



# DESCOMPLICA RH:

GUIA PRÁTICO DOS PROCESSOS DE RH,  
UMA CHAVE PARA O SEU DESEMPENHO  
VOL. 1

Ana Paula Ribeiro de Hollanda

**ISBN: 978-65-5825-052-4**

**DESCOMPLICA RH:  
Guia prático dos processos de RH, uma  
chave para o seu desempenho**

**Vol. I**

**Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite  
(Organizadora)**

Centro Universitrio – UNIESP

Cabedelo - PB  
2021



## **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP**

### **Reitora**

Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

### **Pró-Reitora Acadêmica**

Iany Cavalcanti da Silva Barros

### **Editor-chefe**

Cícero de Sousa Lacerda

### **Editores assistentes**

Márcia de Albuquerque Alves  
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

### **Editora-técnica**

Elaine Cristina de Brito Moreira

### **Corpo Editorial**

Ana Margareth Sarmiento – Estética  
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura  
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda  
Érika Lira de Oliveira – Odontologia  
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia  
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem  
José Carlos Ferreira da Luz – Direito  
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia  
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores  
Luciano de Santana Medeiros – Administração  
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis  
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia  
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária  
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia  
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física  
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2021 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

**Designer Gráfico:**  
Mariana Morais de Oliveira Araújo

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)**

D448 Descomplica RH: guia prático dos processos de RH, uma chave para o seu desempenho [recurso eletrônico] / Organizado por Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite. - Cabedelo, PB: Editora UNIESP, 2021.

98 p. ; vol. I.

Tipo de Suporte: E-book  
ISBN: 978-65-5825-052-4

1. Recursos Humanos. 2. Gestão Estratégica do Conhecimento. 3. Capital Humano. 4. Organizações. 5. Gestão de Pessoas. 6. Recursos Humanos – Desempenho. 7. Recursos Humanos – Processos. I. Título.

CDU: 658.3

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

**Editora UNIESP**

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,  
Bloco Central – 2 andar – COOPERE  
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba  
CEP: 58109-303

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>APRESENTAÇÃO</b>   | 05 |
| <b>1 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS</b> - MELO, Ângelo Henrique Vicente de; SILVA, Mikaelle Monteiro da; SILVA, Maria Clara dos Santos; COSTA, Maria Eduarda Jeronimo da; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.  | 07 |
| <b>2 PROCESSO DE APLICAR PESSOAS</b> - OLIVEIRA, Hugo Flávio Nogueira de; SILVA, David Henrique de Sousa; RAMOS, Natália Silva; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.   | 49 |
| <b>3 RECOMPENSAR PESSOAS</b> - COSTA, Jardene dos Santos; OLIVEIRA, Jecyclevia Rayane de; RIBEIRO, Mirian Santana de Assis; SANTOS, Paloma Freire dos; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.  | 59 |
| <b>4 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS</b> - COUTINHO, Nathália Neves da Nóbrega; LACERDA, Fabiana Alves Cavalcante de; MEIRA, Débora Constâncio; MEIRELES, Carina Macedo Dantas; MONTE, Sandra Maria Silva do; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda. | 70 |
| <b>5 PROCESSO DE MANTER PESSOAS</b> - SILVA, Ana Carolina Vieira da; SILVA, Danyelle Mayara Flores da; ONÓRIO, Natália Gomes da Silva; MEDEIROS, Thays do Nascimento; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.   | 83 |
| <b>6 PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS</b> - OLIVEIRA, Jonnatha Elias de lima; NASCIMENTO, Ledysson Augusto De Brito Lira; FERREIRA, Emmanuel da Silva; LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda.   | 92 |

## APRESENTAÇÃO

Devemos estar sempre em transformação para nos aperfeiçoar com uma visão de gestão mais moderna e a área de Recursos Humanos tem ganhado cada vez mais uma posição de destaque dentro das empresas de negócios. Cada vez mais os números mostram que os gestores que seguem os planejamentos estratégicos veem que essa área é fundamental para que os empreendimentos alcancem os objetivos pretendidos a curto, médio e longo prazo.

Por ser um setor de grande importância para as empresas de negócios, a disciplina de Gestão Estratégica do Conhecimento decidiu construir um manual que irá tornar qualquer pessoa apta a assumir um cargo dentro do setor de Recursos Humanos (RH) e trazer até você, leitor, um material onde abordaremos e destacaremos a importância dos processos de RH dentro das organizações.

Para construir essa obra foi preciso entender que não é possível falar em planejamento sem perceber e entender que toda organização é feita por pessoas e que, são elas que realizam tais planos. Nesse contexto, os processos de RH são essenciais para a promoção, viabilização e aperfeiçoamento do ativo mais importante do mundo dos negócios, o capital humano.

As atividades estratégicas das organizações não devem ser pensadas isoladamente, e sim direcionadas ao sucesso do empreendimento e condicionado à integração entre setores e pessoas. Pensando nisso, esse material propicia o colaborador atuar de forma proativa e seguro para qualquer setor dentro do RH.

O Setor de Pessoas, como também é conhecido, entende que é deve ser ambiente de comunicação aberta, efetiva e sem a interferência de ruídos, favorecendo assim a integração e socialização da equipe como um todo.

Com base na atualidade das inovações empresariais de negócio, o sucesso das organizações está diretamente relacionado ao nível de inovação e do seu destaque no mercado. Porém, não é possível discutir ou

descrever sobre inovação, sem pensar em pessoas, afinal toda estratégia é criada e desenvolvida pelo capital humano.

Essa obra será a primeira de outros volumes que serão construídos com os alunos da disciplina de Gestão Estratégica do Conhecimento como forma de viabilizar e otimizar a atuação profissional nos setores envolvidos no setor de Recursos Humanos nas empresas.

Ana Paula Ribeiro de Hollanda Leite

## PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

MELO, Ângelo Henrique Vicente de<sup>1</sup>  
SILVA, Mikaelle Monteiro da<sup>2</sup>  
SILVA, Maria Clara dos Santos<sup>3</sup>  
COSTA, Maria Eduarda Jeronimo da<sup>4</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>5</sup>

### 1 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Atualmente, o capital humano é visto como um investimento valioso nas empresas, essas organizações buscam adotar estratégias de captar, reter, desenvolver e aproveitar todo potencial dos funcionários.

De acordo com Schultz (1964), a qualificação e o aperfeiçoamento da população, advindos do investimento em educação, elevariam a produtividade dos trabalhadores, impactando na economia como um todo. Diante disso, a inclusão do capital humano nos modelos de crescimento econômico é uma questão chave para se compreender a dinâmica da economia no longo prazo, uma vez que, até então, esse fenômeno era explicado somente pelo capital natural e capital construído existente entre regiões e países.

Os Recursos Humanos sendo uma área estratégica nas organizações, é responsável por todo planejamento e desenvolvimento dos funcionários, visando potencializar, atender e fornecer grandes resultados para as empresas. A área de Recursos Humanos vem acompanhada de vários subsistemas, sendo o primeiro deles, a fase do recrutamento.

O recrutamento é a fase inicial no processo seletivo, sendo solicitado no momento que existir vagas disponíveis na organização, seja vagas abertas por motivos de substituição de funcionário, aumento no quadro de colaboradores ou até mesmo abertura de uma nova função. “Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização” (PONTES, 2010). Portanto, é de total importância que esse processo seja realizado de forma

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>4</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>5</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

estratégica, visando atrair candidatos com as competências e qualificações ideais para a vaga.

Um recrutamento eficiente pede um estudo constante do mercado de atuação, para melhor resultado em meios, nas empresas que desejam se manter competitivas, esse processo é contínuo. Para Chiavenato (1999), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. Podemos afirmar assim, que o processo de recrutamento visa a seleção de candidatos bem preparados e que tenham o perfil alinhado a vaga e a cultura organizacional da empresa.

A partir da solicitação do gestor para a abertura de uma vaga em uma área específica, o recrutador inicia o processo seletivo no banco de talentos da organização, onde irá analisar os currículos cadastrados e verificar se existem alguns perfis para concorrer à vaga. Dependendo das políticas da empresa, poderão ser adicionados meios diferentes de recrutamento, sendo eles externos, internos, mistos, *online* e às cegas. Garantindo assim, que a empresa tenha uma ampla visão de perfis profissionais. Portanto, é preciso conhecer os diferentes tipos de recrutamento e saber como usá-los na prática e, a partir disso, fazer uma triagem para a seleção.

Você sabe quais são as etapas para realizar o processo de recrutamento?



## 1.1 ETAPAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

As etapas que constituem o processo de recrutamento e seleção de pessoas exigem muita habilidade e eficiência para sua realização, pois é por meio delas que o gestor irá decidir quais candidatos estão mais aptos a exercerem os cargos estabelecidos pela empresa ou desejados pelo candidato. Além disso, o objetivo do recrutamento é transmitir ao público uma boa imagem da organização com a intenção de ativar o interesse de pessoas a disputarem os cargos.

Nesta fase também é necessário informar detalhadamente os cargos disponíveis, as tarefas que serão realizadas, a remuneração e os requisitos necessários por parte da empresa para o preenchimento de cada vaga.

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre fontes capazes de fornecer à organização. Por isso o processo deve ser bem estruturado, a partir de um conhecimento profundo sobre a cultura organizacional e o perfil ideal para cada vaga. Além disso, um recrutamento adequado pode ajudar na redução do turnover (Rotatividade) na empresa, fazendo com que haja menor rotatividade. Outra vantagem positiva é a redução de custo, já que, quanto menor o turnover, menos processos de contratações e, por consequência, menos dinheiro gasto.

### 1.1.1 Abertura de Vaga

Após o alinhamento do perfil com o gestor da área solicitada e aprovação oficial dos critérios e disponibilidade orçamentaria de cada EFPC, o recrutador começará a organizar sua ficha de solicitação de vaga.

É importante que a solicitação tenha as seguintes informações: Cargo, área de destino, remuneração, competências, escolaridade, conhecimentos técnicos, tipo de contrato e motivo da contratação. Antes que o processo de divulgação inicie, é necessário que tenha a colaboração de um cronograma em parceria com o gestor da área solicitada.

## 1.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Segundo Limongi-França; Arellano (2002), o objetivo principal do recrutamento é buscar pessoas para abastecer o processo de seleção, dessa forma existem várias maneiras e meios para a realização e a preparação para o processo, que se dá de duas formas básicas: atraindo-se pessoas que já fazem parte da empresa, mas que trabalham em outros cargos; E buscando candidatos que não tenham vínculo direto com a empresa e que estão disponíveis no mercado de trabalho.

Há diversas formas para se realizar um processo de recrutamento.

No entanto, elas podem ser divididas em quatro categorias principais, sendo elas:

- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Recrutamento misto;
- Recrutamento *online*.

### Recrutamento interno:

No recrutamento interno, a busca por um profissional ocorre dentro da empresa, ou seja, está restrita aos colaboradores já contratados. É uma espécie de reaproveitamento, no qual os talentos podem ser promovidos ou realocados dentro da própria organização.

O recrutamento interno é, sem dúvida, um dos modelos mais usados. Em algumas empresas a prática está tão enraizada que só se utiliza o modelo de recrutamento externo para cargos de base da pirâmide organizacional assim, todos os cargos de liderança são ocupados por talentos que já fazem parte do quadro de trabalho. Todavia esse processo que ocorre dentro da própria empresa, a busca pelo funcionário ideal se volta para o ambiente interno e fica restrita aos colaboradores já contratados.

Existem vários benefícios relacionados ao recrutamento interno. Um dos principais deles é o privilégio dado aos colaboradores que já fazem parte da empresa, os quais podem crescer e assumir posições de comando com o tempo.

Os principais benefícios desse tipo de recrutamento são:

- Redução de Custo;
- Facilidade de análise de perfis;
- Aumento da moral no ambiente de trabalho;
- Maior rapidez no processo;
- Retenção de talentos.

Dentro do recrutamento interno também existe o recrutamento informal, ele ocorre dentro de uma equipe sem a abertura de concorrência pela vaga. É o caso, por exemplo, da substituição do supervisor de uma área com a promoção de outro membro do time. Nesse modelo, a principal fonte de informações é a indicação de profissionais e o acompanhamento das avaliações do dia a dia de trabalho.

No entanto, quando não há critérios claros para o recrutamento interno, esse modelo pode ser visto como injusto por muitos profissionais, causando prejuízos ao clima de trabalho e até gerando conflitos interpessoais.

Com uma ajuda de abertura de concorrências, a empresa inicia um procedimento interno e divulga a vaga para os colaboradores que preenchem determinados requisitos. O mais comum, nesse caso, é a afixação em murais e o envio de e-mails comunicando o recebimento de candidaturas.

- Reenquadramento dentro do plano de carreira

Nesse tipo de recrutamento interno a empresa restringe sua procura aos colaboradores habilitados pelos critérios do plano de carreira, o que pode significar a concorrência entre candidatos ou a promoção do próximo da fila.

Nos três procedimentos mencionados, é recomendável a adoção de critérios objetivos de seleção para evitar a degradação do ambiente de trabalho. Alguns deles podem ser: qualificação técnica; tempo de casa; alcance de metas; perfil do candidato.

Por fim, a escolha pelo recrutamento interno, conforme ilustrado na figura 1, deve ser acompanhada de medidas para treinar colaboradores e oxigenar as ideias da empresa, evitando os riscos de estagnar o capital intelectual do negócio.



Figura 1: Recrutamento Interno

Fonte: Flaticon.

Disponível em <https://www.flaticon.com> Acesso em: 10 maio 2021

### Recrutamento externo:

O recrutamento externo, conforme ilustrado na figura 2, é o famoso recrutamento tradicional, ou seja, o mais comum. Nesse caso, a empresa vai ao mercado em busca de candidatos que sejam profissionais desempregados, que sejam colaboradores de outras organizações ou que seja o candidato no alcance da vaga específica.

Segundo Marras (2001, p.73) o recrutamento externo é: “O processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Geralmente, esse modelo é utilizado para suprir os cargos de início de carreira e, principalmente, para obter competências que não são encontradas nas equipes internas.

Um bom processo de recrutamento externo começa com a atração de talentos ela pode ser feita pelas redes sociais ou por sites de emprego. Para tanto, é crucial contar com um bom software de recrutamento, capaz de centralizar e gerenciar todo o processo. Outro caminho, até mais comum, são os anúncios públicos colocados nas sedes de algumas empresas, em universidades, jornais, revistas, sites e afins. Nesse modelo, os potenciais candidatos visualizam a descrição da vaga e encaminham seus currículos pelo canal de comunicação escolhido.

Existem muitos benefícios em optar pelo recrutamento externo. O principal deles é o acesso a uma grande diversidade de trabalhadores. São muitos os profissionais em busca de emprego, vários com competências técnicas e

comportamentais adequadas ao cargo e à empresa. Assim, é maior a possibilidade de encontrar o talento ideal.

Além dessa, há outras vantagens nesse procedimento: Entrada de novos talentos e oxigenação de ideias; modificação de práticas internas (principalmente em cargos de gestão); aumento de opções para ocupar o cargo; enriquecimento ou reposicionamento do capital intelectual da empresa.

Desvantagens: É um processo mais demorado e mais caro; Apresenta alguns riscos de incompatibilidade entre o candidato e a organização; Pode gerar desmotivação e desconfiança nos trabalhadores atuais; Os resultados são imprevisíveis; Pode ter impacto na política de remunerações da organização. “Quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo, e vice-versa”. Segundo Marras (2001, p.74).



Figura 2: Recrutamento Externo  
Fonte: Luandre.

Disponível em <https://luandre.com.br> Acesso em: 10 maio 2021

### Recrutamento misto:

Uma terceira opção dentre os tipos de recrutamento é a combinação dos procedimentos externo e interno. A união de modelos visa a conciliar o interesse na contratação de novos profissionais com a valorização dos talentos do negócio. Um sempre deve complementar o outro (CHIAVENATO, 2009).

Esse método é utilizado de maneiras distintas, mas com um desempenho vantajoso, prevalência no modelo interno ou externo, os tipos de recrutamentos de

ambos os processos, podem ocorrer de maneira simultânea, gerando uma competição em pé de igualdade entre os candidatos.

Chiavenato (2009) cita três alternativas de sistema a ser adotado no recrutamento misto: Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; Inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo e Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente.

Com a Concorrência equilibrada, ambos os candidatos, externos e internos, concorrem para a vaga sob os mesmos termos e critérios, sendo avaliados da mesma maneira. Dessa forma, a concorrência fica mais justa, dando a todos as mesmas oportunidades durante o processo.

Concorrência por cotas, a distribuição das vagas é feita levando-se em consideração o público interno e externo, no esquema conhecido de cotas. Os empregados da organização podem já estar cientes dessa tática, mas o público externo dificilmente estará. Por isso, na hora de disponibilizar os cargos, é importante levar esse aspecto em consideração.

Quais são as vantagens do recrutamento misto?



De fato, são várias as vantagens para quem utiliza esse tipo de seleção, não somente para a organização, mas também para os profissionais internos e externos.

1. Oportunidades de crescimento
2. Nada de zona de conforto
3. Maior capacitação
4. Estimula o aprimoramento profissional
5. Economia garantida
6. Renovação com ética e responsabilidade
7. Possibilidade de distribuir as vagas
8. Redução de custos e entre outros.

As desvantagens do recrutamento misto estão localizadas na possível dificuldade em encontrar o equilíbrio para que o público interno e externo tenham as

mesmas chances. Aqueles que vêm de fora costumam acreditar que estão em desvantagem e muitas vezes não se dedicam tanto a mostrar o seu potencial durante a entrevista.

### Recrutamento *online*:

O recrutamento *online*, conforme ilustrado na figura 3, se refere aos procedimentos realizados pelo mundo virtual. Isto é, o meio eletrônico é uma ferramenta para recrutamentos externos ou internos mais eficientes. Embora a empresa possa utilizar o próprio site, o ideal é contar com o auxílio de plataformas especializadas. Tais softwares ao mesmo tempo, expandem e automatizam processos, como por exemplo, os bancos de dados de currículos e páginas de divulgação de vagas.

Os benefícios desse modelo são os seguintes:

- Divulgação dos anúncios em meios digitais;
- Facilitação da comunicação com os candidatos;
- Ampliação do alcance do processo;
- Possibilidade de filtragem automática de currículos;
- Tradução das informações em elementos visuais (gráficos, tabelas, quadros e afins); Automatização de um grande número de tarefas; dentre outros.

Por isso, a tendência é que o meio digital supere os demais tipos de recrutamento, até mesmo em relação aos recrutamentos internos. Isso porque, mesmo nesse último caso, a tecnologia pode auxiliar a coleta, a análise e a compreensão das informações dos colaboradores.

Ela recebe os currículos e faz a triagem de candidatos pela internet. A plataforma também permite a visualização das vagas disponíveis e concorridas pelo candidato na organização. Em alguns processos, a organização pode incluir testes virtuais, por exemplo, quando a vaga disponível necessita o conhecimento de uma ferramenta específica.

É uma ferramenta que permite que o acesso e a candidatura às vagas de emprego sejam realizados por meio virtual. O recurso possibilita mais

sustentabilidade, agilidade, redução de custos, praticidade no manejo da informação, segurança e minimização de erros. Cada vez mais as organizações adotam esse sistema por suas vantagens, mas é importante ter cuidado ao utilizar essa tecnologia.

O *LinkedIn Recruiter* é uma ferramenta de recrutamento criada pela rede social com o intuito de auxiliar gestores de RH e aqueles envolvidos com o processo na hora de encontrar os profissionais mais qualificados e talentosos para as vagas disponíveis nas empresas.

Assim percebemos a necessidade da equipe de RH utilizar bem as tecnologias para fazer um recrutamento virtual de qualidade.

Não há dúvidas de que os processos realizados pela internet trazem inúmeras vantagens. A redução de custos e do tempo destinado ao preenchimento de uma vaga não podem ser ignoradas, uma vez que estruturar um processo tradicional realmente demanda tempo e dinheiro.

Como citamos o fato de fazer a seleção dos currículos já poupa muito tempo do departamento. E quando se trata da concorrência, quanto menos durar uma seletiva, melhor. Os dias são preciosos e, quanto melhor for o profissional, mais disputado ele será. Agilizar essa questão acaba fazendo toda a diferença.

## Desvantagens

Como todos os modelos de recrutamento, o que é realizado virtualmente também tem a sua desvantagem. No caso, aqui temos a impessoalidade.

A distância entre o empregador e o candidato pode gerar uma formalidade além do necessário nos primeiros contatos. Se isso não for contornado, acabamos entrando em um círculo vicioso em que o candidato externo sempre vai ter a impressão de sair perdendo.

Os recrutamentos *online* e misto podem e devem ser usados de forma integrada para que todas as vantagens sejam aproveitadas e a empresa tenha a melhor equipe do mercado no segmento proposto.



Figura 3: Recrutamento Online

Fonte: Convenia.

Disponível em <https://blog.convenia.com.br> Acesso em: 10 maio 2020

#### 1.4 LINKEDLN

Como utilizar o *LinkedIn* para o processo de Recrutamento?

O *LinkedIn*, é conhecida como a principal ferramenta de conhecer o candidato através da busca pelo perfil e recrutamento de emprego. E com a colaboração da rede social inclui também pessoas com experiência e que são *controllers*, CFOs, analistas, gerentes de projeto, superintendentes, eletricitas, encanadores e muito mais.

Para começar a utilização dessa ferramenta, é necessário que a empresa tenha o seu próprio perfil no *LinkedIn*, se não possui, crie uma e averiguar quem faz o recrutamento também possua um perfil pessoal e profissional, também inclua que os colaboradores da empresa tenham um perfil de *LinkedIn* e que adicionem a página da empresa em seus perfis, isso ajuda na divulgação e compartilhamento de vagas ou de informações da empresa que é postado no perfil.

Com uma pesquisa mais aprofundada da busca do candidato que a empresa está procurando, assim que a palavra chave é destacada, como por exemplo, pesquisar auxiliar administrativo em João Pessoa. A página do *LinkedIn* em imediato já dar a resposta com mais de 676 pessoas que se adquire essa palavra em seu perfil. Você pode também fazer pesquisas mais sofisticadas, optando por pagar para utilizar a ferramenta de recrutamento do *LinkedIn*.

O *LinkedIn* mostra se alguém em sua rede de contatos está conectado a um indivíduo com o qual você está interessado em conversar. Essa vantagem de ter a oportunidade de perguntar para o seu contato mais informações sobre o candidato

ao trabalho. Você também pode ainda mandar uma mensagem inbox para o candidato diretamente no *LinkedIn*. Quando a empresa tiver uma vaga de emprego aberta, peça para que os seus colaboradores compartilhem a oportunidade em suas redes sociais, especificamente no *LinkedIn*. Como incentivo você pode oferecer bonificações para quem recomendar pessoas que sejam efetivamente contratadas para a posição buscada.

Forneça informações que possam encorajar os seus potenciais empregados a seguir a sua empresa no *LinkedIn*, conforme ilustrado na figura 4, participando de grupos relevantes para a sua indústria e fazendo conexões com empregados bem avaliados. Isso vai ajudar você a atrair as pessoas que você quer para a sua empresa.

Recursos Humanos

**Localização**

João Pessoa-PB

**Atribuições**

Empresa admite Assistente de Departamento Pessoal em João Pessoa para atuar em Tempo integral, Comercial.

Prestar suporte no preparo e cálculo da folha de pagamento, rescisões, férias e recolhimento de contribuições. Realizar manutenção do cadastro de funcionários, controlar benefícios e acompanhar fluxo de ponto eletrônico.

Empresa oferece contrato Efetivo, Benefícios a combinar /

vaga cód:2066522

**Requisitos**

- Ensino superior em andamento

**Escolaridade Mínima Exigida**

Figura 4 : Recrutamento no *LinkedIn*

Fonte: *LinkedIn*

Disponível em: <https://www.Linkedin.com/Vagas> Acessado em: 24 maio 2021.

Agora que já sabemos quais são os tipos de recrutamento, devemos saber como elaborar os anúncios para divulgar a vaga.

## 1.5 ANÚNCIOS

O anúncio de emprego é a etapa principal da seleção. É nesse momento que você dará as informações essenciais sobre a sua vaga. A partir desses dados, os candidatos verificam as funções exigidas e se estão aptos para perfil.

Tipos de anúncios:

**Anúncio aberto** - Menciona as informações principais e da função. Nesse tipo de anúncio, conforme ilustrado a figura 5, são colocados o endereço, telefone e normalmente o período para envio de currículo.

**Centro acadêmico de Recursos humanos UNIESP**

**VENHA FAZER PARTE DA NOSSA EQUIPE**

*Precisamos de você para compor nosso time acadêmico!*

Somos uma Organização Acadêmica voltada a apresentar e realizar ações e conteúdos da área de Recursos humanos.

Nosso objetivo é abordar temas voltados ao Curso de Recursos humanos, promover palestras de Profissionais da área, desenvolver e planejar a interação e apresentação de conteúdos nas Redes sociais, como também desenvolver Projetos sociais.

Vantagens de Participar do Centro acadêmico de recursos humanos:

- Desenvolvimento Profissional e Acadêmico;
- Extra no currículo;
- Desenvolvimento de competências, Etc.

**Curtiu? Então venha fazer parte da equipe CARH!**

(83) 9 8171-7115 – Aline (Presidente do CARH)  
 (83) 9 8626-7635 – Francicleber (Vice-presidente CARH)  
 (83) 9 9365-7103 – Ângelo (83) 9 9970-8731 – Mikaelly  
 Instagram: @CARHUNIESP  
 E-mail: carh.uniesp@gmail.com

Figura 5: Anúncio aberto  
 Fonte: Elaborado por Ângelo Henrique, 2021.

Anúncios semiabertos - algumas informações ficam restritas. Pois é visando evitar os eventuais inconvenientes decorrentes do anúncio aberto, por exemplo, vinculados à corrida de candidatos, o anúncio semiaberto, conforme ilustrado a figura 6, desenvolve uma pré-triagem, apesar de ter o nome da empresa divulgado. E em vez de colocar o endereço, utiliza-se normalmente a caixa postal e e-mail.

## INSTRUMENTOS – Anúncio Semiaberto

**Distribuidora de produtos siderúrgicos necessita para contratação imediata: AUXILIAR ADMINISTRATIVO Com experiência em informática e rotinas administrativas  
Enviar CV para: e- mail: 2017.2@terra.com.br**



Figura 6 Imagem 6: anúncio semiaberto

Fonte: Vários Exemplos.

Disponível em: <https://variosexemplos.blogspot.com> Acesso em: 10 maio 2021

Anúncio fechado: Restringe as principais informações, já que o candidato não recebe informações sobre a empresa e o recrutador irá examinar as propostas que lhe são enviadas. E muitas vezes vêm por intermédio de agências de recrutamento.

Cuidados na elaboração de anúncios!

O que, por determinação da Lei nº 9.029 de 13 de abril de 1995, é proibido:

Fica proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso a relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas, neste caso, as hipóteses de proteção ao menor previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (BRASIL, 1995).

Modelo de anúncio estruturado:

**Venha fazer parte do nosso Time!**

**Estamos recrutando estagiário de Recursos Humanos.**

**Requisitos:**

Cursando Gestão de RH ou Administração, a partir do 2º período

Ter conhecimento de Informática intermediária

Ser estratégico, Proativo e Organizado

Disponibilidade para atuar 6 horas diárias

Será considerado diferencial atuação em Centro acadêmico

Residir em João Pessoa ou cidades próximas

Sem distinção de gênero

**Sobre a vaga:**

Auxiliar nas atividades de R&S, avaliação de desempenho e pesquisa de clima na organização Atuar no ramo de consultoria

**Benefícios:**

Bolsa auxílio de R\$: 800 reais + passagens e alimentação na empresa. Oportunidade de crescimento  
Você possui esse perfil?

Envio de currículos através do e-mail: [angelo.henrique@recursoshumanos.com.br](mailto:angelo.henrique@recursoshumanos.com.br)

**Boa sorte!**

Quadro 1: Modelo de Anúncio  
Fonte: Estruturado por Ângelo Henrique, 2021.

Alinhamento de competência:

As competências humanas são conhecidas como o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), que por sua vez pode ser definida em seu sentido mais amplo como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização. Esse conceito se refere a uma abordagem multidisciplinar para alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do conhecimento. É de conhecimento geral que, um conceito utilizado para multidisciplinar os objetivos organizacionais na empresa. Para Rabaglio (2013), competências é um conjunto de ferramentas praticas consistentes, objetivas e mensuráveis que auxilia na gestão e desenvolvimento das pessoas. Como foco,

clareza e critério são capazes de identificar as competências com base nas atribuições do cargo ou funções.

A competência profissional é uma combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir. Percebe-se que o desenvolvimento da competência individual se faz para alcançar os objetivos relacionados ao capital humano e intelectual, assim contribuem para a construção de um profissional adequado as expectativas organizacionais.

Competências organizacionais: São relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Significa que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados.

## 1.5 TESTE DISC

O teste disc, conforme ilustrado na figura 7, é um modelo que foi criado para avaliação de comportamento dos indivíduos. Marston identificou que os indivíduos possuem duas grandes esferas comportamentais: interna (sua própria percepção a respeito de seu poder pessoal com relação ao ambiente em que está inserido) e externa (análise do ambiente). Ele ajuda a reconhecer qual perfil de comportamento é dominante em cada pessoa.

Esse quadro 2 possui 4 variáveis que são eles:

Dominância: São pessoas que possuem maior facilidade em lidar com desafios.

Influência: São pessoas mais emocionais e que possuem grande habilidade em influenciar pessoas.

Estabilidade: São pessoas que lidam melhor com as rotinas e padrões.

Conformidade: São pessoas que possuem maior facilidade em lidar com regras e processos.

Por meio de um questionário rápido, que deve ser respondido intuitivamente, e das respostas dadas em cada questão, é possível identificar o perfil predominante do avaliado. Sua tecnologia é avançada, indicando até mesmo se as perguntas estão sendo respondidas com transparência e sinceridade. Com essa informação, o setor de RH consegue elaborar estratégias para obter melhores resultados em sua empresa.

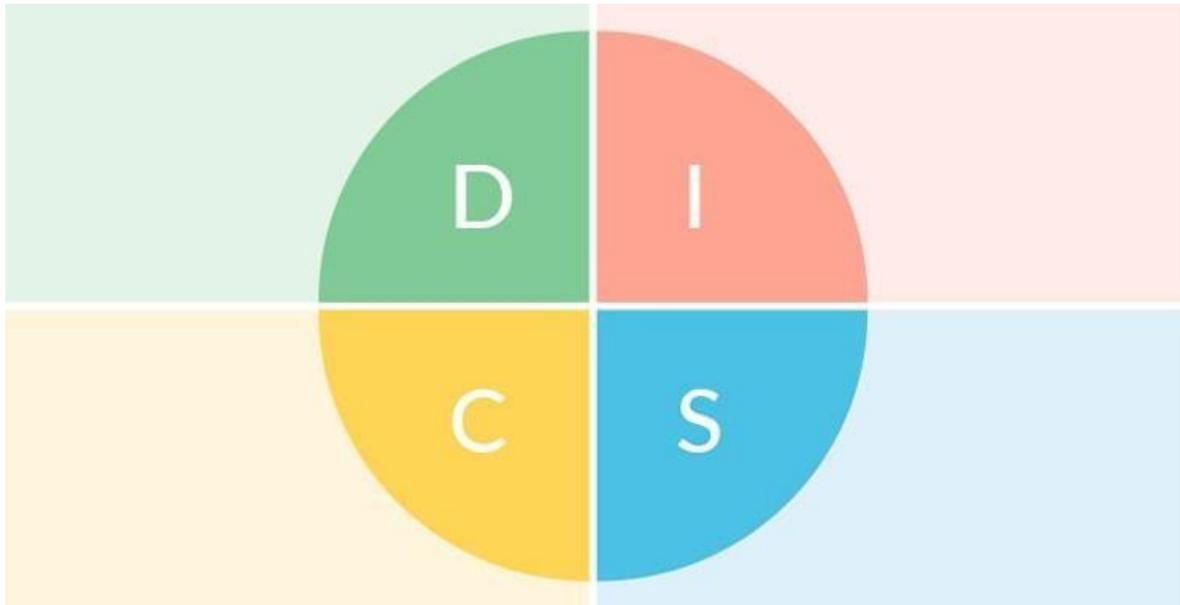


Figura 7: TEST DISC

Fonte: Sistematize Coach

Disponível em: [www.sistemizecoach.com](http://www.sistemizecoach.com) Acesso em: 20 de maio de 2021

## 1.6 FICHA DE SOLICITAÇÃO DE EMPREGO

A ficha de solicitação de emprego, conforme ilustrado na figura 8, é um documento a ser preenchido pelo candidato no início do processo de recrutamento. Ela apresenta campos que variam conforme a necessidade de cada empresa. Geralmente, utilizam-se campos com os dados pessoais, formação escolar, dados profissionais e referências profissionais.

**SOLICITAÇÃO DE EMPREGO**

Cargo para qual se candidata: \_\_\_\_\_ Pretensão Salarial: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ RS \_\_\_\_\_

**CANDIDATO**

Nome: \_\_\_\_\_ Data de nascimento: \_\_\_\_\_  
 Naturalidade: \_\_\_\_\_ Endereço: \_\_\_\_\_  
 Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_  
 Estado civil: \_\_\_\_\_ Filhos: \_\_\_\_\_ PCD: \_\_\_\_\_

**SITUAÇÃO FAMILIAR**

Nome da mãe: \_\_\_\_\_, Trabalha:  Sim  Não, Profissão: \_\_\_\_\_  
 Nome do Pai: \_\_\_\_\_, Trabalha:  Sim  Não, Profissão: \_\_\_\_\_  
 Nome do Cônjuge: \_\_\_\_\_, Trabalha  Sim  Não, Profissão: \_\_\_\_\_  
 Filhos  Sim  Não, Quantidade de Filhos: \_\_\_\_\_, Possui Filhos menores de Idade?  
 Sim  Não

**SITUAÇÃO EDUCACIONAL**

Curso: \_\_\_\_\_, Estabelecimento: \_\_\_\_\_, Duração: \_\_\_\_\_, Concluído:  Sim  Não  
 Curso: \_\_\_\_\_, Estabelecimento: \_\_\_\_\_, Duração: \_\_\_\_\_, Concluído:  Sim  Não  
 Curso: \_\_\_\_\_, Estabelecimento: \_\_\_\_\_, Duração: \_\_\_\_\_, Concluído:  Sim  Não

**SITUAÇÃO PROFISSIONAL**

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_  
 Bolsa/ Salário inicial: \_\_\_\_\_  
 Período: \_\_\_\_\_  
 Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

▪ Descreva resumidamente sua experiência Profissional.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 8: Ficha de emprego  
 Fonte: Elaborado por Ângelo Henrique, 2021.

## 1.7 CONCLUSÃO PARA RECRUTAMENTO

Conclui-se que o recrutamento é uma poderosa ferramenta de Recursos Humanos para atrair e localizar candidatos adequados ao cargo. Pois é exatamente através das pessoas que a empresa obtém sucesso ou não, o funcionário satisfeito tem resultados eficiente e eficaz. É necessário visar a colocação das considerações finais do gestor, através de *feedback* o ponto fraco do candidato através de sua entrevista reprovada, para que se tenha uma noção de seus comportamentos e que como candidato possa ter a mudança para um excelente profissional futuro.

Visando também que a contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Então, planejar corretamente a necessidade de pessoal, como recrutador dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa e da vaga específica, valorizando o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial da melhor performance.

## 1.8 INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE SELEÇÃO

Conforme já abordado, o processo de recrutamento e seleção tem início através da necessidade do setor da empresa em preencher uma vaga. Feita a triagem dos perfis para concorrer a vaga, agora é responsabilidade do setor de seleção analisar e definir junto com o gestor, qual será o perfil mais indicado para a vaga.

Segundo Chiavenato (2006) seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Sendo assim, podemos afirmar que o processo de seleção de pessoas tem como objetivo selecionar a pessoa certa, da forma mais justa e transparente possível. Durante o processo de seleção serão analisados: o comportamento dos candidatos, suas aptidões, nível de conhecimento na área e principalmente observar como esses indivíduos interagem com o trabalho em equipe.

Durante a realização do processo seletivo, os analistas deveram organizar uma apresentação sobre a empresa, visando apresentar sua missão, visão e valores, objetivo do setor, remuneração, benefícios. É importante que fique claro para os candidatos o objetivo que a empresa tem, pois durante o processo de seleção os candidatos também deveram analisar o comportamento e objetivos da organização.

As entrevistas devem ser elaboradas através de um roteiro com questões claras e que tenha relação com a vaga e o candidato, portanto, é importante que as perguntas sejam objetivas e diretas. É importante demonstrar leveza e transparência, deixar o ambiente agradável e cuidar para que os candidatos se

sintam confortáveis. Através dessas etapas os candidatos terão mais confiança, menos desconforto e o processo terá maior chance de descobrir um talento.

O processo de elaboração das entrevistas deve ser feito de acordo com as perspectivas da empresa e função, podendo ser definidas como:

**Entrevista estruturada:** Tipo de entrevista mais utilizada nos processos de seleção, com ela os selecionadores irão avaliar o perfil comportamental, experiências desejadas, habilidades e em seguida pontuar as respostas dos candidatos. Essa pontuação ajudará o entrevistador na hora de decidir qual perfil selecionar.

**Entrevista não estruturada:** Onde o entrevistador decidirá qual as perguntas serão essenciais para a entrevista, de acordo com cada situação. Nesse tipo de entrevista os selecionadores tem total liberdade de escolher as perguntas. É importante que durante a entrevista, o analista estabeleça pontos de interesses, como Experiência técnica, formação acadêmica, Experiência profissional, interesses pessoais e trabalho em equipe.

**Entrevista semiestruturada:** Permite que os selecionadores realizem a etapa com bastante foco e certa flexibilidade, caracterizando-se por questões previamente estabelecidas. Nesse tipo de entrevista as perguntas surgem na medida em que o candidato e o entrevistador estão dialogando, proporcionando flexibilidade e rápida adaptação.

Devemos saber que a entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, de um lado o entrevistador ou os entrevistadores e do outro a pessoa que será entrevistada, por este motivo foram criados vários tipos de entrevistas para que o selecionador conheça cada vez mais se o candidato está apto para a vaga. Chiavenato (2004) aponta algumas vantagens da utilização da entrevista na seleção. Para o autor, a entrevista permite o contato face-a-face do entrevistador com o candidato. Essa interação direta possibilita ao selecionador enxergar o candidato em sua totalidade e avaliar suas reações com relação a algumas questões.

## 1.8 TIPOS DE ENTREVISTA

**Entrevista por competência:** Esse tipo de entrevista é muito comum nas organizações e tem como objetivo avaliar o comportamento e as competências do candidato, conforme ilustrado a figura 9, sendo assim, na maioria das vezes o selecionador pede ao pretendente que conte situações reais por qual já passou que possam mostrar como ele fez para atingir uma meta desafiadora ou resolver algum problema.

De acordo com Gramigna & Branco (2012), competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos.



Figura 9: Seleção por competência

Fonte: Unisul

Disponível em <https://hoje.unisul.br> Acesso: 12 maio 2021

**Entrevista com estudo de caso:** Para avaliar a capacidade analítica e de resolução de problemas do candidato, o entrevistador solicita que ele faça a análise de um caso de mercado que contenha um problema característico daquela indústria ou negócio e, claro, apresente uma solução, conforme ilustrado a figura 10. Esse tipo de entrevista de emprego é conduzido pelo gestor imediato ou pelo diretor responsável pela área em questão.



Figura 10: Entrevista com estudo de caso

Fonte: Devskiller.

Disponível em: <https://devskiller.com> Acessado em 20 maio 2021

**Entrevista simulada:** É uma etapa intermediária para avaliar a desenvoltura dos candidatos com foco na entrevista de fato, que deve ocorrer na sequência. “A ideia é que o consultor de RH (ou o recrutador) observe a capacidade do profissional de contar sua própria história e de gerar impressão positiva no futuro entrevistador conforme ilustrado a figura 11.



Figura 11: Entrevista Simulada

Fonte: Devskiller.

Disponível em: <https://devskiller.com> Acessado em: 20 maio 2021.

**Entrevista coletiva:** É a entrevista de emprego que avalia vários candidatos de uma só vez. Elas ocorrem principalmente quando o conhecimento técnico e as habilidades dos profissionais são muito semelhantes. Quando todos são entrevistados ao mesmo tempo fica mais fácil saber quem se sobressai. Atenção: esse tipo de entrevista é bastante comum em processos seletivos de profissionais

em início de carreira. Algumas empresas além de realizar o processo de entrevista elas elaboram também diversos tipos de dinâmicas, tendo em vista que a dinâmica em grupo tem o intuito de avaliar a desenvoltura dos candidatos e de identificar se o futuro colaborador da empresa é comunicativo, proativo, empático, objetivo e entre outros.

O objetivo dessa técnica, segundo Almeida (2004), é identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, associando sua conduta no grupo àquela esperada no caso de vir a ingressar na organização. É aqui também que as *soft skills* podem ser avaliadas. Elas servem para definir capacidades comportamentais, competências subjetivas e de difícil avaliação. Os tipos de dinâmicas, de acordo com Almeida (2004, p.76) são variados, tais como:

a) vitalizadoras - denominadas também de vivências iniciais, atividades de quebra-gelo ou de aquecimento do grupo. Têm como objetivo elevar a motivação do grupo, preparando-o para a ação;

Exemplo: O objetivo desta dinâmica é permitir que os participantes se conheçam, e funciona principalmente em empresas com grande número de integrantes. Material utilizado Música a escolher. Como é feita? O condutor deve pedir para que as pessoas se dividam e façam dois círculos, sendo um dentro do outro, ambos com a mesma quantidade de pessoas. Quando a música começar a tocar, cada círculo deverá girar para um lado. Quando a música parar, cada pessoa deve se apresentar a quem que ficou à sua frente. Esta dinâmica deverá ser repetida até que todos tenham se apresentado.

b) harmonizadoras - visam relaxar os participantes, podendo ser utilizada antes de exercícios que exijam concentração do grupo;

b) exercícios de dinâmica principal - são vivências que trabalham com habilidades e comportamentos específicos do grupo que serão objeto de avaliação, tais como: liderança, motivação, comunicação, assertividade, colaboração, percepção, entre outros comportamentos. Um exercício de dinâmica pode trabalhar com mais de um comportamento; Seguindo o Chefe:

Objetivo: desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente, trabalhar em equipe, conduzir, sugerir e solucionar.

Material: papel e caneta.

Procedimento: Divida os participantes em grupos, colocando-os sentados no chão. Cada equipe terá como tarefa desenhar um barco utilizando uma folha de

papel e uma caneta, sendo que cada integrante deverá fazer um pouco de cada vez, passando a caneta para outro participante. Por exemplo, a primeira pessoa começa com um traço, a próxima o completa com outro e assim consecutivamente.

Mas antes de sair por aí simplesmente desenhando, os participantes terão que seguir as seguintes recomendações: o integrante 1 é cego e não tem o braço direito; o integrante 2 é cego e não tem o braço esquerdo; o 3 é cego e surdo; o 4 é cego e mudo. O condutor da dinâmica é responsável por definir as limitações de cada participante.

A atividade toda deve ser concluída em 5 minutos. Ao final, o condutor da dinâmica deve debater as dificuldades encontradas, os desafios superados e as formas de cooperação colocadas em prática. Além disso, também deve criar um debate sobre altruísmo e a necessidade que todos temos de enxergar a dificuldade do outro.

d) simulação: será testado o nível de conhecimento prático ou mesmo teórico em simuladas que lembram muito bem situações do cotidiano da organização. 25 f) dramatização: representação de papéis que serão vivenciados na situação real. Diferentemente dos itens anteriores, nas dramatizações o candidato irá desempenhar papéis que não refletem o seu “eu”, pessoal e profissional.

## 1.9 SIMULAÇÃO DE VENDAS

A simulação de vendas é a dinâmica de grupo mais praticada nas entrevistas e uma das que mais desafiam os candidatos. A ideia é que eles encontrem soluções de venda juntos, definindo uma estratégia de apresentação. Em um primeiro momento, pode parecer fácil vender algo, no entanto, o desafio está no produto ou no serviço. Na maioria das vezes, a proposta é inovadora, incomum e até mesmo complexa, com uma oferta pouco comum, o que desafia os candidatos.

Eles recebem o briefing sobre o produto e precisam se reunir para discutir a melhor forma de apresentá-lo. É preciso definir marca, preço e, principalmente, um conceito para propor as vendas. Essa atividade se mostra interessante por estimular a criatividade, a capacidade estratégica para vendas, a organização em grupo e também a persuasão como vendedor. Especialmente para cargos comerciais, essa dinâmica é um diferencial. No entanto, como trabalha qualidades amplas, pode ser usada em várias ocasiões.

## 1.10 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Com a entrevista estruturada o recrutador faz perguntas iguais a todos os candidatos seguindo sempre um roteiro pré-determinado, nesse tipo de entrevista não há espaços para improvisos, tendo em vista, que todas as respostas estão ranqueadas e registradas por notas, o que ajuda também o RH a fazer uma seleção justa e objetiva.

A entrevista estruturada exige todo um roteiro, veja:

Estrutura da entrevista por competência:

|  |
|--|
| Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe? (aguardar a resposta do candidato). Conte-me sobre a sua última experiência de trabalho em equipe e a sua contribuição para o resultado pretendido? |
| Descreva alguma estratégia que você utilizou para a solução de algum problema.   |
| Descreva alguma circunstância em que se deparou com alguém que divergia da sua forma de ser e pensar e como reagiu diante disso?   |
| Descreva alguma situação atípica em que teve que administrar seus esforços para conseguir um resultado específico.   |
| Conte-me alguma situação em que percebeu a sua equipe desmotivada e o que fez para elevar a motivação deles?   |

Quadro 3: Entrevista por competência  
Fonte: Elaborado por Ângelo Henrique, 2021.

Em seguida devemos analisar as pontuações de acordo com cada competência que os candidatos demonstraram.

| <b>Nota</b> | <b>Significado</b> | <b>Conceito</b>   |
|-------------|--------------------|---|
| <b>1</b>    | Mínimo             | Mínima evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.  |
| <b>2</b>    | Regular            | Regular evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo. |
| <b>3</b>    | Mediano            | Média evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.   |
| <b>4</b>    | Bom                | Boa evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.     |
| <b>5</b>    | Excelente          | Forte evidência do grupo de competências no perfil do candidato para o cargo.   |

Quadro 4: Pontuação das competências  
Fonte: Elaborado por Ângelo Henrique, 2021.

Roteiro de entrevista indireta:

|  |
|--|
| <p><b>Cargo:</b> Assistente Administrativo</p> <p><b>Setor:</b> Administrativo</p>   |
| Me fala um pouco sobre você.   |
| O que te motivou a participar do nosso processo seletivo?  |
| Você conhece ou acompanha o trabalho da empresa?   |
| O que gosta de fazer nas horas vagas/ Hobby?   |
| Quais são suas principais habilidades comportamentais?   |
| Imagine que se encontrava numa situação em que não conseguia atingir os seus objetivos. O que você faria?  |
| Conte-me alguma situação em que você percebeu que as pessoas precisavam de maior atenção e você por algum motivo não conseguiu atender. (Saber ouvir)  |
| Conte me sobre alguma providência sua que surpreendeu a equipe e como foi. (Proatividade)  |
| Descreva como você priorizaria, organizaria e acompanharia seu trabalho.   |
| Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe? Me conta sobre sua última experiência de trabalho em equipe e a sua contribuição para que o trabalho chegasse ao resultado pretendido. (Trabalho em equipe) |
| Descreva alguma estratégia que você utilizou para a solução de algum problema.   |
| Comente sobre suas principais limitações profissionais.  |
| Qual sua visão de futuro para os próximos 2 anos?  |
| O que você espera que a empresa contribua para você?   |

Roteiro de entrevista para estágio:

|  |
|--|
| <b>Cargo:</b> Estagiário   |
| <b>Setor:</b> Recursos Humanos   |
| Me fala um pouco sobre você.   |
| Qual sua disponibilidade de horário?   |
| O que te motivou a participar do nosso processo seletivo?  |
| Você conhece ou acompanha o trabalho da empresa? Como ficou sabendo da vaga?   |
| O que gosta de fazer nas horas vagas/ Hobby?   |
| Qual matéria da escola/ Faculdade você mais gosta ou se identifica?  |
| Quais são suas principais habilidades comportamentais?   |
| Qual requisito você acha mais valioso para selecionar um contador, Experiência ou Formação Acadêmica?  |
| Conte me sobre alguma providência sua que surpreendeu a equipe e como foi. (Proatividade)  |
| Descreva como você priorizaria, organizaria e acompanharia seu trabalho.   |
| Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe? Me conta sobre sua última experiência de trabalho em equipe e a sua contribuição para que o trabalho chegasse ao resultado pretendido. (Trabalho em equipe) |
| Descreva alguma estratégia que você utilizou para a solução de algum problema.   |
| Comente sobre suas principais limitações profissionais.  |
| Qual sua visão de futuro para os próximos 2 anos?  |
| Como você acredita que a empresa poderá impulsionar a sua trajetória profissional?   |

## 1.11 ANÁLISE COMPORTAMENTAL

O teste de análise comportamental, conforme ilustrado a figura 12, é uma ferramenta muito utilizada para o processo de seleção de pessoas. Esse teste é capaz de revelar traços de personalidade do candidato que não são óbvios ou que não podem ser relatados em uma entrevista.

Através do teste de personalidade, é possível identificar se um candidato é apto ou não para a operação de máquinas ou então conduzir veículos, por exemplo. Além disso, a análise comportamental é uma ótima ferramenta para autoconhecimento ou para o diagnóstico de algum transtorno.



Figura 12 : Análise comportamental  
Fonte: lbccoaching

Disponível em: <https://www.lbccoaching.com.br/> Acesso em: 20 maio 2021

### 1.11.1 Redação e testes para seleção

Durante o processo seletivo, é normal os candidatos realizarem uma redação para medir o nível de escrita e argumentação. Durante a etapa de realização da redação, os candidatos deveram escrever no mínimo 15 linhas e no máximo 30. O selecionador deverá verificar os erros de português e a construção do texto.

Modelo estruturado da redação:

|                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| <b>Nome do Candidato:</b>       |                        |
| <b>Tema:</b>                    | <b>(RH) Anotações:</b> |
| <b>OBS: Mínimo de 15 linhas</b> |                        |
| 1.                              |                        |
| 2.                              |                        |
| 3.                              |                        |
| 4.                              |                        |
| 5.                              |                        |
| 6.                              |                        |
| 7.                              |                        |
| 8.                              |                        |
| 9.                              |                        |
| 10.                             |                        |
| 11.                             |                        |
| 12.                             |                        |
| 13.                             |                        |
| 14.                             |                        |
| 15.                             |                        |
| 16.                             |                        |
| 17.                             |                        |
| 18.                             |                        |
| 19.                             |                        |
| 20.                             |                        |
| 21.                             |                        |
| 22.                             |                        |
| 23.                             |                        |
| 24.                             |                        |
| 25.                             |                        |
| 26.                             |                        |
| 27.                             |                        |
| 28.                             |                        |
| 29.                             |                        |
| 30.                             |                        |

Quadro 7: Redação  
Autor da obra: Ângelo Henrique, 2021.

Teste de conhecimento: Geralmente os testes de conhecimento são aplicados nos candidatos da área administrativa, e tem o objetivo de verificar o conhecimento do candidato em relação à área que ele almeja atuar.

Exemplo de questionário avaliativo:

NOME \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO  
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL - ANALISTA**

- 1) **Qual o prazo máximo para contrato de experiência:**
  - A - 30 dias
  - B - 60 dias
  - C - 90 dias
  - D - 45 dias
  - E - 180 dias
  
- 2) **Considera-se que o salário base de um determinado empregado seja R\$ 3.000,00 e o valor utilizado do vale transporte foi de R\$ 150,00. Qual será o valor de desconto referente a este benefício?**
  - A - R\$ 100,00
  - B - R\$ 120,00
  - C - R\$ 160,00
  - D - R\$ 180,00
  - E - R\$ 150,00
  
- 3) **A jornada de trabalho semanal máxima permitida pela C.Federal/88 é de:**
  - A - 40:00 horas
  - B - 42:00 horas
  - C - 44:00 horas
  - D - 48:00 horas
  - E - 44:30 horas
  
- 4) **Quanto equivale cada hora noturna:**
  - A - 1 hora
  - B - 52,5
  - C - 1 hora e 52 minutos
  - D - 58 minutos
  - E - 58,5
  
- 5) **Em que condições o empregado perde o direito a um período aquisitivo de Férias:**
  - A - afastando-se no período por mais de 06 meses, mesmo descontínuos, pelo mesmo motivo de doença ou acidente de trabalho;
  - B - afastando-se no período por mais de 06 meses consecutivos, pelo mesmo motivo de doença ou acidente de trabalho;
  - C - afastando-se no período por mais de 03 meses, mesmo descontínuos, pelo mesmo motivo de doença ou acidente de trabalho;
  - D - afastando-se no período por mais de 03 meses consecutivos, pelo mesmo motivo de doença ou acidente de trabalho;
  - E - Nenhuma das alternativas
  
- 6) **Qual deve ser o número máximo de faltas no período para que não haja dedução nos dias de direito de férias?**
  - A - 8
  - B - 6
  - C - 5
  - D - 3 dias
  - E - nenhuma das anteriores

Quadro 8: Questionário para a vaga de Analista de Departamento Pessoal

Fonte: [https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Telemont-Analista-De-Departamento-Pessoal-Perguas-entrevista-EI\\_IE1019923.0.8\\_KO9,41.htm](https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Telemont-Analista-De-Departamento-Pessoal-Perguas-entrevista-EI_IE1019923.0.8_KO9,41.htm)

Acesso em: 20 maio 2021.

Teste de Português: Para uma comunicação efetiva na empresa, é necessário saber se o candidato possui um bom entendimento do português para se comunicar com sua equipe.

## PROVA DE PORTUGUÊS

Nome: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Cargo Pretendido: \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Leia o poema abaixo, de Fernando Pessoa (Álvaro de Campos), e responda, em seguida, às questões de 1 a 3.

### APONTAMENTO

A minha alma partiu-se como um vaso vazio.  
 Caiu pela escada excessivamente abaixo.  
 Caiu das mãos da criada descuidada.  
 Caiu, fez-se em mais pedaços do que havia loiça no vaso.  
 Asneira? Impossível? Sei lá!  
 Tenho mais sensações do que tinha quando me sentia eu.  
 Sou um espalhamento de cacos sobre um capacho por sacudir.  
 Fiz barulho na queda como um vaso que se partia.  
 Os deuses que há debruçam-se do parapeito da escada  
 E fitam os cacos que a criada deles fez de mim.  
 Não se zangam com ela.  
 São tolerantes com ela.  
 O que eu era um vaso vazio?  
 Olham os cacos absurdamente conscientes,  
 Mas conscientes de si-mesmos, não conscientes deles.  
 Olham e sorriem.  
 Sorriem tolerantes à criada involuntária.  
 Alastra a grande escadaria atapetada de estrelas.  
 Um caco brilha, virado do exterior lustroso, entre os astros.  
 A minha obra? A minha alma principal? A minha vida?  
 Um caco.  
 E os deuses olham-no especialmente, pois não sabem porque ficou ali.

1) Sobre o poema em exame, é INCORRETO afirmar que:

- a) é uma auto-avaliação apresentada aos deuses os quais não reconhecessem o valor de um poeta.
- b) Asneira? Impossível? Sei lá! são expressões que encerram uma apreciação do eu em relação à cena descrita e à imagem que passa a ter de si mesmo.
- c) ao eu que se anuncia, ao longo do poema, são atribuídas características de uma figura fragmentada, destituída de uma essência. Tais imagens são sugeridas por vaso vazio, espalhamento de cacos.
- d) é texto expositivo, organizado por passagens descritivas, seguidas de comentários que revelam a visão que o eu (poeta) parece ter de si mesmo.

Quadro 09: Prova de Português

Fonte: RHSuper.

Disponível em: [www.rhsuper.com.br](http://www.rhsuper.com.br) Acesso em: 20 maio 2021.

Ficha de jogos VR: Através dessa ficha, os participantes irão vivenciar e demonstrar o comportamento esperado pela vaga. O avaliador deverá verificar as competências exigidas para o cargo e através de uma ficha o selecionador deverá pontuar os candidatos de acordo com as competências mostradas.

## Exemplo 1: Vaga para Assistente de Secretária

**JOGO DOS NÚMEROS**

COMPETÊNCIAS A SEREM VERIFICADAS: Agilidade; Cooperação e Raciocínio lógico.

**NÚMERO DE PARTICIPANTES:** no mínimo 6 e no máximo 10.

**MATERIAL:** nenhum material extra necessário

**DESENVOLVIMENTO:**

1. Divida os participantes em quantidades iguais de membros em grupos ou faça um só grupão, dependendo do número de pessoas.
2. Explique que todos devem contar de 1 a 23 e que eles deverão ficar atentos a contagem, pois precisarão seguir algumas regras do jogo durante isso.
3. Repasse a regra abaixo, claramente, no mínimo três vezes, para que todos entendam e memorizem:
  - Números terminados em 3: o participante deve levantar os braços.
  - Se o número for múltiplo de três: o participante deve bater uma palma.
  - Se alguém errar o jogo, o grupo inicia do ponto onde parou.
4. Iniciem a contagem e se verificar que não estar havendo dificuldades, acelerem o ritmo da contagem.  
 >>> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 <<<

| NOME DOS CANDIDATOS | AGILIDADE | COOPERAÇÃO | RACIOCÍNIO LÓGICO | TOTAL |
|---------------------|-----------|------------|-------------------|-------|
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |
|                     |           |            |                   |       |

| Nota | Conceito       | Descrição                                    |
|------|----------------|--|
| 4    | EXCELENTE      | forte evidência da competência investigada   |
| 3    | BOM            | boa evidência da competência investigada     |
| 2    | INSATISFATÓRIO | pouca evidência da competência investigada   |
| 1    | INACEITÁVEL    | nenhuma evidência da competência investigada |

Quadro 10: Jogo dos números

Fonte: Elaborado pelo professor Eliabe Afonso.

Disponível no disciplina de Desenvolvimento por Competência realizado no UNIESP Acessado em: 22 maio 2021.

Além dessas ferramentas, existem testes de planilha, word entre outros. É importante saber que os testes de avaliação são ferramentas essenciais para saber se o candidato tem entendimento sobre a área que ele pretende atuar.

1.12 PROCESSO DE *FEEDBACK*

Após o candidato passar pela seleção vem a fase final que é a espera pelo *feedback* positivo ou negativo, esse *feedback* é dado através de e-mails ou ligação

telefônica. O *feedback* positivo é quando o concorrente passou pelas etapas de triagem e está contratado pela empresa, contudo, nem sempre o candidato receberá um resultado positivo, o *feedback* negativo é dado também quando o candidato não foi aprovado no processo seletivo.

A empresa tem um prazo de no máximo 3 semanas ou 1 mês para entrar em contato com o candidato, é muito importante para o candidato receber a resposta devolutiva, seja de forma positiva ou negativa, tendo em vista, que muitos dos candidatos ficam ansiosos (a) pelo resultado. Vale ressaltar que o fato de não ser selecionado, não significa que a pessoa é incapaz de ocupar a vaga, ela apenas não se encaixou no perfil da vaga e o seu currículo fica arquivado para outras vagas.

### 1.13 PROCESSO DE *FEEDBACK* PARA CANDIDATOS APROVADOS E NÃO APROVADOS

Após o candidato passar pela seleção vem a fase final que é a espera pelo *feedback* positivo ou negativo, conforme ilustrado a figura 13, esse *feedback* é dado através de e-mails ou ligação telefônica. O *feedback* positivo é quando o concorrente passou pelas etapas de triagem e está contratado pela empresa, contudo, nem sempre o candidato receberá um resultado positivo, o *feedback* negativo é dado também quando o candidato não foi aprovado no processo seletivo.

A empresa tem um prazo de no máximo 3 semanas ou 1 mês para entrar em contato com o candidato, é muito importante para o candidato receber a resposta devolutiva, seja de forma positiva ou negativa, tendo em vista, que muitos dos candidatos ficam ansiosos (a) pelo resultado. Vale ressaltar que o fato de não ser selecionado, não significa que a pessoa é incapaz de ocupar a vaga, ela apenas não se encaixou no perfil da vaga e o seu currículo fica arquivado para outras vagas.



Figura 13 Imagem 8: Processo de feedback.

Fonte: Marciliana Correia.

Disponível em: [marcilianacorrea.com.br](http://marcilianacorrea.com.br) Acessado em: 17 maio 2021.

### 1.14 O IMPACTO DA FALTA DE *FEEDBACK*

A demora ou inexistência de *feedbacks* acaba trazendo péssimas consequências nos resultados dos Recursos Humanos.

### 1.15 MODELOS DE *FEEDBACK*

#### *Feedback* positivo

|  |
|--|
| Olá novamente, Carlos!   |
| Recebemos as respostas de seus testes e parabéns! Você acaba de passar para a próxima etapa do processo seletivo! O próximo passo será a dinâmica em grupo, em nosso auditório às 14:30, ao chegar é só falar o seu nome na portaria e aguardar. |
| Qualquer dúvida, por favor, não hesite em nos contactar.   |

Quadro 11: *Feedback* positivo  
Fonte: Elaborado por Mikaelle Monteiro, 2021.

#### *Feedback* negativo

|  |
|--|
| Olá novamente, Roberta!  |
| Recebemos as respostas de seus testes e infelizmente não vamos poder seguir com sua participação para a próxima etapa.   |
| Como um <i>feedback</i> sobre o que analisamos para essa vaga, procuramos alguém que tenha disponibilidade para trabalhar até 19:00hrs e que seja 100% aderente à nossa cultura.<br>Mas, não se desanime! Pretendemos crescer ainda mais o Central supermercados, então quem sabe não nos encontramos em outro momento! Fique ligada (o) na nossa página de carreiras, pois sempre temos outras e novas oportunidades abertas! Mais uma vez obrigado e desejo sucesso na sua trajetória. |

Quadro 12: *Feedback* negativo  
Fonte: Elaborado por Mikaelle Monteiro, 2021.

Após o processo de seleção o avaliador terá todos os pontos positivos e negativos em relação aos candidatos, portanto, é importante também que o *feedback* negativo seja acompanhado de uma sugestão de melhoria, sem compromisso. Isso fará com que o candidato fique motivado e siga sua jornada na busca pela recolocação no mercado.

### 1.15.1 Conclusão Para Seleção

No decorrer do trabalho percebeu-se que o recrutamento e seleção de pessoal são essenciais para uma organização, tendo em vista, que através desse processo é possível identificar as competências e habilidades do futuro colaborador da empresa, seja através do recrutamento interno ou externo a seleção um perfil adequado primordial para se diminuir custos e aumentar a produtividade.

Investigando também é possível observar o quanto as organizações estão evoluindo em relação ao capital humano, buscam constantemente melhorias através do desenho de cargo, para que os seus colaboradores se sintam motivados a estarem ali, tornando o seu ambiente organizacional agradável e lhe dando autonomia sobre a sua função

## 2 PROCESSO DE ACOLHIDA

Após o processo seletivo e admissional, a empresa contratante precisa integrar os novos colaboradores na empresa.

O processo de acolhimento organizacional, também chamada de *onboarding*, é a fase final do processo de agregar pessoas. Através do processo de acolhida, o setor de Recursos Humanos deverá realizar a integração dos novos colaboradores às suas equipes e a empresa no geral. Porém, não existe uma regra exata para realizar o processo de integração, segundo a professora Luciana (Faculdade JK) em uma de suas aulas afirmou, que o estilo do processo deve ser feito de acordo com a necessidade de cada empresa, tamanho e cultura, isso pode variar sendo papel dos Recursos Humanos, colaborador designado do setor ou consultoria.

Para Quintanilha (2013), o contato com a realidade da organização ocorre primeiramente na admissão, ocasião ideal para apresentar ao novo colaborador a estrutura, a cultura, os procedimentos e outros elementos que compõem o universo organizacional. Este é o momento do acolhimento. É como um ritual de iniciação ou de passagem, em que um novo membro é aceito e integrado ao grupo. Uma ocasião em que são apresentadas as práticas, filosofias e normas da organização.

Para a realização do processo de integração, o setor de Recursos Humanos precisa apresentar e contar a história da empresa, disponibilizando manuais de acolhimento, eliminando possíveis dúvidas e apresentando os novos funcionários ao

gestor da respectiva área de atuação. Portanto, os responsáveis pela integração dos novos funcionários têm a responsabilidade de planejar e executar ações que favoreçam um ambiente harmonioso e produtivo nas organizações.

Segundo Schein (2009), os elementos culturais envolvem os processos organizacionais, estruturas, estratégias, metas, filosofias, crenças, dentre outros. Assim, um colaborador que conhece bem a sua organização sabe a quem se dirigir para solucionar um problema, evita procedimentos desnecessários, é capaz de repassar informações com maior clareza e precisão, conhece os formulários e modelos adotados, a filosofia, as crenças e, acima de tudo, sente-se parte da organização. Podemos dizer assim, que a ausência de uma integração adequada poderá prejudicar o desempenho do colaborador, causando sensações de exclusão, abandono, afastamento das equipes, e conseqüentemente deixando uma má impressão sobre a empresa no geral.

Como deve ser feita essa triagem?



De forma clara, o acolhimento é o momento em que o funcionário é apresentado para a empresa e a empresa apresentada para o funcionário, de maneira que o colaborador possa se familiarizar com o local e com os colegas de trabalho. Neste primeiro momento também se faz necessário deixar claro as tarefas que ele irá desempenhar os costumes da organização, a missão, visão e valores, pois ele precisa de orientação para melhor entender quem é a empresa e como ela atua de forma geral.

As pessoas constituem a maior parte, senão, o total das organizações, ou seja, é o fator único que pode trazer os melhores resultados para as empresas. Como afirma Gil (2006,p.23) os empregados também podem ser reconhecidos como parceiros da organização. O bom relacionamento e abertura de fala proporciona, de forma clara, uma melhor participação dos colaboradores, o que facilita a troca de experiência e engajamento, otimizando o processo das organizações. Ao ter essa análise, é indiscutível que a integração de novos colaboradores tem um peso considerável nos dias seguintes pós o feito, tento em vista multiplicar o seu

conhecimento, pois de acordo com Steve Jobs não é o dinheiro que importa. São as pessoas que você tem e como você as lidera. Ou seja, é preciso saber administrar pessoas, e isso requer planejamento, organização e acima de tudo, visão estratégica.

Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 146). Quando falamos da estimulação a integração, conforme ilustrado a figura 14, e acolhimento entre funcionários, nos referimos também a todos os departamentos existentes na organização, ou seja, todos os setores devem fazer parte desta acolhida, uma vez que todos os colaboradores, independentemente de setor, deve vestir a camisa da empresa.



Figura 14: Processo de integração  
Fonte: Secretaria Encontro matrimonial.

Disponível em: <http://secretaria.encontromatrimonial.com.br/> Acesso em: maio 2021

## 2.1 QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA?

- **Motivação:** Quando existe um processo de integração bem estruturado, os novos colaboradores iniciam seus trabalhos mais engajados e motivados, pois se sentiram acolhidos pela empresa.
- **Integração:** Geralmente, o *onboarding* envolve eventos sociais na empresa com a finalidade de criar momentos de aproximação entre os colaboradores, impulsionando assim, a integração dos recém contratados.
- **Retenção de talentos:** As táticas de *Onboarding* fazem com que os colaboradores permaneçam mais tempo na empresa, já que eles conseguem se tornar produtivos mais rápidos, pois iniciam o trabalho compreendendo como a organização funciona de forma mais clara. Assim se diminui as chances de colaboradores talentosos deixem a empresa antes de demonstrarem suas capacidades.

- Capacitação: Há economia de tempo e capital com treinamentos e capacitações, já que o *Onboarding* faz com que eles se preparem e adaptem rapidamente para lidar com as atividades do dia a dia, reduzindo a probabilidade de erros futuros e garantindo melhores resultados.



Figura 15: Benefícios do processo de acolhimento  
Fonte: Norber.

Disponível em: <https://www.norber.com.br> Acessado em: 20 maio 2021.

Devemos alinhar esses benefícios, conforme ilustrado a figura 15, com os objetivos da empresa. A acolhida não é apenas um processo de boas-vindas. Os Recursos Humanos da empresa precisam apresentar de forma clara a missão, visão e valores da empresa, além de alinhar as funções e metas do novo colaborador.

Para alinhar os processos do *onboarding* de maneira eficiente, é preciso definir antes o projeto. Os processos são baseados nos 4Cs (conformidade, clarificação, cultura e conexão). Essas etapas podem ser usadas como fundamento para elaborar um cronograma de implementação eficaz.

Em resumo, os 4Cs significa:

- Conformidade: base da pirâmide, é o nível que engloba o ensino do código de ética, regras, processos e outras políticas internas da empresa;
- Clarificação: o novo colaborador é esclarecido quanto às suas funções, como também demonstra como devem ser suas atitudes para que ele se alinhe às expectativas da organização;
- Cultura: consiste na demonstração dos valores da empresa, são indicadas as normas de conduta e apresentado o clima organizacional;

- Conexão: topo da pirâmide está relacionada às relações interpessoais entre o novato e a equipe, são realizadas as devidas apresentações e eventos sociais de integração.

### 2.3 ESTABELEÇA OS KPIS DE CADA CARGO

KPIS ou indicadores -chave de desempenho, são as ferramentas utilizadas para verificar se os resultados desejados estão sendo alcançados. Após estabelecer os indicadores ficará mais claro quais metas os colaboradores devem atingir e quais resultados eles devem gerar.

Além disso, para implementar um processo de acolhimento devemos:

Documentar todo o procedimento: Anotando o alcance de metas, resultados e atitudes dos colaboradores. Isso permite que o gestor mantenha um padrão de excelência e que também aprimore os processos futuros.

Criar métodos qualitativos para medir os resultados: Sabemos que podem levar meses até que o novo colaborador esteja totalmente socializado e produtivo, e o entendimento de que os resultados numéricos não apareçam imediatamente é que precisaremos criar métodos qualitativos para avaliar.

*Feedback:* Durante esse processo de *onboarding*, os recursos humanos podem conduzir grupos focais com os novos colaboradores para descobrir suas percepções sobre tudo o que os envolve. Essa experiência te dará uma percepção “fresca” de quem acabou de chegar e consegue perceber fatos que podem ter se transformado em pontos cegos para a organização.

Compartilhe as informações com os responsáveis do setor: É importante compartilhar as informações do processo de *onboarding* com os líderes e com os colaboradores. Os gestores poderão contribuir com sugestões e ideias para aprimorar o processo de integração.

*Stay interviews:* Ainda relacionado ao processo de *feedback*, *stay interviews* é conversa entre o gestor e o funcionário, onde é feita uma série de perguntas aos colaboradores com objetivo de entender o que mantém o profissional trabalhando na empresa, buscando entender bem o que ele espera ou gostaria como melhorias. Essa etapa existe porque entende-se que buscar entender essas questões na saída de um colaborador é algo equivocados, considerado de modo “tardio” para poder identificar problemas e resolvê-lo. Portanto, o ideal é agir logo no início. Com a

ajuda de um software, o gestor pode programar *stay interviews* com o intervalo necessário para os colaboradores, estudando as respostas para embasar planos de ação para a empresa. Dessa forma, o Rh e os líderes podem atuar de forma sintética, trabalhando em melhorias para o bom convívio em toda a organização, aprimorando toda cultura organizacional.

*Exit interviews* (entrevista de saída): Enquanto as *stay interviews* tem a competência de descobrir os principais motivos que fazem com que o colaborador deseja permanecer na empresa, as *exit interviews* são desenvolvidas para descobrir o porquê de o funcionário ter começado a procurar por uma nova oportunidade. Geralmente, isso ocorre entre um funcionário e uma organização, e o papel do RH é levantar um diagnóstico para a principal causa da possível perda de talentos. Branham (2002) descreve que as empresas buscam, cada vez mais, se comprometer a agir da melhor forma com seus profissionais para mantê-los, visto que estes são grandes elementos de sucesso. De acordo com Chiavenato (2009, p. 10) “a organização viável, do ponto de vista dos recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”. As organizações devem buscar a retenção dos seus profissionais evitando assim a rotatividade, visto que quando a empresa perde um profissional para o mercado, perde também todos os investimentos feitos nele, levando a experiência adquirida durante seu tempo de atuação (CHIAVENATO, 2009).

Valorize a integração contínua: A adaptação é algo contínuo e precisa ser melhorado todos os dias. Para Ricardo Rocha, diretor da Spring Professional no Brasil, um dos grandes desafios hoje é manter a integração viva, uma vez que não há previsão de volta para os escritórios.

## REFERÊNCIAS

Ana Cristina Limongi-França, Eliete Bernal Arellano. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos a empresa, 7. ed.rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011

ESTRATÉGICO. 4º ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRAMINA, Maria Rita., BRANCO, Renata Castello. **Seleção por Competências – Garimpando Talentos e Potenciais**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5m9whw4da](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da) acesso em: 20 maio.2021.

MILKOVICH George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. OK

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional

ONBOARDING: <https://www.totvs.com/blog/negocios/onboarding/> Acesso em: 11 de maio de 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

QUINTANILHA, Evelise de Souza. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. 3. Reimpr. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

## PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

OLIVEIRA, Hugo Flávio Nogueira de<sup>1</sup>  
SILVA, David Henrique de Sousa<sup>2</sup>  
RAMOS, Natália Silva<sup>3</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>4</sup>

### 1 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Conforme Chiavenato (2010), a descrição de cargos refere-se a conjectura da formação de um cargo, ou seja: a descrição que serve para visualizar o que determinado cargo requer para existir. E com essa descrição tem-se um norte, facilitando, por exemplo, na hora de um recrutamento e seleção, também em uma avaliação de desempenho e em outras atividades vinculadas ao setor de recursos humanos.

Descrição de cargos. Como fazer? Aposto que ao ler essa frase seu cérebro começa a lhe mostrar o que ela quer dizer, a final o nome é bem sugestivo, não é mesmo?! Bem... como a própria frase diz, a descrição de cargos fala sobre contar de forma detalhada como os cargos são descritos, ou seja, mostrar toda a estrutura descrita de um cargo. No entanto, antes de um cargo ser finalmente descrito, existe algumas etapas a serem feitas.

O quê?... Mas não é só descrever o cargo?



Não! A descrição precisa ser: precisa. Sendo assim, o que podemos fazer na “pré-descrição” de um cargo? O melhor a ser feito sem dúvidas é uma entrevista em um âmbito sobre as especificações (ainda no ramo da gestão, não fomos para o

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>4</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

jornalismo, hein?! Foco.) onde nessa entrevista será feito um questionário para coletar informações sobre os cargos ou através de um questionário entregue para obter as respostas. Finalmente a descrição de cargos pode ser feita, externalizando as responsabilidades e todas as atribuições que o cargo precisa ter.



**Certo, estou falando de cargo, mas o que é um cargo?**

Para definirmos de forma rápida e prática qual o conceito de cargo, vamos entrar em meditação e visualizar uma coisa: Cargo é aquilo que se carrega. Ou seja, o cargo é o compromisso que alguém tem, assim estando encarregado de algo e, cada cargo em uma empresa é colocado no seu lugar, e podemos identificá-los no organograma, que onde é mostrado todos os cargos da organização.

### 1.1 COMO FAZER UM DESENHO DE CARGOS?

O desenho de cargos constitui na maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado, dentre isso precisam definir quatro condições básicas:

- Qual é o **conteúdo** do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará;
- Quais são os **métodos** e **processos** de trabalho, ou seja, como as tarefas deverão ser desempenhadas;
- A quem o **ocupante** do cargo deve prestar **responsabilidade**, isto é, quem é o seu superior imediato;
- Quem o **ocupante** do cargo deverá **supervisionar** ou dirigir autoridade, ou seja, quem serão os seus subordinados.

Tendo isso em mente, vamos ver um exemplo de descrição de cargo que rhportal<sup>5</sup> propôs:

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/descricao-de-cargo/> Acesso em: 27/abr/2021

Vejamos a seguir um exemplo de uma descrição de cargo:

### Operador de Caixa

#### OPERADOR DE CAIXA

##### **NOME DA EMPRESA**

Supermercado BIG

##### **TÍTULO DO CARGO**

Operador de caixa

##### **SUMÁRIO DO CARGO**

Responsável pelas cobranças dos valores das compras. Em caso de cheques altos chamar os fiscais de caixa sem sair do caixa.

##### **RELAÇÕES**

Reporta-se ao fiscal de caixa e o chefe da frente de caixa

**Supervisiona:** Responsável pelo um ótimo atendimento, divulgando as promoções para os clientes.

##### **QUALIFICAÇÕES**

**Educação:** Ensino médio completo

**Experiência profissional:** Não exige experiência, pois o treinamento é feito com os funcionários mais antigos.

##### **REQUISITOS BÁSICOS**

flexibilidade, agilidade, atenção, honestidade, iniciativa, interesse em crescer, boa comunicação e dinâmico.

Quadro 1: Descrição de cargos

Disponível em: <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Descri%C3%A7%C3%A3o-De-Cargo-Operador/49606674.html> Acesso em: 20 maio 2021.

## 1.2 RESPONSABILIDADES:

- Prestar um ótimo atendimento ao cliente, demonstrando interesse para ajudá-lo em quaisquer dúvidas;
- Cobrar os valores expressamente corretos, sendo que em cheques altos, cartões de créditos sem assinatura solicitar a identidade e o fiscal de caixa ou chefe;
- Fechar o caixa certo, tanto na separação dos documentos de cartões para facilitar no setor financeiro.

### 1.3 AMBIENTE

Limitado, o operador de caixa tem a obrigação de ficar no caixa para trabalhar, quando não tiver cliente pode sentar na cadeira com uma postura adequada.

No conteúdo apresentado conclui-se que a descrição de cargos tem grande importância para que o gestor de recursos humanos visualize de forma coesa as atribuições e toda a conjectura de um cargo, para que assim aja de forma certa quando tiver que se voltar ao recrutamento, por exemplo, e, também a análise do desempenho em relação ao monitoramento do encarregado com tal cargo.

## 2 ORGANOGRAMA

**Você sabe o que é um organograma? Não?  
Então vem que eu lhe explico!**



Um organograma nada mais é que uma formalização da hierarquia de uma organização, ou seja, como ela se estrutura seu desenho.

O que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a cultura da organização [...]; uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros (PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, A organização precisa dessa formalização, pois a empresa é composta pela estrutura física, colaboradores, recursos, público alvo, missão, visão, valores então, haja vista, que a organização como todo precisa está alinhada a todo esse contexto e quem formaliza esse alinhamento é o organograma ele é quem faz essa divisão das hierarquias dos colaboradores que a compõem e às atividades realizadas pelos mesmos, para que a empresa guie todo seu funcionamento através dessa estruturação e seus funcionários esteja ciente de como a empresa se porta, funciona, suas atividades, responsabilidades, direitos, deveres e a comunicação

principalmente, a quem o subordinado deve recorrer, em suma seria de fato como a empresa se organiza e o organograma não se limita apenas em uma forma de estrutura, até porque nenhuma empresa é igual cada uma se organiza da sua forma ,então veremos os tipos de organogramas um pouco a frente.



**Interessante não é?  
Como uma empresa se estrutura, agora vou te  
mostrar alguns tipos de organograma.**

Organograma vertical: esse organograma é o mais tradicional e usado nas organizações, ele mostra como se estrutura as hierarquias pelo grau de importância e seus tipos de comunicações e etc, conforme ilustrado a figura 16.

Organograma Vertical

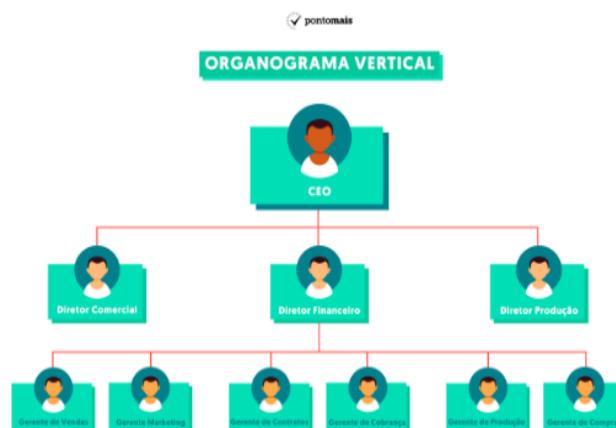


Figura 16: Organograma 1

Fonte: Ponto Mais.

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021

Organograma horizontal: nesse caso podemos ver que diferente da anterior ela já nos mostra um conceito e características mais colaborativas e flexíveis onde a gestão está ao lado das operacionais, conforme ilustrado a figura 17.

## Organograma Horizontal

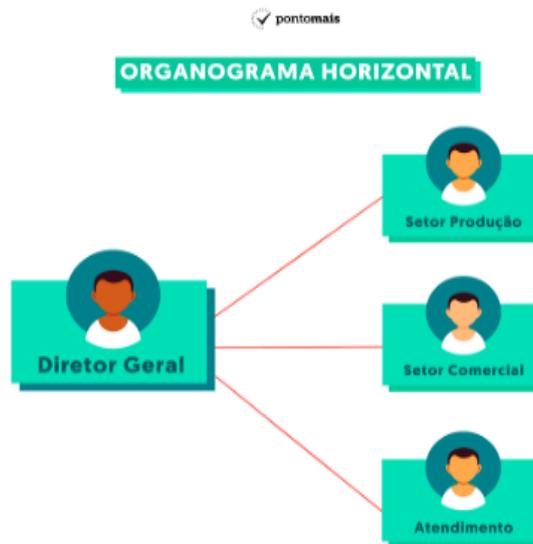


Figura 17: Organograma 2

Fonte: Ponto Mais.

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021

Organograma Circular/Radial: esse é uma estrutura mais de equipe onde os líderes se encontra no meio e os demais colaboradores ao redor, conforme ilustrado a figura 18.

## Organograma Radial



Figura 18: Organograma 3

Fonte: Ponto Mais.

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021

Organograma linear de responsabilidade: esse está voltado para as relações entre o colaborador e suas atividades e como ela se organiza a cada um deles, conforme ilustrado a figura 19.

Organograma linear



Figura 19: Organograma 4  
Fonte: Ponto Mais.

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021.

Organograma Matricial: esse organograma também utilizado pelas organizações está voltado a projetos por tempo determinados, ou seja, temporários havendo misturas de departamentos diferentes, conforme ilustrado a figura 20.

Organograma Matricial

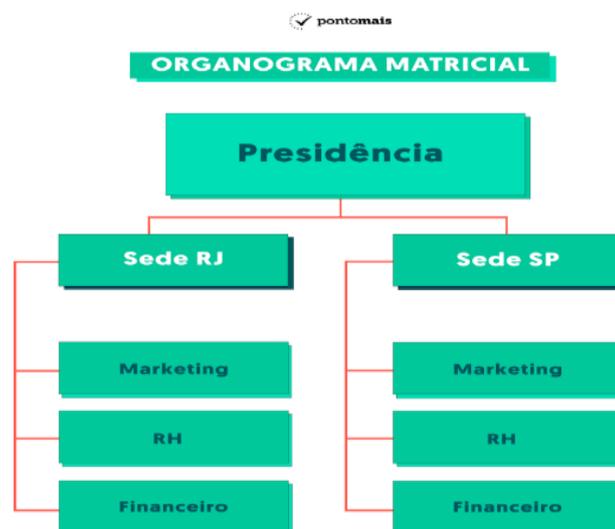


Figura 20: Organograma 5  
Fonte: Ponto Mais.

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021.

**Espero que tenha ficado claro para você o que é um cronograma e como ele se aplica nas organizações e seus tipos estruturais.**



Como vimos anteriormente cada tipo de organograma e seus aspectos<sup>6</sup> diferentes, sua estruturação. Sabemos que cada um desse tem um modo diferente de ser aplicado e que será utilizado para às necessidades das empresas que melhor se adequa a cada uma delas, mas o que de fato uma empresa que possui organograma quais são seus benefícios? Uma empresa que tem sua própria formalização, seus cargos bem divididos, sua comunicação bem estruturada, sua equipe ciente de tudo que se interliga na empresa , essa provavelmente tem uma base gráfica bem formalizada , ela terá mais facilidade de implantar programas, enfrentar adversidades , controlar seu funcionamento , visualização de cargos, atividades, quem é quem na empresa e a quem recorrer, comunicação melhor estruturada , seus funcionários compreende melhor os níveis de autoridade e seus relacionamentos formais e informais

## **FUNCIONOGRAMA**

Funcionograma é um gráfico de organização que tem por objetivo demonstrar detalhadamente as principais atividades desempenhadas em cada órgão do organograma. Segundo Fontes (2008, p.77),

O funcionograma ou organograma funcional é um gráfico de organização cuja finalidade é dar o posicionamento dos órgãos, indicando as suas atribuições. Ele é, portanto, uma espécie de ampliação setorial do organograma, que consiste em um gráfico de colunas que descrevem as atividades desenvolvidas por um órgão e as respectivas responsabilidades.

É como se pudéssemos abrir cada um dos órgãos representados no organograma, visualizando como estão compostos em termos de colaboradores e quais atividades são desenvolvidas em cada um deles. Portanto, é um gráfico

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021.

derivado do organograma – não há funcionograma se não existir organograma, tem como objetivo detalhar e demonstrar as atividades desenvolvidas em cada órgão da empresa.

E para que serve?

- O funcionograma possibilita a visualização da organização/estruturação interna de cada órgão;
- A especificação das atividades/tarefas desempenhadas e melhor entendimento do trabalho total;
- A equitativa distribuição do trabalho, através da análise da relação atividade e no de pessoas envolvidas;
- A padronização de atividades e sequência e fluxos;
- A análise do ambiente de trabalho;
- Maior facilidade no uso de métodos de análise-avaliação de desempenho individual e do grupo;
- Maior facilidade de emprego e entendimento de processos de ascensão / promoção funcional;
- Clareza ao colaborador, de onde ele está e de onde pode chegar dentro da própria empresa;
- O conhecimento por parte do colaborador, de que trabalhos e atividades são desenvolvidos nos demais órgãos da empresa.



Figura 21 - Funcionograma 1: Organizacional

Fonte: Lacconursos.

Disponível em: <https://lacconursos.com.br/blog/2016/12/07/o-que-e-um-funcionograma/>  
Acesso em: 27 abr. 2021.

funcionograma é um gráfico que amplia as partes setoriais de um organograma<sup>7</sup>, respeitando suas características estruturais, tornando claras as atividades ou funções que o justificam, possibilitando conhecer a interdependência das partes componentes do organismo. Conhecido, também como organograma funcional, o funcionograma procura dar uma ideia geral da missão de cada órgão da empresa. Os funcionogramas devem ser incluídos no Manual de Organização.

Podemos concluir que o Funcionograma é um importante instrumento analítico-decisório envolvendo organização e racionalização do trabalho, avaliação de desempenho e produtividade bem como mapeamento de habilidades. Fornece informações conclusivas, úteis a outras ferramentas administrativas relacionadas à organização/desempenho.

## REFERÊNCIAS

### **ANÁLISE FUNCIONAL: Organogramas, Fluxogramas e Funcionograma.**

Disponível em: <https://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-4-organogramas-fluxogramas-e-funcionograma> Acesso em: 27 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – 6. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FONTES, Altair. **Estruturas e processos organizacionais**. v. 1 / Altair Fontes; Fábيا Gomes Fontes. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

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

### **PONTO MAIS: Organograma**

Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/organograma-empresa> Acesso em: 27 abr. 2021.

### **RH PORTAL: Descrição de cargos**

Chiavenato descrição de cargos disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/descricao-de-cargo/> Acesso em: 27 abr. 2021.

**Organização, Sistemas Métodos.** Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/guestb54373/osm-matriz> > Acesso em: 27 abr. 2021.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-4-organogramas-fluxogramas-e-funcionograma> Acesso em: 27/04/2021.

## RECOMPENSAR PESSOAS

COSTA, Jardene dos Santos<sup>1</sup>  
OLIVEIRA, Jecyclevia Rayane de<sup>2</sup>  
RIBEIRO, Mirian Santana de Assis<sup>3</sup>  
SANTOS, Paloma Freire dos<sup>4</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>5</sup>

### 1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é dividida em seis processos são eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas, recompensar pessoas.

Entretanto, alguns gestores desconhecem os fatores que comprometem a produtividade e maximização de recursos. Com base em Dutra (2014); Ohmae (2016) e Boog e Castro (2014), identificam-se diferentes fatores influenciadores da motivação dos funcionários. Dentre esses fatores, o estudo definiu, como foco de análise, o processo de recompensar pessoas.

Com isso o processo de recompensar as pessoas se torna essencial dentro das organizações, pois são o incentivo e o estímulo que a organização precisa para se torna competitiva no mercado. Os funcionários buscam contribuir para o crescimento da empresa, se sente satisfeitos em seu ambiente de trabalho, o clima organizacional melhora e eles vestem a camisa da empresa. Dentro desse processo estão inseridos remuneração, programas de incentivos, benefícios e serviços. O processo de manter pessoas diminui consideravelmente os índices de turnover dentro da empresa, é um processo importante onde ele age no bom relacionamento interpessoal, busca deixar seus funcionários motivados, para que as atividades diárias sejam realizadas com sucesso. No processo de manter pessoas estão inseridos: disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>4</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>5</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

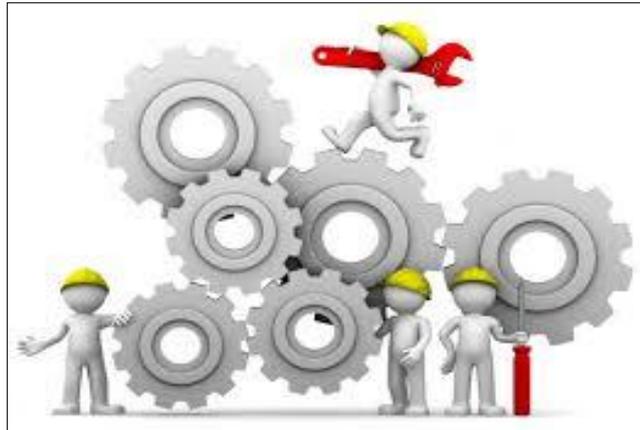


Figura 22: Recompensar Pessoas

Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/nLFpchxsqZnfixNc8> Acesso em: 18 maio 2021

Diante desse tema, como ilustra a figura 22, manter e recompensar pessoas constitui um dos elementos importantes de uma organização, as pessoas deixaram de ser vistas como meros colaboradores que trabalham de forma arduá e passaram a serem vistas como seres humanos úteis e comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos seus colaboradores tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Recompensar as pessoas visa melhorias tanto para o colaborador, como para a empresa. É um incentivo que torna os processos mais eficazes, para que o objetivo final seja alcançado. De certa forma as recompensas podem afetar os custos organizacionais, por isso é tão importante entender e compreender este processo. São muitas empresas que ainda utilizam processos rígidos, que são ultrapassados; outras organizações optam pela flexibilidade e tecnologia para incentivar e motivar os colaboradores que fazem parte da organização.



Figura 23: Manutenção de Pessoas  
Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/pbrujQhKg23rd4Ej7> Acesso em: 18 maio 2021

"A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização" (CHIAVENATO, 2010, p. 436), conforme ilustrado a figura 23.

Vemos nesse caso a importância de gerenciar de forma humana o setor que está direcionado para o capital humano dentro da empresa e criar a satisfação pessoal através do bem estar e recompensas dos bons serviços.

Já o processo de recompensar nada mais é do que "processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais" (CHIAVENATO, 2010 p. 16).

Recompensar pessoas e incentivar não está relacionado apenas com finanças, pelo contrário incluem a preocupação com as condições físicas e mentais do colaborador, inclui também a afeição profissional.



Figura 24: Trabalho em equipe

Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/scjXN1RsAKe8E9p28> Acesso em: 19 maio 2021.

Perante o processo apresentado o profissional de recursos humanos têm como finalidade proporcionar uma firmeza e equilíbrio entre os objetivos organizacionais, conforme ilustra figura 24. Dessa maneira a gestão de pessoas deve fazer com que os objetivos individuais seja realizado funcionando como uma engrenagem dentro de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é uma área sensível às ideias que predominam nas organizações. Ela é indeterminada, pois depende de várias perspectivas, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, a atividade da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e de uma infinidade de outros princípios importantes.



Figura 25: Estratégias do RH

Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/FFjkt8xosHAK1AYV7> Acesso em: 19 maio 2021.

Gerenciar pessoas é um processo que requer muitas habilidades e conhecimentos para que a empresa alcance o seu sucesso, ela precisa ter um bom profissional no RH que use de estratégias organizacionais, , conforme ilustra figura 25, bem elaboradas para assim a empresa alcançar os seus objetivos almejados a curto e longo prazo.

O RH oferece o suporte necessário para que todos os colaboradores trabalhem com confiança e tranquilidade, para isso a empresa deve entrar com ações de investir, motivar, e alcançar o funcionário, para que ele permaneça na empresa.

As classificações das recompensas organizacionais se definem como:

**Financeiras diretas:** salários, prêmios, comissões.

**Financeiras indiretas:** férias, gratificações, gorjetas, hora extra, 13º salário e adicionais.

**Não financeira** - Oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho .

## REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS



Figura 26: Remuneração de benefícios  
Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/5nHAaetxU4FAfxYG8> Acesso em: 20 maio 2021

Na organização um dos temas mais importantes na área de Recursos Humanos é a remuneração e benefícios, , conforme ilustra figura 26, pois a empresa deve se preocupar com o bem estar e saber recompensar seus colaboradores, pois fazendo isso eles se sentiram valorizados, estaram mais

motivados, contribuíram de forma significativa nos processos organizacionais. Um funcionário desmotivado, insatisfeito, provoca vários prejuízos a organização, o número de absenteísmo cresce, a rotatividade aumenta e ocorre a diminuição do desempenho.

A remuneração é uma forma de retribuir ao colaborador todo seu esforço, mais é preciso ter profissionais que buscam se capacitar, para agregar valor a organização. A remuneração vai além do salário, é um conjunto de vários tipos de remunerações, sejam elas prêmios, bonificações, etc.

Segundo YOUNG (2009, p.34) "a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações in natura que a empresa por força do contrato ou do costume, fornece habitualmente ao empregado, é reconhecido como remuneração".

## 2 REMUNERAÇÕES DE PESSOAS

Remuneração por Competência – Está relacionado com a atividade do colaborador, o grau de responsabilidade e complexidade.

Remuneração Variável – Está relacionada ao desempenho profissional individual ou de um grupo. Onde o colaborador recebe através do seu desempenho profissional.

Remuneração Indireta – É os benefícios indiretos que a empresa concede aos seus colaboradores como: plano de saúde, seguro de vida, etc.

### REMUNERAÇÃO FIXA OU VÁRIAVEL



Figura 27: Remuneração fixa ou variável

Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/JzfR5B83rrvKP8Qw8>Acesso em: 20 maio 2021

A remuneração pode ser paga em uma base fixa (salário mensal ou por hora) – ou pode variar, como mostra a figura 27, conforme critérios previamente estabelecidos como metas e lucros da organização.

## 2.1 BENEFÍCIOS

Os benefícios são regalias concedidas pela empresa, onde é um pagamento adicional, além do salário. Pode ser pago a parte de alguns funcionários ou a todos.

### 2.1.1 Origens dos benefícios

- Exigências dos sindicatos
- Exigências da legislação trabalhista
- Competições entre as empresas
- Contribuição para o bem-estar dos colaboradores

### 2.1.2 Tipos de benefícios sociais

Os benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos:

- **Benefícios legais:** Férias, aposentadoria, auxílio-doença, 13º salário, salário-família, salário-maternidade, seguro de acidentes de trabalho.
- **Benefícios espontâneos:** Gratificações, seguro de vida, empréstimos, assistência médico-hospitalar, refeições subsidiadas.

## 3 HIGIENE E SEGURANÇA



Figura 28: Conscientização na higiene e segurança do trabalho  
Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/e62NVFeHP38jFT1n9> Acesso em: 20 maio 2021.

A higiene no trabalho, conforme ilustra figura 28, visa proteger o estado físico e mental dos colaboradores, preservando contra os riscos a saúde inerentes as atividades do cargo. Garante a qualidade de vida, dentro de um ambiente saudável.

Nascimento (2002, p. 48) A higiene do trabalho propõe-se combater, no ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador).

### 3.1 OBJETIVOS DA HIGIENE NO TRABALHO

- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho
- Eliminação das causas das doenças profissionais
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade

O programa de higiene envolve:

- ✓ **Ambiente físico:** Tem relação com a iluminação, temperatura, ventilação e ruídos.
- ✓ **Ambiente psicológico:** Atividade motivadora, eliminação dos estresses, gerência participativa, relacionamento interpessoal agradável.
- ✓ **Aplicação de princípios de ergonomia:** máquinas adequadas, materiais de trabalho ajustados as pessoas, ferramentas para diminuir o esforço físico.
- ✓ **Saúde ocupacional:** ausência de doenças.

### 3.2 SEGURANÇA NO TRABALHO

A segurança no trabalho é empregada para prevenir possíveis acidentes, visa a proteção do colaborador, no seu ambiente de trabalho.

Existem algumas causas de acidentes no trabalho: Quedas em altura, movimentos repetitivos, ferramentas inadequadas, cansaço e fadiga, não utilizar os EPI (Equipamento de Proteção Individual) adequadamente etc.

Para diminuir os acidentes no trabalho é importante sinalizar toda a empresa, fazer campanhas conscientizando os colaboradores sobre os acidentes,

treinamentos para evitar os acidentes, conforme ilustra figura 29, ter os kits de primeiros socorros, fiscalizar etc.



Figura 29: Segurança e saúde  
Fonte: Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/RiJfUARic65qHhsT8> Acesso: 22 maio 2021

### 3.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de atitudes em que a empresa desempenha melhoria de bem-estar a todos da organização, visando sempre a qualidade de vida de seus funcionários e familiares. O que é importante não só para empresa, mas para ambas as partes.

A empresa que oferece benefícios de saúde, acolhimento, buscando sempre seus cuidados psicológicos e bem-estar dos seus funcionários, dando condições de exercer funções de maneiras saudáveis oferecendo a oportunidade de crescimento profissional é uma empresa que investe no seu capital humano, logo é identificado sinais de progresso na produtividade no crescimento da empresa no seu clima organizacional.

Muita das vezes a parte de desempenho do dia a dia dos seus funcionários estão ligados as partes emocionais com relação aos familiares que leva o desmotivar de desempenhar sua função na organização, e com isso pode refletir na qualidade na produção e no avanço da empresa de progredir, para que isso não aconteça os setores de RH com a empresa os gestores e os líderes devem ficar de olhos bem atentos com relação a esse ponto.

Existem algumas ações que podem melhorar a qualidade de vida dentro da empresa:

- Investir nos funcionários
- Criar um ambiente saudável
- Flexibilizar a jornada de trabalho
- Propor ações de integração



Figura 30: Qualidade de vida no trabalho

Fonte:Imagens.

Disponível em: <https://images.app.goo.gl/VVSh3okPic5RdgR67>Acesso em: 22 maio 2021.

A qualidade de vida no trabalho, conforme ilustra figura 30, se apresenta como uma preocupação do homem de-se inicio da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. “O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho” (CHIAVENATO, 2004).

Concluindo tais análises, a obra de Alvarães e Ripardo (2013) afirma que o salário não é um elemento motivador para o colaborador, o que traz controvérsias. Ao longo dos anos, segundo Marras (2015), o salário tem sido o elemento de ligação entre os colaboradores e a organização. Para Wallace e Fay (2013), o salário é resultante do tempo que o trabalhador exerce suas atividades ou pelo serviço realizado. Ou seja, a definição da remuneração está centrada no cargo ocupado e é considerada uma forma de reconhecimento do esforço demandado por suas funções e oferecido pelo colaborador.

## REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador. In: **Revista Uniabeu**, vol. 6, 2013.

BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2014. v.1. 688 p.

CHIAVENATO Idalberto. **Os objetivos da gestão de pessoas**. 2004. Acesso em: 18 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5ª Edição. Editora Atlas, 2004. Acesso em: 20 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2ª reimpressão, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. Acesso em: 20 maio 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2015.

OHMAE, Kenichi. **End of the Nation State: The Rise of Regional Economies**. New York: Touchstone, 2016.

WALLACE, Marc J. FAY, Charles H. **Teoria e prática de remuneração**. 2. ed. Boston: PWS Kent, 2013.

## PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

COUTINHO, Nathália Neves da Nóbrega<sup>1</sup>  
LACERDA, Fabiana Alves Cavalcante de<sup>2</sup>  
MEIRA, Débora Constâncio<sup>3</sup>  
MEIRELES, Carina Macedo Dantas<sup>4</sup>  
MONTE, Sandra Maria Silva do<sup>5</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>6</sup>

### 1 DESENVOLVER PESSOAS

É de conhecimento geral que o processo de treinamento possui 4 etapas, as quais são: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Falaremos inicialmente sobre como funciona cada uma dessas etapas, para que se obtenha um bom resultado em toda a construção para o treinamento, é de suma importância que se tenha essas etapas, para a coleta de dados como, avaliar as necessidades a serem supridas e corrigidas, entender elas, colocar em ação o que se foi discutido e por fim chegar a excelentes resultados.

Nesse contexto, torna-se importante definir competência, que é o conjunto de conhecimentos e experiências geradoras de vantagem competitiva (BOHLANDER; SNELL, 2019).

O desafio das organizações modernas é atrair profissionais qualificados e desenvolvê-los, resultando em um conjunto de competências capazes de potencializar o conhecimento, a inovação e a competitividade da organização. Pacheco (2015) reflete que as pessoas representam o potencial individual e formam o capital intelectual das organizações. Por meio dos seus talentos, agregam valor à organização, na medida em que são estimuladas e reconhecidas no seu ambiente de trabalho.

A princípio precisa-se de esforços para a análise dessas necessidades, pois não se obtém esses dados facilmente, já que muitas vezes podem não estarem esclarecidos, por isso a importância desse primeiro momento. Para que se haja um segundo momento se é necessário o levantamento, que irão coletar as habilidades e

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

<sup>4</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

<sup>5</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

<sup>6</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP

competências, onde se existe 5 níveis de análise organizacional, das competências organizacionais requeridas, dos recursos humanos, da estrutura de cargos e do treinamento, sendo assim, após passar por esses processos se vêm a avaliação e já a parte prática, é essencial que haja ajuda dos colaboradores, que eles queiram ver crescimento, tendo em vista, que vai se obter um melhor resultado como indivíduo, com conhecimentos e outras capacitações. Existem alguns tipos de tendências ideais para o mercado atual, tais essas como: *e-learning*, mentoria e coaching, treinamento como consultoria de desempenho, gamificação e as demais opções.

Esse processo deve contar com a Gestão de Pessoas estratégica, em parceria com os gestores, definindo políticas e práticas que propiciem a criação e o desenvolvimento do conhecimento, especialmente o Tácito. Empresas que valorizam o capital humano conduzem os processos de Gestão de Pessoas de forma descentralizada, em uma abordagem sistêmica, sob a forma de Consultoria Interna de RH, função de Recursos Humanos (RH) onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas da organização (FRANÇA, 2017).

## 2 CONCEITO DE TREINAMENTO

Treinamento pode ter diversos significados. Durante a história do RH levava-se em conta o RH como algo para integrar o colaborador ao seu cargo dentro da empresa, entretanto, atualmente esse conceito sobre treinamento vem sendo ampliado dentro das empresas, ele é uma forma para a melhora do desempenho do cargo.

Nos tempos atuais, o treinamento é considerado como uma forma de aumentar ou fortalecer certas competências em seus colaboradores para que eles fiquem cada vez mais produtivos, criativos e inovadores, com o fim de melhorar o ambiente de trabalho e contribuir os objetivos e missões da empresa.

O treinamento é uma grande fonte de lucro para as empresas também deixando com que os colaboradores ajudem de forma efetiva nas decisões da organização. Dessa forma o treinamento é uma maneira eficaz de gerar valor ao colaborador e também ao cliente.

O próprio treinamento está totalmente ligado ao conhecimento da empresa. Em nossos tempos atuais, também conhecido como a “era da informação”, o

conhecimento é algo de extrema importância. Já que ele é tão fundamental e importante, podemos entender que o conhecimento é que forma a chave de sucesso para a empresa. O conhecimento só tem valor quando se é utilizado, significando então, que o conhecimento só será produtivo se for utilizado para ser uma diferença, trazendo assim resultados eficazes e valores para dentro da empresa.

Baseado em Chiavenato (2014), conforme ilustra figura 31, o treinamento tem como foco:

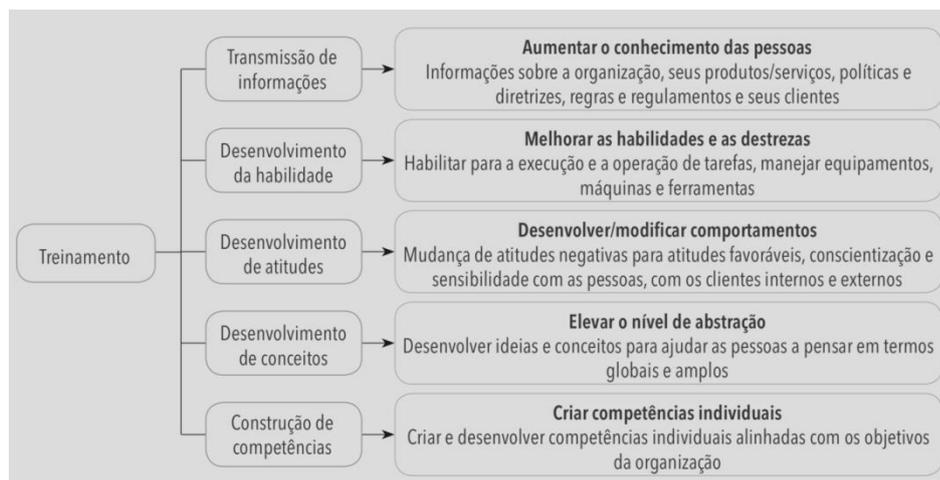


Figura 31: Definições de Treinamento  
Fonte: CHIAVENATO, 2014. Acesso em: 20 maio 2021.

### 3 DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Existe uma diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, mesmo eles sendo tão parecidos podemos identificar certas diferenças em seus conceitos.

Como já vimos um pouco, o treinamento é um conjunto de um esforço árduo para melhorar a atividade dos colaboradores, ajudando também no desempenho da empresa. É uma das áreas de Gestão de Pessoas mais importantes. Ela é formada para gerar talentos através do conhecimento e habilidades necessários para cada cargo da empresa.

Ela pode ser baseada tanto através de cargos como também por competências, conforme ilustra figura 32:

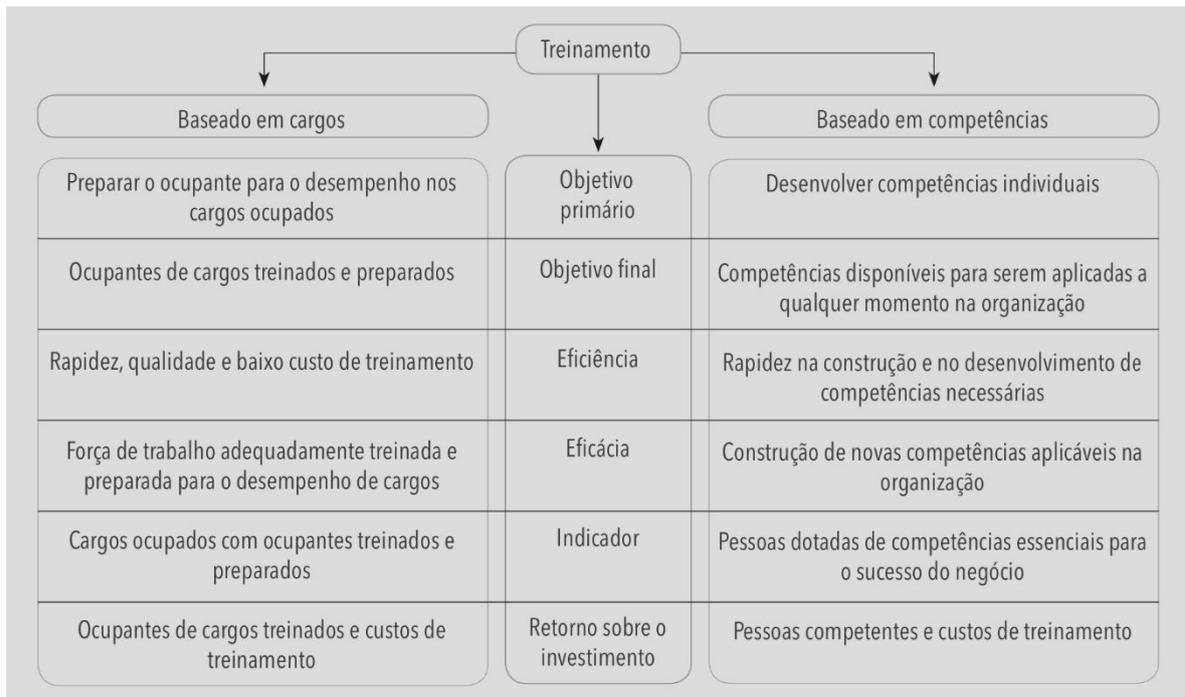


Figura 32: Bases de Treinamento (Chiavenato).  
Fonte: CHIAVENATO, 2014. Acesso em: 20 maio 2021.

Já a parte do desenvolvimento, trata-se do aprendizado que vai além da vaga que você ocupa atualmente. Ele abrange a carreira do colaborador com o foco a longo prazo, para assim treinar o colaborador a seguir as mudanças e o crescimento da empresa. A aprendizagem significa uma mudança no comportamento do colaborador pela entrada de novos aprendizados, habilidades e conhecimento.

A empresa ao desenvolver habilidade e técnicas nos colaboradores, também está passando informações e aumentando o incentivo ao desenvolvimento de atitudes e conceitos as pessoas.

#### 4 PROCESSOS DE TREINAMENTO

**Você sabe quais são as fases de treinamento?**

São elas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

De forma objetiva é interessante saber sobre cada etapa do treinamento, conforme ilustra figura 33. Inicia-se com o DIAGNÓSTICO, momento em que há um



levantamento das necessidades a serem atendidas. Em seguida, é elaborado o DESENHO do programa de treinamento para atender tais necessidades diagnosticadas. Após, há IMPLEMENTAÇÃO do programa de treinamento, e, por fim, a fase da AVALIAÇÃO que se verifica os resultados obtidos.

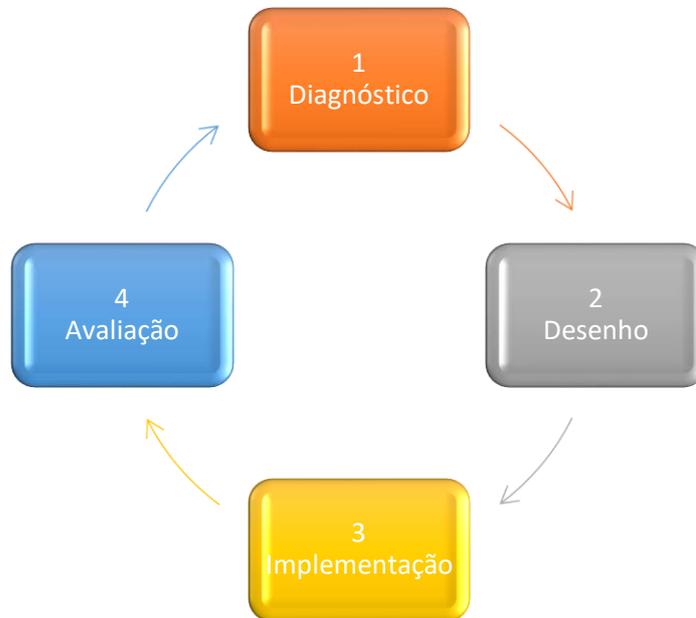


Figura 33: As quatro etapas do processo de treinamento.  
Fonte: Autor da obra

Observa-se que se trata de um processo cíclico! Chiavenato (2014, p. 316) ressalta que treinamento “significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.” Portanto, para isso é necessário que a cultura interna da organização seja favorável e comprometida com mudanças.

## 5 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Finalmente vamos iniciar o momento do treinamento!!!

**Por que o diagnóstico é a primeira fase?**



Exatamente pela importância de identificar as necessidades existentes na organização. Nesse momento há um diagnóstico realizado para indicar necessidades que nem sempre aparecem de forma clara. Daí a importância de realizar um levantamento das necessidades de treinamento, pois “é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 317).

**ATENÇÃO!** É de extrema importância que o treinamento dentro de uma organização ocorra de forma contínua e constante.

### 5.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LTN)



**Por que fazer um levantamento das necessidades de treinamento?**

O LTN identifica o nível atual de habilidades, competências e conhecimentos dos indivíduos da organização, de modo que permite comparar tal nível com o patamar necessário a ser atingido dentro da organização.

Também pode conceituá-lo como “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução de tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização” (GIL, 1994). Portanto, deve-se entender que não busca apenas solucionar situações existentes, mas também evitar problemas futuros.

**Como realizar um levantamento de necessidades de treinamento?**



É preciso ter em mente que há vários métodos para indicar quais as habilidades e competências que devem ser focadas na elaboração do programa de

treinamento. Um exemplo de método é a retroação direta em que as pessoas verbalizam tipos de informações, atitudes ou competências que necessitam para executar de forma melhor suas atividades. Outro método é avaliar o processo produtivo da organização, identificando pontos fracos relacionados com o desempenho das pessoas, custos elevados, dentre outros fatores.

Chiavenato (2014) apresenta que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado em cinco níveis. Para melhor compreensão observe cada um deles:

- **Análise organizacional** → Diagnóstico organizacional para verificar a missão, visão e objetivos estratégicos que o treinamento deve atender
- **Análise das competências organizacionais requeridas** → Definir as competências necessárias e diagnosticar as competências existentes;
- **Análise dos recursos humanos** → Determinar quais os comportamentos e competências que as pessoas precisam para alcançar os objetivos da organização;
- **Análise da estrutura de cargos** → A partir das especificações de cada cargo, determinar quais são as habilidades e competências necessárias;
- **Análise do treinamento** → A partir dos objetivos usados como critérios na avaliação do programa de treinamento.

**ATENÇÃO!** O LNT é um processo essencial que requer atenção, sendo um desafio constante para o gestor.

## 6 DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Desenho é a etapa de elaboração do Programa de Treinamentos, para atender as necessidades que anteriormente foram diagnosticadas. O programa de treinamento não tem só como objetivo trazer uma maior lucratividade na empresa, mas também transformar a vida pessoal e profissional dos participantes.

Nele é necessário ter os objetivos bem definidos para que o treinamento seja o mais assertivo possível. Para isso é importante que a organização esteja disposta a inserção das novas ideias.

Para Chiavenato (2014, p. 317) “o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.”, conforme ilustra figura 34.

Na fase do **desenho**, algumas perguntas são importantes:



Figura 34: Programação de Treinamento.  
Disponível em: <https://pt.slideshare.net/DanielaGomes11/treinamento-organizacional-30461634> Acesso em: 08/06/2021.

Após a fase do desenho, caminharemos para a **Implementação do Programa de Treinamento**. Nela tudo que foi planejado será posto em prática.

## 7 EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2014, p. 418) “Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho”.

Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

É de suma importância a qualidade do treinamento oferecido. Com isso poderemos mensurar o retorno dos treinandos.

Alguns fatores influenciam diretamente na qualidade da **Implementação do Programa de Treinamento**:

- ✓ **Didática dos treinadores:** Passar o conteúdo de maneira clara e objetiva, possibilita a rápida assimilação. Para isso, a contratação de profissionais que transmita segurança aos treinandos é muito importante, também é necessário ter o domínio e o conhecimento do assunto, além de uma excelente comunicação em todos os sentidos.
- ✓ **Preparo Técnico:** O instrutor deve ter domínio do assunto apresentado, e está sempre atualizado.
- ✓ **Coerência das informações:** Os treinandos devem identificar claramente qual a proposta do treinamento, assim a execução garantirá o comprometimento do treinando e sua motivação para continuar aprendendo.
- ✓ **Qualidade dos recursos:** Geralmente são utilizados recursos audiovisuais que aumenta o rendimento do treinando e economiza a tarefa do instrutor. Com treinamentos mais eficientes, os funcionários aprendem e se desenvolvem melhor.
- ✓ **Técnicas utilizadas:** As técnicas mais aplicadas são: aulas expositivas, estudos de caso, dramatizações, workshop, brainstorming, simulações, painéis, simpósios, palestras e conferências.

Vale que ressaltar a necessidade de que todos os pontos que foram apontados acima estejam bem relacionados entre si para que haja uma ótima efetivação e execução de tudo que foi planejado anteriormente. Pois caso isso não ocorra, corre-se o risco de todo o processo ser prejudicado impactando diretamente na absorção das informações repassadas aos treinandos.

## 8 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

### Chegou a hora da Avaliação!

Após desenvolver todos os processos, diagnósticos e implementação do Programa de Treinamentos, chegamos à etapa final, fazer uma análise de tudo o que foi feito, para identificar se o programa atingiu o resultado esperado, com base no propósito previsto.

Segundo Chiavenato (2014) é preciso saber se o programa de treinamento atingiu seu objetivo. A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

### Porque avaliar é tão essencial?

- Ajuda no desempenho dos colaboradores;
- Fornecer uma experiência personalizada para cada colaborador;
- Aumento das taxas de retenção dos colaboradores; e
- Ajuda a melhorar futuras capacitações.

Para realizar a avaliação, conforme ilustra figura 35, precisamos levar em consideração, alguns pontos importantes: Custo; Qualidade; e Rapidez.

Mas, para chegarmos a conclusão de que o treinamento foi bem-sucedido, é sugerido 5 aspectos para medir sua eficácia. São eles:

- Reação;
- Aprendizado;
- Impacto no desempenho;
- Impacto nos resultados da organização;
- Retorno do investimento.

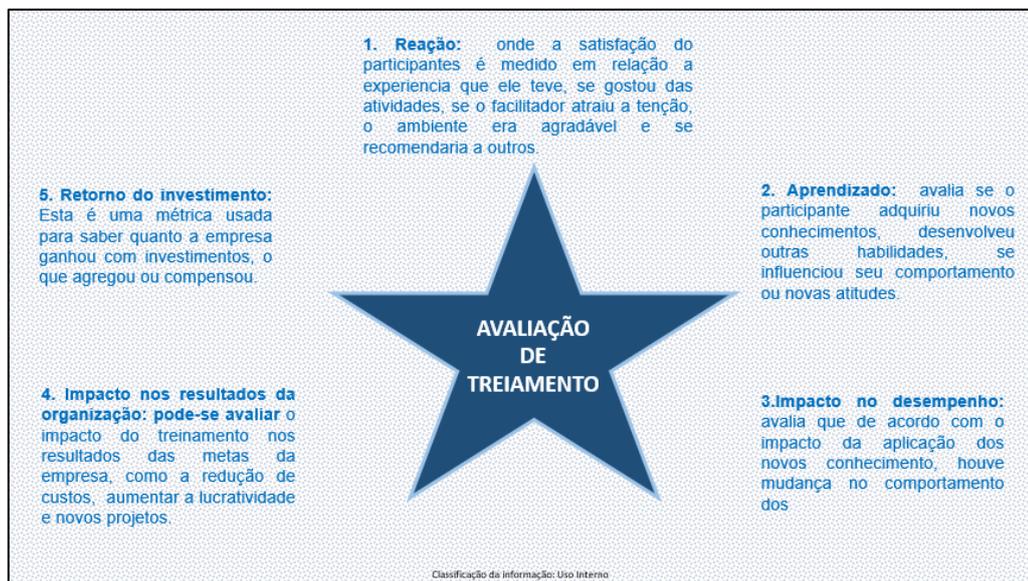


Figura 35: Avaliação de treinamento.

Disponível em: <https://docplayer.com.br/23327307-Aula-9-avaliacao-de-programas-de-treinamento-profa-daniela-cartoni.html> Acesso em: 08/06/2021.

**Você sabia?**



A Avaliação do Treinamento pode ser realizada em vários níveis: Nível organizacional; Nível de recursos humanos; Nível dos cargos e Avaliação no nível de treinamento internamente e externamente.

A Avaliação é fundamental, para a correção de pontos frágeis e planejamento estratégico de novos projetos.

## **9 TENDÊNCIAS**

Estamos no mundo hoje em constante mudança, a mistura de recursos digitais com a interação humana nunca foi tão essencial para as instituições. A capacitação acelerada e novas formas de comunicação estão em desenvolvimento.

“A capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente, em um cenário mundial globalizado, no qual são permanentemente lançados novos conhecimentos e tecnologias, constitui-se em instigante desafio no campo de Treinamento e Desenvolvimento (T & D). Diante disso, a eficácia dos programas instrucionais emerge como uma das 55 mais relevantes questões tanto para as organizações quanto para os indivíduos em suas diversas áreas de atuação profissional” (PANTOJA, 2005).

### **Vamos conhecer algumas delas?**

#### ***E-learning***

O *e-learning* é uma técnica que usa recursos interativos de educação à distância. Existem diversas maneiras de aplicar o conhecimento, por meio de testes em plataformas diversas, para avaliação de conteúdos com os participantes.

## **Mentoria e Coaching**

O acompanhamento personalizado que têm um diferencial de proximidade. Além disso, essa prática é muito focada no desenvolvimento individual na criação de profissionais que buscam aprimoramento constante.

## **Treinamento como consultoria de desempenho**

Este tipo de treinamento é uma das ferramentas mais eficientes para o alcance de resultados e aprimoramento das competências.

## **Aprender com a prática**

Existem várias habilidades que gostaríamos de aperfeiçoar ou adquirir. O aprendizado pela prática é uma forma de vivenciar, se mostra muito efetivo entre práticas de capacitação. Pode-se promover workshops, *hackathons*, sejam coletivos ou individuais, incentivando os participantes a encontrar ou desenvolver soluções, produtos ou novos projetos.

## **Gamificação**

Muitas consultorias e empresas estão utilizando de jogos e elementos recreativos para o envolvimento criativo e competitivo no aprendizado. As práticas lúdicas aumentando o interesse e o engajamento dos participantes, tornando as capacitações mais leves.

## **ADDIE**

O ADDIE volta a ganhar espaço entre os métodos utilizados, como um modelo flexível e dinâmico. O ADDIE é dividido nas seguintes 5 etapas: Análise; Desenho do plano; Desenvolvimento; Implementação, e Avaliação.

## ***Design Thinking***

Hoje a busca por resultados é muito grande, e a pressão para se descobrir o novo é ainda maior. O *design thinking* vem com o objetivo de proporcionar um outro olhar para a geração de demanda, criadores de conteúdo e outros profissionais.

Cada vez mais devemos incentivar e proporcionar uma cultura de aprendizagem que motive os colaboradores a darem continuidade em sua jornada de desenvolvimento, sendo protagonistas e escolhendo seus projetos de acordo

com os novos desafios. Afinal, “o conhecimento conduz as novas formas de trabalho e de comunicação, as novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana” (CHIAVENATO, 2008).

O processo de Desenvolvimento de Pessoas amplia a qualificação dos profissionais, cria e dissemina conhecimento, para a competitividade organizacional, por meio do Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa, forças estratégicas para a organização. Santos (2011) reflete que a Educação Corporativa é um componente importante da Gestão do Conhecimento, fundamentado na estratégia do negócio, visando elevar o valor do capital intelectual da organização de modo contínuo, no cumprimento do seu propósito de socializar o conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **RAUSP Management Journal**, v. 38, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2017.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, A. R. dos. (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2011.

**Planejamento e Desenvolvimento do Treinamento**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-e-desenvolvimento-do-treinamento/>>. Acesso em: 15 maio 2021.

**Treinamento Corporativo Tendências**. Disponível em: <<https://blog.engage.bz/treinamento-corporativo-quais-sao-tendencias-para-2021/>>. Acesso em: 14 maio 2021.

## PROCESSO DE MANTER PESSOAS

SILVA, Ana Carolina Vieira da<sup>1</sup>  
SILVA, Danyelle Mayara Flores da<sup>2</sup>  
ONÓRIO, Natália Gomes da Silva<sup>3</sup>  
MEDEIROS, Thays do Nascimento<sup>4</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>5</sup>

### 1 PROCESSO DE MANTER PESSOAS

Já o processo de manter pessoas, conforme ilustra figura 36, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, bem como a manutenção de relações sindicais. Segundo Tachizawa et al (2014), a higiene e a segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e o bem estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto a aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

A higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando a prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que tem por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com exercícios de suas funções e o ambiente físico do trabalhador (Chiavenato, 2010).

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas que incluem:

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>4</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>5</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

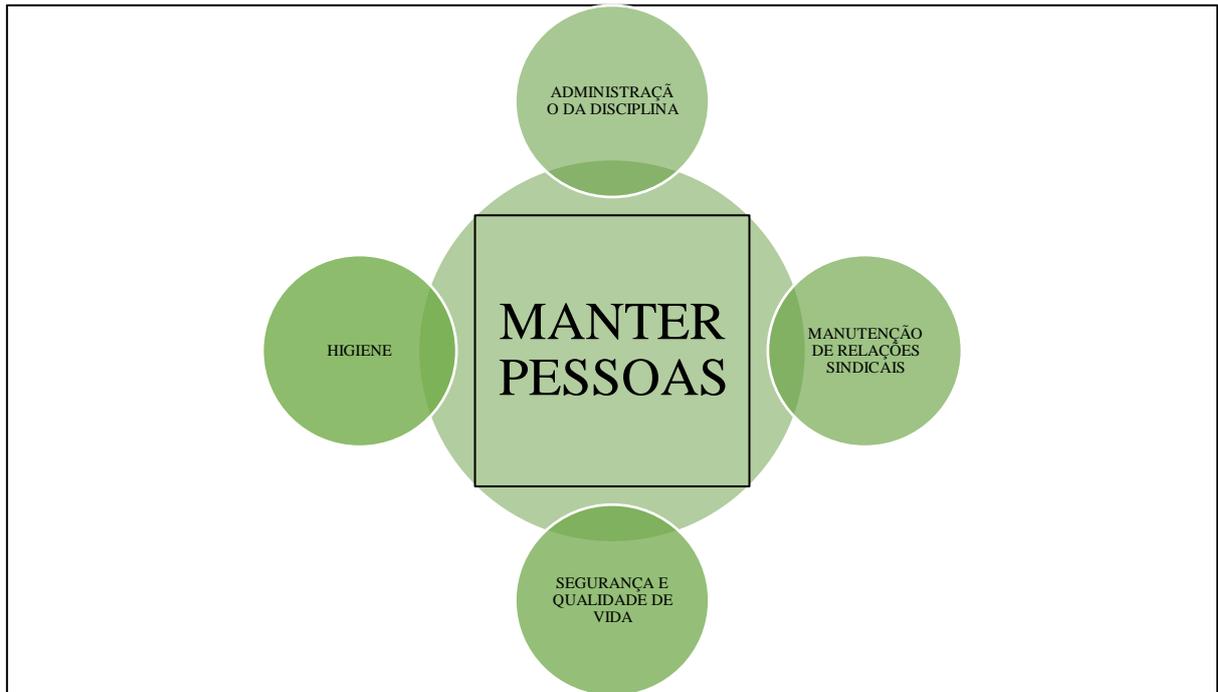


Figura 36: Manter Pessoas.  
Fonte: Autor da Obra

E assim fazer com que as pessoas se sintam bem desempenhando suas funções no ambiente de trabalho.

Este processo faz com que se diminua a rotatividade na empresa, e faz com que o trabalho renda muito mais, manter pessoas vai muito além de oferecer bons salários, um bom salário pode até atrair, mas como fazer com que ele queira ficar? Fazendo com que ele sinta-se acolhido, valorizado e reconhecido. O conforto e a sensação de bem estar traz lucros, por ser um incentivador de um bom desempenho.

Tão importante quanto se ter bons funcionários é encontrar maneiras de mantê-lo na empresa, afinal ele foi moldado para aquela função. A empresa já investiu nele a cada etapa sua dentro da organização, seja:

- Treinando;
- Avaliando;
- Capacitando;
- Pela experiência;



Figura 37: Treinamento de Pessoas.

Fonte: Bing. Disponível em: <https://www.bing.com/images/search>. Acesso em: 25 maio 2021.

É muito mais vantajoso, lucrativo e satisfatório fazer com que aquele funcionário fique, trabalhe com paixão, se sinta bem e satisfeito com o seu dia a dia, impulsionando a empresa para melhores resultados com o investimento em treinamentos, conforme ilustra figura 37.

### **É bom saber!**

Oferecer para os colaboradores essa sensação de bem estar, com ambientes limpos, sem poluição visual, agradável ao convívio de todos, um espaço reservado para descanso, um lugar onde ele se sinta bem e sem pressão em relação ao tempo para que ele não se sinta fiscalizado em um momento de relaxamento.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O ser humano ele precisa ter a consideração relevante dentro do seu ambiente de trabalho, pois dessa forma a organização vence a competitividade e obtém êxito no seu desempenho. Com tudo o ambiente é reflexo do seu estado de ânimo ou do seu grau de satisfação.





Figura 40: Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Fonte: Bing.

Disponível em: <https://www.bing.com/images/search>. Acesso em: 25 maio 2021

As empresas conseguem atingir o sucesso a partir do momento em que conseguem manter pessoas satisfeitas no trabalho, conforme ilustra figura 40. Dessa forma é possível perceber que o ser humano ele precisa de motivação para progredir. Bergamini (2008 apud Ferreira, Demutti e Gimenez, 2010) “destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existentes no interior das pessoas”.

A classificação dos objetivos humanos propostos por Maslow, conforme ilustra figura 41, resulta em cinco necessidades que direcionam o comportamento. São elas:

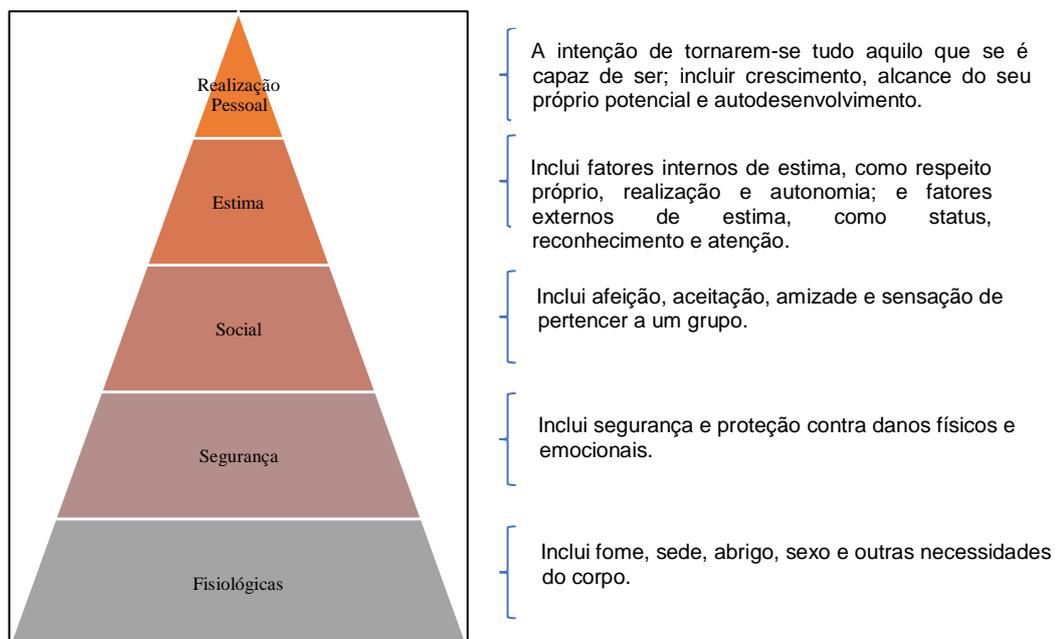


Figura 41: Pirâmide de Maslow – Teoria das Necessidades.

Fonte: Autor da Obra.

Entende-se que mantendo um bom Clima Organizacional, os benefícios são inúmeros, pessoal e profissional, para o colaborador e para a empresa, um bom relacionamento interpessoal, identificação com os valores da empresa, uma abertura de comunicação entre funcionário e superiores, entre outros meios acaba por melhorar a vivência, conseqüentemente o clima organizacional, conforme ilustra figura 42.

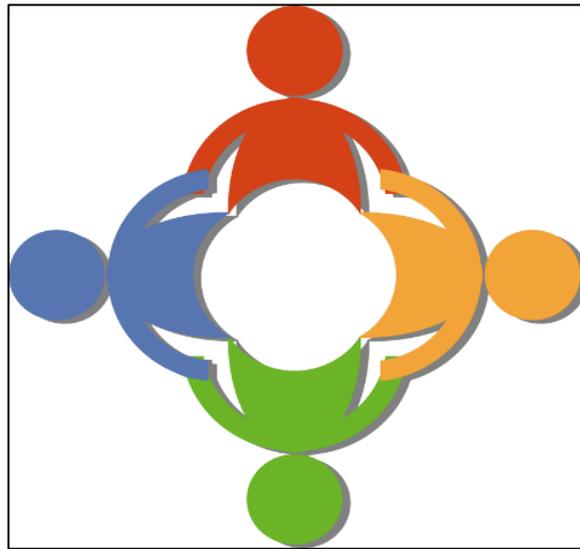


Figura 42: Recursos Humanos.  
Fonte: Bing.

Disponível em: <https://www.bing.com/images/search>. Acesso em: 12 maio 2021.

Todas as questões já analisadas e relacionadas à atividade que será desempenhada pela pessoa a ser aplicada, direciona à necessidade de estabelecimento de um plano de ação ou plano de carreira, a fim de buscar o caminho para o sucesso no desenvolvimento do indivíduo. Este processo se desenvolve em etapas através de aperfeiçoamentos com treinamentos, trabalho e cursos e, em um determinado momento, mudar de funções sempre com o intuito de crescimento. (FALCO; CASTANHEIRA, 2012)

### **3 QUALIDADE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

Sabemos que a Qualidade e Segurança do Trabalho, conforme ilustra figura 43, é um fator de grande relevância nas empresas. Os acidentes são inevitáveis nos

ambientes de trabalho, nunca saberemos quando vai acontecer, mas sabemos que em algum momento pode acontecer e garantir a segurança dos colaboradores é essencial.



Figura 43: Segurança no Trabalho.  
Fonte: Bing.

Disponível em: <https://www.bing.com/images/search>. Acesso em: 25 maio 2021

A utilização de medidas de segurança previne e reduz riscos à saúde mental e física do trabalhador, favorecendo incentivos e vantagens ao trabalhador como também para a empresa. O afastamento do funcionário por lesão ou doença pode interferir no processo de desempenho da empresa dificultando o desenvolvimento da mesma.

De acordo com Grohmann (2017) para que os riscos sejam diminuídos as empresas precisam buscar métodos e também usufruir dos avanços tecnológicos pois dessa forma estará contribuindo com a segurança dos colaboradores.

Para Boas et al.(2018) “A qualidade de serviços e/ou produtos de uma empresa está profundamente ligada a percepção de QVT dos funcionários”. Para que exista uma forma de melhoria nas condições de trabalho é necessário que a QVT esteja presente nas organizações, dessa forma teremos um nível de satisfação dos funcionários que possibilitara um desempenho melhor para a empresa, conforme ilustra figura 44.



Figura 44: Saúde e Segurança do Trabalho.

Fonte: Bing.

Disponível em: <https://www.bing.com/images/search>. Acesso em: 25 maio 2021

### Quais vantagens da qualidade e segurança do trabalho (QVT) dentro das empresas?

- Ajuda no aumento da motivação
- Diminui o índice de acidentes
- Obtenção de maiores resultados no desenvolvimento da empresa
- Saúde e bem-estar do colaborador e da empresa

### REFERÊNCIAS

BOAS, A. et al. **Indicadores de qualidade de vida no trabalho de docentes de instituições federais de ensino superior das regiões sudeste, centro-oeste e Distrito Federal.** Braz. Ap. Sci. Rev., Curitiba, v. 2, n. 1, p. 19-51, jan./mar. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, 2010.

DEMUTII, Carolina M.; FERREIRA, Andre; GIMENEZ, Paulo Eduardo O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho.** Seminário de administração XIII SEME AD, set.2010.

FALCO, Alessandra de; CASTANHEIRA, Rômer. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN – Dourados – MS, vol. 01, n. 01, p. 21-35, jan-jun 2012.**  
Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/2.pdf>>.  
Acesso em: 28 mar.2021.

FREITAS, Isa Aparecida; PUENTE-PALACIOS, Katia. **Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes.** O&S, v.13, n. 38, jul/set. 2006.

GROHMANN, Marcia Z. **SEGURANÇA NO TRABALHO ATRAVÉS DO USO DE EPI'S: ESTUDO DE CASO REALIZADO NA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SANTA MARIA.** Universidade Federal de Santa Maria - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Maria. 2017.

MIRANDA, C. R. **CAPITAL HUMANO.** Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 309-322, jul./out. 2017.

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à Administração.** Rio de Janeiro: Pontal, 2014.

## PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS

OLIVEIRA, Jonnatha Elias de lima<sup>1</sup>  
NASCIMENTO, Ledysson Augusto De Brito Lira<sup>2</sup>  
FERREIRA, Emmanuel da Silva<sup>3</sup>  
LEITE, Ana Paula Ribeiro de Hollanda<sup>4</sup>

### 1 PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS

O processo de monitorar pessoas de fato é algo muito importante dentro da empresa, pois com esse sistema de monitoração podemos prever qualquer problema futuro, ficar sempre atualizado sobre as atividades e desempenho dos colaboradores, conforme ilustra figura 45.



Figura 45: Avaliação de desempenho.

Fonte: Impulse.

Disponível em: <https://impulse.net.br/objetivos-da-avaliacao-de-desempenho/>  
cesso em: 25 Maio 2021.

Existem basicamente três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa atuar de maneira eficaz no processo de suas atividades: “habilidades Técnicas; Habilidades Humanas e Habilidades conceituais” (KATZ, 1974 apud SILVA, 2008, p.13).

<sup>1</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>3</sup> Discente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

<sup>4</sup> Docente do Curso de Gestão em Recursos Humanos. Centro Universitário UNIESP.

## 1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é de grande importância dentro da empresa, ela tem o poder de estar fornecendo informações no qual vai determinar a decisão em várias situações, seja para uma premiação ou um desligamento da empresa, é de suma importância que na empresa se usa algum tipo de ferramenta que possa estar avaliando os colaboradores, para que o gestor esteja sempre um passo a frente da situação, afim de estar aprimorando e melhorando o desempenho do colaborador.

Um das ferramentas que podemos utilizar na avaliação de desempenho é a MATRIZ 9 BOX, conforme ilustra figura 46.



Figura 46: Matriz 9 Box.

Fonte: Siteware.

Disponível em <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 25 maio 2021

De acordo com Drucker (1989), toda organização sofre da constante tentação de permanecer em uma mediocridade segura; logo, o primeiro requisito para a saúde organizacional é a demanda por alto desempenho. Drucker também alerta para o perigo de se confundir insucesso com baixo desempenho; pois o funcionário medíocre é aquele que não se arrisca, se restringindo ao desempenho seguro e conformista. Ele nos lembra que desempenho é o balanço de sucessos e insucessos. Aqui reside a importância da avaliação, cujas funções primordiais devem ser demonstrar qualidade e permitir a melhoria dessa qualidade (ROGERS;

BADHAM, 1994), encorajando riscos que possam elevar padrões. Entretanto, o conceito de qualidade é muitas vezes nebuloso, dificultando essa avaliação.

A Matriz 9 Box é um equipamento visual que ajuda na base para desenvolvimento de um modelo de meritocracia nas empresas. Com isso, é possível conduzir melhor as avaliações e tomar importantes decisões em relação aos nossos colaboradores.

O equipamento nos auxilia a desenvolver capacidades dos membros das equipes, levando em consideração aspectos de competência, comportamentos, resultados e capacidades. Por ser uma ferramenta simples, seus resultados são importantes para qualquer tipo de empresa.

### **1.1.1 Tipos de avaliação de desempenho**

#### **1.1.1.1 Auto avaliação**

A auto avaliação é um dos principais tipos de avaliação de desempenho. Com ele conseguimos dividir e realizar em duas etapas. Primeiramente, o funcionário responde a um questionário com o objetivo de refletir sobre a sua atuação, mostrando seus pontos fortes e fracos. Depois, junto ao seu superior, é discutido maneira para melhorar a performance do colaborador.

Por meio da autoavaliação, é possível que o colaborador avaliado possa fazer uma análise mais profunda sobre o seu comportamento e os resultados alcançado. Portanto, quando ele mesmo consegue reconhecer os pontos de melhoria, fica mais fácil promover o crescimento contínuo.

#### **1.1.1.2 Avaliação de desempenho da equipe**

Avaliar os profissionais individualmente é importante, cada um apresenta peculiaridades que definem o seu potencial. É fundamental que seja feita também uma avaliação da sua equipe, tendo em vista que a soma de esforços é uma das principais responsáveis por excelentes resultados.

Ao avaliar o desempenho em grupo, é ver detalhes que ajusta para alinhar os membros da equipe, aperfeiçoar o fluxo de trabalho, o relacionamento e a

comunicação entre os colaboradores e, assim, potencializar o alcance das metas.

#### 1.1.1.3 360 graus

A avaliação 360 graus é considerada uma das mais completas. Isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo.

Comumente, da primeira vez em que é utilizado a avaliação de 360 graus provoca reações de choque, raiva e rejeição dos resultados. Entretanto, depois dessa reação inicial, espera-se que uma séria consideração dos resultados leve à elaboração de planos de desenvolvimento pessoal (BRACKEN et al., 2001).

Líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores participam da avaliação. Ao fim do processo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando *feedbacks* valiosíssimos.

##### Avaliação de desempenho por competências

A avaliação por competência vai além do desempenho. Nela são considerados três fatores básicos: o **CHA**.

- **C** – Conhecimento: aptidões cognitivas, “saber algo”.
- **H** – Habilidade: domínio psicomotor, “saber fazer”.
- **A** – Atitude: fator motivador, “querer fazer”.

Nesse método de avaliação, o questionário deve levar em conta as competências técnicas e comportamentais do colaborador.

O conhecimento é a transformação das informações recebidas ao longo da vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, os conduzindo às práticas e normas organizacionais estipuladas pela visão da empresa, a fim da tomada de decisão e no desenvolvimento de 3 estratégias que criem condições positivas e vantagem competitiva no mercado. A habilidade é o saber fazer. É a transformação do conhecimento na capacidade da produção de resultados e de resolver situações e conflitos. A atitude, por sua vez, é o fazer acontecer, levando a ação para a realização de um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (CHIAVENATO, 2008).

A princípio, o colaborador responde a esse questionário em uma espécie de autoavaliação, apontando quais competências ele já possui, quais estão em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. Depois, o líder expõe o seu ponto de vista sobre as respostas do colaborador e, juntos, eles traçam um plano de ação para melhorar o que for preciso.

O CHA possui uma relação diretamente ligada à gestão por competência, pois o indivíduo que consegue desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes, ele também pode desempenhar a gestão por competência, que também é um termo bem atual no cenário organizacional e que se for desenvolvido pelas empresas possibilita um grande leque de resultados positivos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

## 2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Chiavenato (2018), a Comunicação Interna, como ilustrado na figura 47, constitui o processo específico, através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.



Figura 47: Comunicação interna.

Fonte: Acelerato.

Disponível em: <https://blog.acelerato.com/gestao/comunicacao-interna/>

Acesso em: 25 Maio 2021

Melhorar a interação entre os colaboradores gera melhorias para empresa, como aumento na produtividade, no engajamento da equipe, na facilitação do trabalho em equipe podendo até trazer bons resultados financeiros. As mudanças no mercado de trabalho fizeram com que uma boa comunicação se tornasse indispensáveis, já que uma equipe que se comunica melhor, como ilustrado da figura

48, consegue alcançar os objetivos da empresa com mais facilidade. Outro fator que importante é que para muitas pessoas, passou a ser mais importante se sentir bem no trabalho do que até mesmo a própria questão salarial.



Figura 48: Comunicação interna.

Fonte: Racecomunicação.

Disponível em <https://www.racecomunicacao.com.br/blog/10-beneficios-da-comunicacao-interna/> Acesso em: 25 Maio 2021

A comunicação interna se divide em três etapas:

- Nível estratégico – Responsável por toda parte administrativa da empresa, ela está diretamente ligada aos valores, missão e visão da empresa;
- Nível Tático – Usando a missão, visão e valores consegue projetar ações estratégicas para facilitar o alcance das metas;
- Nível Operacional – Acontece no dia a dia, pode ser definida como um conjunto de micro ações diárias.

Alguns dos tipos mais utilizados pelas empresas são:

#### 1. Escrita:

É a mais utilizada dentro das organizações, pode acontecer através de um mural de aviso, também pode ser através de e-mails e com o aumento da tecnologia até mesmo o WhatsApp.

## 2. Verbal:

Pode ser palestras, reuniões e encontros entre a equipe, geralmente acontece no dia a dia da empresa.

## 3. Vertical:

Diretamente ligada ao planejamento estratégico, este tipo de comunicação acaba acontecendo entre o nível superior da empresa, que são os gestores e os líderes.

## 4. Horizontal:

Ao contrário da vertical, esta tem como objetivo informar a todos os colaboradores dos acontecimentos da empresa, até facilita no bom relacionamento.

## 5. Diagonal:

Este tipo de comunicação geralmente é passado de equipe para equipe, apesar de todas terem a mesma informação.

A avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas (ROGERS; BADHAM, 2014) já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento” (CHIAVENATO, 2004). Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (FIDLER, 2013).

## REFERÊNCIAS

BRACKEN, D. W. et al. **360 feedback from another angle**. *Human Resource Management*, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 3-20, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DRUCKER, P. F. *The spirit of performance*. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

FIDLER, B. *Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education*. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 2013.

Lacombe, F. **Administração: Princípios E Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROGERS, G.; BADHAM, L. *Evaluation in the management cycle*, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 2014.

SILVA, R. O. **Teorias Da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

