo da organização, com a finalidade de participar do seu planejamento estratégico global, otimizando a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa ao seu público interno (gerência, colaboradores) e externo (mercado, sociedade).



O maior objetivo do novo profissional de RH passa a ser a busca do comprometimento com a empresa em todos os níveis, integrando a força de trabalho no processo de mudança, conscientizando-se da importância do seu papel, incentivando a criatividade e a autonomia, “fazendo diferente”. Com pessoas motivadas, conscientes e envolvidas é possível vencer os desafios da competitividade.

Qualquer que seja a organização e seus objetivos, à medida que esta se torna maior, a complexidade de suas situações aumenta, requerendo

novas iniciativas que vão além da gestão técnica de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver, remunerar, planejar carreiras, avaliar o desempenho, tratar das relações sindicais, sociais e da burocracia legal. Afloram necessidades de melhoria do processo seletivo, salarial e desenvolvimento de treinamentos estratégicos.

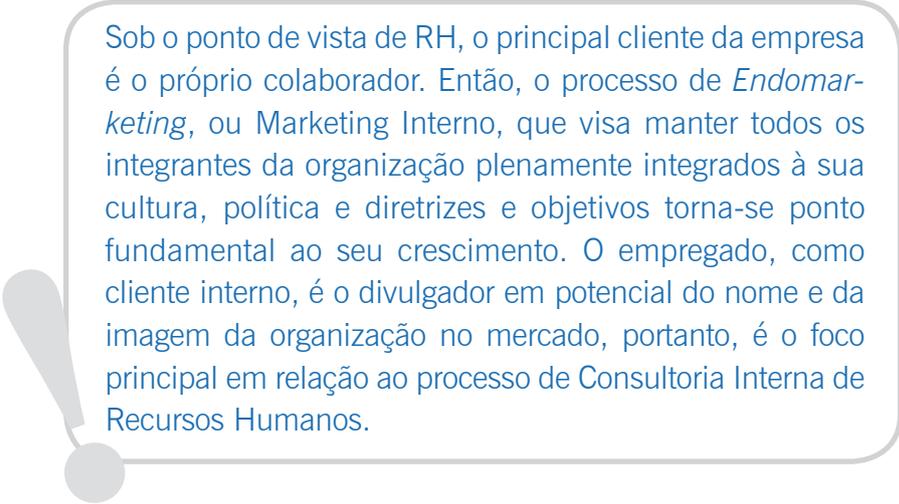
Orlickas (1999) observa um fator fundamental: o ponto crítico da gestão dos Recursos Humanos é a administração “técnica” e o gerenciamento “por partes” das pessoas, o que, com o tempo, perde a relação com o trabalho, com o negócio, com os resultados esperados e com a demanda de mudanças do ambiente, tornando-se ampla e mecânica. As pessoas são diferentes e precisam ser geridas de uma forma dinâmica, individual e isso precisa ser direcionado para a equipe de trabalho de acordo com o pensamento sistêmico, para todas as partes interessadas.

## Recursos Humanos como Negócio

A área de Recursos Humanos foi, sem dúvida, o setor de maior resistência à era da Globalização.

No entanto, as características atuais do ambiente interno e externo das organizações têm influenciado fortemente o meio empresarial, pressionando-o na busca de novas estratégias de gestão que agilizem e otimizem a tomada de decisão, maximizem a qualidade de seus produtos/serviços e valorizem os seus Recursos Humanos. Esses desafios originam novos profissionais e eliminam, aos poucos, a gestão tradicional, destacando-se o constante aprendizado e a atitude de assumir riscos.

As organizações são formadas por um conjunto de pessoas em torno de um objetivo comum. Essas pessoas conduzem o negócio e se utilizam das informações disponíveis, aplicando seus conhecimentos e habilidades. São as grandes responsáveis pelo alcance dos resultados pretendidos pela organização. Apesar da incerteza do futuro, as empresas precisam se preparar para enfrentá-lo, investindo na capacitação dos seus profissionais para assegurarem a sua permanência e desenvolvimento no mercado.



Sob o ponto de vista de RH, o principal cliente da empresa é o próprio colaborador. Então, o processo de *Endomarketing*, ou Marketing Interno, que visa manter todos os integrantes da organização plenamente integrados à sua cultura, política e diretrizes e objetivos torna-se ponto fundamental ao seu crescimento. O empregado, como cliente interno, é o divulgador em potencial do nome e da imagem da organização no mercado, portanto, é o foco principal em relação ao processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Sendo assim, esse é o grande desafio do negócio de RH: obter vantagem competitiva por meio das pessoas, administrando com as pessoas e buscando o seu comprometimento para o alto desempenho pessoal, profissional e organizacional.

Portanto, antes da decisão de implantar o processo de Consultoria Interna de RH, as organizações precisam reestruturar as suas políticas de RH, eliminando a burocracia desnecessária, garantindo a eficácia do trabalho mediante investimento nas pessoas e disseminando internamente o conceito de *business*, preparando, assim, a empresa para o futuro, de acordo com a nova meta de RH: atuar como uma unidade estratégica de negócio, que também gera lucros para a empresa por meio de resultados satisfatórios para todas as partes interessadas. E isso pode ser obtido por meio da orientação, instrumentalização e acompanhamento, em termos de técnicas e processos, de todos os seus colaboradores. Hoje, é exigida do profissional de RH a vivência do dia a dia do seu Cliente Interno que, no processo de Consultoria Interna, são os gerentes de cada setor junto à sua equipe, bem como a diretoria da empresa que passa a integrar a visão de RH na tomada de decisões em nível estratégico.



*Business* – serviço, trabalho, profissão, ocupação.  
Fonte: Michaelis (2009).

Os indivíduos buscam suas satisfações pessoais e esperam que elas sejam atendidas, ao passo que a organização espera uma grande contribuição de cada um. Para compatibilizar tais interesses e expectativas, o *business* RH deve oferecer ao seu Cliente Interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades, apresentar novas soluções e estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa por meio das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e, assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, produtividade e satisfação do seu Cliente Externo.

Certamente não é um processo fácil, mas gerir o Capital Intelectual da empresa, inovar e ousar, tudo isso é papel do novo profissional de Recursos Humanos.

## O Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Orlickas (1999) denomina consultoria, de forma geral, uma prestação de serviço por um profissional muito qualificado, conhecedor do tema em questão para um determinado cliente, com remuneração por hora ou por projeto. Esse serviço ocorre por meio de diagnósticos e programas capazes de levantar necessidades do cliente, buscar soluções e recomendar ações.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos é realizada por um funcionário da empresa, de nível técnico ou gerencial. Esse profissional atua como facilitador, elaborando diagnósticos e até prognósticos, buscando soluções para os problemas e orientando os processos de mudança. Em geral, o Consultor Interno é assim denominado em poucas empresas, sendo tratado em grande número por Analista, Assistente, Supervisor ou Gestor de RH. O perfil do Consultor Interno exige visão generalista, habilidade pedagógica e espírito de liderança (BERNARDO, 1995). O Consultor Interno de Recursos Humanos atua como *link* entre o Cliente Interno e a gerência ou direção da área (ORLICKAS, 1999).

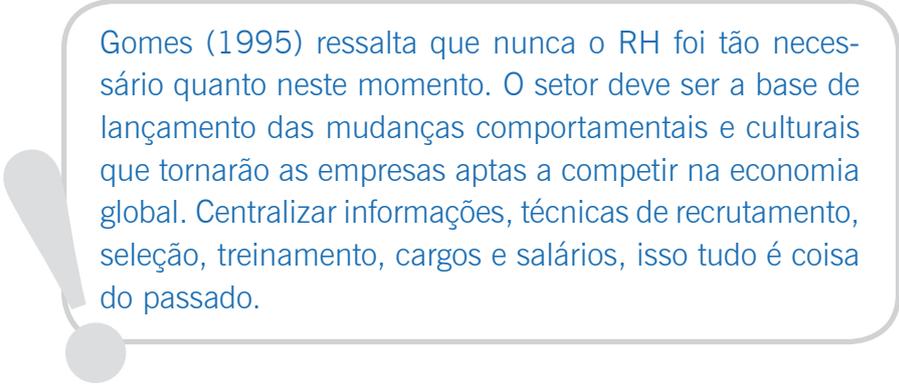
Esse novo conceito exige um rearranjo de funções e de pessoas. Há a transferência de profissionais ligados aos serviços burocráticos de registros para setores administrativos ou a Terceirização dessas atividades. O RH transforma-se em núcleo de orientação e “distribui” as funções básicas (recrutamento, seleção, treinamento, intermediação de conflitos, remuneração, férias) por toda a empresa, passando a dedicar-se ao planejamento estratégico de RH por meio da Consultoria Interna. Os gerentes de linha são treinados pelo Consultor Interno nas práticas das funções

até então pertencentes ao órgão de RH. Familiarizados com a gestão de RH, esses gerentes terão condições de melhorar o diálogo, o ambiente e a produtividade de seus colaboradores, já que são os maiores conhecedores do cotidiano de sua área de atuação e das necessidades da sua equipe de trabalho. Cabe ao Consultor Interno dar suporte à sua gestão para obter maior contato com cada setor e melhor contribuir para o negócio da empresa (BERNARDO, 1995).

A prática das funções “tradicionais” de Recursos Humanos pelo RH dá lugar à descentralização, o que traz agilidade à empresa. Essas funções são executadas com o RH por meio do seu assessoramento quanto às melhores ações, tornando cada colaborador uma célula autônoma e cada área uma unidade de negócios.

Para a eficácia de todo o processo, o Consultor Interno de Recursos Humanos precisa entender o negócio de forma global, conhecer o ambiente interno e externo da empresa, “dominar” os concorrentes atuais e potenciais, ter mentalidade participativa, liderança persuasiva e referente, saber trabalhar em equipe, delegar funções e ter didática para orientar e assessorar os colegas da empresa (BERNARDO, 1995).

O RH “clássico” está com os seus dias contados, pois muitas empresas já se livraram da burocracia e operam através de processo *on-line*, deliberando maior autonomia aos seus profissionais, por meio de programas de conscientização da importância do trabalho e do comprometimento individual com as metas corporativas.



Gomes (1995) ressalta que nunca o RH foi tão necessário quanto neste momento. O setor deve ser a base de lançamento das mudanças comportamentais e culturais que tornarão as empresas aptas a competir na economia global. Centralizar informações, técnicas de recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, isso tudo é coisa do passado.

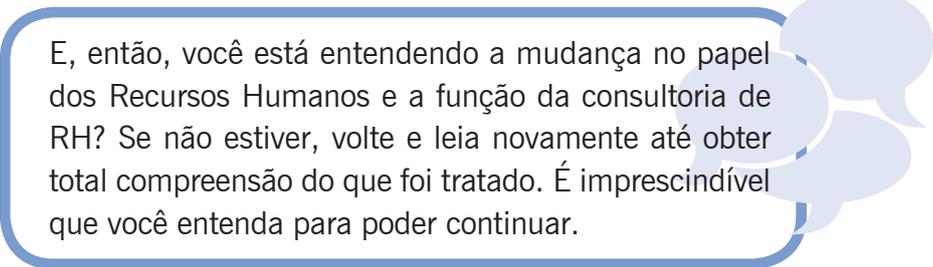
E, ao contrário do que possamos pensar a princípio, não há uma desvalorização do profissional de RH no processo de Consultoria Interna. A transformação do RH “típico” numa área de consultoria, que busca

o crescimento simultâneo da empresa e de seus colaboradores, atuando como uma visão sistêmica e facilitadora para a eficácia de RH é a atitude mais inteligente do momento.

Porém, essa profunda mudança conceitual deve ser operada na macrogestão da organização, com a redução dos níveis hierárquicos, a aplicação de novas filosofias gerenciais, a busca do trabalho participativo, de novos sistemas de remuneração, de forma a agregar valor aos clientes, internos e externos. O RH descentralizado é um item complementar na reestruturação das organizações em busca de uma maior *performance*, contribuindo enormemente para assegurar a sua perenidade no mercado atual e futuro.

Corrêa (1997) observa dois pontos fundamentais que devem ser trabalhados nas empresas no processo de implantação da Consultoria Interna de RH:

- A evolução mental e cultural do próprio profissional de RH, o qual deve disseminar o conceito e a importância da descentralização das funções de RH, estabelecendo uma relação de parceria com os seus clientes internos, incluindo diretoria, executivos, líderes, além dos colaboradores em geral. Redesenhar e orientar os papéis conduz à valorização do novo processo e à mudança global de paradigmas.
- A reeducação dos executivos e líderes, no sentido de orientá-los para que deixem de ser apenas simples gerentes, passando a gerir o seu próprio núcleo de RH. O profissional de RH deve fazer o planejamento das dimensões comportamentais da mudança, estabelecendo as diretrizes educacionais a serem seguidas pelos colaboradores do processo, bem como os limites para a autogestão de RH em cada área da empresa, visando eliminar o paternalismo e a busca de vantagens individuais. Dessa forma, o *empowerment* concedido será direcionado à eficácia desse novo tipo de gestão.



E, então, você está entendendo a mudança no papel dos Recursos Humanos e a função da consultoria de RH? Se não estiver, volte e leia novamente até obter total compreensão do que foi tratado. É imprescindível que você entenda para poder continuar.

## Gerentes de Linha como Gestores de Pessoas

No processo de tradicional, os gerentes de linha atuam como elo entre os funcionários e a empresa de um modo geral.

A ideia-base da Consultoria Interna de RH é tornar os consultores integrados ao *business* da empresa e em assessoria às lideranças, cabendo aos gerentes de linha a função de gestores de pessoas, de modo que cada um desenvolva seu papel estratégico e agregue valor à organização.

A racionalização das funções burocráticas da Administração de Pessoal por meio de informatização e Terceirização é um dos pontos-chave na Consultoria Interna, para desencumbir tanto o consultor quanto o gerente de linha de rotina.

Ao assumir a função de gestor de pessoas, as chefias precisam ser capacitadas para assumir tal função, com o objetivo de dar ao Consultor Interno maior possibilidade de ação na área estratégica, de pesquisa e de planejamento de Recursos Humanos. Porém, a resistência por parte dos líderes de área é perfeitamente previsível, já que estarão tratando de atividades antes pertencentes ao RH, acumulando funções além das suas e administrando os conflitos chefe/subordinado e as diferenças individuais. Esse fato merece todo o cuidado do profissional de RH, para que, pouco a pouco, os gerentes.

## A implantação do Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

A transição de uma organização rumo à Consultoria Interna de RH requer o estabelecimento de algumas diretrizes para a eficácia do processo. Orlickas (1999) destaca as etapas básicas, que em linhas gerais são:

- execução de um *benchmarking*;
- conscientização de todos;
- desburocratização e racionalização;
- políticas de RH bem definidas;
- job rotation;
- suporte administrativo e funcional;
- capacitação do profissional de RH;
- definição do papel do consultor interno;

*Job rotation* – rodízio de funções promovido pela empresa. Fonte: Guia RH (2012).

- comprometimento da alta direção;
- transformação da área de RH em unidade de negócio;
- acompanhamento constante;
- adequação de perfis; e
- administração dos dificultadores.

## Aspectos Positivos e Fatores Restritivos do Processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos

Como qualquer processo de gestão, a Consultoria Interna de Recursos Humanos também apresenta pontos positivos e negativos, cabendo à empresa reverter os riscos em oportunidades. De acordo com Orlickas (1999), as principais vantagens dessa Consultoria são:

- proximidade entre cliente e consultor;
- consultor interno de RH como funcionário da organização;
- menor custo fixo;
- maior independência das unidades da empresa em relação à área de RH; e
- *job rotation* entre os consultores internos.

Já as desvantagens principais são:

- resistência à mudança;
- consultor interno de RH como funcionário da organização;
- choque de funções especialistas/generalistas; e
- competição entre os consultores internos.

## Atribuições e Perfil do Consultor Interno de Recursos Humanos

O profissional de Recursos Humanos no seu novo papel de Consultor Interno tem sua atuação extremamente ampliada. De forma geral, atua como suporte na resolução das questões de RH, estabelece metas para a sua área, pesquisa, acompanha e controla a eficácia dos produtos

de RH oferecidos pela empresa, adaptando-os às necessidades do seu Cliente Interno. Além disso, desenvolve projetos junto ao RH corporativo, reavaliando sua missão e suas políticas, enfim, desempenha o papel de orientador de todos os processos de Recursos Humanos.

Seu perfil generalista e sua atualização visam buscar soluções inovadoras, a sinergia e a parceria imprescindíveis para que sejam atingidas as metas; agregar valor ao “negócio RH” e à empresa; reduzir custos, tempo e energia de todos; e desenvolver a organização. Caso haja necessidade, deve também saber como recorrer à ajuda de um Consultor Externo ou *Headhunter*.

A multifuncionalidade do profissional de RH contribui no sentido de resolver problemas isolados na departamentalização. Como único a interagir com os gerentes, o Consultor Interno, conhecendo o objetivo e as particularidades do negócio, poderá orientá-los com maior eficácia nas questões de RH, porém, não cabe a ele a decisão final; sua função é atuar como facilitador do processo.

Especificamente, itens como treinamento, *absenteísmo*, férias, seleção, planos de carreira e demissões são de responsabilidade dos líderes de área no processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos. Corrêa (1997) ressalta que o Consultor Interno tem a função de buscar o compromisso de cada um para o alcance dos resultados propostos e ainda:

- Mostrar a importância da capacitação como forma de desenvolver potencialidades e agregar valor ao trabalho, discutindo e opinando sobre os melhores programas, dentro das necessidades da área e do orçamento disponível da empresa.
- Procurar criar a maturidade necessária para a redução do *absenteísmo*, demonstrando que a falta de um colega compromete todo o trabalho do grupo, além do que, com o comprometimento de cada unidade torna-se mais difícil justificar-se para o grupo do que para o chefe.
- Orientar quanto à negociação das férias entre os colaboradores, por meio de rodízios com entendimentos internos chefe/empregado, para que o andamento do trabalho permaneça inalterado e os clientes externos sejam atendidos normalmente.

*Headhunter* – ou caçatalentos é uma pessoa ou um grupo de pessoas, ou de empresas especializadas, na procura de profissionais talentosos ou gestores de topo. Fonte: Guia RH (2012).

*Absenteísmo* – de absentismo, prática habitual de abandonar o cumprimento de deveres e funções de determinado posto de cargo. Fonte: Houaiss (2009).

- Organizar e orientar tecnicamente um processo seletivo 360°, no qual a decisão cabe à própria equipe de trabalho, que atua num comitê de seleção composto por alguns clientes internos convidados e pelo líder da área. Os membros da equipe determinam o perfil técnico necessário ao candidato e o RH, o perfil comportamental inerente à empresa.
- Assessorar os planos de carreira, especialmente quando a empresa adota a remuneração por habilidades. A participação do RH é fundamental no trato dos aspectos de desenvolvimento e empregabilidade das pessoas da organização, no sentido de intermediar a negociação entre os membros da equipe na determinação das habilidades individuais, analisando depois, no mercado, o valor de cada habilidade, para definir o salário final.
- Compartilhar os planos de demissão e participar da avaliação dos colaboradores da sua equipe de atuação, instruindo o seu Cliente Interno quanto aos melhores procedimentos e práticas em caso de dispensa de um colaborador da empresa.

**Empregabilidade** – é a atualização profissional e a busca de oportunidades de trabalho e renda de acordo com seus conhecimentos. Fonte: Minarelli (2005).

Para o desempenho eficaz do seu novo papel, o Consultor deve ter algumas características essenciais. Em linhas gerais, o perfil necessário ao Consultor Interno de Recursos Humanos, conforme Orlickas (1999) envolve: comprometimento com os resultados, constante atualização e bom nível de cultura geral, racionalidade e isenção, perfil negociador, compartilhar ações e autogerenciamento da carreira.

A legitimação, validação e reconhecimento da Consultoria Interna de RH dependem, é claro, do valor que esse profissional possa agregar ao seu novo papel, embora esteja ainda em processo de aprendizado, buscando, por meio da reciclagem de sua postura, reconstruir a sua organização e atingir altos padrões de qualidade frente ao mercado.

## Resistências à Implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos

Todo processo de mudança gera medo, rejeição e ansiedade. Isso é natural e previsível. A resistência ao novo é um processo emocional e envolve sentimentos relacionados à nova realidade, um receio da perda do controle, do poder e da segurança. Muitas pessoas acreditam que mantêm o controle conservando o *status quo*, embora resulte em desempenho inadequado.

As organizações são sistemas políticos e o impacto que o resultado da implantação da consultoria interna de RH pode gerar merece atenção especial, já que poderá alterar o equilíbrio de forças, em especial, ampliando as funções dos gerentes.

Para superar esse elemento dificultador, o Consultor Interno precisa ter a habilidade de identificar e administrar os interesses do seu Cliente Interno (gerentes), compreendê-los e encará-los como um processo normal, como um sinal de que um ponto crítico foi atingido, apoiando-o para que ele se expresse (seja verbalmente ou nas “entrelinhas”, por meio da linguagem corporal), buscando soluções de trabalho para a eficácia do processo.

*Status quo* – expressão latina (*in statu quo ante*) que designa o estado atual das coisas; o estado antes existente. Fonte: Houaiss (2009).

Normalmente, as resistências provêm das pessoas com perfil conservador ou acomodado, que preferem trabalhar com as dificuldades de forma estática, evitando as inovações por medo de errarem, pois temem o *feedback* e a crítica.

Gerentes que têm dificuldades em lidar com mudanças transmitem insegurança à sua equipe e provocam um clima bastante desfavorável na empresa. É comum que um Cliente Interno não aceite a função de gerir seus Recursos Humanos, por acreditar ser essa uma função específica da área de RH e também por acreditar que pouco pode contribuir por estar submetido ao mesmo contexto. O Consultor Interno deve apoiar o Cliente em seu trabalho, salientar que o gerente é o melhor conhecedor de cada um dos seus funcionários e falar sobre as experiências de outras empresas para inteirá-lo da nova realidade.

A resistência não pode ser encarada como um adversário a ser derrubado, do contrário, se intensificará. O sucesso da implantação da Consultoria Interna depende da capacidade do Consultor em saber minimizá-la. Nesse sentido, muitas empresas têm trabalhado na conscientização dos gerentes e dos próprios funcionários de RH, realizando constantemente *workshops* e palestras informativas. O comprometimento da cúpula da empresa, dos gerentes e dos demais colaboradores viabiliza o sucesso da Consultoria Interna e dos trabalhos posteriores a ela relacionados.

Resistir à mudança leva um profissional a realizar muitas manifestações. Orlickas (1999) aponta as resistências mais comuns:

- questionamento contínuo sobre o novo projeto e sua metodologia;
- *prolixidade* no fornecimento das informações;
- o cliente alega falta de tempo para gerir seus Recursos Humanos;
- criação de barreira e distância;
- ataque ao trabalho da Consultoria Interna, alegando não haver os resultados propostos;
- pressão por soluções imediatas positivas são perfeitamente visíveis;
- cliente interno ora participa, ora permanece em silêncio, ou toma atitude submissa;
- os profissionais de RH alegam que outras empresas já fizeram isso antes e não funcionou; e
- cliente interno tem um súbito envolvimento no projeto.

Frente às resistências, no momento certo e diante de situações objetivas, o Consultor pode mostrar que está buscando soluções e não só apontando problemas, tentar explicar ao seu Cliente Interno que o seu comportamento é normal, sem colocá-lo em situação delicada e, ouvi-lo em silêncio, deixando que ele diga o que pensa e desabafe a sua ansiedade. Esse é um caminho a ser seguido pelo Consultor para enfrentar esse momento difícil e dar suporte para que o seu Cliente compreenda o seu trabalho, aceite e colabore com o novo modelo.

*Workshop* – treinamento em grupo de acordo com a técnica dominada pelo instrutor. Fonte: Guia RH (2012).

*Prolixo* – que usa palavras em demasia ao falar ou escrever; que não sabe sintetizar o pensamento. Fonte: Houaiss (2009).



Você pode observar como é importante que os vários papéis exercidos pelo Consultor Interno de RH na empresa tornem produtiva a sua relação com o Cliente Interno. Isso merece cuidado especial por parte do Consultor, pois assegura o sucesso em projetos futuros. Pense a respeito!



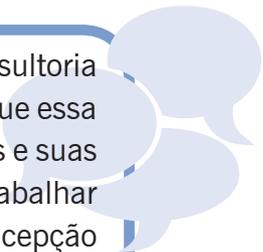
O processo de Consultoria Interna é um avanço na Gestão de Recursos Humanos. Um caminho sem volta a ser percorrido pelos profissionais de RH, ao se transformarem em Consultores Internos, e pelas organizações, ao desenvolverem seus projetos através de equipes autogerenciáveis, em que todos têm condições de assumi-los, sem supervisão, apenas com um mentor – o Consultor Interno – na busca de padrões elevados de *performance* no mercado.

A adoção desse modelo, por empresas de ponta, comprova a sua eficácia e o seu maior número de vantagens em detrimento das desvantagens que possa apresentar. Essas empresas, adeptas da Consultoria Interna de RH, cada qual com sua cultura e particularidades, adaptaram o modelo às suas necessidades e expectativas e foi possível constatar um salto na gestão de Recursos Humanos. Em consequência disso, ocorre uma notável elevação da motivação, do comprometimento e da produtividade dos funcionários em todos os níveis.

## Resumindo



Nesta Unidade percebemos que a função de Recursos Humanos está vivendo uma grande transformação. A rapidez das mudanças fez com que a Gestão de Pessoas deixasse de ser feita por uma única área específica (e remota) da empresa e passasse a ser responsabilidade direta dos gestores de linha (áreas) orientados por profissionais de RH. O nome dessa transformação é “Consultoria Interna”. O Departamento de RH estaque e monopolista dá lugar a um núcleo chamado Consultoria Interna de RH. A função de RH torna-se tão importante que passa a ser exercida por todos na empresa, com apoio da consultoria de RH. Quer dizer, ela é uma facilitadora, propõe soluções, antecipando tendências, identificando metodologias e dedicando-se à estratégia, à pesquisa e ao planejamento de novas tecnologias de Gestão dos Recursos Humanos. Assim, a ARH passa a ser uma parceria entre a CIRH e os demais gestores da empresa nos processos de recursos humanos.



Chegamos ao fim de nossa conversa sobre Consultoria Interna de Recursos Humanos. Vale ressaltar que essa abordagem não critica a utilização das técnicas e suas especializações, mas mostra outra forma de trabalhar com Recursos Humanos. Trata-se de uma concepção das pessoas nas organizações sob um novo prisma, que tem resultado em muitos questionamentos por parte dos dirigentes a respeito da importância de mudar para melhor, de evoluir a gestão global, pensando e fazendo diferente por meio das pessoas – o verdadeiro diferencial competitivo – gerindo e investindo em cada uma e visualizando todo o conjunto. Esse processo de aprendizado e amadurecimento vem, pouco a pouco, ajudando a transformar organizações de todo o mundo em sistemas dinâmicos, arrojados e líderes de mercado.

Bem, temos certeza de que você aprendeu muito sobre esse tema e poderá aproveitar esse conhecimento para identificar oportunidades de trabalho na sua instituição. Mãos à obra! É agora que se inicia o seu trabalho!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Caracterize as principais diferenças entre um profissional de RH tradicional e um Consultor Interno de RH.
2. Procure identificar atividades na sua área de atuação que poderiam ou que já estão funcionando com um Consultor Interno de RH.
3. Qual o papel do Consultor Interno de RH?

# 5

## UNIDADE

### Gestão por Competências



Nesta Unidade, você vai entender o conceito de competências e gestão por competências e a sua importância e relação com as novas práticas de Recursos Humanos nas organizações.



## Gestão por Competências

Caro estudante,

Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional, vamos apresentar agora a gestão por competências. Estude com atenção, pois o que você aprender aqui servirá para a sua vida profissional e, também, pessoal.

**A** partir da Revolução Industrial, entre os Séculos XVIII e XIX, a sociedade sofreu uma profunda transformação. Não havia emprego formal e muito menos estabilidade. Esse cenário atingia tanto a sociedade – que “fornecia” a mão de obra – quanto as organizações.

O que aprendemos com a evolução das organizações, sobretudo, com o aprimoramento das teorias administrativas é que cada tipo de organização possui um alinhamento estratégico que deve estar coerente com as suas particularidades e as do mercado em que atua. Isso é o que dá subsídios suficientes para a construção de seu modelo de gestão. O fundamental é considerar a organização como um todo formado por sistemas interdependentes e interagentes cujas pessoas são os executores de mudanças.

Sabemos que toda organização de sucesso preza por uma gestão eficiente e eficaz. A efetividade da gestão está diretamente relacionada ao modelo de gestão adotado e à coerência na condução dos processos considerando os resultados esperados. É nesse contexto que entra a Gestão por Competências, pois é um modelo de gestão que, entre suas características, apresenta a personalização como ponto forte e que ultrapassa os limites da Gestão de Pessoas, no intuito de alinhar todos os processos de Recursos Humanos.

Quando partimos dos conceitos de competência, percebemos uma tendência de que é possível analisar a competência tanto no âmbito individual quanto no organizacional.

Da mesma forma percebemos que essa questão é positiva para empresa e empregados, uma vez que direciona os esforços que vão gerar a convergência e, assim, contribui para a Gestão de Pessoas no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Antes de entrarmos no cerne da questão, vamos tentar compreendê-la.

## Competências Individuais

Como o próprio nome sugere, as competências individuais são aquelas que se manifestam no indivíduo, independentemente da equipe. Se compreendemos competência como o composto das competências comportamentais (atitude) e das competências técnicas (conhecimentos e habilidades), é possível perceber que as competências estão centradas no indivíduo e podem se manifestar no coletivo.

As competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa, tais como: os conhecimentos, as habilidades individuais e as características pessoais como base para o exercício da função do colaborador na empresa. Envolve fatores comportamentais, exclusivamente, constituindo-se em uma importante referência para a generalização de ferramentas de avaliação de desempenho.

No contexto das competências técnicas e comportamentais, percebemos que a competência individual está focada nas competências comportamentais, uma vez que a competência técnica é pré-requisito para ocupar determinada função.

Sendo assim, a competência técnica individual é medida antes de o colaborador ocupar determinado cargo. O que determina seu diferencial e qual deve ser o seu foco compreende as competências comportamentais.

Entretanto cabe destacar que, para cada processo, há um conjunto próprio de competências. Algumas podem ser comuns a mais de um processo, mas é o conjunto delas que determinará o perfil ideal do executor do processo.

O grande desafio das competências individuais é justamente identificar os comportamentos necessários do indivíduo para as suas funções, pois não conseguimos visualizar características comportamentais em um currículo, por exemplo, diferentemente das competências técnicas, facilmente verificáveis.

A competência individual tem alguns desdobramentos. Podemos ver isso na Figura 2, a seguir:

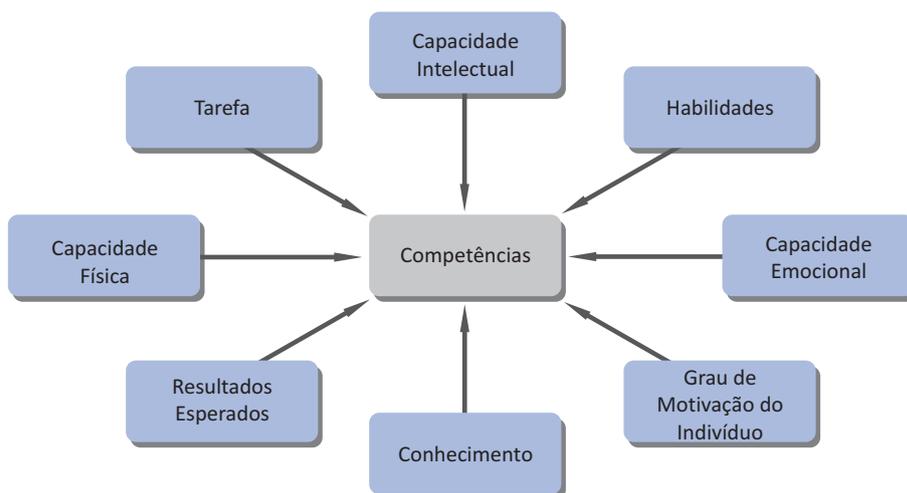


Figura 2: Desdobramentos da competência individual  
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

A competência individual pode ser observada nas pessoas por meio de seus desdobramentos, que são: o conhecimento do indivíduo; sua capacidade intelectual, emocional e física; as habilidades que ele possui e as tarefas que é capaz de desempenhar; os resultados esperados dele e sua capacidade de alcançar um grau de motivação para demonstrar tais características.

Todavia essa combinação de desdobramentos pode ser analisada sob dois enfoques:

- os conhecimentos técnicos e científicos específicos da profissão, adaptados de acordo com a realidade da organização, de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, modelo e instrumentos de gestão; ou

- os conhecimentos dos mecanismos de interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e de trabalho em equipe.

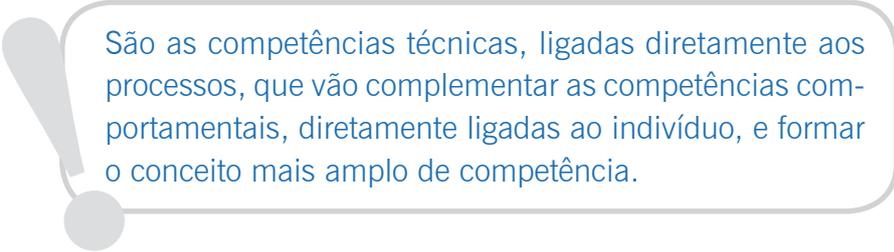
A primeira opção é mais específica e serve apenas para aquela organização em particular, enquanto a outra é mais genérica, e serve para uma maior gama de possibilidades.

## Competências Organizacionais

As competências organizacionais são aquelas referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e as tendências que impactam o negócio em que atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final.

Como desdobramento dessas competências, temos as competências técnicas, que são as que fazem parte da atividade operacional de um negócio, como produção, vendas, RH etc; e todos os aspectos práticos do dia a dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados e controles sobre os resultados.

De certa forma, as competências organizacionais e as individuais são interdependentes e complementares. A diferença delas reside no foco: enquanto as competências individuais têm foco comportamental, as competências organizacionais têm foco nos processos.

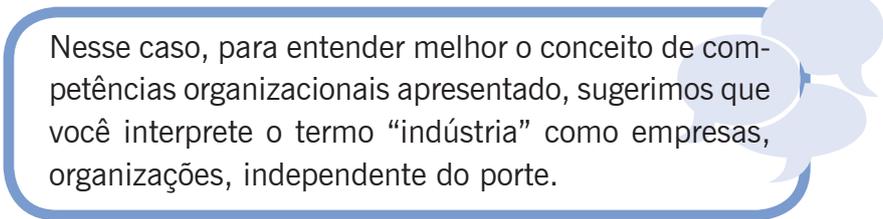


São as competências técnicas, ligadas diretamente aos processos, que vão complementar as competências comportamentais, diretamente ligadas ao indivíduo, e formar o conceito mais amplo de competência.

As competências de uma organização são mutáveis e indicam rumos e parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da empresa, em determinada circunstância.

Nesse caso, vemos que competência tem relação com competitividade. As competências de uma organização vão acompanhar as exigências do mercado e da sociedade em que ela está inserida, para atendê-los da

melhor maneira e gerar o que Porter chama de vantagem competitiva. Para ele, a escolha da estratégia competitiva é baseada em duas questões centrais: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade; e os determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma indústria.



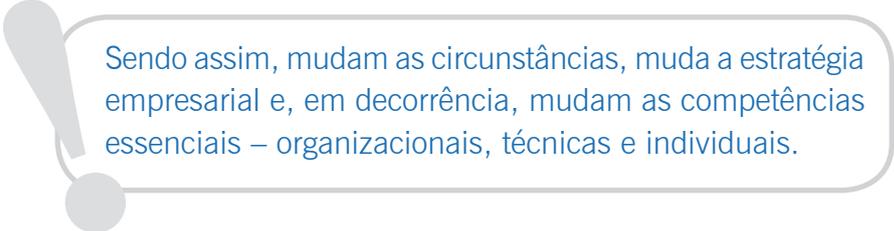
Nesse caso, para entender melhor o conceito de competências organizacionais apresentado, sugerimos que você interprete o termo “indústria” como empresas, organizações, independente do porte.

Entretanto, nenhuma dessas questões é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto.

As empresas precisam encontrar uma posição no seu setor que lhes permita se defenderem ou influenciarem a seu favor as cinco forças competitivas, a saber: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e o setor competindo por uma posição entre os concorrentes.

As competências organizacionais influenciam principalmente na rivalidade entre concorrentes existentes, a quinta força, que toma forma de uma corrida pela posição. Essa rivalidade está ligada a diversos fatores, que tanto a fortalecem quanto reduzem sua intensidade. São analisados todos os concorrentes, suas forças, fraquezas, os produtos disponíveis no mercado, seus diferenciais e todo o conjunto de ações elaboradas para manter-se no mercado e conquistar mais clientes e suas competências essenciais.

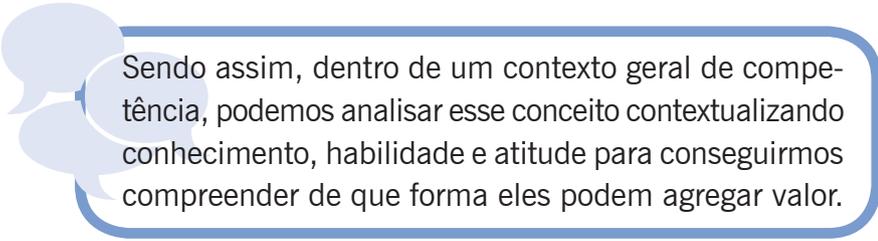


Sendo assim, mudam as circunstâncias, muda a estratégia empresarial e, em decorrência, mudam as competências essenciais – organizacionais, técnicas e individuais.

A gestão das competências essenciais preocupa-se com o desdobramento das demais estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos de todos os profissionais, auxiliando no alcance dos objetivos da organização. É preciso ter em vista que é um processo cíclico que a gestão das competências deve estar em sintonia com a estratégia organizacional.

## Como Gerir a Relação entre as Competências Individuais e as Organizacionais

Depois de compreender as competências individuais (comportamentais) e as organizacionais (técnicas), você pode deduzir que a competência, seja individual ou organizacional, é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor tanto para o indivíduo quanto para a organização.



Sendo assim, dentro de um contexto geral de competência, podemos analisar esse conceito contextualizando conhecimento, habilidade e atitude para conseguirmos compreender de que forma eles podem agregar valor.

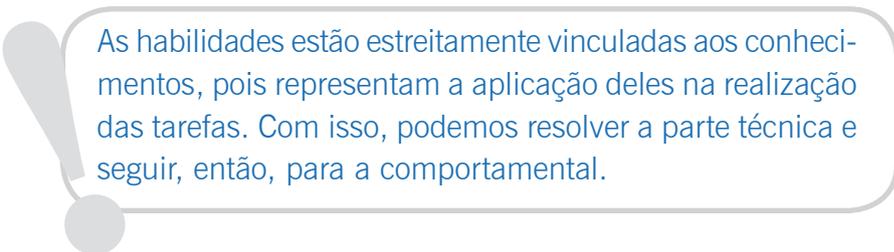
Conhecimento é o resultado de uma atitude, perspectiva ou intenção específica; ao contrário da informação, está relacionado à ação, é específico ao contexto e relacional. Ao mesmo tempo, o conhecimento passou a ser uma ameaça e uma oportunidade para as empresas, pois surge das interações que as pessoas promovem.

Portanto, o conhecimento pode ser uma oportunidade para as organizações valorizarem as pessoas que a compõem, apreciar suas ideias

e aplicá-las. Mas também pode ser considerado uma ameaça, ao passo que as pessoas levam consigo o seu conhecimento; e se a organização não se preocupar em apreender tal conhecimento para mantê-lo na organização, corre o sério risco de ser prejudicada.

Já as habilidades (competências relacionadas ao “saber fazer”), podemos conceituá-las como sendo o conhecimento profundo teórico e prático que uma pessoa possui. Podem ser divididas em Técnicas, Humanas e Conceituais:

- **Habilidade Técnica:** é a capacidade de usar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. O administrador precisa de habilidade técnica suficiente para cuidar da mecânica do trabalho pelo qual é responsável.
- **Habilidade Humana:** é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. O administrador precisa dessa habilidade para poder participar eficazmente dos grupos e liderá-los.
- **Habilidade Conceitual:** é a capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Requer a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras.



As habilidades estão estreitamente vinculadas aos conhecimentos, pois representam a aplicação deles na realização das tarefas. Com isso, podemos resolver a parte técnica e seguir, então, para a comportamental.

Comportamentos são as maneiras das pessoas se portarem e podem ser compreendidos como um conjunto de reações dos indivíduos e as respostas que eles apresentam a um estímulo. Também podem ser determinados pelo conjunto de características ambientais adquiridas e hereditárias, com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

O comportamento das pessoas é baseado na percepção do que é a realidade, ou seja, tem relação com a visão que a pessoa tem do mundo, suas crenças, seus hábitos, sua vivência. O comportamento de uma pessoa depende também da sua atitude diante das situações; isso é diferente da conotação prática que temos da palavra atitude no senso comum, e cada pessoa possui um conceito de comportamento distinto.

A atitude é a predisposição para a ação e o que o indivíduo pensa antes de agir. Por exemplo, em uma segunda-feira chuvosa, o despertador toca às 6 horas da manhã, você sabe que precisa levantar, mas sua atitude perante o fato de sair da cama é negativa. Isso demonstra que muitas vezes a atitude está dissociada da ação.

O comportamento pode ser:

- Comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional.
- Comportamento grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo.
- Comportamento organizacional: refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnicos-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

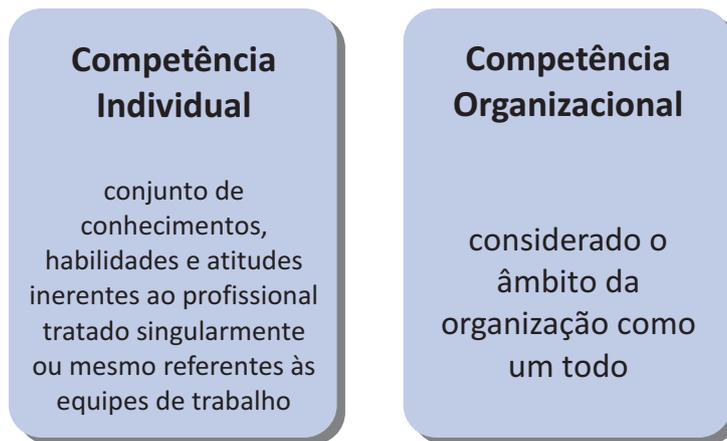


Figura 3: Competências individuais e organizacionais

Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Como o termo competência refere-se, principalmente, a indivíduos, sua elevação ao plano organizacional constitui uma metáfora, uma tentativa de explicar o comportamento organizacional a partir do comportamento da pessoa.

Para que a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes agregue valor, é preciso conhecer o objetivo da organização, sua missão, visão, valores e ter um diagnóstico preciso das competências individuais e organizacionais à disposição para alcançá-lo, como demonstra a Figura 4 a seguir.

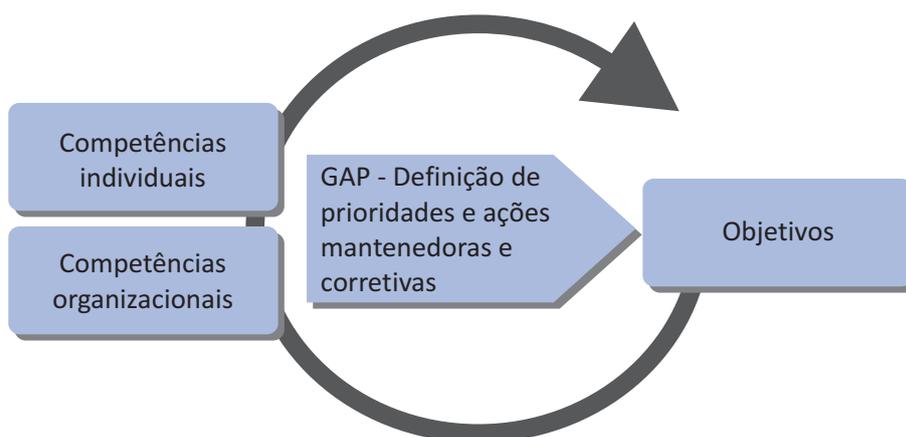


Figura 4: Alinhamento das competências com os objetivos da organização  
 Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Você pode perceber na Figura 4 que a combinação entre as competências individuais e organizacionais deve funcionar com o intuito de atingir o objetivo maior da organização. Esse funcionamento mede se o conjunto de competências disponíveis é suficiente para alcançar o objetivo pretendido.

Caso seja suficiente, ações mantenedoras devem ser tomadas; caso não seja, é preciso planejar como suprir o GAP encontrado e tomar ações corretivas, desenvolver as competências faltantes de acordo com as prioridades.

A Gestão por Competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização.

A Gestão por Competências pode ser visualizada como um sistema de gestão que direciona o recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir os objetivos de uma empresa.

Os objetivos da Gestão por Competências são:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta *performance*.



Lembra-se?  
Vimos este assunto na

Unidade 2.

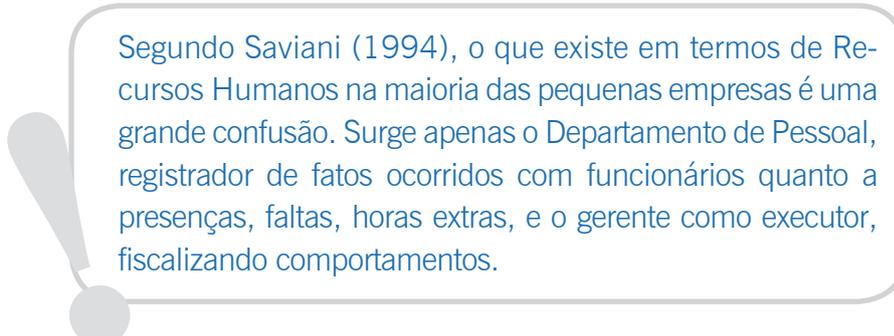
- Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação de profissionais *versus* valor agregado e objetivo alcançado.
- Formar uma base de dados confiável de cada empregado, tornando-a disponível para a organização.
- Servir como fonte de informação para as necessidades de T&D, plano de sucessão, seleção interna e externa e remuneração.

Para construir um modelo de Gestão por Competências devemos partir da seguinte ordem:

- identificar as necessidades de um negócio;
- mapear as competências necessárias para atingir os objetivos;
- identificar e avaliar as competências das pessoas;
- analisar o que temos e o que desejamos ter; e
- estabelecer um plano de ação para maximizar as competências necessárias.

Resende (2003) afirma que as empresas com mais visão de negócios e de mercado – que representam a menor parte – é que mostram proatividade nas ações de evolução e modernidade organizacional. Para o autor, os princípios e métodos da gestão por competências podem ser aplicados em qualquer situação em que a organização precise melhorar sua performance e resultados.

Segundo Pereira Junior e Gonçalves (1995), na pequena empresa, a previsibilidade e a lógica da gestão da grande empresa não existem. Os empresários, em sua maioria, nunca se preocuparam muito em saber se o método que utilizavam era cientificamente correto ou não. Assim, Resende (2003) expõe que o modelo de gestão por competências é útil na busca de padrões excelentes de gestão empresarial.



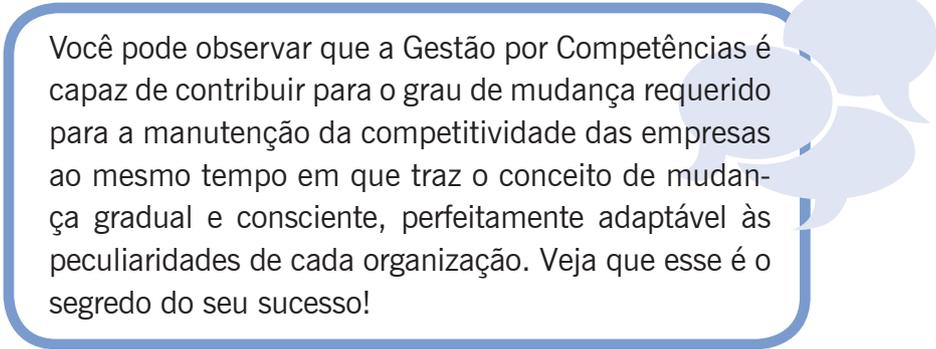
Segundo Saviani (1994), o que existe em termos de Recursos Humanos na maioria das pequenas empresas é uma grande confusão. Surge apenas o Departamento de Pessoal, registrador de fatos ocorridos com funcionários quanto a presenças, faltas, horas extras, e o gerente como executor, fiscalizando comportamentos.

A Gestão por Competências traria também a esse tipo de organização, de acordo com Resende (2003), estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Isso supriria a necessidade da pequena empresa, que para Saviani (1994) são os órgãos de Recursos Humanos como agentes de mudança nos aspectos culturais e comportamentais, apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo, atuando como órgãos integradores, com visão global da organização.

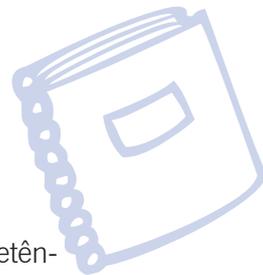
De maneira geral, Semler (2002) ressalta que para criar a necessidade de mudança é preciso que os dirigentes despertem a atenção daqueles que desejam mudar. Para fazer com que as pessoas mudem é preciso convencê-las de que precisam mudar. Esses são alguns dos ingredientes mais importantes no processo de mudança nas organizações.

Fleury (2002) destaca que certos processos de mudanças muito radicais (como, por exemplo, processos de reengenharia conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem gerar medo da instabilidade, da insegurança e o desejo de não mais mudar. Já no processo gradual, as pessoas se predispõem mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente, na vida organizacional.



Você pode observar que a Gestão por Competências é capaz de contribuir para o grau de mudança requerido para a manutenção da competitividade das empresas ao mesmo tempo em que traz o conceito de mudança gradual e consciente, perfeitamente adaptável às peculiaridades de cada organização. Veja que esse é o segredo do seu sucesso!

## Resumindo



Nesta Unidade vimos o conceito de Gestão por Competência, assim com o de competência e suas nuances. Apresentamos também as divisões existentes e os motivos que fazem com que esse assunto seja cada vez mais estudado por profissionais ligados à Gestão de Pessoas nas organizações.

Vimos, ainda, que a competência necessita da experiência e não apenas dos nossos conhecimentos, habilidades e atitudes, que precisam ser constantemente desenvolvidas, no intuito de aperfeiçoarmos as nossas características profissionais e oferecermos às empresas o melhor de nossas capacidades no momento oportuno e da maneira desejada. Dessa forma, tal assunto foi contemplado nesta Unidade para que você se situe a respeito de um tema que está em grande evidência nas organizações e no mercado de trabalho. A partir do momento que você entender as dimensões envolvidas, será mais fácil se adaptar e se qualificar profissionalmente para que a sua competência pessoal/profissional seja maximizada.

Por outro lado, a abordagem desse assunto também permitirá que você possa futuramente adaptar a utilização das técnicas de gestão de pessoas à sua prática cotidiana/profissional.



## Atividades de aprendizagem

1. Por que o conceito de competência de maneira geral, engloba a necessidade de termos a prática e não apenas o conhecimento, as habilidades e as atitudes?
2. Se a competência se manifesta no trabalho, é correto afirmar que:
  - a) Ninguém é plenamente competente ou plenamente incompetente; esse é um fator que torna a competência um elemento situacional.
  - b) Todos são plenamente competentes, assim como ninguém é plenamente incompetente; esse é um fator que torna a competência um elemento empresarial.
  - c) Ninguém é plenamente competente ou plenamente incompetente; esse fator é que torna a competência uma questão de preferências pessoais e ambientais.
  - d) Todos são plenamente competentes; esse fator é que torna a competência um elemento ocasional.
3. Com base nos conceitos de competência, é correto afirmar que:
  - a) Em relação ao conceito de competência, podemos definir como competente a pessoa capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano.
  - b) Em relação ao conceito de competência, podemos definir como incompetente a pessoa capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano.
  - c) Em relação ao conceito de competência, podemos definir como incompetente a pessoa capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber ser), habilidades (saber) e atitudes (saber fazer) no seu cotidiano.

- d) Em relação ao conceito de competência, podemos definir como competente a pessoa capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber ser), habilidades (saber) e atitudes (saber fazer) no seu cotidiano.
4. Cada tipo de organização possui um alinhamento estratégico que deve estar coerente com as suas particularidades e a do mercado em que ela atua. Em relação a essa sentença é correto afirmar que:
- a) Isso é necessário para dar subsídios suficientes para a construção do seu modelo de gestão.
  - b) Isso não é necessário, visto que não devemos ter subsídios para a construção do modelo de gestão.
  - c) Isso é parcialmente necessário, visto que nem sempre devemos ter subsídios para a construção do modelo de gestão.
  - d) Isso é totalmente desnecessário, uma vez que as empresas não necessitam alinhar as suas práticas com as práticas do mercado.
5. A Gestão das Competências organizacionais preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, sendo um processo cíclico que deve estar em sintonia com a estratégia organizacional. Qual o seu posicionamento em relação a tal afirmativa? Por que isso deve ocorrer? Justifique sua resposta com base no que foi apresentado no material.

# 6

## UNIDADE

### Sistema de Recompensas



Nesta Unidade, você vai ter a oportunidade de entender os elementos constitutivos do Sistema de Recompensas.



## Sistema de Recompensas

Prezado estudante,

Agora veremos o processo de remuneração que contempla as ações de recompensas baseadas na própria remuneração, bem como os incentivos e os benefícios. Esse sistema apresenta uma importância significativa quando falamos em gestão, pois as pessoas costumam trabalhar na expectativa de receber algum tipo de recompensa. Veremos, também, como elaborar um programa de cargos e salários, que está relacionado diretamente ao sistema de recompensas.

A recompensa pode contemplar questões simbólicas, bem como materiais, e isso gera nos profissionais estímulos que podem afetar consideravelmente o seu desempenho produtivo. Daí a necessidade em estudar a fundo os fatores que influenciam positiva e negativamente a implantação de políticas de recompensas. Por isso, esta Unidade dará condições para que você entenda os elementos constitutivos do sistema.

Vamos lá?

Então, mãos à obra!

### Conceitos Introdutórios

A satisfação das pessoas no local de trabalho, bem como sua motivação, envolve uma grande quantidade de fatores, como desenvolver atividades interessantes e desafiadoras, recompensa justa, supervisão competente, entre outras.

Entre esses diversos fatores, os processos de recompensa constituem elementos fundamentais para o incentivo e a motivação das pessoas que compõem a organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos

organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Dessa maneira, os processos de recompensas assumem lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas dentro da organização (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Ivancevich (2008), a compensação é função da gestão de Recursos Humanos. Ela é responsável por todo o tipo de recompensa recebida pelo empregado em troca do trabalho por ele realizado na organização.

O ato de recompensar pode ser entendido como “uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”. É o “elemento fundamental na condução das pessoas em termos de redistribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 216). Ou seja, a recompensa está diretamente ligada ao trabalho realizado, pois está baseada na expectativa de um retorno referente a alguma ação desenvolvida.

Os sistemas de recompensas variam de acordo com o objetivo e características de cada organização. Existem organizações que utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, seguindo uma abordagem mais tradicional a respeito dos sistemas de recompensas, enquanto outras adotam uma abordagem mais moderna, usando sistemas flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 1999). A Figura 5 apresenta, resumidamente, as duas abordagens.

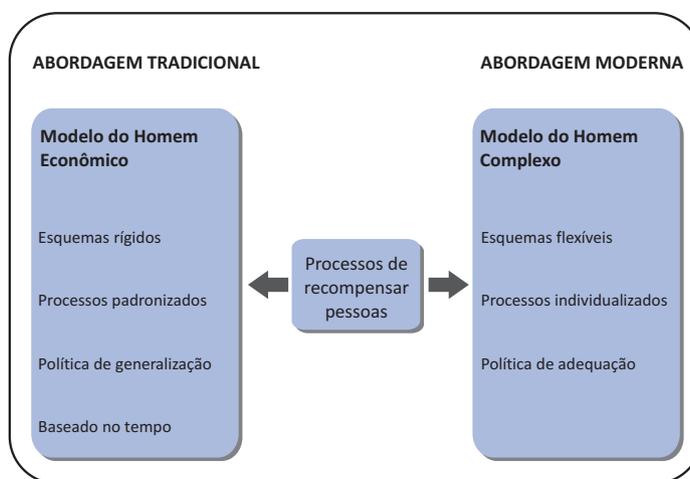


Figura 5: Abordagem tradicional e moderna dos sistemas de recompensas  
 Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

No intuito de contextualizar a Figura 5, apresentada anteriormente, você pode perceber que na abordagem tradicional prevalece a visão do *Homo Economicus*, ou seja, supomos que as pessoas são estimuladas somente por incentivos salariais, financeiros e materiais.

Como você está se saindo até agora? Está entendendo o assunto abordado? Se não estiver, releia o texto ou tire suas dúvidas com o seu tutor. Estamos aqui para auxiliar você no que for necessário.

Leia mais sobre o *Homo Economicus* em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u207.shtml>>.

Acesso em: 1º abr. 2015.

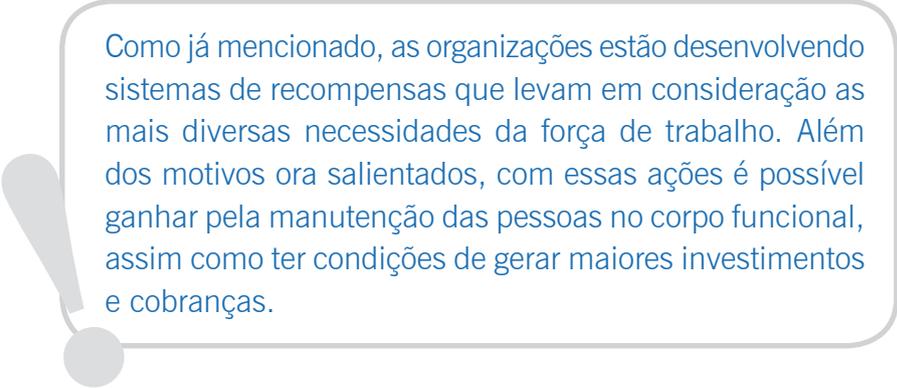
Nesse sistema de recompensa, a remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os empregados, sem levar em consideração as diferenças individuais de desempenho. A remuneração baseia-se no tempo em que o empregado está trabalhando na empresa e não no seu desempenho. Ela tem ênfase no passado e envolve valores fixos e estáticos (CHIAVENATO, 1999).

O que é obedecer a padrões rígidos e imutáveis de trabalho? É trabalhar baseado em normas e desenhos de cargos que não são adaptados e atualizados, o que gera dificuldade em investir nas diferenciações e polivalências tão valorizadas em um profissional nos dias atuais.

Já na abordagem moderna, o modelo predominante é o do **HOMEM COMPLEXO**. Supomos que as pessoas são estimuladas por uma grande variedade de incentivos como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo, necessidades de estima e autorrealização entre outras. Nesse modelo, a remuneração é flexível, atendendo a processos personalizados, levando em consideração as diferenças individuais e o nível de desempenho de cada pessoa. Ela é baseada em metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas que compõem a organização, com ênfase no desempenho futuro e em valores flexíveis (CHIAVENATO, 1999). Esse modelo, atualmente, tem sido mais praticado, o que demonstra que alguns gestores estão convencidos de que o desempenho profissional é fruto das percepções quanto aos estímulos praticados.

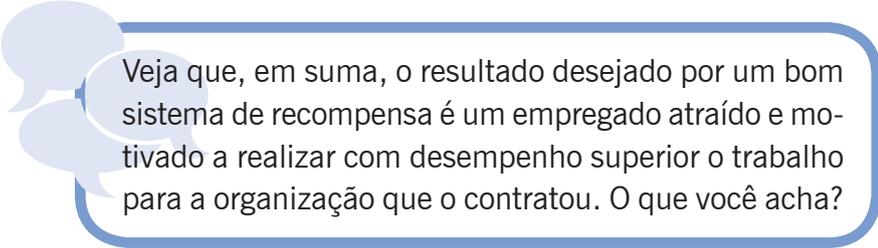
**Polivalência** – de polivalente, que apresenta múltiplos valores ou oferece várias possibilidades de emprego, de função; multifuncional. Fonte: Houaiss (2009).

A migração de políticas rígidas de trabalho para as mais flexíveis, bem como de sistemas de remuneração fixa para variável foi ocasionada pelas mudanças do conceito de riqueza, que de certa forma acompanhou o próprio cenário econômico mundial. De uma época de poucas ou lentas mudanças a uma de total imprevisibilidade, o que antigamente representava a concepção ideal de trabalho com características mais repetitivas e operacionais, agora vem sendo substituído pelo conhecimento, pela aplicação de técnicas para gerar mais valor à informação coletada, pela estratégia de gestão e velocidade de transformação.



Como já mencionado, as organizações estão desenvolvendo sistemas de recompensas que levam em consideração as mais diversas necessidades da força de trabalho. Além dos motivos ora salientados, com essas ações é possível ganhar pela manutenção das pessoas no corpo funcional, assim como ter condições de gerar maiores investimentos e cobranças.

Para que isso aconteça, os gestores necessitam quebrar a visão antiga de recompensas, conforme já apresentado. A relação atual deve estar balizada em princípios de ganha-ganha, ou seja, ganha a empresa e ganha o funcionário mediante atendimento mútuo de necessidades. Tal pensamento vai ao encontro do que foi manifestado por Invancevich (2008), quando ele diz que o sistema de recompensa de uma organização deve ser justo tanto para o empregador quanto para o empregado.



Veja que, em suma, o resultado desejado por um bom sistema de recompensa é um empregado atraído e motivado a realizar com desempenho superior o trabalho para a organização que o contratou. O que você acha?

Na visão de Invancevich (2008), uma empresa, na figura de seu gestor, deve pensar em alguns pontos no seu sistema de recompensas para que ele seja:

- Adequado: o sistema deve seguir, pelo menos, os níveis mínimos propostos pelo governo, pelos sindicatos e pela gestão.
- Justo: cada empregado deve ser remunerado de maneira justa, conforme seu esforço, sua capacidade e seu treinamento.
- Equilibrado: salários, benefícios e outras recompensas devem compor um pacote total razoável.
- Econômico: não deve ser excessivo, deve levar em conta aquilo que a organização tem condições de pagar.
- Seguro: deve ser suficientemente sólido para que o empregado se sinta mais confiante e tenha condições de satisfazer suas necessidades básicas mediante planejamento envolvendo cenários futuros.
- Incentivador: ele deve ser motivador e produtivo.
- Aceitável para o empregado: o empregado deve entender o sistema salarial e identificá-lo como razoável para a empresa e para si.

E esse, na nossa opinião, é um dos mais importantes.

Como podemos perceber, existem diversos fatores que devem ser levados em consideração quando a empresa decidir criar um sistema de recompensas. É possível notar, por exemplo, que ela deve prezar tanto pelos seus interesses quanto dos empregados. Dessa maneira, a empresa passa a equilibrar aspectos importantes a serem considerados durante o planejamento de um sistema de remuneração.

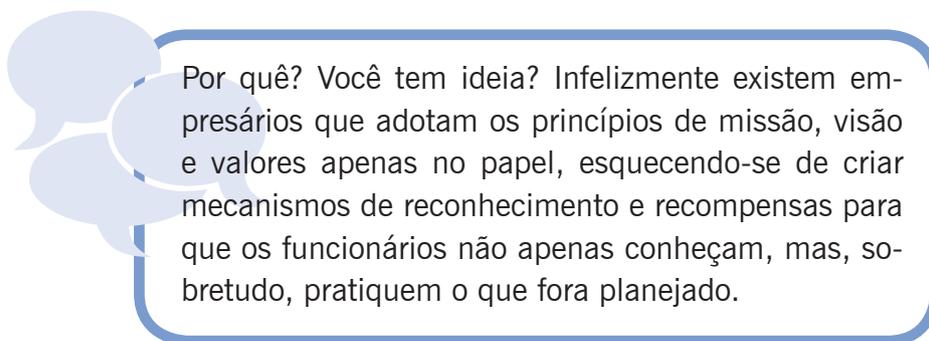
## Planejamento da Remuneração Estratégica

O termo planejamento pode ser definido, de forma simples, como o processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los (SCHERMERHORN; HUNT, 1999). Com o planejamento da remuneração estratégica, isso não é muito diferente. Porém, quando as organizações desejam realizar esse tipo de planejamento, aspectos como motivação do empregado e sua progressão dentro da empresa, bem como os objetivos e a filosofia organizacional, devem ser levados em consideração.

Nesse sentido, o planejamento da remuneração estratégica deve pensar na

[...] remuneração dos funcionários de modo que aumente a motivação e estimule o crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 252).

O planejamento da remuneração estratégica vai além da determinação das taxas pagas pelo mercado de trabalho. Esse planejamento deve ligar de forma intencional a remuneração à missão da empresa, aos objetivos gerais do negócio e ao alcance de resultados.



Quando a remuneração é atrelada aos princípios da missão, da visão e dos valores, o gestor cria condições de não alinhar somente as ações e os esforços coletivos, mas também de reforçar o que acredita ser importante e determinante no que tange aos comportamentos e necessidades de desempenho esperados de um profissional.

Se pensarmos que as relações de emprego estão balizadas em uma “troca”, no momento em que ambas as partes cumprem o que foi acordado, os resultados tendem a ser melhores.

O planejamento da remuneração estratégica serve também para disseminar a política de valorização da empresa tanto interna, quanto externamente. Por exemplo, no recrutamento de novos empregados, os salários oferecidos podem aumentar ou diminuir a oferta de candidatos. Além disso, podem atrair pessoas mais ou menos competentes. Essa visão de Bohlander, Snell e Sherman, (2005) é bem interessante porque envolve exatamente a área responsável pelas questões referentes aos profissionais, ou seja, a área de Administração de Recursos Humanos.

Você, provavelmente, já passou por essa experiência de olhar anúncios de jornal na procura de empregos e se ater às melhores propostas, não é?

Continuando com as ideias de Bohlander, Snell e Sherman, (2005), eles comentam que se os salários forem baixos, o número de candidatos pode ser pequeno, e isso pode levar a organização a baixar seu nível de seleção. Consequentemente, ela terá que desperdiçar mais tempo e dinheiro com treinamento e desenvolvimento de competências para que o empregado possa desenvolver com bom desempenho as atividades relativas ao seu cargo.

Em suma, cabe ao gestor definir estrategicamente o que vale mais a pena: selecionar o “menos pior” e adequá-lo com diversos treinamentos ou investir mais para tentar obter uma demanda melhor, mais preparada, e, teoricamente investir menos na preparação desse novo profissional.

De certa forma, independente da escolha, as duas gerarão custos para a empresa e, dependendo do caso, proporcionarão retornos satisfatórios. Todavia, o que deve ser considerado, neste caso, é que toda a escolha representa um risco e, como estamos tratando de remuneração, as percepções quanto aos resultados tendem a ser muito mais críticas e severas caso algo saia errado. Dessa forma, a ligação dos níveis salariais com o mercado de trabalho é considerada uma questão estratégica, porque afeta a quantidade e a qualidade dos profissionais existentes que possuem interesse em trabalhar na empresa, além de interferir significativamente nos custos referentes à folha de pagamento.

Nesse sentido, apresentamos a seguir, de acordo com os autores consultados para a elaboração desta Unidade, três aspectos importantes relativos ao planejamento da remuneração estratégica: a associação entre remuneração e os objetivos da empresa, padrão de pagamento por desempenho e valor da remuneração como fator motivador.

## Associando a Remuneração aos Objetivos da Empresa

Como já comentado anteriormente, antigamente as organizações pagavam os empregados por função ou cargo específico. Atualmente, devido ao dinâmico ambiente de negócios, elas estão voltando suas atenções para uma filosofia de remuneração que recompense os empregados com base em sua contribuição individual para o sucesso da organização.

Quem trabalha com administração deve concordar que é cada vez mais comum ouvir o termo remuneração por valor agregado. Um programa de remuneração por valor agregado, também denominado de remuneração da cadeia de valor, é aquele em que os componentes da remuneração total (salário, benefícios e incentivos) criam, tanto separadamente quanto em conjunto, valor para a empresa e para seus empregados. Assim, não é raro as empresas definirem metas específicas para agregar maior valor possível.

Para tanto, o desafio passa a ser estabelecer políticas que visem orientar o gerenciamento da remuneração na tomada de decisão. Dentre as definições formais de políticas de remuneração estratégica estão, de acordo os autores utilizados para esta Unidade:

- O nível de salário que será oferecido pela organização e, ainda, se ele deve estar acima, abaixo ou no nível que prevalece no mercado.
- A capacidade do programa para ganhar a aceitação dos empregados, enquanto os estimula a ter o máximo de desempenho dentro de suas capacidades.
- O nível de salário em que os empregados podem ser recrutados e o pagamento diferencial entre os empregados novos e mais antigos.
- Os intervalos em que os aumentos de salário devem ser realizados e a extensão em que o mérito ou o tempo de serviço influenciarão os aumentos.
- Os níveis de salários necessários para facilitar o alcance de uma posição firme em relação aos produtos e serviços oferecidos.

**Cadeia de Valor** – conjunto de atividades produtivas executadas dentro de uma empresa, ou, na maioria dos casos, em um conjunto de diversas empresas. Fonte: Lacombe (2004).

Observe que, com base nesses pontos, os gestores terão condições de associar a remuneração aos objetivos organizacionais, fazendo com que haja uma maior tendência de adesão e produção por parte de seus profissionais. Pense a respeito!

## Padrão da Remuneração por Desempenho

Visando à diminuição de custos e ao aumento da produtividade, as empresas estão adotando programas de remuneração com base em um padrão de desempenho, vinculando pelo menos parte da remuneração à atuação. Com isso, esperam obter maiores níveis de motivação, pois acreditam que o empregado passará a esforçar-se mais e melhorará o desempenho.

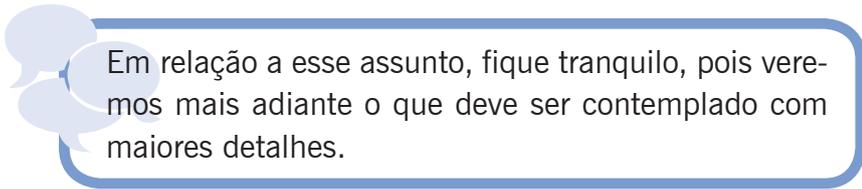
A remuneração por desempenho engloba uma grande variedade de opções de recompensas incluindo: pagamento por mérito, bonificações, comissões de salários, entre outros. Cada programa de remuneração por desempenho visa diferenciar o pagamento dos empregados que têm um desempenho médio dos que possuem um desempenho superior.

É interessante salientar que com programas de pagamento por desempenho podemos aumentar a produtividade de um profissional, mediante transferência e controle próprio pelos seus atos, independente das ações ou decisões tomadas pelos seus pares ou por seus superiores.

Uma das maneiras encontradas pelas empresas de ver a questão do pagamento por desempenho pode ser exemplificada pelo que chamamos de remuneração variável. Outro exemplo é a adoção de Planos de Cargos e Salários, cujos fatores específicos que privilegiam o desempenho e, sobretudo, a capacidade continuada de aperfeiçoamento profissional, sejam capazes de diferenciar um profissional do outro.

No entanto, elaborar um sistema eficaz de remuneração por desempenho não é fácil. É importante considerar como o desempenho do empregado será medido, o quanto será alocado para aumento da remuneração, quais as pessoas que serão incluídas nesse sistema, o método de distribuição dos lucros e dividendos e os períodos em que os pagamentos serão feitos.

Além disso, uma questão fundamental diz respeito à proporção do aumento e do valor percebido pelos empregados. Embora, não exista consenso em quanto deva ser o percentual que a organização deve dar de aumento em relação ao salário para que ele seja visto como significativo, um programa de remuneração por desempenho, cujos aumentos se limitarem aos aumentos do custo de vida, provavelmente não atingirá seu pleno potencial. Isso significa que as ações devem ser muito bem planejadas e cuidadosamente implantadas para evitar possíveis ruídos ou interpretações incoerentes ao que fora proposto.



Em relação a esse assunto, fique tranquilo, pois veremos mais adiante o que deve ser contemplado com maiores detalhes.

## Valor Motivador da Remuneração

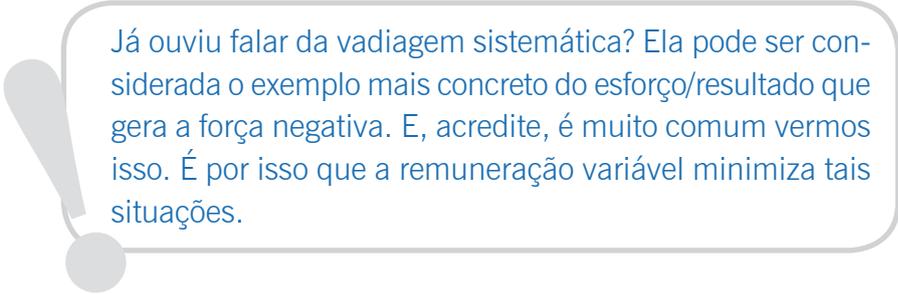
Para a maioria dos empregados, o pagamento tem um peso direto não somente em seu padrão de vida, mas também no *status* e no reconhecimento que eles são capazes de obter, tanto na organização quanto fora dela.

Uma vez que o pagamento representa a recompensa em troca do trabalho prestado pelo empregado, e de acordo com a [teoria de equidade](#), o pagamento deve ser condizente com as contribuições pelo trabalho realizado.

Se os empregados perceberem a sua relação esforço/resultado como desproporcional em relação aos demais, é gerado um estado de tensão e o empregado se motiva a lutar para eliminar ou reduzir a desigualdade.

Você se lembra da teoria da equidade? Provavelmente você a estudou nos 14 Princípios de gestão de Henry Fayol. Caso não se recorde, leia novamente.

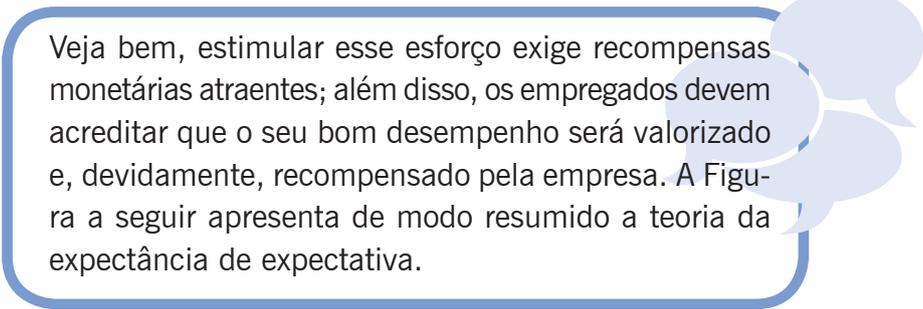
A força de sua motivação é proporcional à magnitude da incompatibilidade percebida. Gostaríamos de destacar que essa força pode ser tanto negativa, quanto positiva.



Já ouviu falar da vadiagem sistemática? Ela pode ser considerada o exemplo mais concreto do esforço/resultado que gera a força negativa. E, acredite, é muito comum vermos isso. É por isso que a remuneração variável minimiza tais situações.

A percepção dos empregados em relação à compatibilidade ou à incompatibilidade do esforço despendido para a realização do trabalho com a remuneração recebida pode ter efeitos significativos em sua motivação, tanto no comportamento quanto na produção. Nesse sentido, devemos estabelecer práticas de remuneração estratégicas justas, tanto internas quanto externas, ou seja, os empregados devem perceber que o que recebem devido ao cargo que ocupam aproxima-se do valor do trabalho prestado à empresa. Além disso, o valor do salário deve ser equivalente ao mercado de trabalho e ao que as demais empresas pagam por trabalho similar. Porém, cabe enfatizar que a percepção é algo extremamente subjetivo e, que, por mais que a empresa tenha boas intenções, nem sempre conseguiremos alcançar, como gestores, resultados que agradem a todos.

Outra teoria que merece destaque, quanto à motivação do indivíduo proporcionada pelo sistema de remuneração, refere-se à teoria da expectativa. Para essa teoria, o nível de motivação depende do poder das recompensas e da probabilidade de obtê-las. A teoria sustenta que o empregado poderá esforçar-se mais no trabalho se ele tiver razões para acreditar que o esforço despendido por ele resultará em recompensas de valor.



Veja bem, estimular esse esforço exige recompensas monetárias atraentes; além disso, os empregados devem acreditar que o seu bom desempenho será valorizado e, devidamente, recompensado pela empresa. A Figura a seguir apresenta de modo resumido a teoria da expectância de expectativa.

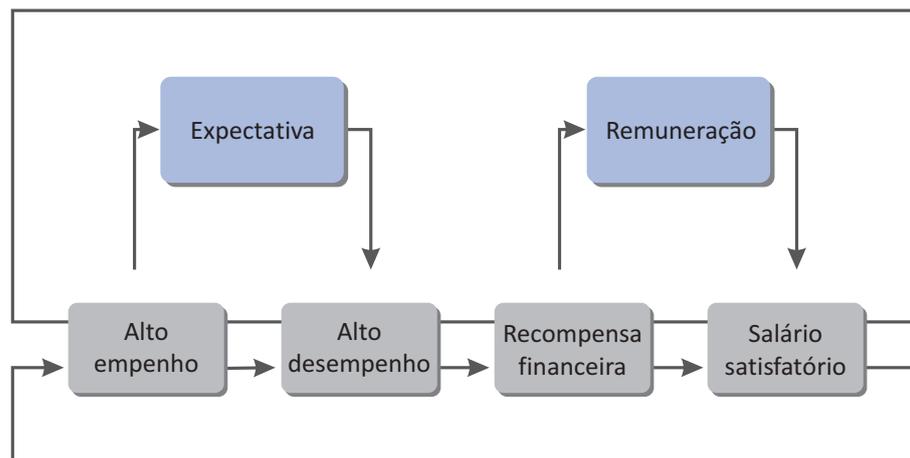


Figura 6: Teoria da expectância e remuneração  
 Fonte: Adaptada de Bohlander, Snell e Sherman (2005)

Expectância (*expectation*) pode ser definida como a crença momentânea quanto à possibilidade de que uma ação determinada será seguida por um resultado determinado. A força com que essa expectância se apresenta em cada indivíduo representa o quanto a pessoa acredita que determinado ato trará determinado resultado. (FURLANETTO *et al.*, 2004, p. 61)

O modelo prevê que o extremo esforço levará ao alto desempenho (expectativa) e que o alto desempenho deverá resultar em recompensas que sejam apreciadas (valorizadas).

Perguntamos: você já passou ou passa por isso? O que estimula você? A teoria da expectativa necessita de objetivos pessoais e profissionais bem definidos. Você tem esses objetivos?

## Recompensas Organizacionais Financeiras e Não Financeiras

As recompensas podem ser classificadas em recompensas não financeiras e recompensas financeiras, conforme Figura 7 (CHIAVENATO, 1999).

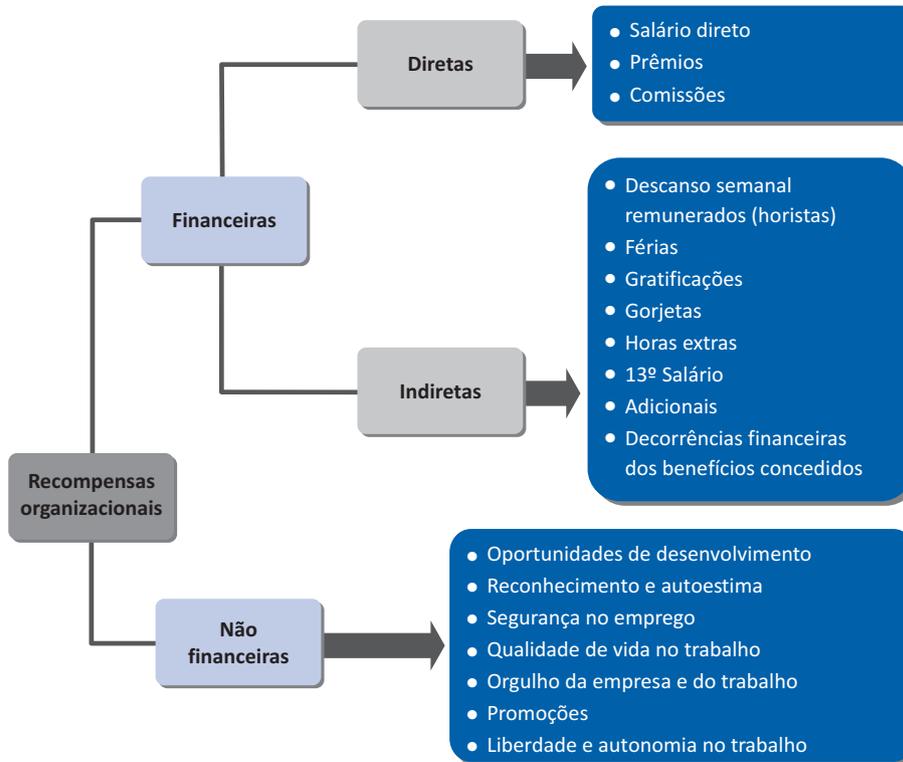
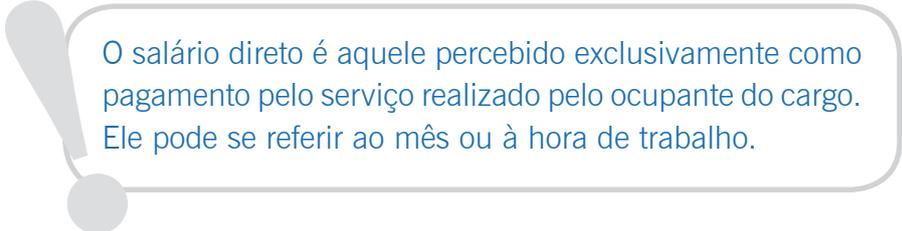


Figura 7: Tipos de recompensas  
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

As recompensas não financeiras incluem programas de reconhecimento do empregado, atividades gratificantes, horários de trabalho flexíveis para satisfazer às necessidades pessoais, entre outros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Tais recompensas afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, portanto, é necessário considerá-las no seu conjunto (CHIAVENATO, 1999).

As recompensas financeiras, por sua vez, podem ser diretas ou indiretas. As financeiras diretas, ou, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), remuneração direta, abrangem os salários dos empregados, os incentivos, as bonificações e as comissões.

O salário representa o elemento mais importante da remuneração direta. Ele é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado devido ao cargo que ele exerce e aos serviços que presta durante determinado período de tempo à organização. O salário pode ser direto ou indireto (CHIAVENATO, 1999).



O salário direto é aquele percebido exclusivamente como pagamento pelo serviço realizado pelo ocupante do cargo. Ele pode se referir ao mês ou à hora de trabalho.

O salário indireto diz respeito às recompensas financeiras indiretas ou remuneração indireta, abrange diversos benefícios oferecidos pelas empresas às pessoas que a compõem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Esse salário é decorrente de cláusulas definidas em convenções coletivas de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos aos empregados por parte das organizações. O salário indireto inclui férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, noturno, entre outros), participação nos resultados, horas extras, vale alimentação, vale transporte, seguro de vida, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

A soma do salário direto e do indireto constitui-se na remuneração. Ela abrange todas as parcelas do salário direto, bem como todas as do salário indireto.

A remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. A remuneração é gênero e o salário é espécie. (CHIAVENATO, 1999, p. 223).

## Componentes da Remuneração Total

Cada empregado está interessado em investir com trabalho, dedicação, esforço pessoal, conhecimentos e habilidades em uma organização desde que receba uma retribuição adequada. Por sua vez, as organizações

estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Disso, decorre o conceito de remuneração total, que é composta por três elementos principais: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, conforme mostra a Figura 8 (CHIAVENATO, 1999).

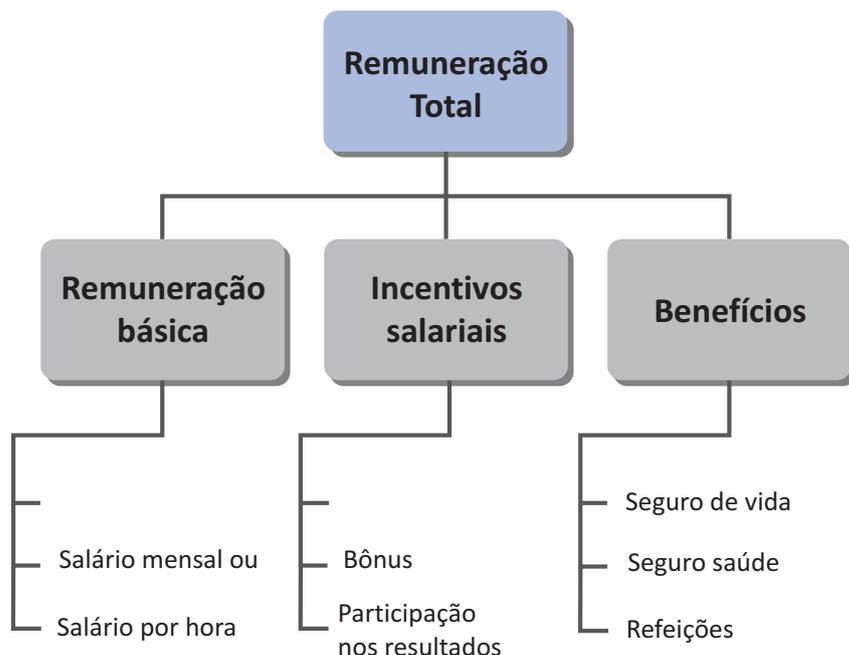


Figura 8: Componentes da remuneração total  
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

Cabe à empresa definir estrategicamente o quanto de cada um desses componentes ela irá ofertar aos seus funcionários. Não existe uma regra, um padrão específico, pois cada caso é um caso. Visto que as realidades são distintas, as empresas têm trabalhado priorizando a valorização do desempenho individual mediante incentivos e benefícios, não se esquecendo de contemplar a parte fixa de salário exigida por lei.

Os incentivos salariais dizem respeito a programas desenvolvidos para recompensar empregados com bom desempenho. Eles são concedidos sob diversas formas, como bônus, participação nos resultados, entre outras. Por outro lado, os benefícios, que podem ser entendidos como legais ou espontâneos, são estratégicos por possibilitar ao gestor um tipo de recompensa capaz de somar sem gerar tantos custos no momento de pagar a remuneração pelo trabalho do profissional.

Em outras palavras, como veremos adiante, os benefícios geram uma economia estratégica para as empresas, porque alguns não possuem encargos trabalhistas que costumam onerar a já conhecida composição salarial.

Dessa maneira, a remuneração total pode ser definida como o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo desenvolvimento do seu trabalho junto à organização. A remuneração deve ser planejada considerando todos esses fatores apresentados e tendo em vista que ela representa uma grande fatia dos custos de qualquer empresa. Logo, dependendo do impacto gerado, ela pode contribuir para um bom ou um mau desempenho empresarial.

De acordo com a visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005), uma combinação dos fatores internos e externos tende a influenciar direta ou indiretamente os níveis de salários pagos por uma organização aos seus empregados, uma vez que eles são inter-relacionados e atuam no sentido de elevar ou baixar o nível, conforme mostra a Figura 9.

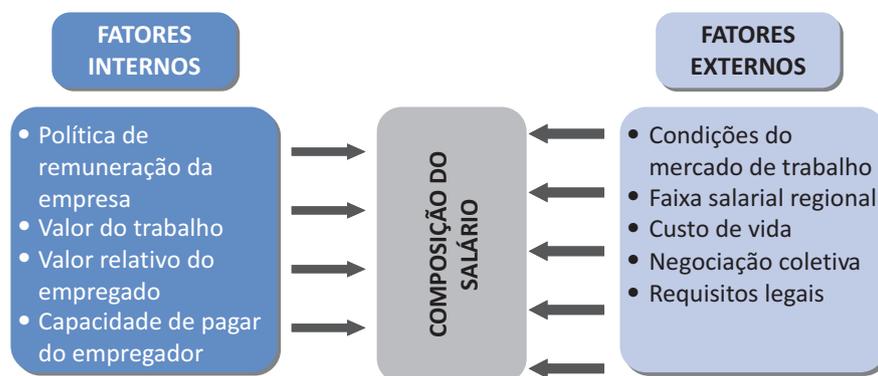


Figura 9: Fatores que afetam a composição do salário  
Fonte: Adaptada de Bohlander, Snell e Shermann (2005)

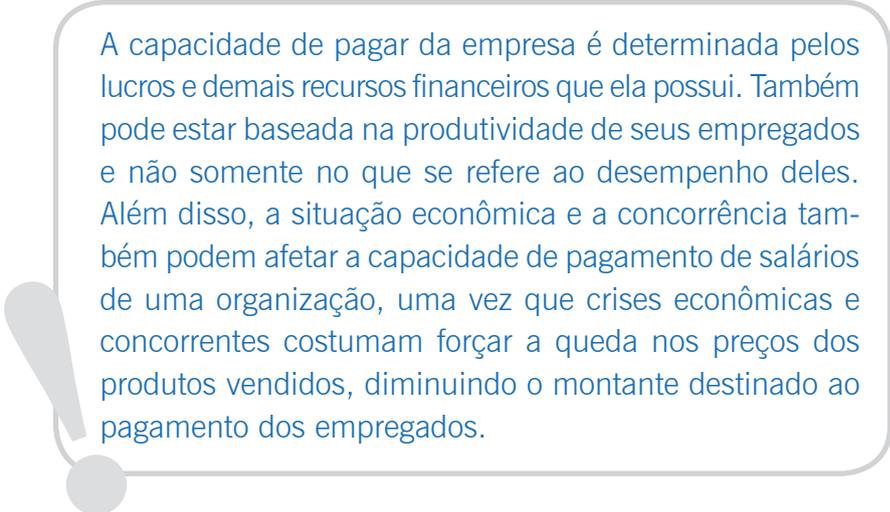
Esses autores apontam como fatores internos com potencial de influência na definição salário, a política de remuneração da empresa, o valor do trabalho, o valor relativo do empregado e a capacidade de pagar do empregador. Já os fatores externos referem-se às condições do mercado de trabalho, faixa salarial regional, custo de vida, negociação coletiva e requisitos legais.

A política de remuneração da empresa deve ser percebida internamente como justa e adequada para o cargo em questão, para as responsabilidades

existentes e para que atenda às exigências de comprometimento necessárias. Se comparada com o praticado externamente, tal política deve possibilitar que os funcionários percebam que é algo substancial, diferenciado.

O valor do trabalho é definido de acordo com a avaliação de cargos. É importante levar em consideração o que é desenvolvido e a competência necessária para realização das atividades, ou seja, considerar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolvimento do trabalho. Quanto mais alto o nível de competência, maior será o valor do trabalho e vice-versa.

O valor relativo do empregado deve ser determinado por um sistema de avaliação de desempenho que diferencie os empregados estabelecendo diversos níveis de desempenho. Assim, quanto melhor o desempenho do empregado, maior será o seu valor e, conseqüentemente, maior deverá ser seu salário.



A capacidade de pagar da empresa é determinada pelos lucros e demais recursos financeiros que ela possui. Também pode estar baseada na produtividade de seus empregados e não somente no que se refere ao desempenho deles. Além disso, a situação econômica e a concorrência também podem afetar a capacidade de pagamento de salários de uma organização, uma vez que crises econômicas e concorrentes costumam forçar a queda nos preços dos produtos vendidos, diminuindo o montante destinado ao pagamento dos empregados.

As condições do mercado de trabalho são reflexos das forças de oferta e demanda de mão de obra qualificada na área. Essas forças ajudam a influenciar os níveis de salários exigidos para recrutar ou reter empregados competentes. Por exemplo, em épocas de pleno emprego, os salários podem ser mais altos devido à necessidade de manter e atrair pessoas qualificadas, enquanto que em um período de recessão os salários podem ser mais baixos, pois a oferta de mão de obra é maior.

Outro fator que pode elevar os níveis dos salários oferecidos é a escassa oferta de profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Isso pode resultar tanto em restrições sindicais, quanto em associações de classe, que determinam quais são os profissionais credenciados para realizar determinado trabalho. Além disso, o aumento crescente do número de pessoas com formação de nível superior é outro fator que afeta o nível do salário. Essa crescente população com nível superior não hesitará em exigir mudanças nos níveis de salários e benefícios para atenderem seu estilo de vida (IVANCEVICH, 2008).

Outro aspecto externo e que afeta diretamente os níveis de salários pagos pela empresa refere-se às faixas salariais na região onde a organização está situada. Uma estrutura formal de salários deve estar de acordo com os salários pagos por outras empresas da região aos cargos considerados similares (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Isso deve acontecer, uma vez que, se a empresa pagar abaixo da faixa de mercado, muitos funcionários poderão pedir demissão, ocorrendo em custos adicionais com recrutamento e seleção de novos empregados, além de alta rotatividade. Por outro lado, se a empresa estiver pagando acima do nível salarial do mercado poderá estar incorrendo em custos adicionais, uma vez que isso poderia não ser necessário para manter o empregado trabalhando na empresa.

O custo de vida de uma região ou país é outro fator que afeta significativamente o nível de salários da organização. O custo de vida em uma economia inflacionaria é alterado constantemente, fazendo com que os salários também tenham que ser reajustados para que o empregado mantenha o seu poder de compra.

A negociação coletiva refere-se às negociações realizadas entre os sindicatos e a coordenação da empresa. A remuneração é uma das mais importantes negociações realizadas pelo sindicato e tem influência significativa no valor do salário, pois a meta do sindicato em cada novo acordo é obter aumentos de salários acima dos níveis de inflação, melhorando, assim, o padrão de vida dos empregados. Geralmente, os acordos realizados entre os sindicatos e as empresas tendem a estabelecer índices de aumento dentro de padrões praticados no mercado de trabalho. Portanto, os salários tendem a ser mais altos em áreas onde o sindicato é mais forte, ou seja, onde tem mais poder de barganha.



Os requisitos legais referem-se ao cumprimento da legislação trabalhista. Por meio de leis são estabelecidas: a remuneração mínima legal, que deve ser paga aos empregados; a carga tributária, que incide sobre o salário e que, no Brasil, afeta, significativamente, o nível salarial, tendo em vista que essa carga é alta; além da quantidade de horas trabalhadas, adicionais noturnos e insalubridade; entre outros fatores.

## Incentivos Salariais

Conforme já destacado neste texto, remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização não é suficiente para estimulá-las a buscarem níveis cada vez mais altos de desempenho. É necessário que as pessoas sejam incentivadas a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro da empresa.

A tendência atual no gerenciamento da remuneração estratégica é o crescimento dos planos de incentivos, também denominados de pagamento variável, para os empregados da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para esses autores, os programas de incentivo estabelecem um nível de desempenho mínimo que o empregado deve alcançar para ter direito de receber um montante compatível ao que fora produzido. Caso não alcance o que estava proposto, não recebe.



Para as empresas, a adoção de incentivos é uma estratégia muito interessante e que merece ser pensada, pois possibilita que haja maior envolvimento por parte dos funcionários, além de minimizar os riscos de insucesso, que querendo ou não, existem.

No entanto, para que um plano de incentivos atinja seu objetivo – estimular as pessoas a buscarem níveis cada vez mais altos de desempenho – os empregados devem desejar que ele seja implementado. Eles

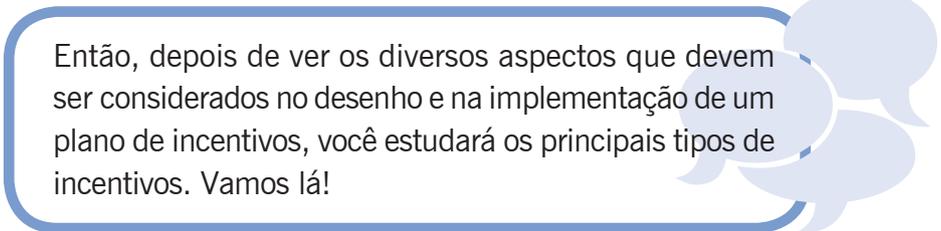
devem perceber uma ligação clara entre os pagamentos de incentivos e o desempenho alcançado por eles. Essa ligação se torna mais clara a partir do momento que houver padrões objetivos, tanto de qualidade quanto de quantidade, para que os empregados possam julgar seu desempenho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Na prática cotidiana, muitas pessoas não levam em consideração o esforço que uma empresa aloca para proporcionar os incentivos. E, com isso, a empresa acaba adotando total indiferença, não maximizando o desempenho, fator esse que faz com que a situação permaneça exatamente a mesma.

Nesse sentido, Chiavenato (1999) explicita que quando a organização for implementar um plano de incentivos, alguns aspectos devem ser considerados:

- Assegurar que esforços e recompensas são diretamente relacionados: a empresa deve recompensar as pessoas na proporção direta à sua produtividade maior, com metas e objetivos desafiadores, mas atingíveis, com a organização proporcionando o suporte necessário – ferramentas, equipamentos, treinamentos, entre outros – para que o empregado possa atingi-los.
- Fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos empregados: as pessoas que serão afetadas pelo plano de incentivo devem ter condições de calcular facilmente as recompensas que deverão receber de acordo com os vários níveis de desempenho alcançados.
- Formular padrões eficazes: os objetivos devem ser claros e específicos, desafiadores, mas possíveis de alcançar, sendo vistos como justos pelos empregados.
- Garantir os padrões: os padrões estabelecidos devem ser vistos como um contrato com os empregados. Se o plano funcionar em hipótese alguma você deve reduzir o valor do incentivo.
- Garantir um padrão de base horária: as pessoas trabalham melhor com padrões relacionados com sua base horária de salário.
- Proporcionar apoio ao plano: os dirigentes e gerentes devem dar total apoio ao plano tanto no período de implementação, como durante todo o tempo de vigência do mesmo.

Além desses pontos, cabe destacar ainda que devemos tomar cuidado para que esses planos de incentivos não sejam vistos como um direito do empregado. Pelo contrário! Eles devem ser encarados como uma recompensa que precisa ser conquistada para que possam usufruí-la (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). E esse problema é, certamente, um dos maiores medos das empresas nos dias de hoje.



Então, depois de ver os diversos aspectos que devem ser considerados no desenho e na implementação de um plano de incentivos, você estudará os principais tipos de incentivos. Vamos lá!

## Plano de Participação nos Resultados Alcançados

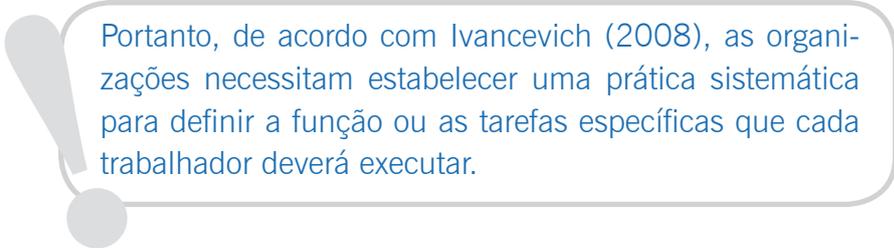
Os planos de participação nos resultados alcançados são programas relacionados com o desempenho do empregado no alcance de metas e objetivos estabelecidos em um determinado período (CHIAVENATO, 1999). Nesses programas, a organização estabelece metas que deverão ser alcançadas durante um período de tempo, e o empregado que as atingir recebe um determinado bônus pelo resultado conseguido.

O grande desafio em trabalhar a questão da participação nos resultados é justamente determinar o percentual de ganho em função do objetivo atendido. As empresas costumam utilizar cálculos complexos para determinar como e quanto os funcionários terão direito de receber. Isso, de fato, não é algo tão simples assim, até mesmo porque existem questões estratégicas a serem definidas caso o insucesso seja uma realidade.

Para tanto, consideramos que na elaboração desses planos é preciso conhecer a fundo os cargos existentes, pois o conhecimento das facilidades e das dificuldades influencia no momento da definição do que deve ser considerado como desempenho adequado (quantitativamente e qualitativamente). Caso não saiba tais particularidades para atrelar as recompensas, o gestor corre o risco de propor situações que não estejam compatíveis, gerando os efeitos negativos já destacados.

## Plano de Cargos e Salários

As organizações têm evoluído ao longo do tempo e necessitam, cada vez mais, de profissionais competentes nas diversas áreas do conhecimento para desenvolver as atividades e atingir os objetivos-fins da organização. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização desempenha um conjunto de atividades e mantém determinados comportamentos.



Portanto, de acordo com Ivancevich (2008), as organizações necessitam estabelecer uma prática sistemática para definir a função ou as tarefas específicas que cada trabalhador deverá executar.



A definição da função ou das atividades que cada trabalhador vai desempenhar pode ser obtida por meio de uma ferramenta de gestão de recursos chamada **Plano de Cargos e Salários**. Um Plano de Cargos e Salários, de acordo com Lacombe (2004), é um documento que consubstancia os sistemas e os procedimentos de administração salarial da organização, englobando a relação dos cargos existentes, os fatores utilizados na avaliação dos cargos, os níveis de cada fator, a pontuação de cada nível em cada fator, a avaliação resultante de cada cargo e o agrupamento dos cargos em níveis ou classes.

O plano de cargos e salários é a base para o desenvolvimento dos demais processos de gestão de Recursos Humanos, pois, a partir dele, são desenvolvidos o processo de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, além da política de remuneração e do planejamento de Recursos Humanos (PONTES, 2007). Um Plano de Cargos e Salários objetiva poder incentivar as pessoas a buscarem maior capacitação, dando a informação específica do que é necessário para o seu crescimento dentro da organização (ZIMPECK, 1990). Esse crescimento pode ser oriundo de uma nova posição dentro da hierarquia da empresa, ou então, mediante reunião de qualificações que são consideradas valiosas para ocupar determinada posição ou função.

Nesse sentido, a administração de cargos e salários tem como eixo central a implementação de um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando o plano de cargos e salários ao mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos,

Leia mais sobre Plano de Cargos e Salários, em: [http://www.guiatrabalhis.com.br/guia/cargos\\_e\\_salarios.htm](http://www.guiatrabalhis.com.br/guia/cargos_e_salarios.htm). Acesso em: 1º abr. 2015.

visando ao aumento da eficiência e da produtividade de cada trabalhador (NASCIMENTO, 2001). Cabe destacar que o fato de uma organização implementar o plano de cargos e salários não representa uma garantia de que seus funcionários estarão constantemente motivados ou mais eficientes e produtivos. A adoção do plano de cargos e salários tende a gerar estímulos, evitando que os ocupantes de cargos permaneçam com os mesmos valores financeiros de recompensas na medida em que o tempo vai passando, além de ser uma estratégia interessante de valorizar a meritocracia mediante aplicação de recompensas compatíveis ao desenvolvimento continuado.

Em consonância, Pontes (2007) argumenta que a preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia. Já o equilíbrio externo é conseguido por meio da adequação salarial frente ao mercado de trabalho.

**Meritocracia** – sistema de recompensa e/ou promoção (p. ex. em um emprego) fundamentado no mérito pessoal.  
Fonte: Houaiss (2009).

Observe que, para que possamos elaborar um plano de cargos e salários, devemos partir da definição dos cargos que compõem a estrutura organizacional; e isso será visto logo a seguir.

## 0 Cargo

Uma organização só começa a funcionar, de fato, a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos (GIL, 2001), ou seja, a partir do momento em que cada trabalhador desenvolve as atividades relacionadas a um determinado cargo.

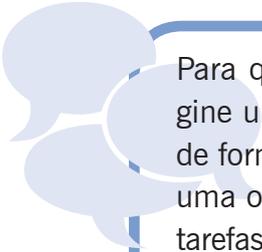
Todas as pessoas que trabalham em uma organização desempenham atividades relacionadas a um cargo. De acordo com Chiavenato (1999), quando pretendemos saber o que uma determinada pessoa faz em uma organização, normalmente perguntamos qual é a função que ela desempenha. A partir dessa resposta, podemos saber o que ela faz na organização, qual o nível hierárquico que ocupa e sua importância.



Conforme Gil (2001), para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas que devem ser desenvolvidas por elas. Já para a pessoa, o cargo representa uma das maiores fontes de expectativas e motivações relacionadas ao seu trabalho.

Portanto, as organizações necessitam definir com clareza os papéis ou cargos que cada um dos seus trabalhadores irá desempenhar. No entanto, essa nem sempre é uma tarefa simples, pois, conforme Gil (2001), se por um lado, a estruturação de um cargo envolve aspectos óbvios, como as tarefas que são executadas pelo seu ocupante, por outro, envolve aspectos mais sutis, como as regras sobre como se vestir ou o uso de palavras, por exemplo, cuja assimilação, geralmente, é feita de maneira informal.

Assim, podemos conceituar cargo “como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional” (GIL, 2001, p. 172).



Para que você entenda o que significa função, imagine um conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de forma sistemática e rotineira por um indivíduo em uma organização. Já as tarefas ou atribuições são as tarefas desenvolvidas de forma individual pelo ocupante do cargo.

A posição do cargo na estrutura organizacional ou no organograma define seu nível hierárquico, a liderança, os colaboradores e o departamento ou divisão onde está localizado (CHIAVENATO, 1999), ou seja, define se ele é, por exemplo, um cargo de direção ou operacional, a quem o ocupante do cargo presta responsabilidade e sobre quem ele exerce influência.

Horizontalmente cada cargo está lado a lado com outros de mesmo nível hierárquico que, geralmente, recebem titulação semelhante como, por exemplo, gerentes, assistentes, assessores, e assim por diante. Essas relações podem ser melhor entendidas observando-se a Figura 10.

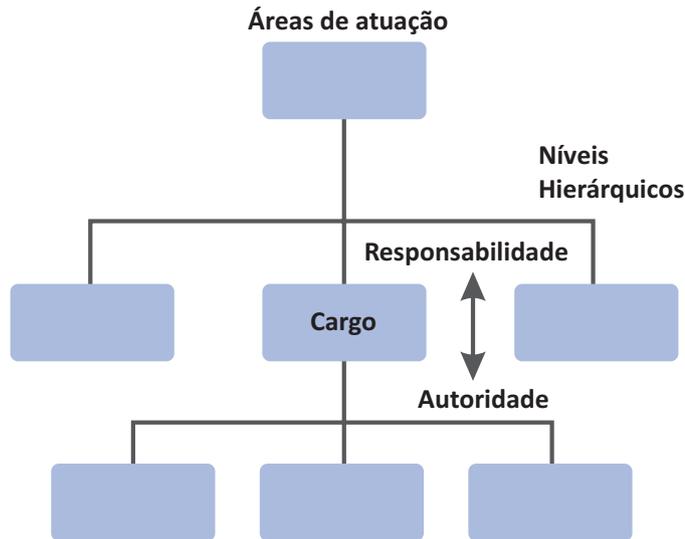


Figura 10: Posicionamento do cargo no organograma  
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

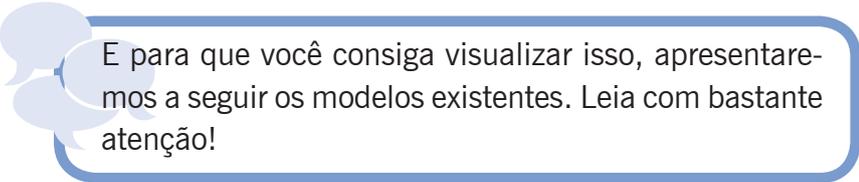
Como podemos perceber, por um lado o cargo constitui o meio pelo qual uma organização aloca e utiliza seus Recursos Humanos para alcançar os objetivos organizacionais e, por outro, constitui o meio pelo qual as pessoas executam as tarefas dentro da organização e buscam atingir determinados objetivos individuais.

Portanto, todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais, giram em torno do cargo, tornando o desenho do cargo ou a definição das tarefas que devem ser desempenhadas por seu ocupante, de sua responsabilidade e seu relacionamento com a organização cada vez mais importante.

## Desenho e Análise de Cargos

Desenhar um cargo significa descrever quais as atividades serão desenvolvidas pelo seu ocupante, ou seja, seu conteúdo, quais as competências necessárias, os métodos de trabalho e as relações com os demais cargos.

O desenho de cargos não é algo estático, definitivo. Sabemos na prática cotidiana que ele está em constante mudança, sendo adaptado às transformações pelas quais passam as organizações.



E para que você consiga visualizar isso, apresentaremos a seguir os modelos existentes. Leia com bastante atenção!

Para dar início ao desenvolvimento de um plano de cargos e salários, o primeiro passo a ser dado é a análise de cargos. Tal análise, de acordo com Ivancevich (2008), é um processo sistemático de coleta de informações sobre aspectos importantes referentes ao trabalho que é executado pelo ocupante de determinado cargo.

Conforme Pontes (2007), essa análise é um estudo realizado nas organizações para coletar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

O processo de análise de cargos parte do pressuposto de que a organização já está em atividade, ou seja, uma organização que está em funcionamento e não em fase de implementação (IVANCEVICH, 2008).

Em uma análise de cargos, o conhecimento prévio dos termos empregados para sua realização facilita o desenvolvimento do processo. O conceito dos termos empregados na análise e encontrados na literatura pode variar de acordo com o enfoque dado por cada autor, não havendo uma padronização. No entanto, Ivancevich (2008) aponta para a necessidade do uso corretos dos termos empregados em uma análise de cargos. Ele aponta os seguintes termos e respectivos conceitos, além do conceito de análise de cargos já exposto:

- Descrição de cargos: principal produto da análise de cargos. É um resumo formal do cargo como unidade organizacional identificável.

- Especificação de cargos: explicação formal do conhecimento, das qualificações, das habilidades, da personalidade e de outras características necessárias para o exercício efetivo de um cargo determinado.
- Tarefa: série coordenada e agregada de elementos do trabalho usados para produzir um resultado.
- Posição: refere-se às responsabilidades e às funções assumidas por um indivíduo.
- Cargo: grupo de posições com funções semelhantes.
- Categoria de cargos: grupo de dois ou mais cargos com responsabilidades semelhantes.

Para que seja realizada uma análise de cargos duas etapas deverão ser desenvolvidas: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos. Tais etapas são divididas em fases, conforme pode ser visualizado no Quadro 5.

Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolha da técnica de coleta de dados</li> <li>● Coleta de dados</li> </ul>
Descrição e especificação de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junção das funções de mesma natureza e especificação para a formação dos cargos</li> <li>● Redação da descrição dos cargos</li> <li>● Redação da especificação dos cargos</li> <li>● Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização</li> <li>● Catálogo de cargos</li> </ul>

Quadro 5: Etapas de Análise de Cargos  
Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Para que você entenda melhor essas duas etapas, vamos caracterizar cada uma delas. Então, mãos à obra!

## Coleta de Dados

De acordo com Ivancevich (2008) existem basicamente quatro métodos de coleta de dados para realizar uma análise de cargos: observação, entrevistas, questionário e diário ou registro de ocupante de cargo, que podem ser combinados. Por exemplo, para coleta de dados é possível usar a entrevista e o questionário de forma paralela.

A observação é um método rudimentar de coleta de dados para análise de cargos, utilizada para tarefas que envolvem operações manuais ou simples e repetitivas. Esse método é utilizado, geralmente, em cargos operacionais (PONTES, 2007). O analista de cargos deve observar uma amostragem representativa dos empregados no exercício de cada cargo; além disso, deve ser treinado para observar os comportamentos relevantes, mantendo-se o mais neutro possível (IVANCEVICH, 2008).

A entrevista, segundo Pontes (2007), é o melhor método para a obtenção dos dados necessários para realização da análise de cargos. O analista conduz uma entrevista com o ocupante do cargo, utilizando um roteiro previamente estruturado, com o objetivo de obter as informações essenciais sobre o cargo que está sendo analisado, para assim eliminar todas as possíveis dúvidas que possam surgir relacionadas às tarefas e que são desenvolvidas pelo ocupante do cargo e suas especificações.

Já o questionário, geralmente é o método mais barato de coleta de informações. Apresenta-se como uma maneira eficaz de se coletar um grande número de informações em um curto período de tempo (IVANCEVICH, 2008). Conforme Pontes (2007), o questionário é um método muito utilizado e indicado para qualquer tipo de cargo, ou seja, desde os cargos operacionais até os de direção. O questionário deve ser elaborado de forma clara, para que os empregados compreendam de fato o que está sendo questionado. Ele deve ser acompanhado também de instruções, podendo até ser elaborado um modelo já preenchido para servir como exemplo.

Por fim, o diário ou registro do ocupante do cargo consiste em anotações feitas pelo próprio ocupante do cargo a respeito das tarefas desenvolvidas, a frequência e a periodicidade das mesmas. Ela requer empregados disciplinados que mantenham os registros atualizados, o que

nem sempre é fácil. Ele permite o estudo da rotina ou da falta dela em um cargo. Ele é útil quando se necessita analisar cargos de difícil observação como é o caso de cientistas e executivos seniores (IVANCEVICH, 2008).

## Descrição e Especificação de Cargos

Descrever um cargo significa relatar as tarefas desenvolvidas pelo ocupante de um determinado cargo. É um retrato simplificado das atividades desenvolvidas, ou seja, do conteúdo e de principais responsabilidades do cargo. Conforme Chiavenato (1999, p. 176), descrever um cargo significa “relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e porque ele faz”.

A descrição de cargos é um dos principais resultados produzidos pela análise de cargos. De forma sumária, essa é uma descrição formal do que o cargo abrange (IVANCEVICH, 2008).

Na literatura, não existe um consenso, ou um formato padrão para utilizar uma descrição de cargos, no entanto, conforme Ivancevich (2008), ela deve conter informações como:

- Título do cargo: título do cargo e outras informações identificadoras, como, por exemplo, faixa salarial.
- Resumo: descrição curta da finalidade do cargo.
- Equipamentos: informações claras dos equipamentos, das ferramentas e dos dados necessários para a realização do trabalho.
- Ambiente: descrição das condições de trabalho do cargo.
- Atividades: descrição das tarefas que deverão ser desenvolvidas pelo ocupante.

Depois de realizar a descrição do cargo, devemos iniciar a sua especificação, tendo em vista que resulta da descrição. A especificação, de acordo com Ivancevich (2008), serve de orientação para o recrutamento e seleção de pessoas, para o treinamento, avaliação de desempenho, enfim, para os subsistemas que são aplicados na prática cotidiana das organizações. É na especificação do cargo que são determinadas as competências, as responsabilidades, os requisitos físicos do ocupante do cargo, bem como o ambiente de trabalho onde as atividades serão realizadas.

Nesse sentido, Pontes (2007) argumenta que a especificação de cargos é dividida em quatro grandes áreas:

- **Esforço mental:** nesta área são determinados os conhecimentos teóricos e práticos que o ocupante do cargo deverá possuir para desempenhar as atividades do cargo, como, por exemplo, experiência, conhecimentos e iniciativa.
- **Responsabilidades:** refere-se às exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa, como responsabilidade por supervisão, numerários e documentos, por exemplo.
- **Física:** área que determina os desgastes físicos do ocupante em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, entre outros.
- **Condições de trabalho:** determina o ambiente em que é desenvolvido o trabalho e os riscos a que o ocupante do cargo está submetido.

De forma geral, a descrição e a especificação podem ser apresentadas, conforme o exemplo que segue, abrangendo o nome do cargo, a descrição sumária, o exemplo típico de atividades e as especificações do cargo, que envolve: os conhecimentos necessários, as responsabilidades, o esforço físico exigido e o ambiente de trabalho.

TUTOR EM ADMINISTRAÇÃO
Descrição Sumária:
É responsável por acompanhar o estudante para sanar suas dúvidas, corrigir as atividades realizadas e estimulá-los a continuar os seus estudos.
Exemplos típicos de atividades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informar ao estudante sobre os diversos aspectos que compõem o sistema de educação a distância, possibilitando a integração e a identificação deles com essa modalidade de ensino.</li> <li>● Familiarizar o estudante com a metodologia, as ferramentas e os materiais dispostos para o estudo.</li> <li>● Informar aos estudantes os objetivos e conteúdos do curso ou da disciplina, destacando a sua relevância.</li> <li>● Auxiliar os estudantes na realização das atividades, sanar dúvidas, seja por e-mail, <i>chat</i> ou telefone.</li> <li>● Fazer avaliação das atividades realizadas pelos estudantes e fornecer feedbacks.</li> <li>● Manter contato com os professores e com os demais envolvidos com o processo de educação a distância.</li> </ul>

Quadro 6: Desenho do cargo de Tutor em Administração

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

**TUTOR EM ADMINISTRAÇÃO**

- Conhecer e avaliar os materiais de estudo, possibilitando a melhoria deles.
- Conhecer os estudantes, entendendo as diferenças individuais como condicionantes do ritmo de aprendizagem.
- Estimular a interação entre os estudantes, favorecendo a comunicação entre eles, sugerindo a organização de círculos de estudo.
- Apontar falhas no sistema de Tutoria.
- Sugerir melhorias no sistema de educação a distância, seja por observação de falhas ou mediante críticas feitas pelos estudantes.
- Controlar a participação dos estudantes, mediante monitoramento no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem.
- Incentivar o uso de bibliotecas, a busca de material de apoio, estimulando a pesquisa e outras formas de trabalho intelectual.
- Participar das videoconferências, bem como de outras atividades.
- Tirar dúvidas sobre informações relacionadas ao curso em questão.
- Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho.
- Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho.
- Realizar outras atividades correlatas.

**ESPECIFICAÇÕES DO CARGO****1 Conhecimento**

O cargo exige Graduação em Administração, além de conhecimentos em Informática. É exigida experiência mínima de três a seis meses, adquiridas no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades.

**2 Responsabilidades**

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, além de equipamentos de escritório em geral, como, por exemplo, telefone. O cargo envolve contato com público interno e externo. Trabalhos que apresentam possibilidade de erros. As prováveis falhas do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, como, por exemplo, recebimento de material em desacordo com a solicitação, correção de atividades de forma equivocada, sendo facilmente constatadas no seu curso normal. Essas falhas podem trazer conseqüências ao curso se não forem sanadas.

**3 Esforço exigido**

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental relativamente acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem esforço físico.

**4 Condições ambientais**

O ambiente de trabalho pode apresentar riscos ergonômicos, com possibilidade do surgimento de lesões, tais como as causadas por esforço repetitivo, por exemplo.

Quadro 6: Desenho do cargo de Tutor em Administração

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Cabe destacar, ainda, que a descrição e a especificação do cargo devem ser simples e claras. Quando realizamos tais atividades precisamos ter em mente que elas se referem ao cargo e não à pessoa que o ocupa, portanto, deve ser impessoal.



Você pôde observar que a partir da descrição e especificação do cargo é possível obter subsídios para continuar a avaliação dos cargos. Tais subsídios são, conforme Pontes (2007), elementos norteadores e fornecem o alicerce para a avaliação de cargos.

## Avaliação de Cargos

A avaliação de cargos é realizada para estruturar uma hierarquia entre eles. De acordo com Lacombe (2004), visando assegurar a coerência interna dos salários, os cargos devem ser avaliados em função dos pré-requisitos necessários ao seu ocupante, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente.

Na avaliação de cargos, eles são analisados e comparados de maneira a serem colocados em ordem de importância. A avaliação de cargos permitirá o estabelecimento da estrutura salarial. Assim, é pela avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para determinação dos salários (PONTES, 2007).



O objetivo do sistema de avaliação de cargos é possibilitar que um determinado cargo possa ser medido e comparado com os outros cargos, utilizando-se critérios técnicos e evitando-se critérios subjetivos, que levariam a distorções da realidade.

Para realização da avaliação de cargos, diversos métodos podem ser empregados. Tais métodos se dividem em não quantitativos e quantitativos. De acordo com Pontes (2007), os métodos não quantitativos possibilitam uma rápida elaboração e fácil aplicação, no entanto, devido

à sua subjetividade, não garantem um resultado final de boa qualidade. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, porém, demandam tempo e custo durante a implantação.

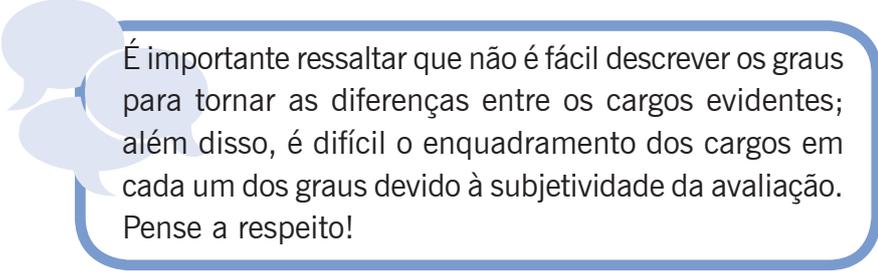
Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005) são quatro os métodos tradicionais de avaliação de cargos: sistema de escalonamento de cargos, sistema de ordenamento de cargos (não quantitativos), sistema de comparação de fatores e sistema de pontos (quantitativos).

**O sistema de escalonamento de cargos** é considerado o método mais simples de avaliação de cargos. Segundo Pontes (2007), ele permite a hierarquização dos cargos, os avaliando de forma abrangente em função da complexidade das atividades. Essa complexidade é determinada em função da dificuldade, da experiência, dos conhecimentos e da escolaridade exigidos pelo ocupante para o desenvolvimento das tarefas relacionadas ao cargo.

Esse sistema apresenta algumas deficiências, dentre as quais, uma delas reside no fato de não fornecer uma medida muito definida do valor de cada cargo, tendo em vista que as comparações são realizadas, normalmente, com base no cargo como um todo e é muito fácil um ou mais fatores distorcerem a classificação dada, principalmente se esse cargo for complexo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Já o **sistema de ordenamento de cargos**, outro método não quantitativo, tem como fundamento, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), classificar e agrupar os cargos de acordo com uma série de graus determinados. Os graus sucessivos exigem quantidades crescentes de responsabilidades, capacidades, habilidades, conhecimentos, entre outros fatores que são determinados para que seja realizada a comparação entre os cargos.

Para Pontes (2007), o sistema de ordenamento de cargos indicará de forma global que um cargo é mais importante que o outro, sem apresentar de forma real e pontual as diferenças existentes entre os mesmos, sendo sua avaliação imprecisa. Ele baseia-se na descrição prévia de graus crescentes de complexidade e dificuldades. Os graus passam a constituir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles.

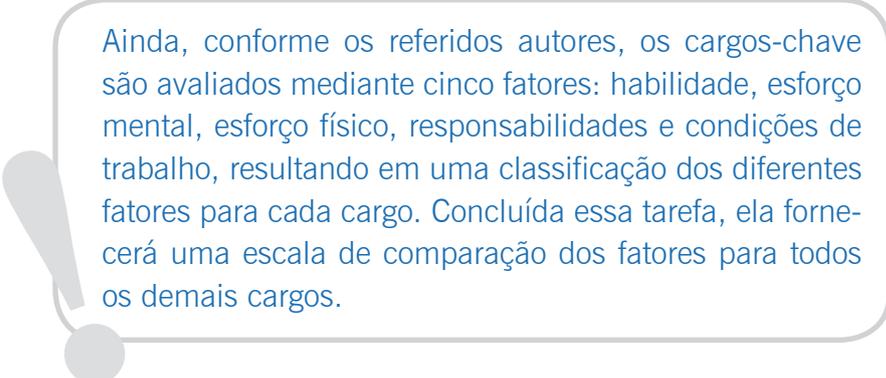


É importante ressaltar que não é fácil descrever os graus para tornar as diferenças entre os cargos evidentes; além disso, é difícil o enquadramento dos cargos em cada um dos graus devido à subjetividade da avaliação. Pense a respeito!

O **sistema comparação de fatores** é um método de avaliação de cargos que consiste, de acordo com Pontes (2007), em distribuir os salários por fatores de especificação. Ele possibilita que a avaliação do cargo seja realizada para cada fator de avaliação. Conforme a natureza de cada cargo a ser avaliado, é escolhido um número reduzido de fatores.

As etapas para a realização do processo de avaliação por comparação de fatores são: seleção dos cargos-chave, escolha dos fatores de avaliação, escalonamento dos cargos-chave pelos fatores de avaliação, divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores e elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos (PONTES, 2007).

Os cargos-chave serão a base para a avaliação dos demais cargos, ou seja, os demais cargos a serem avaliados são comparados com os fatores de avaliação dos cargos-chave. Os cargos-chave podem ser definidos como aqueles que são importantes para o estabelecimento dos salários e amplamente conhecidos no mercado de trabalho. Eles possuem as seguintes características: são importantes para os empregados e para a empresa, variam em termos de requisitos de cargo, possuem conteúdo de cargo relativamente estável e são usados em pesquisas de salário para determinação de ordenados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).



Ainda, conforme os referidos autores, os cargos-chave são avaliados mediante cinco fatores: habilidade, esforço mental, esforço físico, responsabilidades e condições de trabalho, resultando em uma classificação dos diferentes fatores para cada cargo. Concluída essa tarefa, ela fornecerá uma escala de comparação dos fatores para todos os demais cargos.

Por fim, o **sistema de avaliação por pontos** consiste em determinar o valor relativo de um cargo, calculando os pontos totais atribuídos a ele. A avaliação por pontos, de acordo com Pontes (2007), é a mais conhecida e utilizada pelas organizações. É o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil utilização, e seus resultados facilmente aceitos pelos empregados da organização.

O sistema de pontos possibilita que os cargos sejam avaliados quantitativamente com base nos fatores ou elementos de avaliação que constituem o cargo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Esses fatores devem ser determinados levando-se em consideração aspectos que sejam comuns à maioria dos cargos, e que paralelamente demonstrem as especificidades de cada um.

Estes fatores são graduados em níveis de dificuldade em ordem crescente, sendo que cada grau (nível de dificuldade) também recebe certo número de pontos. Eles constituirão régua de avaliação que irão permitir mensurar as múltiplas dimensões de cada cargo (PONTES, 2007).

O sistema de avaliação por pontos necessita de um manual chamado de “manual de avaliação”. Este, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), contém a descrição dos fatores de remuneração e dos graus em que tais fatores podem existir dentro dos cargos; além disso, indicará o número de pontos atribuído a cada fator e a cada um dos graus que esses fatores foram distribuídos. No exemplo, a seguir, podemos verificar essa situação.

O manual de avaliação tem início com a definição dos cargos-chave que serão usados como base e dos seus respectivos fatores de avaliação. Assim, considerando o cargo Tutor apresentado – ver Quadro 6 – foram determinados os seguintes fatores de avaliação: escolaridade, experiência, iniciativa/complexidade, responsabilidade por erros, responsabilidade por equipamentos, responsabilidade por materiais, esforço físico, esforço mental e condições de trabalho.

Depois dos fatores determinados, eles devem ser caracterizados e subdivididos em graus. O número de graus pode variar de acordo com cada fator. Esse procedimento é necessário, de acordo com Pontes (2007), para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo. Para melhor visualizar, seguem dois exemplos de caracterização e determinação dos graus para os fatores escolaridade e experiência.

ESCOLARIDADE	
Este fator avalia as exigências do cargo em termos de instrução básica ou conhecimentos que um empregado deve ter adquirido antes de ocupar o cargo e, ainda, o treinamento específico preliminar exigido para o adequado desempenho do cargo.	
GRAU	DESCRIÇÃO
A	Graduação
B	Especialização
C	Mestrado
D	Doutorado

Quadro 7: Escolaridade

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

EXPERIÊNCIA	
Este fator avalia os requisitos do trabalho, em tempo de experiência necessária para aprender os requisitos do cargo, de maneira que as atividades sejam executadas com a eficiência exigida.	
GRAU	DESCRIÇÃO
A	Até 3 meses
B	De 3 a 6 meses
C	De 6 meses a 1 ano
D	De 1 ano a 2 anos
E	De 2 anos a 3 anos
F	Acima de 3 anos

Quadro 8: Experiência

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Como você pode ver, a caracterização e a especificação dos graus devem ser feitas para todos os fatores de avaliação. Com a caracterização dos fatores de avaliação estruturada, bem como os graus de cada um definidos, é realizada a ponderação dos fatores de avaliação, ou seja, a atribuição dos pontos a cada fator. Como os fatores não são idênticos em sua contribuição ao exercício dos cargos, para cada fator de avaliação pode ser atribuído um peso percentual relativo.



Existem duas maneiras de realizar a ponderação dos fatores de avaliação: pesquisa interna e análise de regressão múltipla, segundo expõe Pontes (2007). A pesquisa interna é uma forma arbitrária de atribuir peso aos fatores de avaliação, não sendo recomendada pelo autor, uma vez que, além de arbitrário, o método é subjetivo. Já a análise de regressão é mais confiável, uma vez que diminui a subjetividade e a arbitrariedade na determinação dos pontos de cada fator.



Prepare-se: a ponderação por meio da análise de regressão múltipla será apresentada a seguir.

O passo inicial é a determinação dos valores máximo e mínimo que cada cargo irá obter em termos de pontuação; essa determinação é arbitrária. Consideramos como número mínimo o valor 100 e como máximo o valor 500. Definidos os pontos mínimos e máximos totais do manual, podemos encontrar os pontos extremos de cada fator isoladamente, considerando uma ponderação inicial mínima, arbitrária do peso de cada fator, que vai de 0 a 100%, como pode ser observado no Quadro 9. O intervalo de pontos dos graus dos fatores foi determinado com a utilização da progressão aritmética, utilizando a seguinte fórmula:

$$q = \frac{a_n - a_1}{n - 1} \text{ onde:}$$

$q$  = razão

$a_n$  = valor máximo obtido por cada fator de avaliação.

$a_1$  = valor mínimo obtido por cada fator de avaliação.

Para exemplificar, será determinada a razão do fator de avaliação escolaridade:

$$q = \frac{100 - 20}{3} = 27$$

Dessa maneira, podemos obter os valores para todos os graus do fator de avaliação Escolaridade. Determinando a razão para cada fator de avaliação, o resultado que obtemos é o que consta no Quadro 9.

FATOR	MÍNIMO DO FATOR	CARGOS						MÁXIMO DO FATOR
		A	B	C	D	E	F	
Escolaridade	20	20	47	73	100	----	----	100
Experiência	17	17	31	44	58	71	85	85
Complexidade/iniciativa	20	20	36	52	68	84	100	100
Responsável por erros	10	10	18	26	34	42	50	50
Responsável por equipamentos	5	5	12	18	25	----	----	25
Responsável por materiais	6	6	14	22	30	----	----	30
Concentração mental	15	15	30	45	60	75	----	75
Esforço físico	2	2	5	7	10	----	----	10
Condições do ambiente de trabalho	5	5	12	18	25	----	----	25
Total	100							500

Quadro 9: Ponderação dos fatores de avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

Cada fator determina o salário médio dos cargos, mediante pesquisa de mercado e depois é aplicada a análise de regressão múltipla. A equação da regressão múltipla, segundo Pontes (2007), é a seguinte:

$$y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_n)$$

onde:

- y = Média salarial de cada cargo
- $x_1$  = Pontos de cada cargo, obtidos no primeiro fator
- $x_2$  = Pontos de cada cargo, obtidos no segundo fator
- $x_3$  = Pontos de cada cargo, obtidos no terceiro fator
- $x_4$  = Pontos de cada cargo, obtidos no quarto fator
- $x_n$  = Pontos de cada cargo, obtidos no último fator

Quadro 10: Equação de regressão múltipla

Fonte: Adaptado de Pontes (2007)

A equação terá tantas variáveis independentes (x) quantos forem os números de fatores do manual de avaliação. O número de equação será igual ao número de cargos-chave. De acordo com Pontes (2007), aplicando

o cálculo da análise de regressão múltipla, serão obtidos os coeficientes de relação parcial (de cada variável) e múltipla (de todas as variáveis em conjunto). O objetivo é fazer com que a correlação múltipla seja igual, ou muito próxima, a 1. Os fatores que representam mais correlação com a variável salário (y) recebem maior peso e os valores com menor correlação, um peso menor, ou até mesmo podem ser eliminados do manual.

Por fim, realizada a análise de regressão múltipla nos cargos-chave, passamos a realizar a avaliação dos demais cargos presentes na organização.

## Resumindo



Nesta Unidade tivemos a oportunidade de aprender sobre recompensas, que envolve a remuneração, os benefícios e os incentivos que estão sendo trabalhados estrategicamente para criar maiores subsídios de valorização ao profissional contemporâneo.

Esse profissional, que procura em uma empresa condições de satisfazer suas necessidades e, sobretudo, desenvolver-se pessoal e profissionalmente, não está mais disposto a apenas ceder o seu trabalho sem uma recompensa que seja compatível às suas expectativas. Caso perceba que não é dessa forma, procurará trabalho em outra empresa que o valorize e deixará a empresa atual em péssima condição.

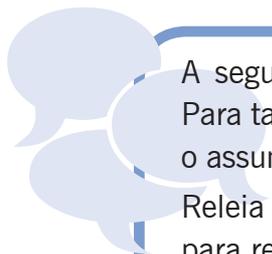
Isso significa que os gestores deverão recompensar não somente de maneira formal, fixa, mas também que estimulem esses profissionais a gerarem resultados cada vez maiores em função de seus desempenhos individualizados, bem como coletivos.

A adoção da remuneração fixa, atualmente, já é algo ultrapassado. Para tanto, você pode constatar que muitas empresas já estão trabalhando com a remuneração variável e, principalmente, destinando maiores proporções de incentivos mediante resultados conquistados. Não podemos esquecer que em certos casos, é per-

tinente adotar a estratégia dos Planos de Cargos e Salários. Mas, para tanto, cabe ao gestor decidir, mediante estudos comparativos entre a realidade atual e a realidade desejada, o que mais contribui para alcançar resultados.

Por outro lado, a adoção de incentivos e benefícios é uma das estratégias que as empresas descobriram para valorizar os funcionários sem onerar tanto os orçamentos derivados dos encargos trabalhistas. E, nesse sentido, verificamos que muitas empresas estão colhendo bons frutos mediante valorização do clima organizacional sadio, além da preocupação contínua em manter funcionários produtivos.

Com isso, ambas as partes ganham, situação que até alguns anos atrás era praticamente impossível de conceber.



A seguir você terá algumas atividades para realizar. Para tanto, você deve ter certeza de que compreendeu o assunto explorado aqui nesta Unidade.

Releia o objetivo e certifique-se de que está pronto para responder às questões. Elabore textos com suas palavras, pois não é recomendado que responda como está no texto. Sintetize suas ideias, isso é fundamental para ser bem compreendido.

Bons estudos.



## Atividades de aprendizagem

1. Existe uma crescente população com formação de nível superior que não hesitará em exigir mudanças nos níveis de salários e benefícios para atenderem seu estilo de vida (IVANCEVICH, 2008). Perguntamos com base no que foi abordado no texto: basta exigir? Qual a contrapartida? No que está baseada essa afirmação? O que você está fazendo?
2. Pessoas que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes de acordo com o nível de competência de cada um. Para que isso ocorra, o que a empresa deve fazer? Que conceito está ligado a essa afirmativa? Justifique a sua resposta citando um exemplo corporativo.
3. Diferencie benefícios de incentivos e cite os principais exemplos de cada um. Depois, pesquise na sua empresa se ela adota ou não essa estratégia.
4. A sua empresa definiu sua política de remuneração de que forma? Quais fatores ela levou em consideração para tanto? Pesquise e argumente quais resultados você acredita que ela colhe em função dessa política.
5. Em relação ao tema Remuneração, temos a seguinte afirmativa incorreta:
  - ( ) A remuneração total será a somatória da remuneração básica, com os incentivos salariais e benefícios que uma empresa pode oferecer;
  - ( ) Em uma empresa, podemos encontrar as recompensas organizacionais. Estas podem conter as recompensas financeiras e as recompensas não financeiras;
  - ( ) Os salários são compostos por fatores internos e fatores externos;
  - ( ) Na composição salarial, o gestor não deve levar em consideração a responsabilidade e as condições de trabalho;
  - ( ) Quando pensamos em salários, a tendência atual se move para a criação de sistemas igualitários que visam encorajar um relacionamento maior entre subordinados e supervisores, assim como criar maior cooperação entre funcionários.

**Assinale a resposta incorreta!**



# 7

## UNIDADE

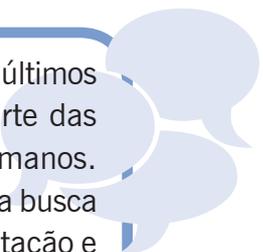
# Plano de Benefícios Sociais



Nesta Unidade, você vai ter uma visão sobre como as empresas estão procedendo em relação aos benefícios sociais, tipos de benefícios, objetivos e vantagens em sua implantação.



## Plano de Benefícios Sociais



Prezado estudante, a remuneração, ao longo dos últimos anos, passou a receber maior atenção por parte das empresas e dos profissionais de Recursos Humanos. Decorrentes da própria Legislação Trabalhista, da busca incessante de competitividade por meio da captação e manutenção de profissionais qualificados e da questão da qualidade de vida no trabalho, os benefícios sociais vêm sendo agregados de forma crescente ao salário básico pago pelas empresas aos seus colaboradores. Nesse contexto, estas tendem a obter maior produtividade, e os profissionais uma maior satisfação no trabalho. Os benefícios sociais ilustram uma postura de reconhecimento e de preocupação com os profissionais, se estendendo também à sua vida pessoal. Com o intuito de ressaltar essa prática, abordaremos essa questão dos benefícios sociais, seus conceitos, história, objetivos, principais tipos de benefícios, vantagens e relataremos alguns casos de empresas com relação ao seu “pacote” de remuneração.

### Considerações Iniciais

O mercado é altamente competitivo e essa é uma realidade que circunda as empresas e os profissionais. Estas, na luta incessante por vantagens competitivas, buscam profissionais qualificados para produzirem, venderem e prestarem serviços excelentes, e os profissionais, mesmo diante de uma situação de demanda maior do que a oferta de empregos, analisam a questão da remuneração oferecida pelas empresas, pois, como o mercado exige, buscam qualificação e se preparam para atingirem uma posição competitiva, esperando atitudes de reconhecimento das empresas.

Além dessas razões, a questão dos benefícios sociais é consequência da Legislação Trabalhista e da questão da qualidade de vida no trabalho. Um profissional que hoje se esforça para manter-se competitivo, também espera vantagens mínimas em termos de remuneração; e o papel das empresas é agregar ao salário-base benefícios individuais ou que se estendam à família do profissional, já que para reter talentos, não basta somente recrutar, selecionar, treinar, avaliar e motivar com uma quantia determinada, mas é preciso oferecer maior conforto e segurança ao profissional.

É conveniente apresentar o conceito de remuneração para a compreensão exata do papel dos benefícios sociais na vida de um profissional.

Remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios. (CHIAVENATO, 1999, p. 224).

Essa, então, é uma das questões envolvidas na qualidade de vida no trabalho, em que as empresas buscam a excelência também na oferta de um bom lugar para trabalhar. Os benefícios sociais variam de acordo com a cultura da empresa, mas vão além das exigências legais e compõem a remuneração com diferenciais que envolvem a saúde, o lazer e a segurança dos profissionais.

Por se tratar de um tema imprescindível a qualquer profissional, vamos considerar seus conceitos, história, objetivos, principais tipos de benefícios, vantagens e relatar alguns casos de empresas com relação ao seu “pacote” de remuneração.

## Benefícios Sociais: conceitos e história

Benefícios são os pagamentos financeiros indiretos que uma empresa oferece aos seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

Benefícios é um conjunto de concessões por parte das empresas que têm como princípio o reconhecimento das necessidades dos profissionais e visam atendê-las (BOOG; BOOG, 2002).

Os planos de benefícios foram desenvolvidos nos EUA há cerca de 20 anos, com o propósito inicial de controlar os custos dos benefícios de saúde oferecidos pelas empresas. Na década de 1980, esses custos

aumentavam mais de 10% ao ano, o que levou à decisão de compartilhá-los com os colaboradores.

Além do controle de custos, os empregadores perceberam vantagens ainda mais importantes: a melhoria da percepção dos colaboradores sobre o valor dos benefícios e a oportunidade de escolherem os mais adequados às suas necessidades. As vantagens, então, envolviam ambas as partes.

Os principais conceitos de benefícios são responsabilidade e custos compartilhados. Responsabilidade (e oportunidade) do profissional de escolher os benefícios que lhe são mais convenientes ao longo da sua carreira na empresa (BOOG; BOOG, 2002).

Além disso, os benefícios sociais estão intimamente relacionados com a responsabilidade social da empresa, pois atendem às necessidades dos profissionais de forma mais ampla.

As origens e o desenvolvimento dos benefícios sociais se devem, segundo Chiavenato (1999), às seguintes causas:

- Concorrência entre as empresas na busca por talentos humanos, seja para atraí-los ou mantê-los.
- Exigência dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho.
- Exigências da Legislação Trabalhista e previdenciária.
- Possibilidades de deduções lícitas dos impostos das empresas.
- Novas atitudes (valores) com relação aos benefícios sociais.
- Necessidades de contribuir com o bem-estar dos colaboradores e da comunidade (qualidade de vida).

Você pôde perceber, portanto, que os benefícios sociais buscam, basicamente, melhorar as condições de trabalho dos profissionais. A seguir, vamos expor, de forma mais específica, os objetivos desses benefícios.

## Objetivos dos Benefícios Sociais

Para Chiavenato (1999), os objetivos dos benefícios sociais envolvem três categorias:

- Objetivos individuais – os benefícios procuram atender às necessidades particulares dos profissionais, para proporcionar uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva.
- Objetivos econômicos – visam reduzir a fadiga física e psicológica dos indivíduos, apoiar o recrutamento e seleção de pessoal, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, melhorar a qualidade de vida dos profissionais e minimizar o custo das horas trabalhadas.
- Objetivos sociais – procuram preencher lacunas da previdência social, do sistema educacional e demais serviços prestados pelo governo ou comunidade. Ex.: seguro de vida, refeitório, transporte, atividades esportivas.

Além desses objetivos, os benefícios sociais são importantes, pois:

- Influenciam na imagem da empresa perante a comunidade.
- São um dos fatores de decisão para a aceitação de um convite de trabalho ou para a permanência de um profissional numa empresa.
- Têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos colaboradores, sua segurança atual e futura e sua condição de vida (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2009).

Com maior segurança, o profissional pode retribuir com qualidade e produtividade. É fundamental que a prática dos benefícios sociais esteja incluída na remuneração total da empresa e na sua cultura, uma cultura que entende os benefícios além das exigências legais, como uma forma de atrair e reter talentos. Os custos para a empresa existem, mas com criatividade a área de RH é capaz de negociar permutas, convênios e facilidades e oferecer um pacote diferenciado de benefícios (BISPO, 2004). O início do processo de concessão de benefícios requer um desenho, baseado:

- no princípio do retorno do investimento;
- no princípio da mútua responsabilidade;

**Permuta** – troca de informações, de ideias, etc. entre pessoas ou entidades. Fonte: Houaiss (2009).

- no estabelecimento de objetivos e estratégias de benefícios;
- no envolvimento de todos os participantes e sindicatos;
- na comunicação dos benefícios; e
- na monitoração dos custos dos benefícios (CHIAVENATO, 1999).

Veja bem: os benefícios sociais são diversos, baseados na legislação e na cultura da empresa, e serão apresentados no tópico seguinte. Vamos em frente?

## Tipos de Benefícios Sociais

Uma classificação geral, segundo Dutra (2005), contempla a natureza dos benefícios. Observe:

- Assistenciais – visam prover o colaborador e sua família de segurança e suporte para fatos imprevistos. Ex.: assistência médica.
- Recreativos – buscam propiciar ao colaborador e à sua família lazer, diversão e estímulo para o desenvolvimento cultural. Ex.: associações.
- Serviços – oferecem ao colaborador e à sua família serviços e facilidades para melhorar a qualidade de vida. Ex.: estacionamento.

Em termos legais, de acordo com Chiavenato (1999), os benefícios são os seguintes:

- férias; 13º salário;
- seguro de acidentes de trabalho;
- auxílio-doença;
- salário-família;
- salário-maternidade; e
- aposentadoria, etc.

Em termos espontâneos, baseados em Chiavenato (1999), Lemos (1998), Manager (2003) e Dessler (2003), os benefícios oferecidos, conforme a atitude da empresa, são:

- gratificações;
- incentivos – participação nos lucros e resultados;
- transporte;
- refeições;
- cesta básica;
- cesta de natal;
- assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio;
- assistência odontológica;
- complementação auxílio-doença;
- convênio com farmácias, supermercados, óticas e outros;
- assistência psicológica – deficiência física e mental;
- grupos de solidariedade – peso, fumo, drogas, pacientes terminais;
- creche;
- subvenção de educação a dependentes;
- fornecimento de material escolar;
- bolsa-estudo;
- universidade corporativa;
- posto bancário;
- centro de condicionamento físico;
- grêmios ou clubes;
- passeios e excursões programadas;
- horário móvel de trabalho;
- nutricionista;
- licença-prêmio;
- seguro de vida em grupo;
- empréstimos aos colaboradores;
- assessoria jurídica;

- auxílio casamento;
- veículos;
- serviços de automóvel;
- celulares;
- telefone locado;
- cartões de crédito;
- assinatura de jornais e revistas;
- barbearia;
- engraxate;
- xerocópia;
- pagamento de aluguel;
- pagamento de imposto de renda a executivos;
- complementação da aposentadoria ou planos de previdência privada;
- auxílio funeral; etc.

Com tantas opções de benefícios sociais, podemos observar que as vantagens são significativas. Aos profissionais é oferecida qualidade de vida e às empresas, como retorno do investimento, motivação, respeito pela empresa, comprometimento e produtividade. Veremos a seguir os principais aspectos positivos dos benefícios.

## Vantagens dos Benefícios Sociais

Lemos (1998) e Chiavenato (1999) apontam vantagens tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Para as empresas, as vantagens são as seguintes:

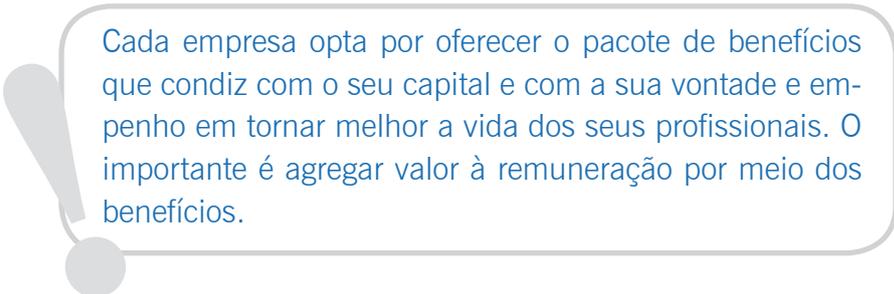
- Os benefícios ajudam a empresa a se adaptar às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável.
- Aumentam o envolvimento dos colaboradores e de suas famílias e melhoram a compreensão do papel dos benefícios.
- Planos de benefícios flexíveis permitem a introdução de novos benefícios a um custo menor.

- Benefícios limitam os custos da organização quando ela encontra as melhores formas de aplicar o seu dinheiro (CHIAVENATO, 1999).

E para os colaboradores, de acordo com Lemos (1998), os benefícios são bons, pois:

- Podem ser escolhidos conforme as necessidades de cada funcionário.
- Trazem saúde física – capacidade de resistência às vulnerabilidades físicas.
- Trazem saúde emocional – capacidade de gerir as tensões, processos afetivos, emocionais, conscientes e inconscientes próprios do ser humano.
- Trazem saúde intelectual – capacidade de criar, absorver e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes.

Compreender a necessidade dos colaboradores por complementos ao salário básico e boas estratégias e atitudes já faz parte da realidade de inúmeras empresas. O tópico seguinte apresenta alguns casos de sucesso na concessão de benefícios sociais.



Cada empresa opta por oferecer o pacote de benefícios que condiz com o seu capital e com a sua vontade e empenho em tornar melhor a vida dos seus profissionais. O importante é agregar valor à remuneração por meio dos benefícios.

## Requisitos para um Bom Programa de Benefícios

Muitas vezes um benefício específico é oferecido aos empregados de uma empresa porque outro empregador o está oferecendo, ou porque o sindicato pressiona. No entanto, quando a organização inicia a elaboração de um plano de benefícios alguns fatores merecem maior atenção. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), os fatores são: estabelecimento de objetivos; permissão da contribuição do empregado; modificação dos benefícios; planejamento de programas flexíveis; e fornecimento de informações sobre os benefícios aos empregados.

## Estabelecimento de Objetivos Específicos

Como qualquer outro programa, seja da área de Recursos Humanos ou de outra área da empresa, um programa de benefícios deve estar baseado em objetivos específicos. Esses objetivos deverão ser elencados considerando o tamanho e a localização da empresa, grau de sindicalização dos empregados, lucratividade, padrões da indústria e, principalmente, devem estar alinhados com o plano de remuneração estratégica da empresa.

Além disso, a empresa deve levar em consideração os custos que serão incorridos com a elaboração do programa, o que é muito importante para determinar se é ou não vantajoso para a empresa a criação de tal programa.

## Permitir a Contribuição do Empregado

A inclusão de um novo benefício deve ser determinada pelas necessidades que os empregados possuem de tal benefício. Portanto, a opinião dos empregados é muito importante para a determinação de um plano de benefícios que de fato atenda às suas necessidades. Além disso, a participação do empregado na elaboração do programa demonstra, por parte da organização, que ela está disposta a atendê-los, bem como contribui para a elaboração de um pacote de benefícios que ofereça mais opções sem elevar custos.

**Elencar** – incluir (uma questão, um problema, um item) em meio a outros para ser oportuna e devidamente considerado, discutido, resolvido. Fonte: Houaiss (2009).

## Modificação dos Benefícios dos Empregados

Os programas de benefícios não devem ser estáticos, mas refletir as mudanças que ocorrem continuamente na sociedade e alteram os estilos de vida da força de trabalho. Assim, as empresas devem modificar e adaptar seus programas de benefícios visando o bem-estar da família do trabalhador.

Os benefícios mais valiosos para os empregados são determinados, em parte, por suas condições: se têm filhos dependentes e cônjuge e se eles têm direito aos benefícios. Assim, os programas de benefícios devem estar em constante adaptação às necessidades emergentes dos empregados.

## Planejando Programas Flexíveis

Conforme comentado no tópico anterior, os programas de benefícios devem ser adaptados incorporando as necessidades emergentes dos empregados. Para tanto, é preciso estruturar planos flexíveis.

Os planos flexíveis permitem que cada empregado escolha os benefícios mais adequados às suas necessidades específicas, evitando, conseqüentemente, gastos desnecessários com benefícios que não sejam de seu interesse. Nesse sentido, os empregados selecionam os benefícios de maior interesse para eles, enquanto as empresas gerenciam os custos dos benefícios.

Dessa maneira, um plano de benefícios flexível apresenta diversas vantagens, como por exemplo, possibilidade de escolha, por parte dos empregados, de benefícios que atendam suas necessidades específicas; os benefícios adaptam-se a uma força de trabalho diversificada e em constante mudança; o plano garante um melhor entendimento dos benefícios oferecidos e dos custos implícitos por parte dos empregados; os empregadores maximizam o valor psicológico de seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios altamente desejados; os empregadores limitam os custos dos benefícios, permitindo aos empregados adquirirem benefícios dentro de um limite determinado; e a empresa ganha vantagem competitiva no recrutamento e retenção de empregados.

Por outro lado, esse plano apresenta algumas desvantagens. As principais são as seguintes: a seleção equivocada dos benefícios a serem concedidos aos empregados resulta em custos financeiros indesejáveis; a empresa pode incorrer em custos adicionais para estabelecer e manter um plano flexível; e os empregados podem escolher benefícios de alto uso para eles, aumentando os custos para a empresa.

## Fornecendo Informações sobre os Benefícios Oferecidos pela Organização

O sucesso de um programa de benefícios é o grau de confiança, entendimento e valorização que os empregados demonstram por ele. Nesse sentido, esse programa deve ser amplamente divulgado de forma clara para que não haja mal-entendidos a respeito do que os planos irão ou não oferecer.

Geralmente, as empresas utilizam um conjunto de técnicas para comunicar os planos aos seus empregados. Dentre as quais, podemos citar as comunicações internas, como informativos e mesmo manuais a respeito do plano de benefícios da empresa. Além disso, uma declaração que exponha os custos e os benefícios do plano deve ser fornecida aos empregados, contendo dados concisos sobre a posição dos benefícios pessoais.

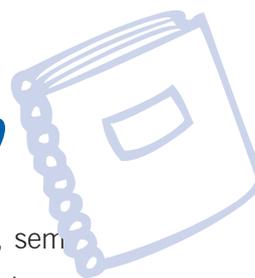
### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre os benefícios sociais, leia:

Revista Você S/A – Exame. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**, setembro de 2009. (Edição Especial).

Revista Época. **As 100 melhores empresas para trabalhar**, 24 de agosto de 2009, n. 588. (Edição Especial).

## *Resumindo*



Nesta Unidade exploramos os benefícios sociais que, sem dúvida, melhoram a qualidade de vida dos profissionais, dentro e fora da empresa. Se as empresas buscam competitividade, é por meio das pessoas que obterão o êxito maior; então, é o momento de superar mais um paradigma. Os gestores de RH têm a oportunidade de abandonar modelos e programas tradicionais e substituí-los por sistemas avançados e dinâmicos de atração, evolução e retenção de profissionais-chaves – os talentos humanos.

Logicamente, os benefícios sociais implicam em custos para as empresas, mas se monitorados, poderão trazer o retorno esperado. Monitorar os custos, continuar a oferecer benefícios e incrementá-los são pontos básicos para a satisfação de ambas as partes.

As relações entre empregador e empregado devem ser sadias, éticas, construtivas. Nesse sentido, os benefícios sociais demonstram responsabilidade social, identificam que uma empresa possui

objetivos maiores do que o lucro, entre eles a preocupação com o ser humano, responsável pela alavancagem de qualquer negócio. Trata-se de uma decisão estratégica de atingir altos níveis de *performance*, individual e coletivamente, já que a qualidade de vida no trabalho é uma busca incessante por parte dos profissionais.

As empresas, nacionais e internacionais, que superam as exigências legais em termos de benefícios sociais, são a prova de que é possível oferecer um local de trabalho que satisfaça às necessidades do indivíduo.

Dessa forma, perguntamos a você: a sua empresa adota algum ponto apresentado neste material? Qual a repercussão? Reflita sobre isso, principalmente caso a empresa não forneça nada. Será que o clima seria o mesmo?



Chegamos ao final da Unidade 7, agora é o momento de responder às atividades propostas.

Para conferir se você compreendeu bem esta Unidade, reveja o objetivo. Você conseguiu ter uma visão sobre como as empresas estão procedendo em relação aos benefícios sociais, tipos de benefícios, objetivos e vantagens em sua implantação? Se precisar de auxílio, não hesite, entre em contato com o seu tutor, ele está à sua disposição.

Bons estudos!



## *Atividades de aprendizagem*

1. Conceitue Benefícios Sociais.
2. Investigue na sua empresa se existe algum plano de benefícios sociais. Caso exista, apresente-os e pondere sobre os efeitos do mesmo na sua produtividade.
3. Com base na sua realidade profissional, comente sobre os objetivos levados em consideração para a oferta dos benefícios sociais e verifique se os mesmos estão, de fato, sendo atingidos.



# 8

## UNIDADE

# Qualidade de Vida no Trabalho



Nesta Unidade, você vai conhecer o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como aos principais modelos existentes sobre o assunto.



## Origem, Evolução e Conceituação

Prezado estudante,

Nesta Unidade, você vai conhecer o subsistema de manutenção que envolve principalmente as ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

O que era uma preocupação utópica antigamente, hoje, é algo que a maioria dos profissionais verifica antes de começar a trabalhar em uma empresa: eles verificam se existe um clima agradável para trabalhar, além de ações que possibilitem a realização de um trabalho dentro dos padrões considerados de excelência para o dia a dia corporativo.

Porém, como já comentado, nem sempre isso foi assim e, para chegar aos dias de hoje, com esses diversos modelos, muita coisa precisou mudar. E é isso que veremos a seguir.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – obteve grande importância na cultura organizacional contemporânea e passou a ser abordado como um elemento diferenciador para a sobrevivência das organizações e dos trabalhadores (NISHIMURA; SPERS; GIULIANI, 2007).

Atualmente, a gestão da Qualidade de Vida do Trabalho representa uma condição estratégica para a competitividade das empresas no mercado global, tendo em vista que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho (NISHIMURA; SPERS; GIULIANI, 2007).

Para que os empregados sejam produtivos, eles devem sentir que o trabalho executado por eles é adequado às suas habilidades e, principalmente, precisam perceber que são tratados pela empresa como seres humanos. Um funcionário satisfeito é aquele que percebe que a empresa respeita seus sentimentos e dá prioridade às suas necessidades.

Atualmente, grande parte da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e, para muitas, o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal; então, é natural que desejem identificar-se com o trabalho realizado (GIL, 2001).

Com o advento da economia do conhecimento, a percepção trazida pela Revolução Industrial de que a separação entre o trabalho e a casa é a mais importante divisão do trabalho passou a ser questionada e, conseqüentemente, os empregados passaram a querer trabalhar em lugares mais agradáveis (GIL, 2001).

Por esse motivo principalmente é que as empresas estão sendo desafiadas a investir no ambiente de trabalho, tanto para atrair empregados competentes, quanto para melhorar a produtividade, implantando programas de Qualidade de Vida no Trabalho que englobem dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e à autonomia para a tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas (GIL, 2001).

No entanto, apesar da importância dada atualmente à Qualidade de Vida no Trabalho, desde o início de sua existência o ser humano preocupa-se com a própria vida.

Já nos primórdios da civilização humana, mesmo que indiretamente, muitos métodos foram desenvolvidos e aplicados com o intuito de melhorar as relações de trabalho, ou seja, técnicas e métodos foram aplicados com o objetivo de minimizar o mal-estar ou o esforço físico do trabalhador.

Porém, cabe destacar que as preocupações com as condições de trabalho e a influência delas no desempenho e na moral do trabalhador começaram a ser estudadas cientificamente a partir da sistematização dos métodos de produção, nos Séculos XVIII e XIX (RODRIGUES, 1994).

De acordo com Fernandes (1996), é atribuído a **Eric Trist** e seus colaboradores, que desenvolveram estudos no Tavistock Institute, no ano de 1950, a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho, usada para designar

#### Tô a fim de saber

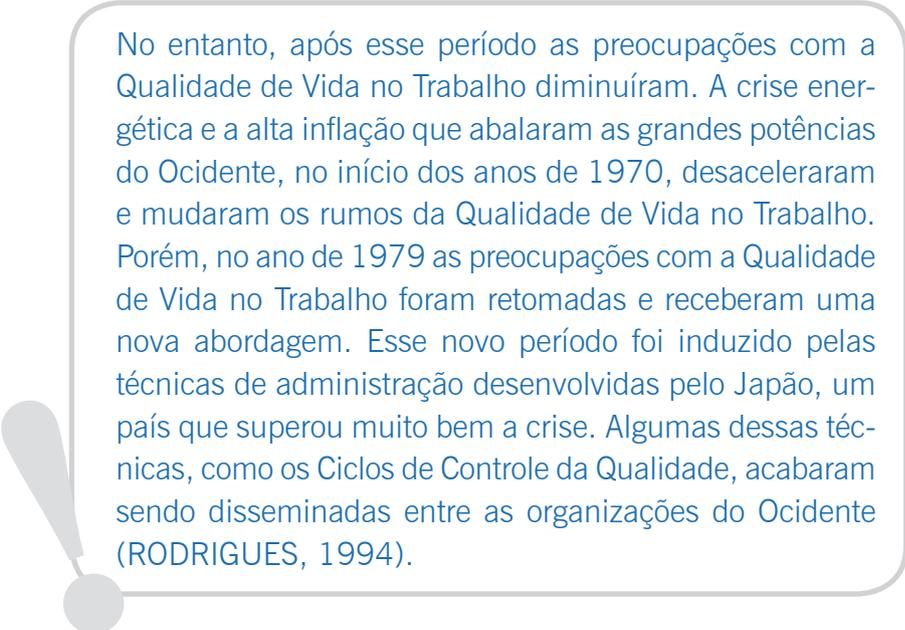
**Eric Trist**

Foi um dos fundadores em 1947 do Tavistock Institute for Social Research (hoje na Web em: <www.tavistock.org>), em Londres, e que depois viria a influenciar uma corrente norte-americana em que se destacariam Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris e Douglas McGregor, este último autor de um livro emblemático em 1960, intitulado sugestivamente *The Human Side of the Enterprise*, entre outros. Fonte: Rodrigues (2012).

experiências que levavam em consideração a relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, visando tornar a vida dos trabalhadores menos sofrida.

Na década de 1960, a preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho tomou impulso com a criação da National Commission on Productivity, cuja função era analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias dos EUA e, com o congresso do National Center for Productivity and Quality of Working Life, que tinha como função realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (HUSE; CUMMINGS *apud* FERNANDES, 1996).

Esse período, iniciado em meados da década de 1960 e que se estendeu até o ano de 1974, foi marcado pela crescente preocupação de estudiosos, líderes sindicais, empresários e governantes, em verificar como poderiam aprimorar a qualidade das experiências do trabalhador em um determinado emprego. Nesse período, influenciada por uma sociedade progressista devido ao contexto da época e tendo como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores, a Qualidade de Vida no Trabalho, seguiu uma linha sociotécnica (NADLER; LAWLER *apud* RODRIGUES, 1994).



No entanto, após esse período as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho diminuíram. A crise energética e a alta inflação que abalaram as grandes potências do Ocidente, no início dos anos de 1970, desaceleraram e mudaram os rumos da Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, no ano de 1979 as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho foram retomadas e receberam uma nova abordagem. Esse novo período foi induzido pelas técnicas de administração desenvolvidas pelo Japão, um país que superou muito bem a crise. Algumas dessas técnicas, como os Ciclos de Controle da Qualidade, acabaram sendo disseminadas entre as organizações do Ocidente (RODRIGUES, 1994).

Cabe destacar, também, que as preocupações crescentes com a Qualidade de Vida no Trabalho se devem a uma maior conscientização por parte dos trabalhadores e ao aumento da responsabilidade social das

empresas. Além disso, países como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Canadá, Holanda e Itália adotaram em suas organizações a tecnologia e a filosofia da Qualidade de Vida no Trabalho com o objetivo de atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, elevando o nível de satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho (HUSE; CUMMINGS *apud* FERNANDES, 1996).

Assim, houve uma preocupação com as necessidades psicológicas, que se referem às necessidades de autoestima, reconhecimento, *status*, desenvolvimento pessoal, conquista, entre outras, além da preocupação com as necessidades sociais, que dizem respeito aos relacionamentos, à sensação de fazer parte de um grupo, entre outras.

De qualquer forma, como outra teoria científica, a Qualidade de Vida no Trabalho passou por diversas abordagens ao longo do tempo. Rodrigues (1994) apresenta um quadro evolutivo, desenvolvido por Nadler e Lawler, apresentando as diversas abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho.

Psicossocial – que envolve conjuntamente aspectos psicológicos e sociais. Fonte: Houaiss (2009).

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	Reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	Ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	Um meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	Visava à utilização dos termos gerenciamento participativo e democracia industrial com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	Era vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável à descrença de alguns setores sobre o termo Qualidade de Vida no Trabalho e para estes o termo nada representará.

Quadro 11: Definições evolutivas da Qualidade de Vida no Trabalho na visão de Nadler e Lawler

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler (*apud* RODRIGUES, 1994)

Pelo Quadro 11, podemos verificar como a Qualidade de Vida no Trabalho era encarada pelos estudiosos e pelas organizações de cada época.

Dessa maneira, conforme Fernandes (1996), essas diferentes concepções exigem um esforço no sentido de clarificar o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que não é possível trabalhar com algo cujo significado é desconhecido. Assim, para a implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, o primeiro passo é saber do que se trata.

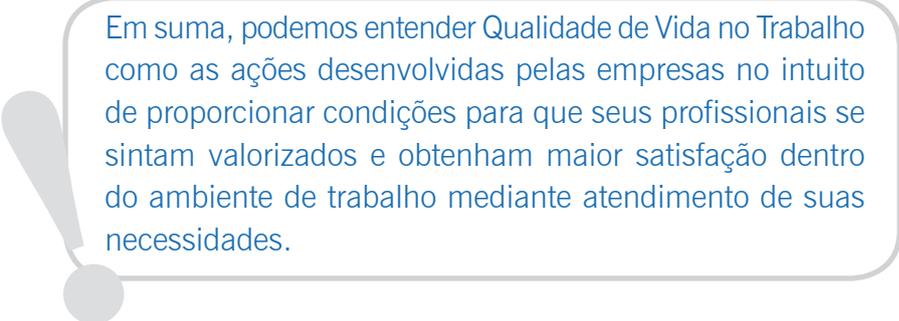
Bergeron (*apud* FERNANDES, 1996, p. 43), apresenta um conceito de Qualidade de Vida no Trabalho baseado em uma perspectiva organizacional humanista, criando um ambiente organizacional participativo. Segundo o autor, Qualidade de Vida no Trabalho pode ser definida como

[...] a aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Já Davis (*apud* CHIAVENATO, 1999, p. 391) enfatiza o bem-estar das pessoas e sua saúde ao desempenharem suas funções no ambiente de trabalho. Para ele, a Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito “à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”.

Fernandes (1996, p. 45) explicita o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho como sendo

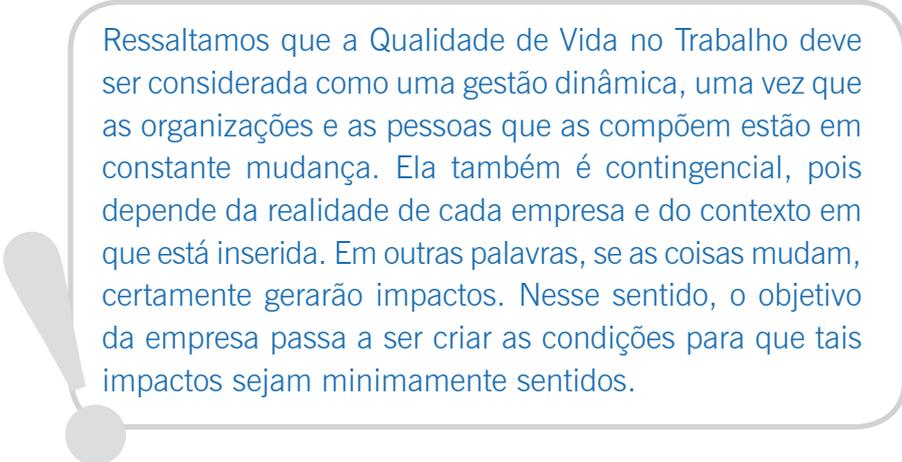
[...] a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.



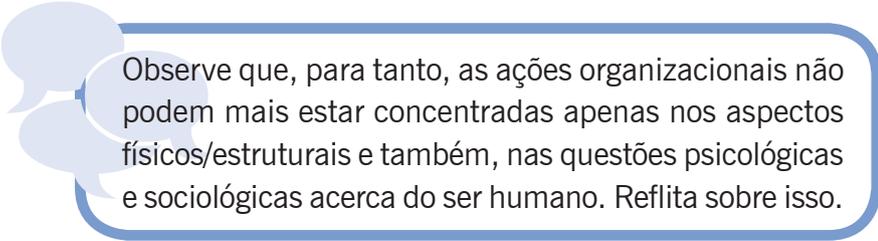
Em suma, podemos entender Qualidade de Vida no Trabalho como as ações desenvolvidas pelas empresas no intuito de proporcionar condições para que seus profissionais se sintam valorizados e obtenham maior satisfação dentro do ambiente de trabalho mediante atendimento de suas necessidades.

Baseado nos conceitos apresentados e seguindo a linha de raciocínio de Fernandes (1996), embora cada autor apresente um enfoque diferente ao conceituar Qualidade de Vida no Trabalho, algo que parece comum a todos os conceitos está relacionado com a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que a satisfação do empregado, em seu ambiente de trabalho é melhorada, a produtividade da empresa também cresce.

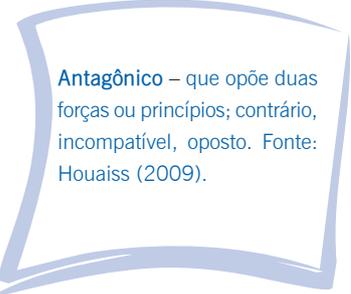
Corroborando com o exposto, Aquino (*apud* FERNANDES, 1996) expõe que se o trabalhador não se sentir integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, primeiro ele procurará cuidar dos seus interesses particulares e, se sobrar tempo, realizará suas obrigações com a empresa.



Ressaltamos que a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica, uma vez que as organizações e as pessoas que as compõem estão em constante mudança. Ela também é contingencial, pois depende da realidade de cada empresa e do contexto em que está inserida. Em outras palavras, se as coisas mudam, certamente gerarão impactos. Nesse sentido, o objetivo da empresa passa a ser criar as condições para que tais impactos sejam minimamente sentidos.



Observe que, para tanto, as ações organizacionais não podem mais estar concentradas apenas nos aspectos físicos/estruturais e também, nas questões psicológicas e sociológicas acerca do ser humano. Reflita sobre isso.



**Antagônico** – que opõe duas forças ou princípios; contrário, incompatível, oposto. Fonte: Houaiss (2009).

Como podemos perceber, a Qualidade de Vida no Trabalho assimila duas posições **antagônicas**. Por um lado a reivindicação dos empregados no que se refere ao bem-estar e à satisfação no trabalho e por outro, o interesse das organizações quantos aos efeitos potenciais que ela pode produzir quanto à produtividade do empregado e à qualidade (CHIAVENATO, 1999). Assim, passamos a expor a seguir os elementos determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho.

## Elementos Determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme Chiavenato (1999), a Qualidade de Vida no Trabalho envolve aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo. Os fatores intrínsecos dizem respeito ao conteúdo do cargo, ou seja, as atividades que o ocupante irá desenvolver no posto de trabalho. Já os fatores extrínsecos referem-se ao contexto, aos requisitos do cargo, ou seja, qual o nível de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o ocupante deverá possuir para desenvolver as atividades do cargo com desempenho adequado.

Para o referido autor, a Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma série de fatores apresentados como elementos determinantes à satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro dentro da organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, a realização do trabalho, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente físico e psicológico de trabalho, a liberdade e responsabilidade para decidir e a possibilidade de participar.

O desempenho apresentado no cargo por seu ocupante e o clima organizacional representam importantes fatores na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho.

**Intrínseco** – que faz parte de ou que constitui a essência, a natureza de algo; que é próprio de algo; inerente. Fonte: Houaiss (2009).

**Extrínseco** – que não pertence à essência de algo; que é exterior. Fonte: Houaiss (2009).

Acreditamos que você saiba o que é clima organizacional, pois deve ter visto isso na disciplina de Psicologia Organizacional. Se for preciso releia o texto referente.

A influência decorrente do desempenho apresentado no cargo e, sobretudo, em função do clima organizacional tende a influenciar e muito a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho. Logicamente esses não são os únicos fatores determinantes. Temos que considerar também as questões apresentadas no subitem anterior.

No entanto, os modelos e os fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho decorrem da importância dada às necessidades humanas, que variam de indivíduo para indivíduo e de organização para organização, conforme suas culturas.

Em poucas palavras, a Qualidade de Vida no Trabalho, considerando a realidade atual em que as empresas estão inseridas, veio para ficar. Para tanto, basta verificar os principais modelos existentes.

## Qualidade de Vida no Trabalho – Modelos

De acordo com Fernandes (1996), existe certa dificuldade para investigação da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Essa dificuldade reside na diversidade de preferências humanas e diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância dado por cada trabalhador às suas necessidades, acarretando, provavelmente, em notável custo operacional (QUIRINO; XAVIER *apud* FERNANDES, 1996).

Por essas razões, diversos autores apresentam modelos de Qualidade de Vida no Trabalho. Dessa maneira, a ideia desta Unidade é apresentar as principais correntes de pensamento acerca do tema Qualidade de Vida no Trabalho.



Poderíamos citar os autores clássicos que teriam condições de explicar uma possível evolução conceitual e de ponto de vista, mas é preferível nos concentrarmos em trabalhar o espaço com as teorias mais contemporâneas, uma vez que acreditamos que você já tenha estudado Maslow e Herzberg na disciplina *Psicologia Organizacional*.

Vamos em frente?

### Modelo de Richard E. Walton

Para Walton, a expressão Qualidade de Vida é usada para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (RODRIGUES, 1994).

Walton efetuou diversos questionamentos a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, os quais, posteriormente, serviram para a determinação dos oito critérios determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho. Os questionamentos são os seguintes: como deveria a qualidade de vida ser conceituada e como ela poderia ser medida? Quais são os critérios

apropriados e como eles são inter-relacionados? Como cada um é relacionado à produtividade? E, são esses os critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (RODRIGUES, 1994).

Com base nesses questionamentos, Walton propôs oito categorias de análise: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; interação social na organização; constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida; e, relevância social da vida no trabalho (FERNANDES, 1996).

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADES DE VIDA NO TRABALHO
Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equidade externa e interna</li> <li>● Justiça na compensação</li> <li>● Partilha dos ganhos de produtividade</li> <li>● Proporcionalidade entre salários</li> </ul>
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jornada de trabalho razoável</li> <li>● Ambiente físico seguro e saudável</li> <li>● Ausência de insalubridade</li> </ul>
Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonomia</li> <li>● Autocontrole relativo</li> <li>● Qualidades múltiplas</li> <li>● Informações sobre o processo total do trabalho</li> </ul>
Oportunidades de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Possibilidade de carreira</li> <li>● Crescimento pessoal</li> <li>● Perspectivas de avanço salarial</li> <li>● Segurança de emprego</li> </ul>
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausência de preconceitos</li> <li>● Igualdade</li> <li>● Mobilidade</li> <li>● Relacionamento</li> <li>● Senso comunitário</li> </ul>
Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direitos de proteção do trabalhador</li> <li>● Privacidade pessoal</li> <li>● Liberdade de expressão</li> <li>● Tratamento imparcial</li> <li>● Direitos trabalhistas</li> </ul>

Quadro 12: Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADES DE VIDA NO TRABALHO
O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Papel balanceado no trabalho</li> <li>● Estabilidade de horários</li> <li>● Poucas mudanças geográficas</li> <li>● Tempo para lazer da família</li> </ul>
Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagem da empresa</li> <li>● Responsabilidade social da empresa</li> <li>● Responsabilidade pelos produtos</li> <li>● Práticas de emprego</li> </ul>

Quadro 12: Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton  
Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

De acordo com Fernandes (1996), a **compensação justa e adequada** visa mensurar a qualidade de vida em relação à remuneração recebida pelo empregado por seu trabalho realizado; então, ela se desdobra em três critérios:

- Remuneração adequada: diz respeito à remuneração necessária para o empregado viver dignamente, considerando as necessidades pessoais e os padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.
- Equidade interna: justiça na remuneração entre os membros da mesma organização.
- Equidade externa: justiça na remuneração em relação aos profissionais que desempenham função semelhante no mercado de trabalho.

As **condições de trabalho**, conforme Chiavenato (1999) envolvem dimensões como jornada de trabalho e ambiente físico. Segundo Fernandes (1996), a jornada se desdobra em seis categorias de análise:

- Jornada de trabalho: refere-se ao número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas.
- Carga de trabalho: está relacionada com a quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho.
- Ambiente físico: relacionado às condições do local de trabalho.

- **Material e equipamentos:** diz respeito à quantidade e à qualidade do material e equipamentos disponíveis para a realização do trabalho.
- **Ambiente saudável:** refere-se às condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de injúria ou doenças.
- **Estresse:** relaciona-se à quantidade percebida de estresse que o empregado é submetido em seu trabalho.

O **uso e o desenvolvimento de capacidades**, refere-se à oportunidade de satisfazer às necessidades de utilização das habilidades e conhecimento que o trabalhador possui, desenvolver sua autonomia, seu autocontrole e a possibilidade de obtenção de informações sobre todo o processo de trabalho, além do *feedback* a respeito do seu desempenho (CHIAVENATO, 1999).

Para a mensuração da categoria de análise, Fernandes (1996) a subdividiu em:

- **Autonomia:** refere-se à independência possuída pelo indivíduo na programação e execução do seu trabalho.
- **Significado da tarefa:** relevância da tarefa realizada pelo indivíduo na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro e fora da organização.
- **Identidade da tarefa:** mede a tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
- **Variedade da habilidade:** a possibilidade de utilização de larga escala de capacidades e habilidades individuais.
- **Retroalimentação:** *feedback* dado ao indivíduo a respeito da avaliação do seu trabalho e de suas ações.

A **oportunidade de crescimento e segurança** visa oportunizar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal, além de segurança no emprego de forma duradoura (CHIAVENATO, 1999). Ela está dividida em três subcategorias de análise (FERNANDES, 1996):

- **Possibilidade de carreira:** possibilidade de oportunizar avanços na instituição e na carreira dentro da organização.
- **Crescimento pessoal:** educação continuada visando o desenvolvimento e aplicação das potencialidades de cada indivíduo.

- Segurança no trabalho: grau de segurança que o indivíduo possui quanto à manutenção de seu emprego.

A **integração social na organização** diz respeito à eliminação de barreiras hierárquicas acentuadas, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito (CHIAVENATO, 1999). Para verificar o nível de integração social na organização é preciso analisar três fatores (FERNANDES, 1996):

- Igualdade de oportunidades: grau em que a estrutura hierárquica e a discriminação quanto à raça, sexo, credo, origens e estilos de vida estão ausentes na organização.
- Relacionamento: grau em que os relacionamentos são marcados por ajuda recíproca, apoio socioemocional, abertura interpessoal e respeito a individualidades.
- Senso comunitário: grau do senso de comunidade que existe na organização.

O **constitucionalismo** refere-se às normas que estabelecem os direitos e os deveres dos trabalhadores dentro da instituição, visa medir o grau em que eles são cumpridos (RODRIGUES, 1994). Os critérios estabelecidos para a verificação do grau em que o constitucionalismo está presente na organização são os seguintes (FERNANDES, 1996):

- Direitos trabalhistas: refere-se ao cumprimento dos direitos dos trabalhadores.
- Privacidade pessoal: grau de privacidade que o indivíduo possui dentro da instituição.
- Liberdade de expressão: forma como os empregados podem expressar seus pontos de vista aos superiores sem serem reprimidos.
- Normas e rotinas: são as formas de como as normas e as rotinas interferem no desenvolvimento do trabalho.

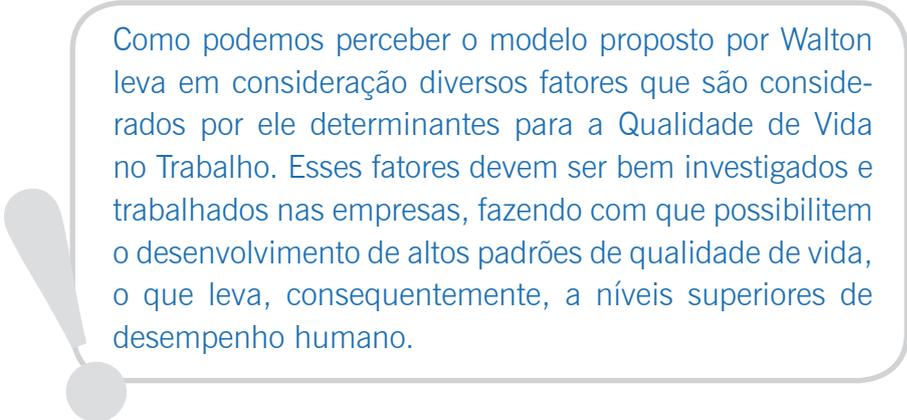
A categoria **trabalho e espaço total de vida**, objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. São critérios de análise dessa categoria (FERNANDES, 1996):

- Papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre a jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar.

- Horário de entrada e saída do trabalho: equilíbrio entre os horários de entrada e saída do trabalho com o convívio familiar.

A **Relevância social da vida no trabalho** é a categoria que visa mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho por meio da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, a qualidade na prestação dos serviços e no atendimento aos seus empregados. Os critérios para verificação dessa categoria de análise são os seguintes (FERNANDES, 1996):

- Imagem da instituição: refere-se à visão que o empregado tem em relação à instituição onde trabalha.
- Responsabilidade social da organização: percepção do empregado quanto à prática da responsabilidade social da organização.
- Responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado quanto à responsabilidade da instituição em relação aos serviços prestados.
- Responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos.



Como podemos perceber o modelo proposto por Walton leva em consideração diversos fatores que são considerados por ele determinantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Esses fatores devem ser bem investigados e trabalhados nas empresas, fazendo com que possibilitem o desenvolvimento de altos padrões de qualidade de vida, o que leva, conseqüentemente, a níveis superiores de desempenho humano.

### Modelo de W. Westley

De acordo com Goulart e Sampaio (1999), Westley, em sua teoria sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, relaciona a organização do trabalho com a qualidade de vida, apresentando uma análise mais crítica quanto às relações de produção advindas do capitalismo.

Westley apresenta um modelo para avaliação e verificação da Qualidade de Vida no Trabalho baseado em quatro indicadores básicos (FERNANDES, 1996):

- Indicador econômico: referente à equidade salarial e equidade no tratamento recebido pelo empregado.
- Indicador político: refere-se à segurança no emprego, o direito de trabalhar sem ser dispensado discriminatoriamente.
- Indicador psicológico: representado pelo conceito de autor-realização.
- Indicador sociológico: que diz respeito à participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a maneira de execução das tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe de trabalho.

Apresentamos no quadro a seguir a forma resumida do modelo de Westley, adaptado por Ruschel (*apud* FERNANDES, 1996).

ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
Equidade Salarial	Segurança no emprego	Realização potencial	Participação nas decisões
Remuneração adequada	Atuação Sindical	Nível de desafio	Autonomia
Benefícios	Retroinformação Liberdade de expressão	Desenvolvimento pessoal	Relacionamento interpessoal
Local de Trabalho	Valorização do cargo	Desenvolvimento profissional	Grau de responsabilidade
Carga Horária	Relacionamento com a chefia	Criatividade	Valor pessoal
Ambiente Externo		Autoavaliação	
		Variedade de tarefa	
		Identificação com a tarefa	

Quadro 13: Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

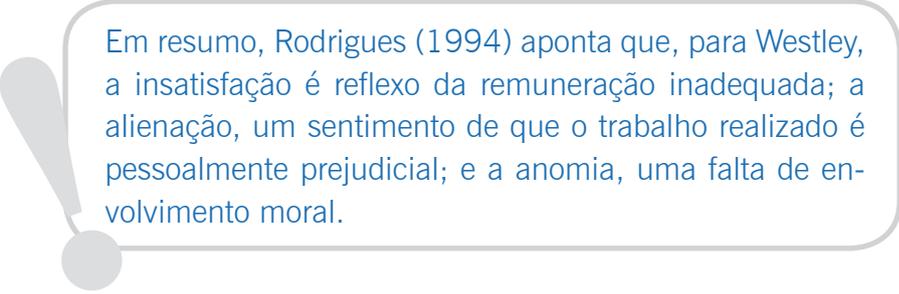
Fonte: Ruschel (*apud* FERNANDES, 1996, p. 53)

**Anomia** – ausência de lei ou de regra, desvio das leis naturais; anarquia, desorganização. Fonte: Houaiss (2009).

De acordo com Fernandes (1996), os problemas políticos trariam insegurança; os econômicos a injustiça; os psicológicos a alienação; e os sociológicos a anomia.

A insegurança e a injustiça decorrem, basicamente, da concentração de poder e dos lucros e da conseqüente exploração dos trabalhadores. A alienação surge por causa das características desumanas que o trabalho assumiu devido à complexidade das organizações, o que levou a uma

ausência de significado do trabalho. A anomia, por sua vez, é uma falta de envolvimento moral com as tarefas desenvolvidas (WESTLEY *apud* FERNANDES, 1996).



Em resumo, Rodrigues (1994) aponta que, para Westley, a insatisfação é reflexo da remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho realizado é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral.

Para solução desses problemas, é proposto como alternativa o enriquecimento do trabalho, que seria adotado em nível individual e os métodos sociotécnicos para a reestruturação dos grupos de trabalho, ou seja, a cultura de trabalho seria construída com base em um sistema normativo e valores sociais ativados (WESTLEY *apud* RODRIGUES, 1994).

### Modelo de William B. Werther Jr. e Keith Davis

Werther e Davis preocuparam-se em estudar a Qualidade de Vida no Trabalho a partir da análise do desenho de cargo. Os autores entendiam que a Qualidade de Vida no Trabalho era afetada por diversos fatores como: supervisão, condições de trabalho, pagamentos, benefícios e projetos de cargos, no entanto, a natureza do cargo envolve o trabalhador de forma mais íntima, afetando diretamente o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (WERTHER; DAVIS *apud* RODRIGUES 1994).

Esses autores estruturaram um modelo no qual apresentam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como sendo aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme a Figura 11 (WERTHER; DAVIS *apud* FERNANDES, 1996).



Figura 11: Elementos da Qualidade de Vida no Trabalho  
 Fonte: Adaptada de Werther e Davis (*apud* RODRIGUES, 1994)

Os elementos organizacionais do projeto de cargo referem-se ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando uma abordagem mecanicista (FERNANDES, 1996). O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. Já as práticas de trabalho são as formas estabelecidas para desenvolver as atividades. A abordagem mecanicista visa à identificação de cada tarefa de um cargo, de forma que sejam dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores (WERTHER; DAVIS *apud* RODRIGUES, 1994).

Já os elementos ambientais envolvem as habilidades e as disponibilidades de empregados e as expectativas sociais. Uma análise das habilidades e disponibilidades de empregados é de fundamental importância, uma vez que isso permite que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações dos trabalhadores. As expectativas sociais também merecem importante consideração e devem ser identificadas, pois, são atendidas pelo cargo e variam no tempo e no espaço (WERTHER; DAVIS *apud* RODRIGUES, 1994).

Por sua vez, os elementos comportamentais estão ligados às necessidades humanas e aos comportamentos individuais no ambiente de trabalho, que são altamente importantes, como a autonomia, a variedade, a identidade da tarefa, a retroinformação (WERTHER; DAVIS *apud* RODRIGUES, 1994).

A autonomia refere-se à responsabilidade pelo trabalho; a variedade, ao uso de diferentes perícias e capacidades; a identidade da tarefa refere-se ao conhecimento e à realização de todo o processo de trabalho; e a retroinformação diz respeito ao *feedback* recebido pelo empregado em relação ao seu desempenho no local de trabalho (WETHER; DAVIS *apud* RODRIGUES, 1994).

### Modelo de J. Richard Hackman e Greg R. Oldham

Hackman e Oldham, por sua vez, propõem um modelo para investigação da Qualidade de Vida no Trabalho apoiado em características objetivas do trabalho. Pelo modelo proposto, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser avaliada em função de três aspectos: dimensões da tarefa, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e de trabalho, conforme figura a seguir (HACKMAN; OLDDHAM *apud* FERNANDES, 1996).

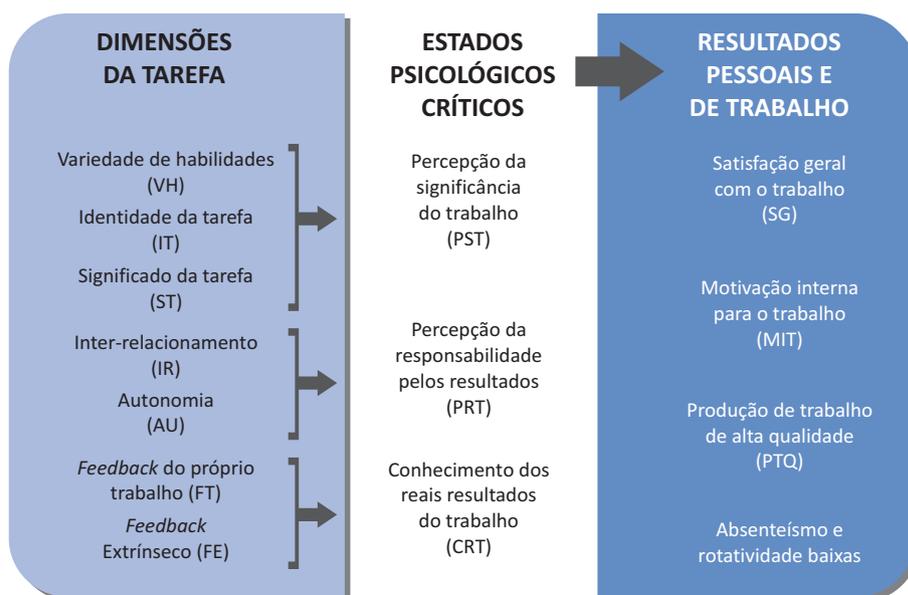


Figura 12: Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham  
Fonte: Adaptada de Fernandes (1996)

No aspecto dimensões da tarefa, os autores identificaram seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback*. O aspecto “estados psicológicos críticos” envolve a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho. Por fim, o

s resultados pessoais e de trabalho incluem a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o baixo absenteísmo e rotatividade de pessoal (HACKMAN; OLDFHAM *apud* FERNANDES, 1996).

Como podemos perceber os modelos para investigação da Qualidade de Vida no Trabalho levam em consideração diversos aspectos apresentados nas teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, como: autoestima, segurança, significado da tarefa, entre outros.

Além disso, os modelos apresentados levam em consideração, para determinação da qualidade de vida no trabalho, o ambiente organizacional como um todo, incluindo desde fatores relacionados às condições físicas de trabalho, bem como às dimensões sociais e psicológicas, acrescentando novas dimensões, que somam-se às preconizadas pelos autores das teorias motivacionais apresentadas, em relação a aspectos que possibilitam satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

## Resumindo



Nesta Unidade aprendemos que na história da Administração, atualmente, a Qualidade de Vida no Trabalho é bastante importante. Tendo em vista o novo conceito de riqueza e, sobretudo, das dificuldades impostas pelos novos modelos de gestão, os quais apontam que, para continuarem competitivas, as empresas necessitam de maior velocidade, maior eficácia, enfim, maior desempenho, o profissional de hoje não consegue mais equilibrar a sua vida pessoal com a sua vida profissional.

Dessa forma, as empresas agora são corresponsáveis pela qualidade de vida desses profissionais, uma vez que eles permanecem grande parte de suas vidas dedicando-lhes o trabalho em troca de recompensas que estejam compatíveis com os seus objetivos individuais.

Todavia, no intuito de gerar maior produtividade, bem como de minimizar os impactos desse novo tipo de situação, as empresas estão desenvolvendo ações voltadas para valorização da Qualidade de Vida no Trabalho. Tais ações, conforme apresentadas suas ênfases nos modelos propostos, de certa forma atuam mais na geração de economias em médio e longo prazo do que em custos.

Nesse sentido, cabe aos empresários verificarem a pertinência de adotarem tais ações, sempre levando em consideração que hoje os profissionais quando não valorizados, procuram outros locais para dedicarem suas qualidades.

Agora chegou a hora de você testar o seu aprendizado resolvendo as questões a seguir. Para ter certeza de que aprendeu tudo, releia o objetivo proposto no início da Unidade e veja se conseguiu atingi-lo.

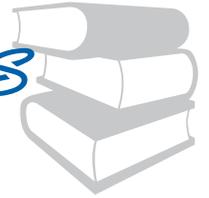
Lembre-se: é sempre melhor responder às questões com as suas palavras.



## Atividades de aprendizagem

1. O que é Qualidade de Vida no Trabalho?
2. Analise a sua empresa e responda se ela desenvolve ações específicas voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho. Caso positivo, quais são e em qual modelo elas mais se encaixam?
3. Analise os modelos existentes de Qualidade de Vida no Trabalho e explique as similaridades entre eles.
4. O que fez com que as empresas passassem a adotar ações de Qualidade de Vida no Trabalho?
5. Por que existem empresas que ainda não adotaram as ações de Qualidade de Vida no Trabalho? O que você faria como consultor caso conhecesse alguma empresa assim? Justifique a sua resposta.

# Referências



ABC do Marketing. *Dicionário*. 2009. Disponível em: <<http://www.abcdomarketing.com.br/?p=732>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

AQUINO, Cleber P. de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

BERNARDO, José V. Setor de RH passa por 'Revolução'. *Folha de São Paulo*, São Paulo, v. 11, jul., 1995.

BISPO, Patrícia. *O Valor das Competências na Gestão de Pessoas*. Publicado em 22 fevereiro de 2008. Disponível em: <[www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/o-valor-das-competencias-na-gestao-de-pessoas](http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/o-valor-das-competencias-na-gestao-de-pessoas)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2005.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações*. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH, 2002.

BUENO, José Hamilton. *Autodesenvolvimento para a Empregabilidade: sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos*. São Paulo: LTr., 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORRÊA, Everton P. RH descentralizado: uma experiência desafiadora. *T&D – Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, p. 32, fev. 1997.

COSTA, Tarcízio Diniz (Coord.). *Qual o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000.

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

DISCOVERY BRASIL. Pioneiros do automóvel. *Henry Ford, EUA, 1863-1947*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.brasil.discovery.uol.com.br/motores/pioneiros-do-automovel-henry-ford/>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

DUTRA, Cinara do Nascimento. *A utilização das ferramentas de marketing on-line: um estudo com os mestrandos em Administração das Universidades Federais Brasileiras*. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria (RS), 2005.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLIPPO, Edwin B. *Princípios de Administração de Pessoal*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978. Vol. 1.

\_\_\_\_\_. *Princípios de Administração de Pessoal*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979. Vol. 2.

FURLANETTO, Samanta; MORAES, Camila Silva de; SILVA, Patrícia Ribeiro da; PINTO, Clovis Cerretto . A teoria da expectância na retenção de talentos. *Jovens Pesquisadores*, 1 (1), p. 58-72, 2004. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/viewFile/785/320>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo, Editora Atlas 1994.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001

GIRARDI, Dante. *A terceirização como estratégia competitiva das organizações*. São Paulo: Gelre, 2006. (Série Estudos do Trabalho).

GOMES, Maria T. O velho feudo abre as suas portas. *Exame*, São Paulo, n. 2, p. 58-60, jan. 1995.

GOULART, I. Barbosa; SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicológica social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

Guia RH. *Dicionário RH*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/dicionario.htm>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Teresa L (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

HOUAISS. Instituto Antonio Houaiss. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM. Objetiva: junho de 2009.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

LACOMBE. Francisco José Masset. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOBOS, Julio A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas: 1979.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Creistina; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LUCENA, Maria D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINARELLI, José A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 2005.

MICHAELIS. Moderno Dicionário Inglês. *Business*. 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=business>>. Acesso em: 1º abr. 2015.

NASCIMENTO, L. P. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Netsaber. Biografias. *Emílio Garrastazu Medici*. [2012?]. Disponível em: <[http://biografias.netsaber.com.br/ver\\_biografia\\_c\\_697.html](http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_697.html)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

\_\_\_\_\_. *Ernesto Geisel*. [2012]. Disponível em: <[http://biografias.netsaber.com.br/ver\\_biografia\\_c\\_400.html](http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_400.html)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

NISHIMURA, Adriana Zoqui de Freitas Cayres; SPERS, Eduardo Eugênio; GIULIANI, Antonio Carlos. A gestão estratégica da qualidade de vida no trabalho. In: *II Seminário sobre Sustentabilidade*, 2007. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf\\_praticas/praticas\\_03.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_03.pdf)>. Acesso em: 1º abr. 2015.

NUNES, Paulo. *Henri Fayol (1841-1925)*. In: Knoow.net., 2007. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/fayolhenri.htm>> Acesso em: 1º abr. 2015.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PENHA, Cícero; VIANNA, M. A. As grandes tendências em gestão de pessoas para os próximos anos. In: *12º FÓRUM DE RH (EXPORH)*, Salvador, Bahia, jun. 2002.

PONTES, Benedito R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 8. ed. São Paulo: LTr., 2007.

PEREIRA JR., Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. *A Empresa Enxuta: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REGIS, Rachel. RH? Que RH? *Ser Humano*, n. 139, p. 24-27, dez. 1998.

\_\_\_\_\_. Salto estratégico. *Melhor – Vida & Trabalho*, n. 160, p. 54-59, set. 2000.

- RESENDE, Enio. *O Livro das Competências: desenvolvimento das competências; a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento. *Sociologia quer entrar em força na gestão da mudança*. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/fabricio.html>> Acesso em: 1º abr. 2015.
- RUY, Maria Carolina. 50 anos. Comando Geral dos Trabalhadores. *In: Jornal da Força Sindical*, ano 21, n. 77, ago.-set. 2012. Disponível em: <<http://www.fsindical.org.br/portal/arquivos/downloads/151e87fb9d8381969104dbed2fc1456cR%29.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2012.
- SAVIANI, José Roberto. *Repensando as Pequenas e Médias Empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Bookman, 1999.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocca, 2002.
- SERSON, José. *Curso básico de administração de pessoal*. São Paulo: R. dos Tribunais, 1990.
- STEWART, Thomas. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.2009.
- SUA PESQUISA. *Getúlio Vargas e a Era Vargas*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/vargas/>>. Acesso em: 1º abr. 2015.
- TEIXEIRA, Gilnei M., MESSEDER, José E. C. *A administração de RH para a década de 90*. São Paulo, n. 33, p. 40-45, abr/1990.
- TERZIAN, Françoise. O que se espera de RH: a convergência entre pessoas e números. *O melhor de RH – Anuário 2002*, p. 8-15, 2002.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

UOL Educação. Biografias. *Frederick Winslow Taylor*. [2012?]. Disponível em: < <http://educacao.uol.com.br/biografias/klick/0,5387,2053-biografia-9,00.jhtm> > Acesso em: 1º abr. 2015.

\_\_\_\_\_. *Juscelino Kubitschek de Oliveira*. [2012?]. Disponível em: < <http://educacao.uol.com.br/biografias/juscelino-kubitschek-de-oliveira.jhtm> >. Acesso em: 1º abr. 2015.

\_\_\_\_\_. *João Belchior Marques Goulart*. [2012?]. Disponível em: < <http://educacao.uol.com.br/biografias/joao-belchior-marques-goulart.jhtm> >. Acesso em: 1º abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Biografias. *Fernando Collor de Mello*. [2012?]. Disponível em: < <http://educacao.uol.com.br/biografias/fernando-afonso-collor-de-mello.jhtm> >. Acesso em: 1º abr. 2015.

\_\_\_\_\_. *Fernando Henrique Cardoso*. [2012?]. Disponível em: < <http://educacao.uol.com.br/biografias/fernando-henrique-cardoso.jhtm> >. Acesso em: 1º abr. 2015.

VALENTI, Geni D.; SILVA, Regina S. Trabalho criativo e ética; o início da nova história. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 1, p. 22-29, jan/fev. 1995.

VALENTIN, Carrion. *Comentários à Consolidação das leis do Trabalho: Legislação complementar e jurisprudência*. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERTHER JR., Willian. B.; DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI, Vicente. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

ZIMPECK, Benerly G. *Administração de salários*. São Paulo: Atlas, 1990.

## *Dante Marciano Girardi*



Doutorando em Gestão do Conhecimento da EGC/UFSC, Mestre em Administração de Recursos Humanos pela UFRGS e Graduado em Administração pela UFSC. É professor da UFSC desde 1980 e Coordenador do NEPERH – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos.

## *Marcos Baptista Lopez Dalman*



Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), possui mestrado (2001) e doutorado (2003) em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: treinamento e desenvolvimento, educação a distância e gestão por competências. É avaliador de cursos do INEP e da Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina; avaliador de artigos de revistas e eventos nacionais. Autor de vários artigos relacionados à área de Recursos Humanos em geral, em eventos nacionais e internacionais. É professor do Curso de Mestrado em Administração da UFSC. Atualmente exerce a função de coordenador do Curso de Graduação em Administração da UFSC.