



PROJETO FORTALECIMENTO  
POLO EMPRESARIAL DE SAÚDE  
CLUBE DO RH



DE OLHO  
NAS PESSOAS



PROJETO FORTALECIMENTO  
POLO EMPRESARIAL DE SAÚDE  
CLUBE DO RH

# **PROJETO FORTALECIMENTO POLO EMPRESARIAL DE SAÚDE CLUBE DO RH**

DE OLHO NAS PESSOAS

Setembro/2015  
Teresina-PI



© Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Piauí – SEBRAE/PI

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL  
CARLOS AUGUSTO MELO CARNEIRO DA CUNHA  
Presidente

DIRETORIA EXECUTIVA  
MARIO JOSÉ LACERDA DE MELO  
Diretor Superintendente

ULYSSES GONÇALVES NUNES DE MORAES  
Diretor Administrativo e Financeiro

DELANO RODRIGUES ROCHA  
Diretor Técnico

EQUIPE DE COORDENAÇÃO TÉCNICA  
RAIMUNDO GILSON VASCONCELOS  
Gerente Unidade de Atendimento Coletivo e Serviços - UACCS

MARIA ALRENI LIMA SILVA  
Gestora do Projeto Fortalecimento do Polo Empresarial de Saúde do SEBRAE  
no Piauí

AURÉLIA ALVES DE ARAÚJO  
Consultora Facilitadora

MARIA VAULETE SÁ  
Consultora Facilitadora

NORMALIZAÇÃO BIBLIOGRÁFICA SEBRAE/PI-CDI

Ficha Catalográfica

S491o

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Piauí.

De olho nas pessoas: projeto fortalecimento polo empresarial de saúde clube do rh / Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Piauí; Maria Vaulete Sá, organizadora; Aurélia Alves de Araújo, organizadora. - Teresina, PI: SEBRAE/PI, 2014.

p. : il.

1. Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. 3. Polo de Saúde.  
I. Título. II. Sá, Maria Vaulete; Araújo, Aurélia Alves.

CDU: 005.95/.96



PROJETO FORTALECIMENTO  
POLO EMPRESARIAL DE SAÚDE  
CLUBE DO RH

# SUMÁRIO

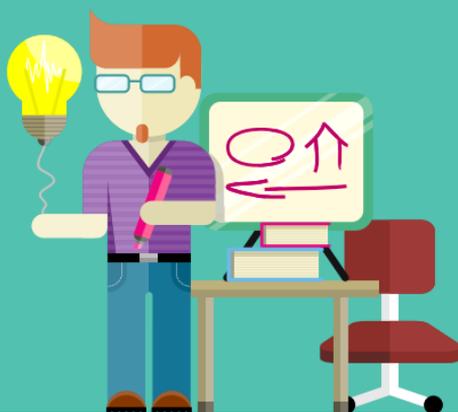
APRESENTAÇÃO .....	6
1 - OS 10 PASSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	9
2 - VAMOS RECRUTAR PESSOAS? .....	13
3 - VAMOS SELECIONAR PESSOAS? .....	17
4 - VAMOS AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS? .....	33
5 - VAMOS RECOMPENSAR AS PESSOAS? .....	37
6 - VAMOS DESENVOLVER AS PESSOAS? .....	43
6.1 -VAMOS TREINAR PESSOAS? .....	47
7 - VAMOS VERIFICAR O CLIMA DAS PESSOAS? .....	59
REFERÊNCIAS.....	63
GLOSSÁRIO DE RH.....	66



# APRESENTAÇÃO

**A**s pessoas constituem um dos elementos mais importantes de uma organização. Ao longo do tempo, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a ser reconhecidas como seres humanos inteligentes, comprometidos e responsáveis por introduzir o conhecimento dentro de uma organização, passando a ser consideradas o grande diferencial competitivo das empresas.

A Gestão de Pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes





por meio das pessoas, buscando a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido foi elaborada a Cartilha De Olho nas Pessoas para o Projeto Fortalecimento do Polo Empresarial de Saúde do Sebrae do Piauí. A Cartilha tem como objetivo oferecer orientações gerais sobre os processos desenvolvidos na Gestão de Pessoas: Provisão de recursos humanos: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, Aplicação de Recursos Humanos: INTEGRAÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS, Desenvolvimento de Recursos Humanos: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, Manutenção de Recursos Humanos: BENEFÍCIOS SOCIAIS E RELAÇÕES TRABALHISTAS e SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.





# 1 - OS 10 PASSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

**1 - Comunicação interna clara** - Contar com um processo de comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso de uma organização. Ex.: Mídias sociais, intranet, chat, mural, e-mail, etc.

**2 - Aplicação de pesquisa de clima organizacional** - Através desta ferramenta, que geralmente é aplicada anualmente, as empresas têm a possibilidade de identificar os pontos fortes como também aqueles que precisam ser melhorados nos processos de gestão.

**3 - Avaliação de desempenho** - É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistemático, cada funcionário e, após avaliação, deve ser feito o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

**4 - Programa de desenvolvimento de**



**líderes** - Investir em programas com foco na preparação de lideranças deve ser uma prioridade estratégica para as empresas. Ex.: debate de livros, debates de filmes, fórum de líderes, etc.

**5 - Desenvolvimento de talentos** - As empresas precisam investir tanto no desenvolvimento e no aprimoramento de competências técnicas quanto nas comportamentais, através de programas de retenção de talentos, diminuindo turnover das empresas. Ex.: Plano de carreira programa trainees, etc.

**6 - Instituição da gestão por competências** - Identificar quais as competências consideradas fundamentais para determinados cargos/funções permite que a empresa possa investir nos seus talentos e esses, por sua vez, conheçam as competências que a empresa espera deles. Ex.: Avaliação por competência.

**7 - Melhoria da qualidade de vida no trabalho** - Qualidade de vida representa o grau que os membros da empresa são



capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho. Oferecer um bem-estar e satisfação no ambiente através do programa de qualidade de vida. Ex.: Ginástica laboral, incentivo à dança de salão, prática de exercícios, etc.

**8 - Estímulo à criatividade** - Empresa que estimula a criatividade dos colaboradores diz "Sim" para o futuro e abre as portas para as inovações. Ex: Workshop criatividade, workshop artes plásticas, etc.

**9 - Reconhecimento interno de talentos** - Quando um profissional oferece o melhor de si, o mínimo que ele espera é que a organização reconheça seu esforço. Ex: Premiações, troféu, profissional padrão, etc.

**10 - Estímulo ao espírito de equipe** - Trabalhar em equipe é fundamental para a sobrevivência da empresa e cabe a ela estimular, bem como conscientizar seus talentos de que todos têm valor a agregar. Ex: Programa de gestão à vista, feedback, programa avaliação de resultados, etc.





## 2 - VAMOS RECRUTAR PESSOAS?

### É NECESSÁRIO

- Ter a descrição do cargo da vaga em aberto bem definida;
- Conhecer bem os pré-requisitos para a vaga;
- Conhecer e descrever os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado pelo profissional;
- Conhecer (entender) e dominar a missão, a visão, a cultura, os valores, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa, como também do setor da área para a qual existe a vaga, evitando-se com isso colocar "um estranho no ninho," e;
- Saber estimular a participação do solicitante da vaga, situação de extrema relevância para a contratação.



## ETAPAS A SEGUIR...

- Definir o perfil do profissional,
- Definir o salário inicial, a carga horária de trabalho e o setor;
- Estabelecer as estratégias de divulgação do recrutamento (jornais, mídias sociais – facebook/sites);
- Divulgar os requisitos mínimos para investidura no cargo;
- Divulgar período, horário, local das inscrições e números de vagas;
- Definir os critérios de análise, caso necessite dos formulários de inscrição.





## ALGUMAS TÉCNICAS PARA RECRUTAR

- Consultar arquivos de candidatos da empresa de seleções anteriores, através do reconhecimento de *Currículo Vitae*;
- Solicitar indicação de candidatos por parte de funcionários da empresa;
- Divulgar a vaga em quadros de avisos locais;
- Realizar contatos com escolas e universidades para disponibilizar a vaga;
- Fazer anúncios em jornais e revistas;
- Contactar com agências de recrutamento ou empresas de consultoria em RH;
- Contactar com Sindicatos e Associações de classe;
- Divulgar nas redes sociais, internet (sites de empregos).







# 3 - VAMOS SELECIONAR PESSOAS?

## ETAPAS

- Fazer análise de currículo;
- Fazer análise do formulário de solicitação de emprego, caso haja;
- Fazer Prova escrita,
- Fazer Prova prática;
- Fazer Prova oral;
- Fazer Dinâmicas;
- Fazer Entrevista Individual ou coletiva;
- E outros procedimentos, conforme cultura da empresa.



## ENTREVISTANDO OS CANDIDATOS

- Preparar com antecedência o roteiro da entrevista; de preferência um roteiro para cada cargo;
- Usar linguagem adequada;
- Evitar inquérito policial e invasão de privacidade;
- Permitir que o candidato tenha abertura para diálogo espontâneo;
- Evitar anotações excessivas e emitir opiniões durante entrevista;
- Garantir a quebra da tensão inicial;
- Evitar tirar conclusões precipitadas;
- Evitar falar mais do que o candidato.



## UM BOM ENTREVISTADOR DEVE:

- Ter controle da entrevista.
- Manter um ambiente confortável durante toda a entrevista.
- Fazer perguntas somente relacionadas ao trabalho.
- Utilizar perguntas abertas e fechadas.
- Fazer pausa de alguns segundos após o candidato parecer concluído.





- Fazer um bom início faz com que o candidato se sinta à vontade e a entrevista ocorra sem sobressaltos.
- Fazer uma pergunta de cada vez.
- Fazer perguntas claras.
- Demonstrar interesse pelas pessoas.
- Ser reservado e comedido.
- Demonstrar calor e simpatia.
- Ser sempre sincero e humilde.



## ROTEIRO PARA ENTREVISTA DO CANDIDATO

### EIXO DO TRABALHO

- Faça um breve relato de sua experiência profissional.
- Fale-me brevemente a respeito de seus deveres e responsabilidades nos seus três últimos empregos.
- Quais empregos foram mais gratificantes em sua carreira? E os menos? Por quê?
- Se possível, o que você gostaria de evitar no próximo emprego?
- Qual o motivo de saída de seus três últimos empregos?



- Que tipos de críticas já recebeu e como se sentiu?
- Trabalha bem sob pressão ou prefere ambiente mais tranquilo?
- Que tipo de pressão o incomoda mais?
- Já realizou viagens ou mudanças de residências por motivo de trabalho? Como se sente a respeito?
- Qual a sua maior realização profissional? E o seu maior desapontamento?
- O que considera como emprego ideal? Descreva.
- Qual o seu ponto forte? E o fraco?
- Se desempregado, há quanto tempo procura emprego e de que maneira?



- O que sabe sobre nossa empresa?
- Quais são as suas perspectivas profissionais?
- Qual a sua pretensão salarial?
- Você tem preferência por trabalhar em determinada região geográfica? Por quê?
- Você procura trabalho permanente ou temporário?
- Por quanto tempo pretende trabalhar?
- Você se dispõe a ir onde a empresa o mandar?
- Prefere trabalhar em firmas de pequeno, médio ou grande porte?
- Quais são suas habilidades especiais e quais gostaria de desenvolver?



- Você é um líder? Dê um exemplo.
- Que tipo de decisão é mais difícil de tomar?

## EIXO DA EDUCAÇÃO

- Como foi sua vida acadêmica?
- Quais eram suas disciplinas preferidas? E as menos preferidas? Por quê?
- O que achou de seu estudo acadêmico? Fácil ou difícil?
- Já foi reprovado em algum curso? Por quê?
- Já ganhou alguma bolsa de estudo em decorrência de resultados alcançados?
- O que mais o destacou no seu processo educacional?



- Você pretende dar continuidade a sua educação? Como?
- Por que optou por esse curso? Alguém o influenciou?
- Contribuiu financeiramente em seus estudos?
- Você acha que títulos devem ser levados em consideração ou a experiência é que vale? Por quê?
- Teve algum emprego em tempo parcial, integral ou estágio na época da escola? Que tipo?

## **EIXO DO PASSATEMPO/LAZER**

- Quais são seus passatempos prediletos? Por quê?



- Seus passatempos são importantes ou casuais?
- Como costuma passar os domingos?
- Que tipo de livro lê?
- Gosta de viajar?
- Quanto tempo por semana você dedica ao lazer?

## EIXO SOCIAL

- Quais são suas atividades sociais ou em grupo?
- Já teve algum cargo em associações/ entidades sociais? O que achou?
- Já foi escolhido como chefe, treinador ou diretor de equipe?



- Prefere trabalhar sozinho ou em grupo?  
Por quê?
- É difícil para você lidar com pessoas de formação e interesses diferentes dos seus?

## EIXO DA ECONOMIA PESSOAL

- Poderia dizer como administra suas finanças?
- Costuma fazer economia ou considera-se um gastador?
- A respeito da gestão de dinheiro, qual a sua filosofia?
- Com que idade tornou-se economicamente independente?
- Você tem alguma dívida?



## EIXO DA SAÚDE

- Poderia falar brevemente sobre sua saúde?
- Qual a doença mais grave que já teve?
- Alguma vez já teve problemas cardíacos ou úlcera no estômago?
- Quando foi sua última avaliação médica? Como estava?
- Quantas horas dorme normalmente? Acha suficiente?
- Você se julga uma pessoa preocupada ou não? Que tipo de coisa o preocupa?
- Que tipo de esporte pratica?
- O que faz para manter-se em boas condições físicas?



- Que quantidade de bebida alcoólica consome?

## EIXO DA VIDA FAMILIAR

- Fale-me sobre sua família.
- Qual a ocupação de seus pais e irmãos?
- Que tipo de responsabilidade tinha em casa quando era pequeno? Como se sentia?
- Acredita que sua vida familiar tenha afetado seu desenvolvimento?
- Como descreve sua vida familiar atual?
- Seu/sua esposo (a) está empregado (a)?  
Qual sua ocupação?
- Qual é sua filosofia para a educação de seus filhos?



- Para seu/sua esposo (a), quais são seus pontos fortes e fracos?
- O que seu/sua esposo (a) mais gosta em seu emprego? E o que menos gosta?
- Se casado (a), quanto tempo passa em casa?

## EIXO DA FILOSOFIA E METAS FUTURAS

- Como descreve sua filosofia geral de vida?
- Como empregado (o), que reputação gostaria de ter?
- Em que situação já discordou fortemente de seus patrões?
- Quais eram suas metas quando conseguiu seu último emprego?



- Qual o cargo que pretende ocupar no prazo de cinco anos? Por quê?
- Como pretende alcançar esse objetivo?
- Quais são seus planos para o futuro?





# 4 - VAMOS AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS?

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

**Padrões absolutos:** empregados são comparados com um padrão de referência pré-estabelecido pela empresa.

**Padrões relativos:** empregados são comparados com outros empregados.

**Objetivos:** empregados são avaliados de acordo com a eficiência com que atingem um conjunto de metas pré-estabelecidas que foram consideradas críticas para a conclusão de seu trabalho.



## PROCESSOS

- Prepare-se e marque a avaliação com antecedência.
- Crie um ambiente de apoio para deixar os



colaboradores à vontade.

- Descreva para os colaboradores o propósito das avaliações.
- Envolve os colaboradores na discussão da avaliação, incluindo uma autoavaliação.
- Focalize a discussão em comportamentos no trabalho, não nos colaboradores.
- Apóie sua avaliação com exemplos específicos.
- Dê o “feedback” positivo e o negativo.
- Tenha certeza de que os colaboradores compreenderam o que foi discutido na avaliação.
- Crie um plano de desenvolvimento individual - PDI.





# 5 - VAMOS RECOMPENSAR AS PESSOAS?

## TIPOS DE REMUNERAÇÃO

**Remuneração fixa** - São os valores pagos a título de salário base, também chamado de salário nominal ou o salário registrado na carteira de trabalho.

**Remuneração variável** - São enquadrados os valores pagos a título de comissões, prêmios, participação nos lucros (PLR); bônus por alcance de resultados; participação acionária, dentre outros.

**Remuneração por benefícios** - São todas as demais formas de recompensa não pecuniárias, concedidas ao funcionário de



modo amplo ou vinculadas a determinadas condições. Entre os benefícios mais comuns estão: concessão de cesta básica, plano de assistência e/ou odontológica, transporte gratuito em veículo da Empresa, compras com descontos na própria loja, dentre outros.

## PROCESSOS

**Avalie os cargos:** uso das informações da análise de cargo para determinar de forma sistemática o valor de cada cargo em relação a todos os cargos dentro da organização.

**Estruture as remunerações:** os dados gerados pela Avaliação de Cargo tornam-se um núcleo para desenvolver uma estrutura de remuneração da organização, instituindo índices ou escalas de remuneração compatíveis com as ordens, classificação ou pontos, determinados na avaliação de cargo.



## OFERECENDO BENEFÍCIOS

### BENEFÍCIOS EXIGIDOS LEGALMENTE

**Previdência social** - fonte de rendimentos para os aposentados, trabalhadores incapacitados e dependentes sobreviventes de trabalhadores mortos.

**Seguro-desemprego** - benefício aos trabalhadores que foram desempregados e trabalharam no mínimo seis meses com carteira assinada e apresentaram o pedido de compensação de desemprego pela 1ª vez de acordo com a lei 13.134/2015, para ter direito a este benefício pela 2ª vez, o trabalhador precisará cumprir carência de 12 meses e comprovar vínculo empregatício em pelo menos 9 meses consecutivos ou não.

**Licença médica** - proporcionar aos empregados a oportunidade de tirar licença não remunerada por motivos médicos.



## BENEFÍCIOS VOLUNTÁRIOS

**Seguro saúde** - empresa oferece algum tipo de cobertura de plano de saúde.

**Programas de aposentadoria** - benefícios mensais que se podem receber da empresa, para no futuro ser uma complementação para a Previdência Social.

**Licença remunerada:** refere-se aos benefícios que proporcionam uma licença remunerada, tais como férias e feriados.

**Seguro de vida:** as empresas oferecem um seguro de vida para seus funcionários a fim de proporcionar proteção às famílias dos empregados.

## PROCESSOS

- Avaliação das necessidades dos funcionários;



- Levantamento da disponibilidade de recursos;
- Análise do custo-benefício;
- Implementação do benefício.





# 6 - VAMOS DESENVOLVER AS PESSOAS?

## TIPOS DE DESENVOLVIMENTO

**Rotação de cargo:** consiste em deslocar o funcionário de um cargo para outro, fazendo com que ele adquira conhecimentos de outras áreas da empresa.

**Posição de assistente:** colocar funcionários para trabalhar como assistentes de administradores bem-sucedidos, sendo assim preparados para assumir um cargo mais alto.

**Tarefas de comitê:** colocar funcionários para participar de comitês que proporcionem a oportunidade da tomada de decisão.



**Cursos e seminários:** através de cursos e seminários se adquire conhecimento.

**Treinamento externo:** envolve algum desafio emocional ou físico, com o intuito de verificar como as pessoas reagem frente às dificuldades.

## DESENVOLVENDO PESSOAS EM QUATRO DIMENSÕES





**1- FUNÇÃO** – Treinamentos relacionados às necessidades de conhecimentos técnicos (ou de vivência) para o desempenho do cargo. Ex: operação de equipamentos e instalações; manutenção de máquinas e equipamentos; normas e procedimentos, qualidade, segurança, meio ambiente etc.

**2-GESTÃO** – Treinamentos relacionados às habilidades conceituais, humanas e técnicas necessárias ao gerenciamento eficaz. Ex: Treinamentos em modelos eficazes de gestão de orçamento e custos, de recursos humanos e de processos, dentre outros, que fortaleçam a cultura empresarial.

**3-COMPORTEAMENTO**– Treinamentos de desenvolvimento pessoal dos indivíduos e integração à cultura da empresa. Ex: relações interpessoais, a ética e os valores, o trabalho de equipe, a comunicação, enfim, toda a gama de desenvolvimento das relações e postura face ao trabalho.



**4-EDUCAÇÃO** – Treinamentos de dimensão extra-empresa, devem ser incentivados de forma a alavancar, direta ou indiretamente, o crescimento do profissional. Ex: Convênios com entidades formadoras de pessoas e concessão de bolsas de estudo, parcial ou integral.



# 6.1 -VAMOS TREINAR PESSOAS?

## ETAPAS:

### DETECTAR A NECESSIDADE DE TREINAMENTO:

Os sinais mais óbvios de que é necessário o treinamento dos funcionários estão relacionados com a produtividade, com altos índices de desperdício e acidentes de trabalho.



### ELABORAR OS OBJETIVOS DO TREINAMENTO:

Devem ser claros, realistas e passíveis de serem confirmados e medidos.

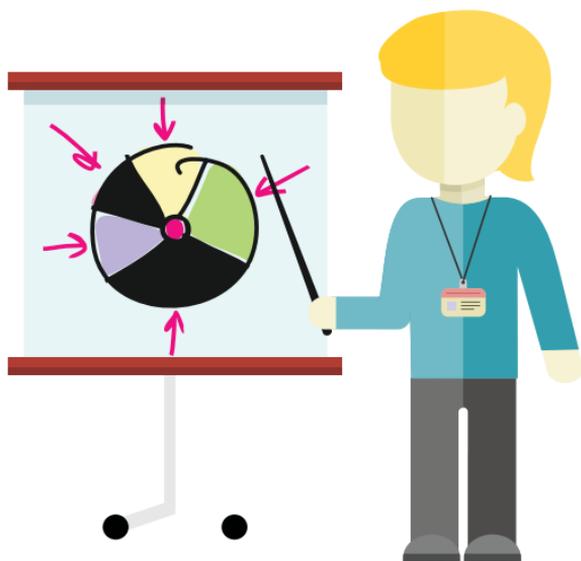


### AVALIAR O RESULTADO:

Qualquer treinamento ou desenvolvimento deve ser eficaz em relação ao custo x benefício.



## LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO (LNT)



Deve-se ficar atento aos tipos de treinamentos adequados, aos setores onde são necessários, aos profissionais que necessitam deles e aos métodos que proporcionarão melhorias nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Deve-se levar em consideração a proporção treinamento X custos.



Sugere-se aplicar o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) ao final de cada ano.

Sugere-se uma análise do programa de treinamento do ano anterior, avaliando o retorno dos treinamentos oferecidos com relação aos resultados esperados.

É importante a realização desse levantamento para que se obtenha um diagnóstico das reais necessidades da empresa em relação ao treinamento para que ela possa investir corretamente, evitando gastos desnecessários.





## MODALIDADES DE TREINAMENTOS

### 1) TREINAMENTO PRESENCIAL:



Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos treinandos.

### 2) TREINAMENTO À DISTÂNCIA:



É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre



o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos.

### 3) TREINAMENTO EM SERVIÇO (TES):

É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.



### 4) RODÍZIO:

É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor. Trata-se de uma das formas mais eficazes



de formação profissional.



## 5) ESTÁGIO:

É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência

direta e realizada

no ambiente de trabalho – onde são desenvolvidas as atividades que o estagiário necessita adquirir.

## 6) VISITA TÉCNICA:

São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra – com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho (ou uma nova tecnologia).

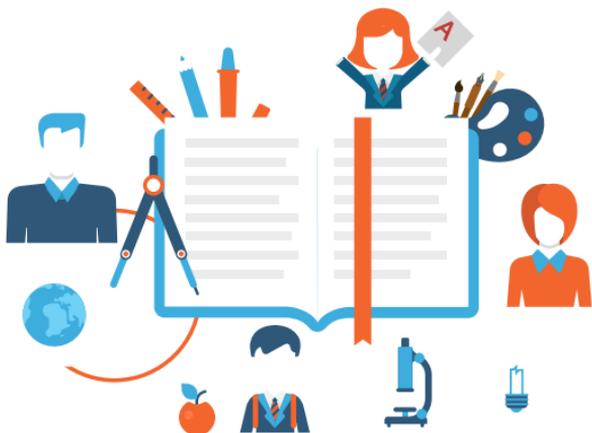


## 7) REUNIÕES INFORMATIVAS:

São realizadas periódica – ou esporadicamente – conforme a necessidade, a fim de atualizar os funcionários (e os gestores) sobre os assuntos pertinentes às suas áreas.

## 8) ENCONTROS DE DISSEMINAÇÃO DE TREINAMENTO:

Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas,





prospectos, etc), colocados à disposição dos interessados no setor de Recursos Humanos.

## 9) PALESTRAS:

É a apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público. Pode ser apresentada por funcionário da mesma empresa, de outra empresa ou de alguma instituição contratada externamente.

## 10) ASSINATURA DE JORNAIS E REVISTAS:



Que sejam do interesse do trabalho presente e futuro. Atualização dos funcionários quanto a temas relacionados à sua área / setor / função.



## 11) WORKSHOP :

Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho.

## 12) SEMINÁRIO:

Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de



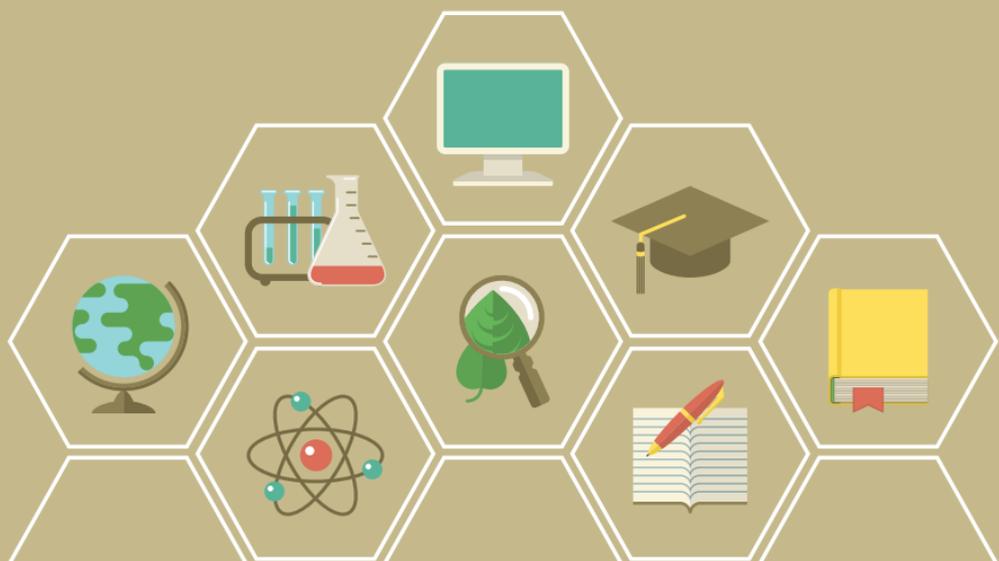


enfoques diferentes.

### **13) CONGRESSO / CONFERÊNCIA:**

Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional. Congregam profissionais de renome, objetivando atualizar a categoria e/ou divulgar descobertas científicas.







# 7 - VAMOS VERIFICAR O CLIMA DAS PESSOAS?

Clima organizacional está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a empresa com sua cultura, suas normas, usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente a essa interpretação.

Como cada empresa possui suas características próprias, a proposta abaixo não sugere uma simples aplicação, mas sim todo o processo, que inclui as seguintes etapas:



## ETAPA 1

obtenção de apoio e aprovação para a realização da pesquisa;

## ETAPA 2

definir objetivos da empresa e o seu planejamento;

## ETAPA 3

escolher e desenvolver a metodologia de aplicação da pesquisa;

## ETAPA 4

teste piloto;

## ETAPA 5

parametrização;

## ETAPA 6

divulgação da pesquisa;

## ETAPA 7

aplicação do questionário e coleta dos dados;



## ETAPA 8

tabulação e análise dos resultados;

## ETAPA 9

gerar relatórios e "feedback" para todos os membros da organização;

## ETAPA 10

desenvolvimento de planos de ações que contemplem soluções possíveis;

## ETAPA 11

assessorar a implantação e gerenciamento do plano de ação;

## ETAPA 12

análise de resultado e plano de ação;

## ETAPA 13

aplicar nova pesquisa de clima para analisar os resultados do plano de ação;

## ETAPA 14

comparar resultados com a pesquisa anterior.

**CABE REFLETIR**

**E AGORA! VALE A PENA INVESTIR NAS  
PESSOAS DA SUA EMPRESA?**





# REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2010.

ASSUNÇÃO, Adriana Faria Gontijo; PEREIRA, Daniel César; ROSA, Silvana Bernardes. Gestão de pessoas e equipe: manual do participante. Brasília: SEBRAE, 2012.

BISPO, Patrícia. Pesquisa de Clima reflete o ciclo de melhorias nas empresas. [S.l.]: Portal RH.com.br, 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/8813/pesquisa-de-clima-reflete->



um-ciclo-de-melhorias-organizacionais.html>. Acesso em: 03 out. 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



LACOMBE, Francisco José Masset.  
Recursos humanos: princípios e tendências.  
2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

SANTOS, Júlio Cesar S. Treinamento  
e desenvolvimento. 2010. Disponível  
em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>>.  
Acesso em: 03 out. 2014.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; SILVA,  
Everaldo da. Metodologia do trabalho  
acadêmico. Indaial: Ed. Grupo UNIASSELVI,  
2008.



# GLOSSÁRIO DE RH

## **ROTATIVIDADE DE PESSOAL**

Refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

## **ABSENTEÍSMO**

Pessoa que falta ao trabalho. Que vive ou está, via de regra, ausente.

## **AUDITORIA DE RH**

Revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global de RH e comparar sua eficiência e eficácia atual com o desempenho passado, com o desempenho em outras organizações comparáveis e sua contribuição para os objetivos da organização.

## **BALANÇO SOCIAL**

Documento que recapitula os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso de um ano em referência dos anos anteriores. Inclui informações sobre o emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade de pessoal (rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Compromisso da organização com a sociedade em geral e, de



forma mais intensa, com a comunidade com a qual está em contato mais íntimo.

### **COACHING**

Treinamento, “desenvolvimento”. Sessões de aconselhamento feitas por um consultor de carreira que acompanha e se envolve.

### **BENCHMARKING**

Processo sistemático usado para estabelecer metas para melhorias no processo, nas funções, nos produtos etc., comparando uma empresa com outras. As medidas de benchmark derivam, em geral, de outras empresas que apresentam o desempenho “Melhor da classe”, não sendo necessariamente concorrentes.

### **BRAINSTORMING**

Procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível.

### **EMPOWERMENT**

Estabelecimento de autonomia e responsabilidade às pessoas na tomada de decisões e ações. Dar poder ao grupo/equipe.

### **MISSÃO**

Incumbência que se recebe; razão da existência de uma organização; finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deva servir. Responde a estas três perguntas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

### **DOWNSIZING**

Redução dos níveis hierárquicos em uma organização com o objetivo de aproximar os níveis operacionais da alta direção.



## **ENDOMARKETING**

Marketing interno realizado por meio de um conjunto de ações desenvolvidas para conscientizar, informar e motivar o indivíduo.

## **VISÃO**

Imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, ver a si própria no espaço e no tempo. Está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é. Destino que a empresa pretende transformar em realidade.

## **LATO SENSU**

Em sentido amplo - Curso extensivo – (Extensão, especialização e aperfeiçoamento).

## **STRICTU SENSU**

Sentido estrito - Curso intensivo – (mestrado e doutorado).

## **CEO**

Pode ser chamado de principal executivo, presidente, superintendente, diretor-geral. É a pessoa que "manda" em todo mundo, exceto no presidente do conselho.

## **CINCO S (5S)**

Programa de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. A sigla 5S deriva das iniciais de cinco palavras japonesas: SEIRI, senso de utilização; SEITON, senso de ordenação; SEISO, senso de limpeza; SEIKETSU, senso de saúde; e SHITSUKE, senso de autodisciplina.



## **INTRANET**

São as páginas acessíveis apenas dentro de uma empresa.

## **EXTRANET**

São páginas que ligam a empresa a seus clientes e fornecedores.

## **NETWORKING**

Rede de relacionamentos.

## **FEEDBACK**

Processo de desenvolvimento profissional e pessoal que se caracteriza pela informação/comunicação de percepções e opiniões a um indivíduo que é acionado pelos demais nos diversos círculos de relacionamentos.

## **OUTPLACEMENT**

Investimento de uma empresa na recolocação de ex-funcionário em outra organização.

## **HEADHUNTER**

Se traduzirmos literalmente, "caçador de cabeças", mas na verdade, é um caçador de talentos, ou especialista em recrutamento. Ele parte em busca de grandes potenciais, a fim de encontrar a pessoa certa para ocupar um importante cargo na empresa que contratou seus serviços. Geralmente, essa empresa precisa que a contratação seja rápida e sigilosa.

## **SA8000**

Norma de padrão internacional que envolve aspectos como:



trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direitos coletivos, discriminação, práticas disciplinares e carga horária de trabalho.

### **JOB ROTATION**

Rodízio de funções promovido pela empresa, visando a polivalência.

### **LEARNING ORGANIZATION**

Literalmente "organização que aprende", significa a permeabilidade a busca constante da organização de oportunidades de aprender por via da própria experiência, de terceiros, do mercado, da economia e da sociedade como um todo.

### **TRAINEES**

São jovens, em geral que ainda estão cursando o ensino superior ou recém-formado que, após um longo e bem estruturado treinamento, passam a ocupar posições técnicas e até gerenciais. Eles são funcionários que irão participar de um programa estruturado de treinamento e desenvolvimento para que, em um curto espaço de tempo, possam assumir uma posição gerencial, ou seja, uma posição de liderança. Não são estagiários.

### **POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS**

Uma oportunidade oficial que a organização dá ao funcionário de apelar aos executivos da empresa quando se sentir prejudicado pela chefia imediata.

### **REENGENHARIA**

Método usado para reprojeter e reformar sistematicamente toda uma empresa, função e processo.



## **STAKEHOLDERS**

Palavra, que significa depositários. Pessoa ou grupo com interesse no desempenho da organização e no meio ambiente na qual opera, buscam novas formas de gestão que possibilitem orientações essenciais como flexibilidade, participação, produtividade, etc.

## **TURNOVER**

Palavra em inglês, que na tradução quer dizer: rotatividade; movimentação; giro; circulação; medida da atividade empresarial relativa ao realizável em curto prazo; vendas no desenvolvimento contínuo do profissional.

## **WORKAHOLIC**

Viciado em trabalho, ligado 24 horas na empresa.

## **MERITOCRACIA**

Posição hierárquica conquistada (em tese) por merecimento, onde há uma predominância de valores relacionados à competência e educação. Posições ou colocação conseguidas por mérito.

## **NEPOTISMO**

Termo utilizado para designar favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas, principalmente na nomeação ou elevação de cargos. Exemplo: um funcionário é promovido por ser parente daquele que o promove, sendo que havia pessoas mais qualificadas e merecedoras para serem promovidas.

## **SUSTENTABILIDADE**

É um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Abrange o planeta inteiro. É promover o melhor para



as pessoas e para o ambiente, tanto agora como para um futuro indefinido.

## **DIVERSIDADE**

Equilibrar a distribuição de renda e promover a igualdade de direitos, sem distinção de idade, sexo, cor, raça..., enfim dignidade a todos.

## **CORE BUSINESS**

Relativo ao próprio negócio ou especialidade no negócio que faz.

## **E-LEARNING**

Abreviação de eletronic learning, treinamento em rede de computadores.

## **OUTSOURCING**

Tendência de comprar fora (de terceiros) tudo o que não fizer parte do negócio principal de uma empresa. Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica.

## **RESILIÊNCIA**

Capacidade do indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas. No meio corporativo significa característica de determinada companhia ou organização em medir a capacidade de resistir às crises e retomar suas atividades, ou então de suportar as pressões e manter um certo nível de operatividade.