



GESTÃO DE PESSOAS

Guia prático para pequenos negócios

Wanda Luquine Elias
organizadora

UNIDEP | Afya
PATO BRANCO • PR

GESTÃO DE PESSOAS

Guia prático para pequenos negócios

Wanda Luquine Elias (Org.)

Evelyn Foppa

Raueli Cristina Alves de Moraes

Rafael Carnieletto

Rafaela Verginaci

Adrian Schuta Monteiro

Claudia Batista

Ingrid Molinari Da Rosa

Larissa Candatten

Ana Paula Ferrarini Cardoso Lutkemeyer

Diagramação: Ana Letícia Alves Tossi

G393 **Gestão de pessoas : guia prático para pequenos negócios**
[recurso eletrônico]. / Wanda Luquine Elias (Org.).
– Pato Branco: UNIDEP, 2023.

91 p.: il.; color.

Vários autores.

ISBN: 978-85-98690-21-6

1. Administração – Recursos humanos. 2. Gestão de pessoas.
3. Pequenos negócios. I. Elias, Wanda Luquine (Org.). II. Título

CDD-658.3

SUMÁRIO

1. Gestão de pessoas e sua relevância para pequenos negócios.....	06
2. Processo de agregar pessoas.....	17
3. Processo de aplicar pessoas.....	30
4. Processo de recompensar pessoas.....	45
5. Processo de desenvolver pessoas.....	57
6. Processo de manter pessoas.....	67
7. Processo de monitorar pessoas.....	78

APRESENTAÇÃO



Bem-vindo ao e-book "Gestão de Pessoas: guia prático para pequenos negócios". Este guia foi cuidadosamente elaborado pelos acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário de Pato Branco - UNIDEP com o propósito de auxiliar empreendedores e gestores a impulsionar o crescimento de seus negócios através de uma gestão de pessoas assertiva e eficaz.

Compreender a importância da gestão de pessoas é essencial em qualquer empreendimento, especialmente nos pequenos negócios, onde cada colaborador desempenha um papel fundamental no sucesso empresarial. Portanto, compreender e otimizar a dinâmica da equipe é imprescindível.

Seja você um empreendedor iniciante ou um gestor experiente, este recurso fornecerá orientações claras e práticas para potencializar o desempenho da equipe, promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e alcançar resultados extraordinários.

Desejamos que esta leitura seja uma fonte de inspiração e orientação enquanto você trilha o caminho rumo ao sucesso na gestão de pessoas e no crescimento de seu pequeno negócio. Aproveite cada página e coloque em prática os conhecimentos adquiridos para alcançar seus objetivos empresariais.



1. GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELEVÂNCIA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Muito se discute sobre a importância de ter um bom planejamento quando se trata da gestão de pessoas. Neste sentido, as organizações buscam constantemente novas formas de gerenciar o seu capital humano e dentro dessa nova realidade os gestores sentem a necessidade de ajustar o ambiente para que seja mais harmonioso, favorecendo que as tarefas sejam executadas com eficiência e eficácia, garantindo a satisfação pessoal e conseqüentemente o sucesso da organização¹.



Porém, diante do exposto cabe ressaltar que nem sempre foi assim. Esta nova realidade aconteceu somente por volta de 1990, a partir da Era da Informação. Neste sentido, por volta de 1911 e 1916, Frederick Taylor e Henri Fayol, considerados autores clássicos e pensadores da administração, desenvolveram teorias com foco para o desenvolvimento mecânico e não social, ou seja, a teoria da máquina como conhecida, não levava em consideração o fator humano, era aprimorada para aumento do lucro e produtividade da empresa, porém a vida dos empregados não era favorecida².

Um pouco adiante, entre 1929 a 1950, dentro da Escola Estruturalista começou a surgir uma terceira visão, que era norteada para a organização formal, denominada teoria clássica, juntamente com a informal, denominada teoria das relações humanas e desenvolvida por Elton Mayo. Esta terceira teoria apresentava que o homem era um agente de mudança, e que era possível alinhar os caminhos interno e externo da organização. Somente após esses estudos, compreendeu-se que era necessário um modelo de gestão de pessoas que valorizasse o conhecimento além do capital financeiro e desta forma, as organizações começaram a tratar pessoas como um capital importante da organização².



O capital humano e as empresas estão interligadas, e as pessoas representam o seu maior patrimônio empresarial, pois o conhecimento concentrado nas pessoas que são criativas, dinâmicas e conquistadoras, podem desta forma transformar a capacidade potencial da empresa em capacidade real³.

Para gerir este capital, Dutra cita a gestão de pessoas. Este é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, ou seja, a gestão de pessoas utiliza procedimentos, métodos e técnicas que impactam na decisão e no direcionamento da organização em relação ao ambiente externo, levando em consideração os princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamento das pessoas com relação à organização⁴.

O autor complementa ainda que a conciliação de expectativas está ligada às responsabilidades entre organização e pessoa. Sendo que a organização tem o papel de estimular e dar suporte, oferecendo o que necessitam para atender suas expectativas e para que as pessoas entreguem o que tem de melhor, seu tempo.



E a pessoa possui um papel ativo, apresentando à organização o seu projeto de desenvolvimento pessoal e profissional. Cabe ressaltar que para isso a pessoa precisa ter consciência de sua capacidade de contribuição e ainda compreender as possibilidades concretas que a organização tem para atender às suas expectativas⁴.

Pode-se, portanto, afirmar que a gestão de pessoas se torna imprescindível dentro de uma empresa, tanto de pequeno como médio ou grande porte, pois ela atende desde o recrutamento de novos talentos, a inserção e a manutenção dos novos colaboradores e, principalmente, impulsionando o desenvolvimento desses trabalhadores, incentivando e promovendo o crescimento tanto da empresa quanto das pessoas que integram seu quadro. E independentemente de tamanho, todas elas são feitas e gerenciadas por pessoas.



O porte de uma empresa pode ser definido de acordo com seu ramo e seu número de empregados, conforme dados retirados do Sebrae⁵.


Quadro 1: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.

Porte	Comércio e Serviço	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 colaboradores	Até 19 colaboradores
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	10 a 49 colaboradores	De 20 a 99 colaboradores
Empresa de Médio Porte	50 a 99 colaboradores	De 100 a 499 colaboradores
Grandes Empresas	Acima de 100 colaboradores	Acima de 500 colaboradores

Fonte: SEBRAE-NA/Dieese, 2013⁵.

Nesta etapa deste guia, será ressaltada a importância da gestão de pessoas em empresas consideradas ME – Microempresa e EPP – Empresa de Pequeno Porte.

Cabe salientar que a gestão de pessoas exerce inúmeras funções dentro dessas empresas. Uma das mais importantes para que a mesma cresça de forma estruturada e saudável é perceber se a organização irá atender todos os aspectos do mercado atual, se a equipe de trabalho está alinhada, preparada e/ou possua habilidades necessárias nos planos e metas estruturados.




Para tanto, além do departamento que gera folhas de pagamentos, impostos, entre outros processos operacionais, começa a criar estratégias para atrair, treinar, motivar, manter e desenvolver pessoas, ou seja, começa de tal forma a valorizar a administração de pessoas⁴. Diante disto, para que a gestão de pessoas exerça seu papel de forma eficaz a mesma possui seis processos alinhados que garantirão o seu sucesso dentro da organização⁷. Sendo eles:

Processo de Agregar Pessoas:

Este processo começa a ser desenvolvido no recrutamento e na seleção de pessoas. Este deve atrair e manter candidatos talentosos, para isso, este processo irá destacar como a empresa deverá desenvolver estratégias desde a contratação, e assim trilhar a trajetória do candidato, somando suas características e competências pessoais, aos requisitos que a organização necessita⁴.

Processo de Aplicar Pessoas:



Neste tópico, a gestão de pessoas trabalhará a avaliação de desempenho juntamente com a descrição de cargos e a cultura organizacional. Como a cultura e o comportamento das pessoas afetam o ambiente organizacional, e assim, parte da ideia de quais estratégias e regras podem ser aplicadas para ter um controle maior da qualidade do ambiente, e o bom andamento dos negócios da organização⁴.

Processo de Recompensar Pessoas:

Nesta etapa será apresentado as formas de remunerações, benefícios e programas de incentivo, sejam eles financeiros ou não financeiros que a organização poderá desenvolver como forma de motivação para os colaboradores. Cabe ressaltar, que será destacado também os bons resultados da aplicação do método na empresa, e também, em contrapartida será apresentado alguns cuidados e monitoramentos que a gestão de pessoas deve ter, pois o mesmo, pode trazer algumas complicações como queda de rendimento, pois o colaborador pode se sentir desvalorizado perante o colega o que pode gerar desmotivação e rivalidade entres os colaboradores, interferindo diretamente na produção e no clima organizacional ⁴.



Processo de Desenvolver Pessoas:

Neste capítulo do guia será comentada a importância do treinamento e do desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização. Sabe-se que com todas as mudanças que vêm ocorrendo no mundo, o conhecimento e a informação se tornam essenciais para que a empresa se torne destaque e competitiva através do desempenho, habilidades e atitudes dos colaboradores. Nesta etapa ainda serão definidas as diferenças entre treinamento e desenvolvimento, como e porquê implementar a prática de desenvolvimento de pessoas e os resultados que poderão ser obtidos com a implantação do processo.



Processo de Manter Pessoas:

Este ponto em específico trata dos cuidados que a empresa deverá adotar para manter seus colaboradores, e assim diminuir a rotatividade. Além de estar atrelado a todos os outros processos, este também terá seu enfoque direcionado para condições do ambiente e as psicológicas, ou seja, este cria um link entre saúde e qualidade de vida no trabalho, criando um ambiente agradável para que o colaborador tenha boas condições de desenvolver suas funções. Cabe ressaltar que trabalhar esse processo dentro da organização torna-se importante pois a alta rotatividade traz grandes prejuízos, diminuindo assim o lucro e a competitividade da mesma.



Processo de Monitorar Pessoas

Por fim, mas não menos importante, o último processo consiste em monitorar pessoas. Este é definido como a etapa que acompanha, orienta e mantém o comportamento das pessoas em um determinado grau de variação. Portanto, nesta fase serão apresentados métodos de como a gestão de pessoas pode monitorar e entender seu colaborador, e neste sentido manter os mesmos engajados com os objetivos da empresa. Este, será um meio também de monitorar os resultados de todos os outros processos, além de servir como base na tomada de decisão por armazenar dados básicos de todos os colaboradores.

Diante o exposto, sabe-se que a gestão de pessoas encontra desafios consideráveis nas empresas de pequeno porte, como a falta de recursos, um número menor de colaboradores e o mais relativo deles que é resistência de muitos empresários ainda considerarem a gestão de pessoas um custo a ser evitado, e não um investimento.

Porém, os seis processos apresentados quebram o tabu de que este setor existe apenas por gerar folhas de pagamentos, cálculos de cartão ponto entre outras funções operacionais que muitas vezes ficam a cargo da contabilidade da empresa. Com salários e benefícios financeiros menos atrativos, a gestão de pessoas entra para equilibrar a balança, pois cria estratégias para atrair e reter talentos, elevar a autoestima dos colaboradores, mantê-los motivados a produzir melhor, a fim de que o colaborador vista a camisa e cresça junto com a empresa que está inserido ⁵.

Sendo assim, no decorrer deste e-book todos os processos, métodos e ações serão aprofundados de tal maneira que possa contribuir para o entendimento dos gestores sobre o assunto e, conseqüentemente, melhorias voltadas para a gestão de pessoas em pequenos negócios. Portanto, convido-lhe a mergulhar nesta leitura, pois ao final você compreenderá a importância de uma gestão de pessoas assertiva e o quanto ela pode contribuir para melhorar os resultados de sua organização, independentemente do seu porte.



REFERÊNCIAS

¹MELO, et al. A influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. IX SegEt, Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica, 2012. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>. Acesso em 19 de Set. 2023.

²DUARTE, M. Gestão de Pessoas. Copyright, Afya, 2020. Disponível em Catalogação na fonte Unigranrio - Núcleo de Coordenação de Bibliotecas. Acesso em 16 ago. de 2023.

³DE OLIVEIRA, C. A. et al. Importância Da Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas. Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná. 2017. Disponível em http://anais.unespar.edu.br/iii_secisa/data/uploads/administracao/001a.pdf. Acesso em 19 ago. de 2023

⁴DUTRA, J. S. et al. Gestão de Pessoas. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 02 conjuntos. 2023.

⁵SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa. Dieese, São Paulo, 2013, 6 ed.

⁶SAAD, D. S. et al. A Administração e a Importância da Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas. Braz. J. of Develop Curitiba, v. 4, n. 6, p. 3426-3435, out./dez.2018. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/351>. Acesso em 02 de Set. 2023.

⁷CHIAVENATO, I. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 28 out. 2023.



2. **PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS**

O processo de agregar pessoas é um procedimento essencial em diversos contextos, abrangendo desde empresas e organizações até grupos sociais e eventos. Esse processo abrange etapas fundamentais, incluindo a identificação das necessidades das pessoas, o recrutamento, a seleção, e como as organizações têm um papel essencial na formação de equipes com alto desempenho, na promoção de um clima de trabalho saudável e na conquista dos objetivos de negócios.



Esse processo vai além de preencher vagas, o mesmo envolve encontrar candidatos que não apenas possuam as habilidades técnicas necessárias, mas também estejam alinhados com a cultura e os valores da empresa. Ao longo deste processo, as organizações devem adotar estratégias de recrutamento eficazes, utilizar métodos de seleção criteriosos e seguir as melhores práticas para garantir que os candidatos escolhidos estejam bem preparados para contribuir de maneira positiva.

Portanto, a compreensão e a implementação eficaz do processo de agregar pessoas são cruciais para o crescimento e a sustentabilidade de qualquer organização.

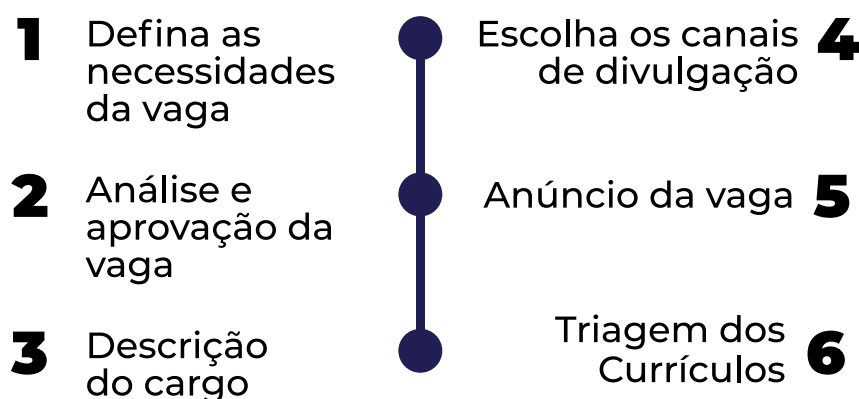


2.1 RECRUTAR PESSOAS

O processo começa com a identificação das necessidades de pessoal. As organizações avaliam suas demandas de recursos humanos para determinar quantas e quais habilidades são necessárias para atender aos seus objetivos.

Após o processo de identificação é onde o recrutamento entra em ação, o mesmo envolve atrair candidatos para preencher as vagas disponíveis. Isso pode ser feito através de anúncios de emprego, redes sociais e de contatos, agências de recrutamento, entre outros. Recrutar com eficácia é essencial para o sucesso de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, é especialmente importante otimizar o processo de recrutamento, uma vez que os recursos podem ser limitados. A seguir a Figura 1 ilustra alguns passos a serem seguidos ao recrutar para uma pequena empresa.

Figura 1: Processos do Recrutamento



Fonte: A autora, 2023.



Identifique com clareza as necessidades da vaga, incluindo as habilidades, experiência e qualificações necessárias, pois isso ajudará a criar uma descrição de cargo mais precisa, que fique bem claro e que descreva as responsabilidades, as habilidades necessárias e as expectativas. Ao realizar a escolha dos canais de comunicação, tenha consigo onde você considera que pode encontrar candidatos qualificados, podendo realizar postagens em sites de empregos, usar redes sociais (facebook, instagram, linkedin), pedir indicações de funcionários e usar serviços de recrutamento.

Por fim, analise cuidadosamente os currículos e insira critérios iniciais para avaliar os candidatos, fique atento às habilidades, experiência e formação educacional, vale ressaltar que é importante adaptá-los às necessidades específicas do cargo proposto. Entreviste os candidatos que atenderem aos critérios iniciais, prepare perguntas relevantes que avaliem tanto as habilidades técnicas quanto à adequação cultural da empresa.

Para Chiavenato: “O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo”¹.



As organizações devem utilizar diferentes métodos e técnicas de recrutamento e seleção, a fim de contratar o candidato mais indicado para determinada vaga, que possa contribuir para o sucesso da empresa.

Lembrando que um anúncio de vaga eficaz deve ser bem claro e atrativo para os candidatos. Deve conter informações essenciais para que os candidatos possam avaliar se estão qualificados e interessados na posição. Podemos destacar como essencial em um anúncio de vaga: título do cargo, breve apresentação da empresa, localização e onde o trabalho será realizado, incluindo a cidade ou região, uma breve descrição do que o candidato fará no cargo, incluindo responsabilidades e tarefas principais, apresentar os requisitos mínimos para a vaga, como educação, experiência, habilidades e certificações necessárias (diferenciar "requisitos necessários" e "diferencial" para ajudar os candidatos a entender quais são os critérios obrigatórios), informações sobre remuneração, benefícios (como plano de saúde, vale-refeição, transporte, etc.), instruções claras sobre como os candidatos devem se candidatar, incluindo o envio de currículo, fornecer informações de contato para que os candidatos possam tirar dúvidas ou obter mais informações sobre a vaga.

Um anúncio bem elaborado contribui para uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho. Sendo assim, os próximos tópicos, apresentam outros conceitos relevantes nesse processo:

Atração de Talentos:

O recrutamento bem-feito permite que as organizações atraiam candidatos qualificados e talentosos para ocupar posições importantes na empresa.

Seleção de Candidatos Qualificados:

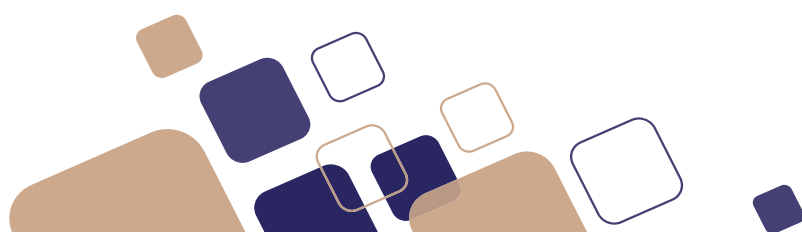
Um processo de recrutamento eficaz ajuda a filtrar os candidatos, garantindo que apenas pessoas com as qualificações e habilidades necessárias avancem no processo de seleção.

Inovação e Diversidade:

Recrutamento inclusivo pode trazer uma gama mais ampla de perspectivas e habilidades para a empresa, promovendo a inovação e a criatividade.

Desenvolvimento Organizacional:

Ao trazer pessoas com habilidades específicas e experiência, o recrutamento pode ajudar a melhorar o desempenho organizacional e a atingir metas de desenvolvimento estratégico.



Melhoria do Ambiente de Trabalho:

Recrutar pessoas que se encaixam bem na cultura da empresa pode melhorar o ambiente de trabalho e promover a colaboração entre os demais funcionários.

Retenção de Talentos:

Recrutamento eficaz com estratégias, que encaixe as pessoas certas nos cargos certos, podendo assim aumentar a satisfação dos funcionários, e levando a uma maior retenção de talentos.

Um processo de recrutamento eficiente reduz o tempo e os recursos gastos em treinamento e orientação, pois os candidatos qualificados têm mais probabilidade de se adaptar rapidamente às responsabilidades do trabalho. Em resumo, o recrutamento eficaz é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ajuda a construir uma equipe talentosa, diversificada e comprometida, que é essencial para enfrentar os desafios do mercado e alcançar os objetivos da empresa.

Quando há um recrutamento incorreto, onde envolve a contratação de funcionários que não se encaixam adequadamente nas necessidades e na cultura da organização, pode ter várias desvantagens muito significativas. Podemos observar que funcionários mal adequados às suas funções tendem a ter um desempenho abaixo do esperado, podendo afetar a produtividade da equipe e prejudicar o sucesso geral da organização.



Outro ponto importantíssimo é que recrutar a pessoa errada muitas vezes resulta em alta rotatividade de funcionários, afetando no indicador de Turnover. Observa-se que quando os funcionários estão insatisfeitos ou não conseguem realizar seu trabalho com sucesso, eles são mais propensos a deixar a empresa, o que pode ocasionar em muitos custos, despesas em termos de recrutamento, treinamento, despesas com demissões e perda de conhecimento. A presença de funcionários desmotivados ou mal adaptados pode afetar negativamente o clima organizacional. Isso pode levar a um ambiente de trabalho tóxico, diminuindo a moral da equipe e causando conflitos internos.

Para evitar essas desvantagens, é essencial investir tempo e recursos adequados no processo de recrutamento, estratégias como entrevistas de emprego bem estruturadas, avaliações de habilidades e referências podem ajudar a minimizar o risco de contratar a pessoa errada.

2.2 Seleção

A seleção de pessoal é uma parte importante do processo de agregar pessoas, que visa escolher candidatos específicos entre um grupo de indivíduos que se candidataram à vaga da organização. É uma etapa em que a empresa decide quais candidatos possuem as qualificações, habilidades e características desejadas e que fazem sentido para ocupar a posição disponível a qual foi apresentada.

Segundo Chiavenato “a seleção deve apoiar-se em algum padrão ou critério, que é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido”².

A seleção deve seguir o mesmo conceito do recrutamento, isto é, todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo devem servir de parâmetro de comparação entre candidatos e cargos.

Figura 2: Processos de Seleção



Fonte: A autora, 2023.

No processo da seleção, os candidatos são avaliados e selecionados com base em critérios específicos, como habilidades, competências, experiência, formação acadêmica e compatibilidade com a cultura organizacional. Essa etapa está destinada a identificar os candidatos mais qualificados e adequados para preencher uma vaga específica. Isso garante que a empresa tenha as pessoas certas para executar as tarefas necessárias, sem contar que evita os erros de contratações que podem ser prejudiciais para a empresa.

Um processo de seleção eficaz contribui para a formação de equipes coesas e de alta qualidade, o que é fundamental para o sucesso da organização, o que leva também a uma maior produtividade e desempenho. Com a escolha assertiva dos candidatos que se encaixem bem com a empresa e a função a qual foi proposta, pode reduzir a taxa de rotatividade de funcionários, economizando tempo e recursos gastos em contratações frequentes.

Uma empresa que realiza processos de seleção justos e transparentes tende a construir uma boa reputação no mercado de trabalho, atraindo talentos de alta qualidade. Sem contar, que essa etapa pode ser usada para alinhar a equipe com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os funcionários contratados estejam alinhados com a visão e os valores da empresa, ou seja, investir tempo e recursos em um processo de seleção bem planejado e executado pode ter um impacto significativo no desempenho e na cultura de uma empresa.



Vale ressaltar, que um processo de seleção mal conduzido pode ter várias desvantagens significativas para uma organização como: contratações inadequadas, alto turnover, custo financeiro, impacto na equipe, como também a reputação da empresa.

Ao conduzir mal esse processo, o mesmo pode resultar em um desperdício de tempo tanto dos recrutadores quanto dos candidatos, afetando a produtividade da equipe e atrasando o preenchimento das vagas, sem contar, que se houver um histórico de más contratações pode prejudicar a reputação da empresa no mercado de trabalho, tornando menos atraente para candidatos. A contratação inadequada pode impedir a empresa de aproveitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Dentro do processo, podemos utilizar de diversas técnicas que podem ser utilizadas na seleção dos candidatos, dependendo das necessidades da vaga como: entrevistas por competência onde os candidatos são questionados sobre situações relevantes que aconteceram no passado, e como lidaram com esses desafios e situações; dinâmicas de grupo onde os mesmos são colocados em situações interativas que testam suas habilidades de trabalho em equipe, comunicação, liderança e resolução de conflitos; avaliação de habilidades, técnicas que exigem habilidades específicas, como programação ou marketing digital, sendo importante realizar testes práticos para avaliar as competências mais técnicas; testes de aptidões específicos dos candidatos que são diretamente relevantes para o cargo, como habilidades numéricas ou raciocínio lógico, dentre outras técnicas que podem ser avaliadas e aplicadas.

A escolha das técnicas de avaliação em um processo de seleção deve ser estrategicamente planejada e adaptada às necessidades específicas da vaga e da organização, muitas vezes, essas técnicas são utilizadas para obter uma imagem mais completa dos candidatos.

Na ausência destas, existem algumas diretrizes para conduzir uma entrevista eficaz. Prepare-se para a entrevista: estude o currículo, e outras informações fornecidas pelos candidatos, crie um roteiro de entrevista estruturado que inclua perguntas específicas, ouça atentamente as respostas dos candidatos, faça perguntas abertas que incentivem os candidatos a fornecer respostas detalhadas e expansivas, realize anotações detalhadas durante a entrevista para registrar as respostas, facilitando a comparação e a tomada de decisões posteriormente. No entanto, vale ressaltar que a aplicação de técnicas de avaliação, quando possível, pode fornecer uma visão mais abrangente dos candidatos.

Portanto, é fundamental para as empresas conduzirem seus processos de seleção de forma cuidadosa, profissional e bem estruturada, a fim de evitar essas desvantagens e garantir que os candidatos selecionados atendam às necessidades da organização de forma eficaz.

REFERÊNCIAS

¹FAISSAL, R. et al. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

²CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

³BANOV, M. R. Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.

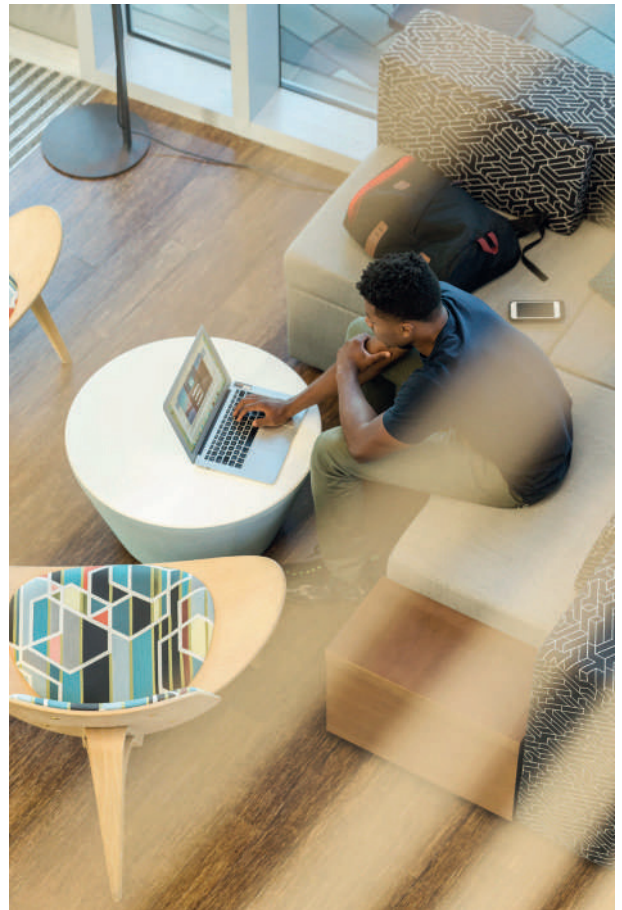
⁴CRONBACH, L. J.; GLESER, G. Psychological tests and personnel decisions. Urbana: University of Illinois Press, 1965.



3. PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

A administração de recursos humanos assume uma posição de significativa relevância dentro de qualquer organização. A aplicação de pessoas, que também é conhecida como alocação estratégica de recursos humanos, representa uma prática de suma importância para assegurar o sucesso e a eficiência de uma organização. Esta prática inclui o processo de alocação de indivíduos em posições apropriadas, levando em consideração suas habilidades, experiências e competências, com o propósito de atender às necessidades específicas da empresa.

O processo dá início na alocação de indivíduos em seus devidos cargos, isso implica na identificação de candidatos que demonstrem possuir as habilidades, experiência e conhecimentos indispensáveis para desempenhar as responsabilidades do cargo com eficácia. Ao conduzir uma seleção estratégica, a organização aumenta suas probabilidades de melhor rendimento, uma vez que está incorporando profissionais que já possuem as competências essenciais para desempenhar suas funções.



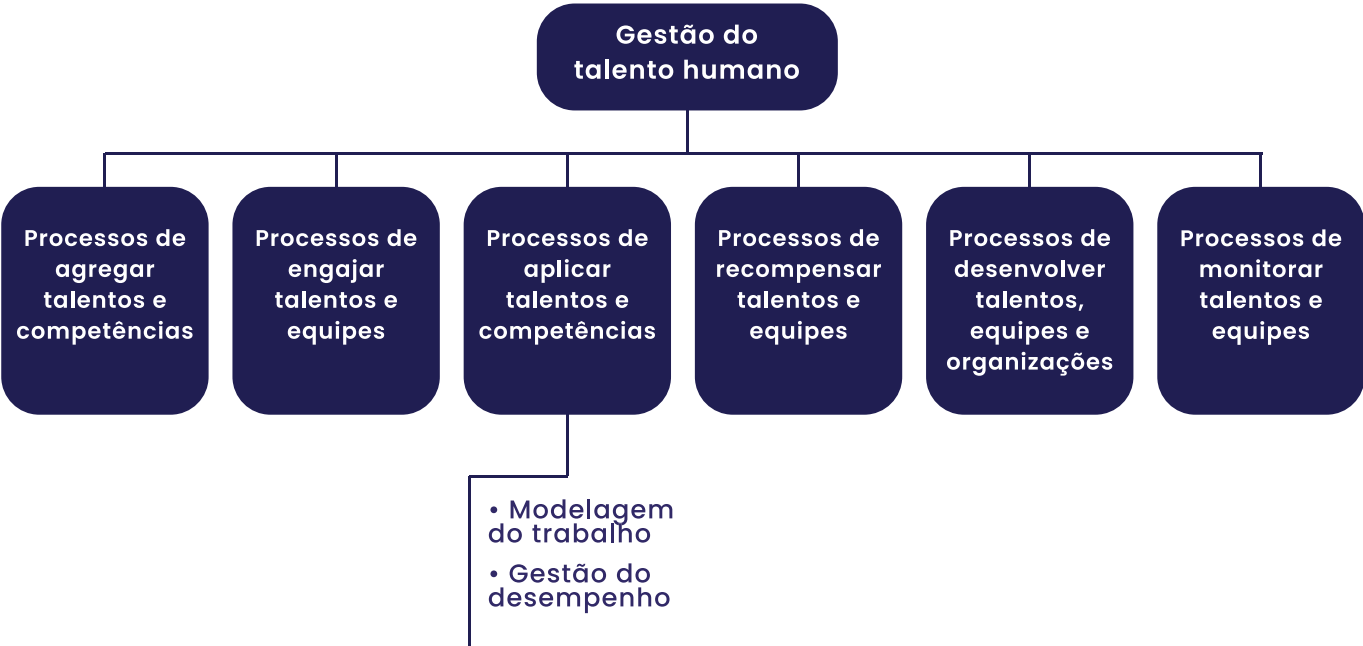
As organizações são criadas e planejadas intencionalmente com o propósito de produzir serviços, produtos ou outros resultados. Embora possuam ativos físicos, como edifícios, salas, máquinas, equipamentos e tecnologia, também podem ser constituídas por pessoas. O funcionamento das organizações é iniciado quando os indivíduos desempenham as funções ou atividades atribuídas às posições que ocupam, e o seu maior desafio é o recrutamento, a seleção e a integração de seus membros em relação às respectivas posições de trabalho, de modo que possam cumprir suas responsabilidades com base em suas qualificações e competências. Os procedimentos de designação de pessoal abrangem a incorporação dos novos membros na estrutura da organização, o delineamento das responsabilidades a serem executadas e a avaliação do desempenho.

É relevante notar que os métodos de aplicação de talentos e competências podem variar significativamente de uma organização para outra, podendo assumir configurações simples e antiquadas ou avançadas e refinadas.

A aplicação estratégica de recursos humanos não apenas influencia diretamente o desempenho organizacional, mas também contribui para a construção de uma cultura empresarial sólida, a retenção de talentos e a capacidade de adaptação a um ambiente de negócios em constante mudança. Portanto, é imperativo que as organizações reconheçam e valorizem esse aspecto crítico para garantir o sucesso e a prosperidade a longo prazo.

Para compreender e valorizar esse aspecto fundamental, organizações têm direcionado seus esforços para otimizar os processos de Gestão do Talento Humano (GTH).

Figura 3: Processos de Gestão do Talento Humano (GTH)



Fonte: Chiavenato, 2020¹.



Realizar a aplicação adequada, engloba questões relacionadas à atividade que será desempenhada pelo aplicador de pessoas e a pessoa a ser aplicada, quando os funcionários são colocados em cargos que se alinham com suas capacidades e conhecimentos, eles são mais propensos a realizar suas tarefas com eficácia. Isso, por sua vez, aumenta a produtividade da empresa e a qualidade do trabalho realizado. Quando cada colaborador está em seu cargo ideal, a organização funciona como uma engrenagem bem lubrificada, otimizando a eficiência operacional.

Quando os colaboradores têm a oportunidade de crescer e avançar em suas carreiras dentro da empresa, isso cultiva uma atmosfera de aprendizado e desenvolvimento. Isso demonstra que a organização valoriza seus funcionários e os encoraja a aprimorar suas competências, o que traz benefícios tanto para a empresa quanto para os indivíduos.

Na gestão de recursos humanos, diversas atividades fundamentais são conduzidas para assegurar que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos e a cultura da organização. Essas atividades incluem a cultura organizacional, descrição de cargos e a avaliação de desempenho.



3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um fator-chave que permeia todos os aspectos de uma empresa. Ela abrange os valores compartilhados, bem como: crenças, normas, práticas e comportamentos que moldam a identidade e a forma de operação da organização. Podemos pensar na cultura organizacional como a "personalidade" da empresa, pois desempenha um papel vital na maneira como os funcionários se relacionam entre si, com os clientes e com outras partes interessadas.

A cultura reflete um iceberg. Apenas uma pequena porção do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A parte maior permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada ².

A seguir, destacam-se alguns aspectos fundamentais a serem ponderados ao abordar o tema da cultura organizacional:

1

Princípios Fundamentais:

A cultura de uma organização é construída sobre seus valores essenciais, esses princípios, como integridade, inovação e comprometimento, funcionam como guias para ações e decisões. São eles que estabelecem o que a organização considera de maior relevância e influenciam as escolhas diárias dos membros da equipe.

2

Normas e Comportamento:

A cultura define os padrões de comportamento na organização, delineando o que é aceitável e inaceitável entre os funcionários. Essas normas estabelecem as expectativas em relação à conduta dos colaboradores, criando um ambiente que valoriza certos comportamentos e atitudes.

3

Comunicação:

A cultura organizacional também exerce um impacto significativo na dinâmica da comunicação interna. Culturas que promovem a transparência e a abertura incentivam a livre expressão de ideias e feedback construtivo, por outro lado, culturas mais hierárquicas podem restringir a comunicação franca.

4

Cultura e Estratégia:

A cultura deve estar em sintonia com os objetivos estratégicos para evitar conflitos e apoiar a visão da empresa.

5

Adaptação e Mudança:

As culturas organizacionais podem demonstrar resistência à mudança, especialmente quando práticas e valores tradicionais estão profundamente enraizados. No entanto, para permanecerem relevantes em um ambiente empresarial em constante mutação, as organizações bem-sucedidas reconhecem a necessidade de adaptação e evolução da cultura.

6

Impacto nos Funcionários:

A cultura organizacional influencia profundamente o engajamento e a satisfação dos funcionários, aqueles que se identificam com a cultura da organização tendem a ser mais motivados, produtivos e leais.

7

Diversidade e Inclusão:

Uma cultura organizacional que valoriza a diversidade cria um ambiente onde todos os colaboradores se sentem respeitados e valorizados, independentemente de sua origem, gênero, orientação sexual ou características individuais.

3.1.1 CULTURAS CONSERVADORAS E CULTURAS ADAPTATIVAS

Existem culturas organizacionais que podem ser descritas como adaptativas, demonstrando maleabilidade e flexibilidade, e orientadas para a inovação e mudança. Por outro lado, existem culturas organizacionais não adaptativas, que se caracterizam por sua rigidez e inflexibilidade, sendo voltadas para a manutenção do status quo e o conservadorismo.

Uma representação visual que esquematiza esses dois paradigmas culturais dentro do contexto organizacional está evidenciada no Quadro 2.

Quadro 2: Culturas organizacionais adaptativas e não adaptativas

	Culturas adaptativas	Culturas não adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa).	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.

Fonte: Chiavenato, 2020¹.

3.2 DESCRIÇÃO DO CARGO

A descrição de cargos desempenha um papel de extrema importância no contexto do departamento de recursos humanos e na gestão de pessoal em geral, uma vez que suas definições têm um impacto significativo em toda a empresa. Durante nossos estudos, ficou claro que é absolutamente essencial para uma organização alcançar o sucesso a partir da precisa delimitação das responsabilidades e atribuições de cada colaborador.

Uma empresa funciona como um mecanismo intrincado, no qual a eficiência está intrinsecamente ligada ao cumprimento das tarefas individuais, pois, caso contrário, a realização dos resultados e metas pode ser gravemente prejudicada. Nesse sentido, a descrição de cargos se configura como um processo que minuciosamente registra as particularidades de cada posição dentro da organização.

A descrição de cargo é um elemento essencial na gestão de recursos humanos, que define de maneira simplificada as responsabilidades de uma posição. Ela esclarece as principais responsabilidades do cargo, que define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e porque faz².

A Figura 4 apresenta uma visualização de forma clara em relação a esses elementos.

Figura 4: Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos



Fonte: Chiavenato, 2014².

A seguir, examinaremos algumas das vantagens associadas à elaboração de descrições de cargos em uma organização:

- ▶ **Facilita a otimização da direção de programas de treinamento.**
- ▶ **Cultiva a apreciação do trabalho em equipe.**
- ▶ **Facilita a formulação de trajetórias de desenvolvimento profissional.**
- ▶ **Melhora a avaliação de desempenho.**
- ▶ **Contribui para a redução das taxas de rotatividade de pessoal (turnover).**
- ▶ **Estabelece uma administração estruturada e transparente.**
- ▶ **Conduz ao aprimoramento da eficiência produtiva.**
- ▶ **Apoia a conformidade regulatória.**
- ▶ **Facilita a disseminação da cultura organizacional.**
- ▶ **Proporciona uma variedade de benefícios adicionais.**

É de suma importância que se estabeleçam diretrizes precisas para a elaboração de descrições de cargos, pois isso proporciona uma maior clareza e transparência ao processo. As descrições devem ser concebidas de maneira acessível e compreensível, levando em consideração que pessoas sem experiência na área também terão acesso a esses documentos. É relevante destacar que tais descrições servirão como alicerce para diversas atividades no âmbito do departamento de recursos humanos, incluindo o recrutamento de profissionais, a realização de auditorias internas e a análise do desempenho dos colaboradores.

Ao redigir uma descrição de cargo, o procedimento inicial consiste em indicar o título da posição em questão. Posteriormente, é necessário listar, de forma resumida ou detalhada, todas as responsabilidades e particularidades associadas à função, abordando as informações essenciais.

Habitamos em um mundo em constante evolução, o que torna imperativo que as empresas adotem uma abordagem flexível em relação à descrição de cargos. Esta descrição deve ser realizada de maneira dinâmica e passível de revisões frequentes, que podem ser ajustadas de acordo com as necessidades específicas das organizações em um determinado momento.

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma questão recorrente na vida da maioria dos colaboradores e desempenha um papel essencial nas organizações modernas. Ela nos leva a avaliar diversos aspectos, incluindo o desempenho financeiro, operacional, técnico e, sobretudo, o desempenho humano. É inegável que as pessoas são os motores das organizações, impulsionando-as em direção ao alcance de suas metas e objetivos.

A fim de suprir a necessidade de alocar cada colaborador na função adequada, faz necessário o uso de forma sistemática de avaliação de desempenho, para evitar que o desempenho do colaborador seja inferior ao esperado dele³.

Avaliar o desempenho humano envolve medir o comprometimento, a motivação, as competências, o desenvolvimento profissional e a contribuição individual para a missão e os valores da organização. Talvez o aspecto mais significativo da avaliação de desempenho seja a avaliação da performance humana dos colaboradores, pois são as pessoas que impulsionam as organizações, moldando sua cultura, contribuindo com suas habilidades e esforços, e tomando decisões que afetam o sucesso geral.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial na gestão, permitindo medir e aprimorar o desempenho individual e, por conseguinte, o desempenho organizacional. Para esta operação existem diversas abordagens, como a avaliação 360 graus, a

avaliação por objetivos e a avaliação por competências, entretanto indiferente de qual opção seja escolhida, é fundamental aplicá-la com objetividade, baseada em fatos e dados, comunicando claramente os critérios e garantindo consistência em toda a organização. O feedback, que deve ser construtivo, específico e oportuno, pois desempenha um papel central, além disso, após o feedback, a ação é essencial, com planos de desenvolvimento que visam aprimorar as áreas identificadas, seja por meio de treinamento, coaching ou outras intervenções.

Um dos modelos mais recomendados para a avaliação de desempenho humano é o método 360 graus, pois é uma abordagem inovadora e abrangente para avaliar o desempenho de indivíduos em uma organização. Diferentemente das avaliações tradicionais, que geralmente envolvem apenas a avaliação de superiores, a avaliação 360 graus incorpora feedback de múltiplas fontes, incluindo superiores, colegas de equipe, subordinados, clientes internos e externos, bem como fornecedores, além da autoavaliação. Essa abordagem holística permite uma visão mais completa e precisa das habilidades, competências e comportamentos de um indivíduo, proporcionando insights valiosos para o desenvolvimento pessoal e profissional. Em suma, a avaliação de desempenho 360 graus é uma ferramenta poderosa para avaliar, desenvolver e melhorar o desempenho tanto dos colaboradores quanto das organizações, promovendo um ambiente de trabalho mais eficaz e equitativo.

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, o desempenho humano se torna uma peça-chave para o sucesso.

Empresas de destaque reconhecem a importância de manter uma força de trabalho altamente eficaz, alinhada com a visão e estratégia organizacional. Portanto, a avaliação de desempenho não é apenas uma tarefa rotineira, mas sim um processo estratégico que impulsiona o crescimento, a inovação e a excelência em uma organização, capacitando-a a enfrentar os desafios constantes do mercado global.

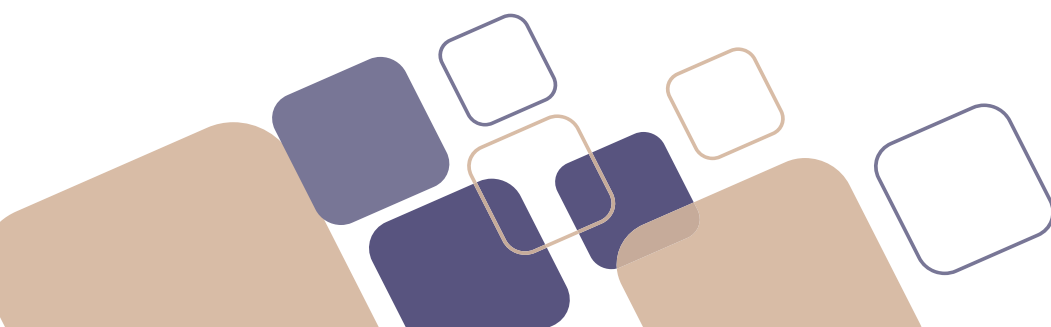
É crucial ressaltar a relevância do planejamento no contexto da gestão de pessoas, uma vez que desempenha um papel fundamental na consecução de metas organizacionais e no desenvolvimento individual dos colaboradores. O feedback desempenha um papel igualmente vital, sendo benéfico tanto para a empresa quanto para os funcionários. Ele proporciona um ambiente propício à criatividade e, como resultado, cria a oportunidade de aprimorar o desempenho dos colaboradores em direção à excelência

REFERÊNCIAS

¹CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. 5 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

²CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

³MAXIMIANO, A. C. A. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.





4. PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

A recompensa de pessoas desempenha um papel fundamental, pois é uma maneira de reconhecer e motivar os funcionários, além de atrair e reter talentos. Abaixo, será discutida a gestão de pessoas e como recompensar os colaboradores de forma eficaz.

Ainda refere-se à forma como a organização reconhece e recompensa os colaboradores pelo seu desempenho e contribuição. Isso pode ser feito de várias maneiras:

Salário e Benefícios: O salário é uma forma fundamental de recompensar os funcionários. É importante que os salários sejam competitivos no mercado e justos internamente. Além disso, os benefícios, como plano de saúde, plano de aposentadoria e seguro, também são parte importante da recompensa total.

Incentivos Financeiros: Além do salário base, as organizações frequentemente oferecem bônus, comissões e prêmios para reconhecer o desempenho excepcional.

Reconhecimento: Reconhecimento público e privado do trabalho bem feito é uma forma poderosa de recompensar os colaboradores. Isso pode incluir elogios, prêmios, certificados ou até mesmo promoções.

Desenvolvimento Profissional: Investir no desenvolvimento profissional dos funcionários é uma recompensa valiosa. Isso pode incluir oportunidades de aprendizado, treinamento específico, promoções e planos de carreira claros.

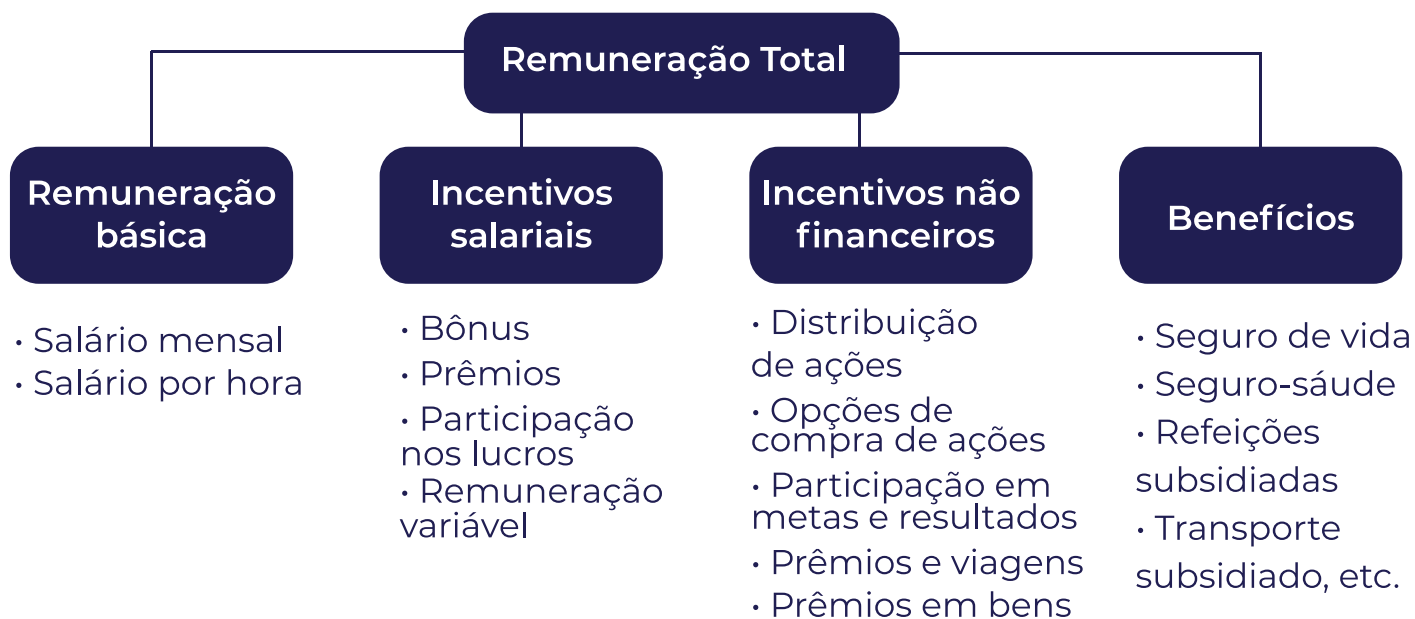
Flexibilidade no Trabalho: Oferecer flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis, trabalho remoto e dias de folga, pode ser uma recompensa importante para muitos colaboradores.

Cultura Organizacional: A cultura organizacional desempenha um papel importante na recompensa dos funcionários. Uma cultura de reconhecimento e valorização do trabalho bem feito pode ser altamente motivadora.

A gestão de pessoas e a recompensa de colaboradores são elementos cruciais para o sucesso de uma organização. Quando feitas de forma eficaz, essas práticas podem aumentar a satisfação dos funcionários, melhorar o desempenho e contribuir para a retenção de talentos, promovendo assim o sucesso geral da empresa.

A remuneração não visa apenas recompensar os colaboradores pelo trabalho e dedicação, alcançar os objetivos propostos e agregar valor ao negócio, mas tornar as suas vidas mais fáceis e agradáveis. Uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos colaboradores são formas indiretas da

Figura 5: Componentes da remuneração total



Fonte: Chiavenato, 2020².

A estratégia de remuneração tem relação direta com o mercado de trabalho e com o negócio da organização, requerendo análise aprofundada do papel e do grau de importância das pessoas na sua competitividade¹.



4.1 BENEFÍCIO DE RECOMPENSAR PESSOAS

É importante notar que a forma como as recompensas são implementadas e a natureza das recompensas em si podem afetar os resultados. Recompensas devem ser equitativas, transparentes e alinhadas com os valores e objetivos da organização ou relacionamento para maximizar esses benefícios e evitar efeitos colaterais negativos, como competição prejudicial ou diminuição do comprometimento, abaixo algumas formas de benefícios¹.

Motivação: A recompensa, seja ela financeira ou não, pode servir como um incentivo poderoso para os funcionários. Saber que seu trabalho árduo será reconhecido e recompensado pode aumentar a motivação para realizar tarefas com eficiência.

Engajamento: Quando os funcionários se sentem valorizados e recompensados, estão mais propensos a se envolverem em seus trabalhos e a contribuir com ideias e esforços adicionais para o sucesso da empresa.

Retenção de talentos: Oferecer recompensas atrativas pode ajudar a empresa a reter seus melhores talentos. Os funcionários que se sentem valorizados e recompensados são menos propensos a procurar emprego em outro lugar.



Desempenho aprimorado: As recompensas podem servir como um reconhecimento tangível do bom desempenho. Isso pode incentivar os funcionários a se esforçarem mais e a buscar constantemente melhorias em suas funções.

Criação de um ambiente positivo: Quando a recompensa é usada de maneira justa e transparente, ela contribui para um ambiente de trabalho mais positivo, onde os funcionários se sentem valorizados e respeitados.



Para atender a um ou mais desses objetivos, cada organização desenha e planeja o seu plano específico de benefícios. De modo geral, os planos de benefícios sociais são planejados e desenhados para ajudar o colaborador em três diferentes áreas de sua vida:

No trabalho: envolvendo gratificações, prêmios de produção, seguro de vida etc.

Fora do trabalho, mas dentro da organização: envolvendo refeitório, cantina, lazer, transporte, agência bancária etc.

Fora da organização, mas na comunidade: envolvendo recreação, atividades esportivas e comunitárias etc.



Enquanto o salário está relacionado com o trabalho, os benefícios estão relacionados com o fato de a pessoa ser membro da organização².

4.2 MALEFÍCIOS DE NÃO RECOMPENSAR PESSOAS

A ausência de recompensas pode desencadear uma série de consequências negativas, incluindo a desmotivação das pessoas, a insatisfação no ambiente de trabalho e a perda de talentos. Quando os esforços e o desempenho das pessoas não são reconhecidos e recompensados, sua motivação tende a diminuir, o que, por sua vez, pode resultar em uma queda na produtividade e no comprometimento com as tarefas. Além disso, a insatisfação no trabalho pode se espalhar como um efeito dominó, afetando negativamente o clima organizacional e aumentando a taxa de rotatividade de funcionários, levando à perda de talentos valiosos que podem buscar oportunidades em outras empresas, dentre os malefícios de não recompensar alguns importantes abaixo⁴.

Desmotivação: A falta de recompensas pode levar à desmotivação e ao desinteresse dos funcionários em suas tarefas. Se eles não veem benefícios tangíveis ou reconhecimento por seu trabalho, podem perder o ímpeto.

Baixa produtividade: Funcionários desmotivados tendem a ser menos produtivos, o que pode afetar negativamente os resultados da empresa.

Alta rotatividade: A falta de recompensas adequadas pode levar os funcionários a procurarem oportunidades em outras empresas, resultando em uma alta rotatividade de pessoal. Isso pode ser caro para a empresa em termos de recrutamento e treinamento.

Insatisfação no trabalho: Funcionários que não se sentem recompensados podem ficar insatisfeitos no trabalho e podem expressar isso de maneira negativa, prejudicando o moral geral da equipe.

Dificuldade em atrair talentos: Empresas que não têm uma política de recompensas competitiva podem ter dificuldade em atrair candidatos talentosos, uma vez que a reputação da empresa como empregadora pode ser prejudicada.

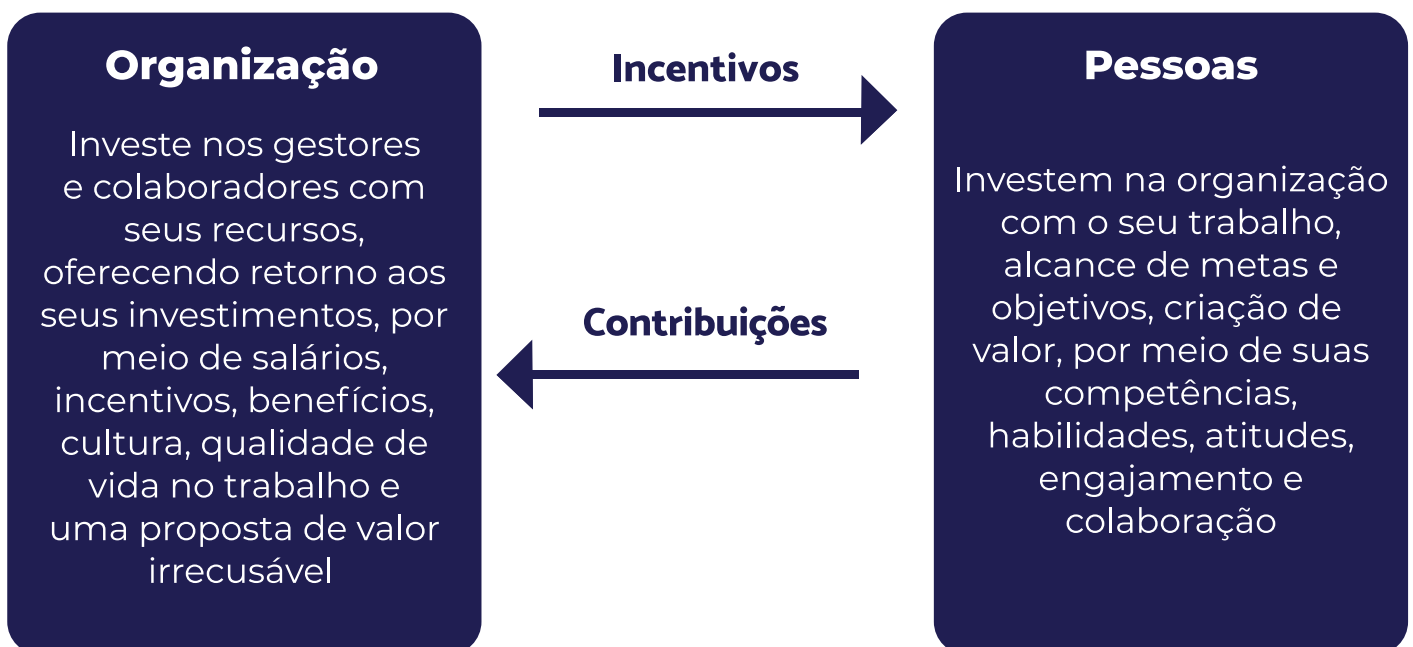
Portanto, é fundamental que as empresas implementem sistemas de recompensas justos e transparentes para garantir o sucesso a longo prazo de seus funcionários e de seus negócios.



As pessoas passam parte de suas vidas em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais que influenciam poderosamente as pessoas. De um lado, os aspectos físicos e ambientais, que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico e a saúde e integridade física das pessoas².

A implementação de um sistema de recompensa de pessoas em uma pequena empresa é uma estratégia fundamental para motivar e reter talentos, aumentar a produtividade e impulsionar o crescimento do negócio. No entanto, é importante planejar cuidadosamente e adaptar o sistema às necessidades e recursos específicos da sua empresa.

Figura 6: Balança entre incentivos e contribuições



Fonte: Chiavenato, 2020².

Para que os funcionários não legitimem uma cultura de alcançar resultados somente se forem recompensados (seja financeiramente ou com promoções), a gestão de pessoas deve deixar estimular o desenvolvimento de seus colaboradores, proporcionando treinamentos, cursos, conversas informais, etc., como forma de prevalecer a ideia de que o funcionário está se desenvolvendo como profissional e como pessoa⁴.

Para criar um sistema de recompensa que funcione bem, é fundamental ter metas definidas, selecionar recompensas apropriadas, estabelecer critérios justos para avaliar o desempenho, comunicar de forma eficaz as expectativas e fazer revisões regulares para assegurar que o sistema motive e funcione de maneira eficaz:

Definir Objetivos: Começar por determinar o que deseja alcançar com o sistema de recompensa, seja motivar os funcionários, reter talentos ou aumentar a produtividade.

Orçamento: Avalie o quanto a empresa pode investir em recompensas e benefícios, garantindo que isso não afete negativamente suas finanças.



Escolher Recompensas e Critérios: identifique as recompensas, como aumentos salariais, bônus ou benefícios não financeiros, como flexibilidade no trabalho ou reconhecimento, e estabeleça critérios para determinar quem merece essas recompensas com base no desempenho.

Legislação: Certifique-se de que o sistema esteja em conformidade com as leis trabalhistas locais, aspectos como salários, horas extras e benefícios.

Avaliar o Retorno: Acompanhe os resultados do sistema de recompensa para avaliar se está atingindo os objetivos estabelecidos.

Implementando um sistema justo, motivador e alinhado com os objetivos da empresa, a empresa estará em uma posição melhor para atrair e manter talentos, o que pode ser uma vantagem competitiva crucial em um mercado altamente competitivo.

A gestão estratégica de RH das organizações, através do processo de recompensar as pessoas, busca cada vez mais o apoio de uma das suas principais ferramentas: os benefícios. Alguns estudos apontam que a remuneração básica ocupa um lugar pequeno dentro do campo motivacional de cada colaborador. A motivação e o desempenho pessoal também estão diretamente ligados aos incentivos salariais e aos benefícios oferecidos pelas organizações⁵.



REFERÊNCIAS

¹ARELLANO, E. Gestão de Pessoas. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 23 out. 2023.

²CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 22 set. 2023.

³RIBEIRO, A. L. Gestão de Pessoas - 3ª ed.: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 23 out. 2023.

⁴OLIVEIRA, L. et al. Gestão de pessoas. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 04 out. 2023.

⁵OLIVEIRA, L. O. Gestão estratégica de recursos humanos Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595020252. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020252/>. Acesso em: 04 out. 2023.



5. PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

O processo de desenvolver pessoas é contínuo que aperfeiçoa e capacita as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, os resultados podem não chegar de imediato, mas a longo prazo trazem grandes ganhos e se perpetuam ao longo do tempo, tornando uma base de conhecimentos sólidos e que se bem preservados se tornam duradouros. Todo o investimento no processo de desenvolvimento de pessoas agrega valor ao capital humano da empresa, em uma era de constante desenvolvimento é importante que as organizações mantenham seus colaboradores sempre aptos a desenvolver suas competências e evoluindo constantemente para assim aumentar a qualidade do serviço e obter ganhos e aumentar suas receitas, ao demonstrar esse desejo em desenvolver sua equipe por parte da empresa, desperta em seus colaboradores o desejo e a satisfação de se sentirem valorizados e reconhecidos como verdadeiros patrimônios de maior valor dentro das companhias.



O aprendizado faz parte do desenvolvimento da empresa, o conhecimento potencializa o indivíduo transformando conhecimento em habilidades para desenvolver seus talentos, ao longo da história e dos estudos na área de gestão de pessoas novas formas de desenvolver pessoas vem surgindo, o treinamento deixou de ser apenas uma obrigação em caso de necessidade para resultados de curto prazo e resolver problemas imediatos, mas se tornou algo cultural e contínuo dentro das organizações que buscam a cada dia mudar a forma de trabalho tradicional para uma forma inovadora e moderna.

Desenvolver pessoas vai muito além do suporte prestado quando um novo colaborador é contratado, é necessário desenvolver competências que os qualifiquem e transforme em conhecimento os treinamentos adquiridos através de cursos e experiências, habilidades ou aptidões que cada indivíduo possui, se identificar com quais atividades tem mais afinidade ou exerce determinada

com facilidade, atitudes são conhecimentos e experiências compartilhadas, outras alternativas também podem contribuir para o desenvolvimento da equipe, como rotação de cargos e workshops, oportunizando assim que os colaboradores entendam e saibam como é cada processo até o produto ou serviço finalizado, não apenas ser especialista em uma função como um sistema engessado e repetitivo.

O engajamento da equipe torna esse processo mais leve e harmonioso, onde todos os membros se dispõem a colaborar e desenvolver juntos essa missão, ao demonstrar interesse por parte da empresa em contar com cada membro para construir projetos e desenvolver planos de carreira os trabalhadores entregam o seu melhor de forma individual ou coletiva. Na atualidade muitas empresas vêm enfrentando um índice alto de rotatividade ou (turnover), que não implica apenas em perder força de trabalho, mas perder seu capital intelectual, o que causa um prejuízo significativo para as empresas.

Acerca do desenvolvimento de pessoas, Chiavenato afirma que é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual¹.

É de grande importância que os líderes de equipe estejam sempre atualizados e acompanhando o desenvolvimento no que se refere a liderança e clima organizacional, para que assim possam transmitir e desenvolver para seus colaboradores, aprendizagem prática e resoluções de problemas com a finalidade de

adaptar os colaboradores as suas funções operacionais, bem como a cultura da empresa. O setor de gestão de pessoas é voltado para a capacitação e o desenvolvimento, buscando sempre o desempenho e crescimento coletivo não apenas no quesito profissional, mas também no âmbito pessoal.

O desenvolvimento de pessoas é um elemento fundamental em organizações de todos os setores e tamanhos. Em um cenário global cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas reconhecem que seu maior ativo é o capital humano. Portanto, investir no crescimento e aprimoramento das habilidades e competências dos funcionários tornou-se uma estratégia essencial para alcançar o sucesso organizacional a longo prazo.

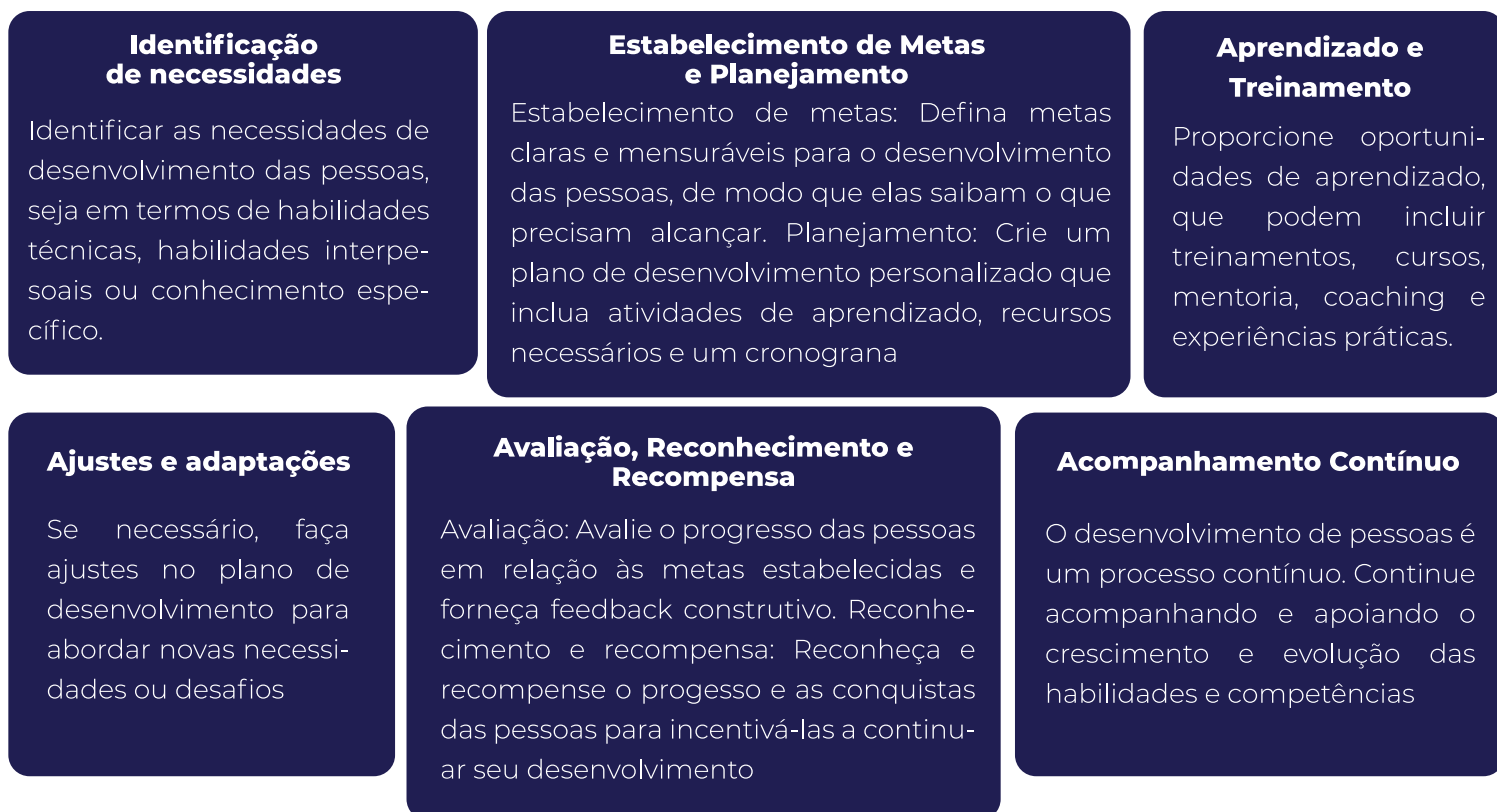


Para Chiavenato, o desenvolvimento de pessoas define-se como “o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e proposições) proporcionadas pela organização, dentro de um específico período de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento”².

O processo de desenvolvimento de pessoas dentro da organização visa atingir resultados de médio e longo prazo, a organização tem o interesse em aperfeiçoar as competências dos seus colaboradores, com a finalidade de capacitar pessoas, sendo um “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando nos seus comportamentos”³.

O desenvolvimento de pessoas é fundamental para o crescimento organizacional e o sucesso a longo prazo, pois pessoas bem treinadas e motivadas tendem a ser mais produtivas e engajadas em suas atividades. O processo de desenvolver pessoas envolve uma série de etapas e estratégias para ajudar indivíduos a adquirir novas habilidades, conhecimentos e competências.

Figura 7: Processos de desenvolver pessoas

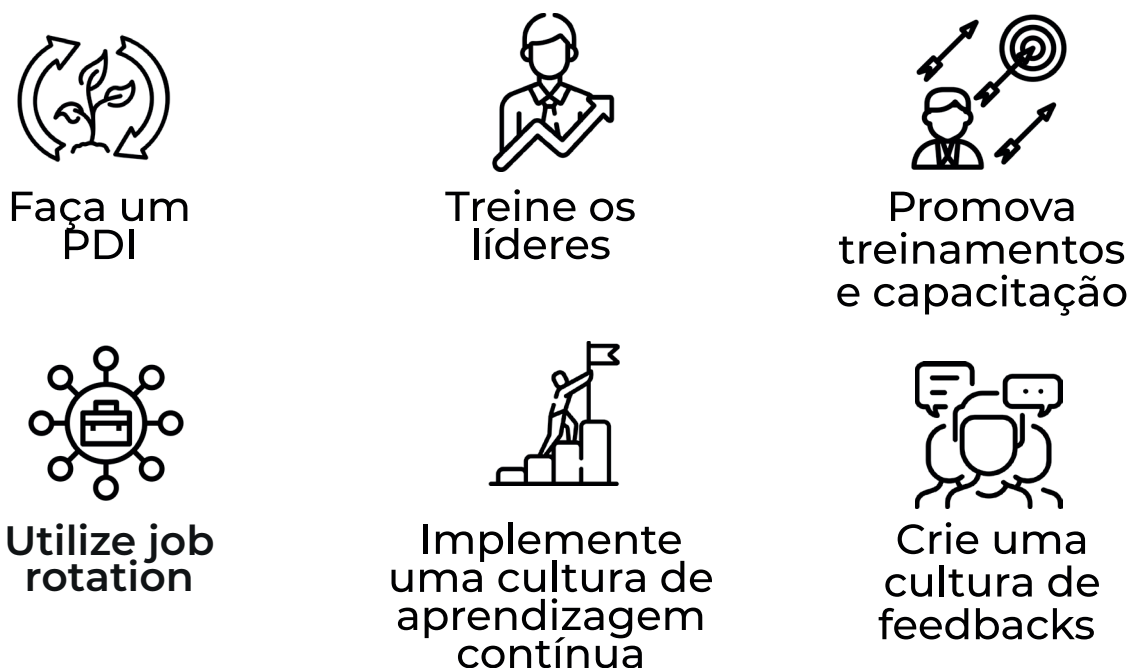


Fonte: As autoras, 2023.

Pode parecer algo muito simples, mas é um grande desafio para as organizações criar estratégias e manter seus colaboradores engajados e motivados, além de prezar pelo bem-estar aliado às necessidades e aos resultados que se deseja alcançar é necessário cumprir suas metas e atender as necessidades dos seus clientes diminuindo a rotatividade e despesas com demissão e contratação de novos funcionários bem com atraso na produção até que o novo integrante seja treinado e comece a produzir de forma eficiente, todas essas alterações e mudanças que ocorrem dentro das organizações refletem no clima organizacional e o nome da empresa.

Na sequência, apresentamos uma figura elaborada com algumas alternativas de como aplicar o desenvolvimento de pessoas dentro da organização, é importante criar um planejamento e projetar como será aplicado.

Figura 8: Modelo de desenvolvimento de pessoas



Fonte: As autoras, 2023.

O primeiro passo é aplicar um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) que tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento das competências de cada colaborador, com o intuito de desenvolvimento profissional e aperfeiçoamento das competências necessárias para o desempenho da função, esta ação de desenvolvimento beneficia os objetivos profissionais e pessoais do colaborador deixando capacitado para atingir metas e alcançar os melhores resultados.

Essa tática proporciona aderir conhecimento e a forma correta de trabalhar suas habilidades, bem como os pontos fortes e fracos de cada integrante, ao identificar a área que tem mais facilidade ou que executa com perfeição é possível ter maior produtividade e assim se sentir importante dentro da equipe e isso o incentiva e o faz sentir preparado e confiante para executar as atividades a ele confiado. Um dos métodos usados para aplicar o PDI é o 5W2H, onde se especifica o que é para fazer, por que, onde, quando e quem irá realizar determinada atividade, como fazer e quanto irá custar, através deste planejamento é possível criar estratégias e monitorar os colaboradores individualmente.

A empresa só é bem desenvolvida se seus líderes estiverem aptos para dirigi-la, por isso, a importância de treinar e desenvolver líderes, a função do líder é muito mais do que apenas possuir habilidades técnicas, mas também como lidar com críticas, a importância de formar líderes maduros que saibam orientar e inspirar seus colaboradores, assim como os demais colaboradores os líderes também precisam conhecer seus pontos fortes e fracos, o líder precisa ser treinado para resolver conflitos desenvolver habilidades que incentive a controlar suas emoções para que assim seja pacífico nas suas ações, líderes comunicativos que tenham



contato com sua equipe que as informações sejam sempre repassadas de forma correta de forma passiva e saudável, saber ouvir as dores dos seus colaboradores sendo humilde nas decisões criando um clima companheirismo e de troca de ideias.

A capacitação e o desenvolvimento constante é a melhor alternativa para se formar uma equipe de qualidade, T&D (treinamento e desenvolvimento) é uma das ações de maior prioridade para o setor de recursos humanos, com o crescimento do uso de novas tecnologias e informação o que era apenas tarefas casuais passam a ser ações modernas e mais produtivas exigindo menos esforço físico e mais estratégico se antecipando aos problemas e aos gargalos dentro da produção. O T&D tem uma visão a longo prazo onde se pretende preparar a equipe para conduzir o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das atividades, seja no ambiente interno, onde os colaboradores que já trabalham na empresa podem ser promovidos e ocuparem cargos como supervisores de equipe. Avaliação de desempenho é uma maneira de detectar onde se deve focar em treinamento e desenvolvimento, em qual linha o trabalho não está desempenhando de acordo com o esperado.

Quando uma equipe não segue um padrão de desempenho igualitário em todos os setores acaba ocorrendo o que chamamos de gargalos, o que é prejudicial para o bom desempenho da empresa, aderir aos sistema job rotation ajuda a empresa a manter um sistema equilibrado sem sofrer com atraso ou falta de profissionais qualificados para executar determinada função, capacitar seus colaboradores para executar mais que uma função, mas capacitá-los para exercer funções e conhecer todas as áreas e setores, não com a intenção de sobrecarregá-lo, mas com o objetivo de prevenção a alguns imprevistos que ocorrem no dia a dia das organizações e proporcionar aos colaboradores uma visão holística de como a empresa trabalha.

Desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua contribui para a retenção de talentos e a valorização do capital intelectual, pois todo o capital investido em treinamento e aprendizado retorna em atividades e melhores resultados mantendo uma equipe com alto padrão de desempenho e uma visão mais crítica e técnica para debater e apresentar ideias. Manter uma liderança aberta para conversas e troca de ideias, resolver conflitos de forma coerente e transparente para que não venha transmitir uma imagem de favorecimento ou vice-versa com a equipe, busca sempre ouvir os colaboradores, principalmente o setor de produção, pois são eles que têm contato direto com máquinas e equipamentos, ninguém melhor que essas pessoas para identificar falhas e defeito, ouça o que seus colaboradores pensam ou sabem sobre o assunto uma simples conversa de quem entende na prática pode resolver o que na teoria levaria meses para resolver.

REFERÊNCIAS

¹CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 410 p.

²CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 371 p.

³CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2044. 339 p.

6. PROCESSO DE MANTER PESSOAS

O processo de manter pessoas, está altamente ligado aos processos de desenvolver e recompensar pessoas, descritos nos capítulos anteriores, e consiste em criar condições psicológicas e ambientais adequados para as atividades, os quais segundo “Chiavenato se referem a critério de higiene, limpeza, segurança do trabalho, cultura organizacional, qualidade de vida, gestão de remuneração e relações sindicais¹. Conforme abaixo na figura 9, demonstra o modelo de gestão de pessoas e seus processos.

Figura 9: Modelo de gestão de pessoas

Gestão de Pessoas



Fonte: A autora, 2023.



Portanto, um ambiente de trabalho satisfatório e agradável para as pessoas pode melhorar a produtividade, bem como a relação interpessoal evitando assim diminuir o número de rotatividade e conseqüentemente colaboradores mais satisfeitos e engajados, evitando possíveis acidentes em condições inseguras além de ser uma ferramenta eficaz para mantê-los no time da empresa.

Sendo assim, quando a empresa consegue manter colaboradores por mais tempo dentro da organização, a mesma consegue investir mais em capacitação e desenvolvimento profissional. Neste caso, pode ser investido por meio de cursos, treinamentos, mentorias, eventos, palestras e dentro outros benefícios. Por isso, desenvolvê-los permite que as pessoas consigam evoluir profissionalmente e conseqüentemente a organização se torna mais competitiva, com profissionais mais qualificados para desenvolver suas atividades com excelência.

Além disso, quando os colaboradores recebem oportunidade de crescimento dentro da empresa compreendem que estão sendo valorizados no seu ambiente de trabalho, o que resulta em maior motivação para executar suas tarefas aumentando o desejo de crescer junto com a empresa a longo prazo. Contudo, a gestão de remuneração é também um ponto importantíssimo, pois visa algumas vantagens para satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, assim como rotinas menos pesadas ou momentos de descontração é fundamental para que o time possa criar vínculos e ficarem mais tranquilos e descontraídos, o que ajuda na retomada de trabalho.

Em um ambiente em que há um elevado número de rotatividade, além de se tornar mais caro à empresa pelo fato de desligamento e inclusão de novos colaboradores, incluindo todos os processos de treinamentos e cultura organizacional, se torna um processo muito cansativo aos colaboradores que precisam ensinar, se realizando com muita frequência. Desse modo, já uma equipe que trabalha há mais tempo, possui uma sinergia e uma comunicação eficaz, pois todos já estão familiarizados com os valores da organização e todos os seus processos.

Portanto, cabe ao líder de gestão de talentos estar sempre ligado às políticas de motivações, seu papel é muito importante nessa área para condução de toda equipe e fornecer feedbacks, pois demonstra que a organização se preocupa com o colaborador e reconhece o trabalho bem executado, ou até mesmo pontos de melhorias que são essenciais, tanto para o crescimento da organização como do colaborador, evitando assim que a empresa tenha uma liderança autoritária, que não fornece apoio ao colaborador e pode apresentar até mesmo queda de desempenho.



6.1 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A garantia de um ambiente de trabalho seguro e saudável não apenas promove a segurança dos colaboradores, mas também se revela como um fator crucial para a retenção de talentos nas empresas. Afinal, profissionais valorizam e buscam organizações que priorizam a saúde e o bem-estar de sua equipe, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento¹.

Sabe-se que o home office ganhou destaque em muitas empresas, e preocupar-se somente com a estrutura física da organização não é suficiente, pois ambiente saudável é aquele que se preocupa com os funcionários mesmo à distância fornecendo boas condições, segurança, equipamentos e diálogos consequentemente trarão mais desempenho do funcionário e produtividade para organização. Quando falamos de desempenho dos funcionários, precisamos levar em conta alguns fatores que são essenciais, porém existe um modelo que apresenta quais as principais determinantes do desempenho no trabalho, conforme Figura 10.

Figura 10: Fatores determinantes do desempenho no trabalho



Fonte: A autora, 2023.



Os funcionários precisam se sentir seguros para permanecer dentro da organização. Como explica CHIAVENATO, (2005), a segurança no trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.¹ Onde a segurança do trabalho está ligada a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais, com o intuito de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados, e para que isso ocorra de maneira correta é necessário seguir algumas etapas como, investimento em sistema de indicadores de acidentes bem como desenvolvimento de relatórios desses processos, regras de segurança e recompensa aos supervisores responsáveis pela parte eficaz da segurança, para que realmente haja uma segurança maior tanto da organização como para os funcionários que fazem parte dela.

6.2 QUALIDADE DE VIDA

As empresas que estão voltadas a inovação, sempre procuram maneiras manter seus funcionários proporcionando espaços de descontração dentro do ambiente, com um olhar voltado a motivação e não deixar o funcionário cair na rotina, pois sabemos que é comum em empresa funcionários diminuir sua produtividade quando se mantém na mesma tarefas por períodos prolongados, o que acaba afetando quando a tarefa exige do funcionário engajamento das pessoas e funções voltadas a criatividade. Pensando nisso, algumas empresas oferecem sala de recreação, jogos, entretenimento, onde o colaborador pode acessar e ter seu momento de desligamento das demandas, dar um pausa para recuperar seu foco e então retomar as atividades. A sobrecarga acaba gerando estresse e acarreta em dificuldade na entrega das atividades com eficiência e esses momentos de descontração são essenciais onde a empresa e o colaborador podem estar mais próximos, socializando os colaboradores, auxiliando no desenvolvimento social e no processo de saúde em especial e mental e emocional. Essa conexão com o colaborador se torna um fator diferencial para organização em questões de competitividade, pois além de trazer vários benefícios, serve de atração para novos talentos. Pode parecer pouco, mas a interação entre um café ou um momento de desconcentração pode unir mais ainda a equipe, evitando ter intrigas entre departamentos e facilitando ainda mais comunicação, e que o funcionário trabalhe no seu limite. Outro ponto positivo, é a questão do colaborador se sentir valorizado pela organização em se preocupar com seu bem estar e sua qualidade de vida, pois muitas vezes a valorização não precisa apenas partir de promoções ou aumento, são momentos gratificantes.



6.3 GESTÃO DE REMUNERAÇÃO E RELAÇÕES SINDICAIS

O processo de remuneração, já discutido no capítulo anterior, é de extrema importância. O processo de gestão de pessoas é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois ela é responsável pela troca que há entre o colaborador e a organização, onde o colaborador fornece seu trabalho e a organização fornece a remuneração pelo mesmo. Portanto a troca entre ambos deve ocorrer de forma justa resultando no crescimento contínuo e positivo. O empregado, por sua vez, visa ter seu reconhecimento, uma boa remuneração, vantagens, benefícios, segurança e crescimento de carreira. Portanto, uma boa relação entre ambos permite que todos alcancem seus objetivos.

O crescimento da organização é necessário, assim como o crescimento da equipe requer atenção, pois afinal são as pessoas que definem o futuro da organização. Uma das principais formas de recompensa é por meio do salário, pois existem muitas outras formas de remuneração que podem ser ofertadas no processo de manter pessoas. O Plano de cargos e salários é uma forma de determinar quais as remunerações e benefícios devem ser oferecidos ao funcionário, bem como suas atribuições de tarefas que devem ser desempenhadas dentro de cada função.

De acordo com “Chiavenato (1997), uma administração saudável de cargos e salários traz benefícios, para a organização, como¹:

- **Estrutura de cargos enxuta;**
- **Menores custos de pessoal;**
- **Melhor retorno de cada real despendido com salários.**

O mercado de trabalho passa por constantes mudanças, e ele se impõe ao exigir um novo perfil profissional, aquele que está em constante mutação. Crises, fechamento de empresas, queda de contratações via CLT, (Consolidação das leis de trabalho), aumento de empreendedorismo por necessidade, tudo isso deve ser avaliado e é fundamental para que o trabalhador busque por novos modelos de carreiras que o prepare para o futuro. Essas mudanças têm impactado diretamente os trabalhos e conseqüentemente as empresas, colaboradores e seus respectivos sindicatos.

Os sindicatos, tem como objetivo promover boas condições de trabalho, proteger os direitos dos funcionários, lutar nos momentos de negociações de reajuste de salário, valores de vale alimentação/refeição, planos de saúde e novos benefícios. É o sindicato

que presta todo esse tipo de assessoria, zelando sempre os direitos do colaborador para que não seja ferido. Portanto, os sindicatos têm grande importância na vida dos trabalhadores, pois oferecem assistência jurídica aos trabalhadores filiados, além de ser o representante da categoria.

Diante do exposto fica evidente que o processo de manter pessoas é um dos principais processos de gestão de pessoas, a retenção de talentos é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso do negócio.

Ela é responsável por formar e desenvolver os colaboradores em geral, suas equipes, líderes e gestores, pois é através de investimento nas pessoas que faz com que as organizações alcancem suas metas e espaços no mercado. Portanto, a gestão de pessoas deve sempre estar bem alinhada à cultura organizacional, para que possa desenvolver equipe e haja trabalho com sinergia, trabalhando com incentivos, reconhecimentos, avaliação de desempenho e qualidade de vida. Sendo assim, são criadas condições para que o processo de gestão de pessoas ocorra da melhor forma possível, para que o funcionário não fique na empresa insatisfeito.



REFERÊNCIAS

¹DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas, Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. Atlas, 2002.

²CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

³CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁴CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos, 4^a edição. São Paulo: Manole, 2014.

⁵CHIAVENATO, I. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 5^o Edição. Editora Atlas, 2004.

⁶MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8^a edição. São Paulo: Atlas, 2018.



7. PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS

Neste capítulo abordaremos sobre o monitoramento de pessoas nas empresas, o porquê é tão importante monitorar e como deve ser feito esse monitoramento, e sua avaliação de desempenho dentro dos estabelecimentos.

A Gestão de pessoas abrange a área da Administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todo o potencial humano e de suas competências na empresa.¹

O desempenho da empresa é diretamente refletido no desempenho das pessoas, o qual é o reflexo da forma como a organização se relaciona com as pessoas, e o desempenho oscila entre o bom e o ruim dependendo do quanto a empresa demonstra competência para prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Para desenvolver essas atividades é preciso habilidade para lidar com as pessoas e respeitar suas características. Para que o objetivo da empresa se transforme em realidade é necessário administrá-lo de forma estratégica.²

A estratégia das organizações constitui o mecanismo através do qual a mesma se relaciona com o ambiente, ela define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo e a estratégia é condicionada pela missão, visão e objetivos principais da organização.³

Um sistema de gestão é projetado para apoiar na entrega de um plano estratégico organizacional, o qual visa atender as expectativas das partes interessadas, esse pensamento claro da direção de uma organização e das metas até as atividades individuais e cotidianas é fundamental, assim como o monitoramento do desempenho, problemas, riscos e oportunidades que devem fornecer a base para ajustar e refinar estratégias e planos de gestão de ativos, por meio de um processo de melhoria contínua.⁴

A empresa pode medir de forma objetiva os termos de lucratividade e de participação no mercado, porém o desenvolvimento das pessoas é algo mais complexo de se medir. Sem pessoas e sem o desenvolvimento das mesmas não existe uma organização desenvolvida. Empreendimentos que conseguem se desenvolver de forma organizacional e pessoal, conseguem atingir a missão da empresa plenamente.²



O processo de monitorar, inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais.³

Monitorar significa ter uma observação concomitante com a execução, a qual compara o realizado com o programado, com base em padrões e rendimento de outros programas, as respostas obtidas do monitoramento é canalizada por meio de diferentes circuitos de informação, com o objetivo de realizar ações corretivas em tais funções e processos.⁵ Uma forma de monitorar é acompanhar continuamente as atividades que tem como função verificar o andamento das atividades de auditoria e usar o feedback para promover ajustes na abordagem durante a execução da mesma que devem ser consideradas, além do monitoramento do desempenho dos auditores.⁴

Um bom sistema de monitoramento deve prover indicadores de insumo, processos e resultados. Tal sistema deve permitir monitorar ao mesmo tempo o que se realiza por algum tipo de unidade operacional prestadora de serviços; o uso dos recursos humanos, financeiros e físicos; a geração de produtos e a percepção dos efeitos gerados pelos programas.⁶

Monitorar é uma função que atravessa toda a gestão. Faltando um sistema integrado de monitoramento e avaliação, isso pode causar desperdício de informações disponíveis e facilmente incorporáveis. Revisar a gestão e identificar os pontos críticos de monitoramento, permite alocar e distribuir a função a diferentes unidades e processos, com clara delimitação de responsabilidades e padrões esperados de atuação.⁵

Os processos de monitoramento e avaliação tem como função analisar os outros processos e atividades de acordo com os resultados, efeitos e impactos obtidos, permitindo assim realizar ações corretivas da formulação e gestão do programa.⁵

Formular um sistema integrado de monitoramento permite delimitar com clareza os requerimentos de informação, com o objetivo de analisar as consequências do programa e antecipar restrições. Ele deve permitir que os resultados das atividades estratégicas sejam refletidos na tomada de decisões, pois o melhor monitoramento não é aquele que dá conta de todas as atividades do programa, mas das que são chave para a gestão e o aprendizado.⁵

Conforme a Constituição Federal, no artigo 5º, inciso X, está definido a importância de preservar a intimidade individual: “X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação”.⁷

Fica evidente em vários estudos a necessidade de cada organização implantar um sistema de segurança como forma de garantir as suas informações num mundo atual, onde as redes virtuais são a grande transformação. Entendemos que a gestão da

segurança da informação é uma atividade básica para proteger a informação de ameaças a sua integridade, disponibilidade e confidencialidade e é responsável por assegurar e controlar o ambiente informacional na organização.⁸

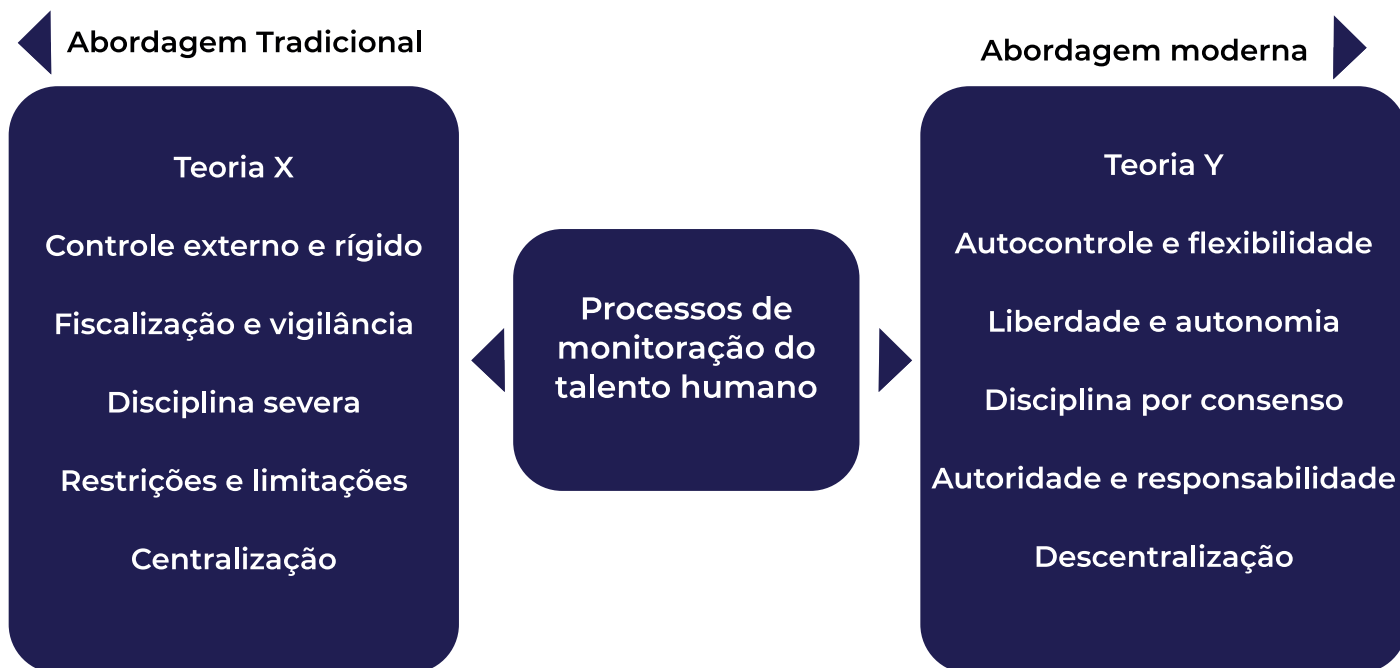
Antigamente, a área de RH controlava o comportamento dos colaboradores através de cartões de ponto, para certificar-se das entradas e saídas deles no trabalho. Isso incluía esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos.⁹

O comportamento organizacional não pode ser casual, mas sim deliberado e racional. As organizações necessitam de considerável esforço de planejamento, organização, aprendizagem, desempenho e monitoração nas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades garantindo que o planejamento seja bem executado e os objetivos alcançados adequadamente. Gestores e colaboradores precisam de informação em tempo real para tomar suas decisões diante de diferentes situações enfrentadas e fazer as coisas acontecerem.⁹



Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, seguindo o paradigma da Teoria X ou podem receber uma abordagem moderna, seguindo o paradigma da Teoria Y, conforme Figura 11 abaixo⁹.

Figura 11: Abordagem Tradicional e Moderna



Fonte: Chiavenato, 2022.

O objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem meios para monitorar o comportamento dos seus talentos e equipes dentro de um estilo democrático, participativo e transparente. O importante é oferecer soluções produtivas e integrar os processos de GTH (Grupo de Trabalho de Humanização) no seu fluxo de trabalho, tornando-o mais fácil e reduzindo a sua complexidade tecnológica⁹.

Os métodos de monitoração do desempenho se baseiam em sistemas de informação que variam dependendo da sofisticação desejada. Os sistemas informacionais funcionam como banco de dados como base principal para coletar, armazenar e distribuir as informações, os mais comuns são: Resultados das monitorações anteriores, mapas de resultados, listagem de metas e objetivos, entrevistas de retroação.¹⁰

A seguir são apresentadas algumas dicas para se realizar o monitoramento de forma efetiva, inteligente e sutil, minimizando os problemas.

Transparência: as comunicações deverão ser passadas de forma automática e transparente, tanto para os colaboradores, cliente como para as unidades não afetadas da empresa. O grau deste tipo de automatismos nos diversos planos, embora pretenda que seja elevado, pode ser outra forma de equilibrar eficientemente os custos na proteção contra desastres.¹¹

Usar o bom senso: No caso de instalações já existentes, ou de qualquer outra condição, é necessário fazer o melhor possível com o que já existe. Nesses casos, o bom senso e sensibilidade para os fatores que possam afetar adversamente a informação, serão suficientes para realizar os ajustes necessários e para conseguir elevar a qualidade das condições de localização do CPD (Centro de Processamento de Dados). Poderá ser suficiente instalar cofres ignífugos em salas de acesso mais restrito para proteção de dados mais sensíveis.¹¹

Instruir os gestores: Os gestores, geralmente, não aceitam com facilidade dados cujo contexto não seja o seu, e poderão não separar uns números “maus” dos restantes indicadores, descartando o pacote totalmente, pelo que é preciso ter cuidado com as estatísticas. Será necessário dar visibilidade a incidentes reais, ocorridos no seio da empresa, podendo-se para tal proceder à recolha desta informação através da realização de pilotos de detecção de intrusão, de filtragem de conteúdos em gateway, da monitorização de acesso físico, ou de outras tecnologias de detecção.¹¹

A GTH requer a utilização de vários bancos de dados interligados e integrados os quais permitem obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, como por exemplo: Cadastro de talentos, de trabalhos, de seções, de remuneração, de benefícios, de treinamento, de candidatos externos e internos, médico, de acidentes e outros cadastros.⁹

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação, não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todos os talentos devem assumir suas responsabilidades por meio da disseminação da informação, para fundamentar seus trabalhos e suas decisões. Isso requer uma plataforma que assegure total conectividade, integração, informação, participação e solidariedade.⁹



O desempenho não deve ser avaliado, mas monitorado em uma forte interação e reciprocidade entre executivo, equipe e cada um de seus integrantes. A monitoração do desempenho requer a medição e a comparação de variáveis individuais, coletivas e departamentais. O sistema deve se apoiar em um amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos.¹⁰

A monitoração do desempenho deve seguir seis passos ou etapas:

- 1. Formulação de objetivos consensuais entre executivo, equipe e pessoas.**
- 2. Comprometimento coletivo e pessoal com relação ao alcance dos objetivos.**
- 3. Alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos. O executivo deve oferecer recursos adequados.**
- 4. Desempenho, isto é, comportamento coletivo e individual – e também do executivo – no sentido de efetivar o alcance dos objetivos traçados.**
- 5. Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados.**
- 6. Retroação e monitoração conjunta e contínua entre executivo, equipe e colaboradores envolvidos por reuniões, conversas e estímulos.¹⁰**

Cada vez mais o mundo se apresenta como um mercado competitivo, nenhuma organização pode ficar estagnada, ela precisa de mudanças, inovações e estratégias a todo momento para acompanhar o mercado corporativo e globalizado, para poder crescer



ou se manter. O monitoramento torna-se uma ferramenta fundamental, imprescindível às empresas, pois ele trabalha a favor da mesma, ajudando todos que a compõem e também o seu entorno, dando segurança física e financeira.

Baseado em tudo que foi explanado, fica evidente a importância do monitoramento em toda e qualquer forma de organização, ele demonstra sua eficácia, trazendo informações seguras, claras e confiáveis, dando suporte aos gestores e colaboradores para decidir qual o caminho mais fácil e rápido de encontrar soluções para supostos desafios, e/ou atingir os objetivos que a empresa almeja.

Pode-se ter uma impressão errônea sobre o monitoramento de que ele acrescenta muito custo a organização, principalmente para as pequenas empresas, aos pequenos empreendedores, contudo existem vários modelos de monitoramento, podendo ser implantado um que atende a sua necessidade de maneira simples e segura, não é necessário ser produzido um sistema é possível buscar no mercado pacote já prontos com valores acessíveis, sendo eficientes no desempenho de sua função. Todo o monitoramento quando é bem aplicado traz vantagens, inúmeros benefícios a empresa, compensando o seu investimento. A organização torna-se mais precisa em suas decisões, com confiança, rentabilidade, segurança e eficiência.

REFERÊNCIAS

¹CHIAVENATO, I. Iniciação à gestão humana. 5. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773657/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/20/6/1:26\[ndi%2Cce\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773657/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/20/6/1:26[ndi%2Cce]). Acesso em: 05 de out de 2023.

²KIELWAGEN, E. K. Gestão de pessoas. Indaial: Uniasselvi, 2013.

³CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

⁴ZAMPOLLI, M. Gestão de ativos: guia para a aplicação da norma ABNT NBR ISO 55001. Considerando as diretrizes da ISO 55002:2018. 2ª ed. Disponível em: <https://abccobre.org.br/wp-content/uploads/2021/06/gestao-de-ativos-guia-para-a-aplicacao-da-iso-55001.pdf>. Acesso em 03 de out de 2023.

⁵COHEN, E.; FRANCO, R. Gestão Social: Como obter eficiência e impacto nas políticas sociais. Brasília. 2007. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2553/1/Livro_Gest%C3%A3o_Social.pdf. Acesso em 03 de out de 2023.

⁶Monitoramento Analítico como Ferramenta para Aprimoramento da Gestão de Programas Sociais. Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação, número 1, p.(36-65), Jan-Jun,2011. Disponível em: <https://rbaval.org.br/article/10.4322/rbma201101004/pdf/1598015026-1-36.pdf>. Acesso em 03 de out de 2023.

⁷Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 de out de 2023.

⁸NETO, P. T. M.; ARAÚJO, W. J. Segurança da informação: uma visão sistêmica para implantação em organizações. João Pessoa 2019. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/download/209/75/905-1?inline=1>. Acesso em: 03 de out de 2023.

⁹CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. [3ª Reimp.] – São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/epubcfi/6/66\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter15\]!/4/154/2/2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/epubcfi/6/66[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter15]!/4/154/2/2). Acesso em: 05 de out de 2023.

¹⁰CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos: um guia para o executivo lidar com sua equipe de trabalho. 6. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2023. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/20/2/1:3\[C45%2C8g\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/20/2/1:3[C45%2C8g]). Acesso em 07 de out de 2023.

¹¹SILVA, P. T. et al. Segurança dos sistemas de informação. Gestão estratégica da segurança empresarial. Portugal/2003. Disponível em: <https://-docente.ifrn.edu.br/rodrigotertulino/livros/sistema-de-seguranca-da-informacao>. Acesso em: 03 de out de 2023.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elevando sua gestão de pessoas a novos patamares

Ao chegarmos ao final deste guia, é gratificante refletir sobre a jornada que empreendemos juntos na busca por aprimorar a gestão de pessoas em pequenos negócios. Acreditamos que uma equipe engajada e bem gerida é o coração pulsante de qualquer empreendimento, especialmente nos cenários desafiadores que as empresas enfrentam diariamente.

Ao longo destas páginas, exploramos os processos de gestão de pessoas desde o recrutamento até a avaliação do desempenho, passando pelo desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho, cada tópico foi cuidadosamente elaborado para proporcionar soluções tangíveis às complexidades organizacionais.

Entendemos que a realidade dos pequenos negócios impõe limitações, mas também oferece oportunidades únicas para cultivar ambientes de trabalho próximos e colaborativos. Cada desafio superado na administração de recursos humanos representa um passo em direção a uma organização mais robusta, resiliente e voltada para o sucesso a longo prazo.

Reforçamos a importância de aplicar as práticas aqui apresentadas com flexibilidade e adaptabilidade, reconhecendo que cada corporação é única e que gerir talentos requer sensibilidade para as nuances individuais de sua equipe.

Desejamos que este e-book forneça não apenas conhecimento, mas também inspiração para transformar a maneira como você enxerga e lidera o seu time, pois cada esforço investido reverbera não apenas nos resultados financeiros, mas na cultura organizacional e no impacto positivo na vida de cada colaborador.

Lembre-se de que cada membro da equipe desempenha um papel crucial na construção do sucesso coletivo. Cultive um ambiente onde todos se sintam valorizados, capacitados e motivados a contribuir para o crescimento do negócio.

Que suas práticas de gestão de pessoas floresçam e conduzam sua empresa a novos horizontes de prosperidade e realização. Boa sorte e que sua trajetória empresarial seja repleta de conquistas notáveis!