

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

UniCursos Ceará

Seu futuro começa agora!

Sumário

Aula 1 – Interação entre Pessoas e Organizações.....	5
1. As Organizações	5
1.1.1. Organização Linear	5
1.1.2. Organização Funcional	6
1.1.3. Organização Linha Staff.....	7
2. As Pessoas	8
Aula 2 – Provisão de Recursos Humanos	12
3. Planejamento de Recursos Humanos	12
4. Recrutamento de Pessoas.....	13
5. Seleção de Resultados.....	14
Aula 3 – Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	20
6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	20
6.1.1. Programação de Treinamento	22
7. Desenvolvimento Organizacional.....	24
8. Como liderar e gerir trabalho em equipe.....	24
Aula 4 – Manutenção de Recursos Humanos	29
9. Administração De Salários.....	29
10. Tipo De Recompensas	30
11. Planos e Benefícios Sociais.....	31
12. Higiene e Segurança do Trabalho.....	33
13. Relações Trabalhistas	35
Aula 5 – Plano de Carreira.....	39
14. Finalidades de um Plano de Carreira.....	39
15. GESTÃO DE CARREIRA	41
15.1.1. Papel da Pessoa na Gestão de Carreiras	41
15.1.2. Como faço para planejar a minha carreira?	41
15.2.1. Decisão do Sistema de Gestão de Carreira	42
15.2.2. Estrutura da Carreira	42
Aula 6 – Papel da Organização na Gestão de Desempenho	45
16. Tipos de Avaliação.....	45
17. Métodos Tradicionais de Avaliação.....	46
18. Avaliação Participativa por Objetivo (APPO).....	46
19. Feedback	47

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Aula 7 – Monitorando os Recursos Humanos	51
20. Banco de dados e Sistemas de informações	51
21. Banco de Dados.....	53
Aula 8 – Gestão Pessoal	57
22. Apresentações em Público	57
23. O que é Gestão de Tempo?	59
24. Redigindo O Currículo	61
25. Como gerir uma reunião	62

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

1
aula

Aula 1 – Interação entre Pessoas e Organizações

1. As Organizações

Quando se trata de cursos Administrativos, Organização vem a ser tudo, ou todos, os esforços individuais ou não, para a realização de um propósito coletivo. Ou seja, empresas, entidades, associações, órgãos do governo, etc.

A Organização dentro de uma empresa é a determinação do que cada integrante executará para alcançar o objetivo final do grupo.

As Organizações são meios para tornarem-se possíveis objetivos, que uma única pessoa não consegue realizar sozinha.

Uma Organização é formada por pessoas, que são amparadas por máquinas, ou, por qualquer equipamento que venha a facilitar o esforço físico. Uma Organização não pode ser uma Organização, senão houver pessoas trabalhando nela. As Organizações precisam de pessoas, e as pessoas precisam das Organizações.

As Organizações são movidas para suprir as necessidades das pessoas.

Com tudo, vale destacar que as empresas, entidades, entre outros, possuem formas de organização própria (estamos falando do sentido de Organizar). Vamos ver os tipos de Organização que existe.



1.1. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

1.1.1. Organização Linear

Uma Organização Linear possui linhas diretas e únicas de autoridades e responsabilidades entre empresários e funcionários. É uma organização típica em pequenas empresas, ou em empresas iniciantes.

- **Características da Organização Linear**

- a) Autoridade Linear – baseada em níveis hierárquicos, restringindo-se aos funcionários, sendo que os funcionários respondem unicamente ao empresário;
- b) Linhas Formais de Comunicação – a comunicação segue o Organograma da empresa a risca;
- c) Centralização das Decisões – uma única autoridade toma as decisões, além, de ser o alvo central do controle das organizações, ou seja, o empresário central, dono do estabelecimento, etc;

- d) Aspectos piramidal – conforme o formato de uma pirâmide, quanto mais de sobe, menos cargos e vagas nas empresas.

- **Vantagens da Organização Linear**

- a) Estrutura simples e de fácil compreensão – funcionários se comunicam somente com o supervisor. As opções de comunicação são restritas, porém, simples.
- b) Clara delimitação de responsabilidade – as responsabilidades e atribuições são claramente definidas pela empresa, cada funcionário tendo sua obrigação já determinada, para um processo com mais agilidade;
- c) Facilidade de Implementação – por ser de uma estrutura organizacional simples, com uma clara definição das responsabilidades. Facilita o funcionamento da empresa;
- d) É bastante estável – devido ao fato de apenas uma pessoa tomar as decisões, centralizando o poder da empresa, não ocorrendo divergência entre as decisões;
- e) Indicado para pequenas empresas – por ser de estrutura fácil, e pela estrutura organizacional.

- **Desvantagens da Organização Linear**

- a) Estabilidade e constância das relações formais – pode dificultar a inovação e adaptação a novas situações externas. Ou seja, por ser comandado por um único empresário, pode ser que este, não aceite algumas inovações do mercado, e acabe sendo ultrapassado por empresas mais novas;
- b) Autoridade linear baseada no comando único e direto – pelo fato de existir apenas uma pessoa no comando, torna-se uma empresa rígida, o que dificulta a cooperação iniciativa dos funcionários;
- c) Exagera as funções de chefia e comando – os empresários, portadores das decisões e comandos, também são os portadores das informações.
- d) Unidade de comando torna chefe generalista – o empresário necessita estar inteiramente informado de todas as decisões, assumindo decisões de assuntos secundários da área.
- e) Comunicações – as comunicações podem tornar-se lentas e possuir distorções.

1.1.2. Organização Funcional

A Organização Funcional aplica o princípio da especialização das funções.

- **Características da Organização Funcional**

- a) Autoridade Funcional ou Dividida – os funcionários reportam-se a muitos superiores simultaneamente, porém, esses superiores não tem autoridade sobre os funcionários;
- b) Linhas diretas de comunicação – as comunicações são executadas diretamente;
- c) Descentralização das decisões – as decisões não são tomadas baseadas na hierarquia, mas pela especialização do empresário;

- d) Ênfase na especialização – as funções são divididas de acordo com a especialização de cada funcionário ou empresário,

- **Vantagens da Organização Funcional**

- a) Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos – por possuir uma divisão de acordo com a especialidade de cada funcionário ou empresário, existe um maior aproveitamento da função, tendo especialistas em cada setor;
- b) Permite a melhor supervisão técnica – os funcionários tem a assistência de alguém, supervisor, empresário ou técnico, que possui experiência na função;
- c) Desenvolve comunicação direta – a comunicação da Organização Funcional é mais rápida e sem distorções;
- d) Separa funções de planejamento e controle de funções de execução – possui concentração em cada atividade dos setores da empresa.

- **Desvantagens da Organização Funcional**

- a) Diluição e consequente perda de autoridade de comando – por possuir uma descentralização de autoridade, pois a empresa tem mais de um empresário que responde por ela, existe dificuldade de controlar os cargos inferiores;
- b) Subordinação múltipla – como vimos no item anterior, uma Organização Funcional possui um número, maior que um, de empresários responsáveis. E nem sempre os funcionários sabem a quem devem se reportar para resolverem problemas referentes à empresa, o que causa distrações e perda de tempo;
- c) Tendências à tensão e conflitos dentro da organização – funcionários competem entre si, deixando o ambiente de trabalho tenso para a execução das funções;
- d) Tendências à concorrência entre os especialistas – empresários acabam sendo maus



exemplos para funcionários, quando competem entre si. Impondo ideias para toda empresa sem consultar os outros sócios da empresa.

1.1.3. Organização Linha Staff

A Organização Linha Staff é a combinação entre os dois tipos de organizações anteriores: Linear e Funcional. Baseia-se nas vantagens e reduz as desvantagens.

- **Características da Organização Linha Staff**

- a) Fusão de estrutura linear com a estrutura funcional – cada setor da empresa se reporta a um único setor, porém pode receber assessoria e serviços especializados;
- b) Linhas Formais X Linhas Informais – existe uma linha de comunicação formal entre

- empresários e funcionários, através da hierarquia da empresa;
- c) Separação entre órgãos operacionais, órgãos de apoio e suporte – nas empresas com Organização de Linha Staff há divisão entre os setores;
 - d) Hierarquia X Especialização – empresários da empresa, que possuem posições hierárquicas, fundem-se com empresários que possuem especialização;

- **Vantagens da Organização Linha Staff**

- a) Assegura assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio da autoridade – a Organização Linha Staff dispõe aos seus setores serviços especializados, que contribuem para a competição empresarial;
- b) Atividade conjunta e coordenada dos órgãos – responsabilidade das atividades básicas e também execução de serviços especializados.

- **Desvantagens da Organização Linha Staff**

- a) Existência de conflito dos órgãos – não há autoridade determinada para a fiscalização da execução das tarefas, e nem tempo para preparar um profissional para essa especialização;
- b) Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre Linha e Staff – por ser uma Organização que difunde os conceitos das duas Organizações anteriores, algumas vezes, os conceitos provocam distorções e desequilíbrio;

2. As Pessoas

As Pessoas são o que movem as Organizações.

As necessidades, o esforço físico e mental das pessoas são as engrenagens de uma Organização. E, é através das Organizações, que as pessoas realizam objetivos inalcançáveis para apenas um indivíduo concretizar.

Gestão de Recursos Humanos, também conhecido como Gestão de Pessoas, envolve habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas dentro de uma Organização, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

A Gestão de Recursos Humanos se envolve na capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários dentro de uma empresa, visando



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

humanizar as instituições. O recurso humano vem sendo valorizado cada vez mais pelas empresas, oferecendo suporte para que as pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoando características que já possuem.

Pessoas que obtém, dentro das Organizações, possibilidade de progressão, darão o melhor delas, o que causa resultados positivos para a empresa e para a própria pessoa.

Uma boa gestão de uma organização causa crescimento onde todos contribuem para que o ambiente se torne mais eficiente e eficaz.

➤ Atividades

1. Responda:

- a) O que é uma Organização?
- b) Quais os tipos de Organização?
- c) Quais as características da Organização Linear?
- d) Faça uma análise entre as vantagens e desvantagens da Organização Linear.
- e) Quais as vantagens da Organização Funcional?
- f) Cite as características da Organização Funcional.
- g) Qual o surgimento da Organização Linha Staff?
- h) Quais as vantagens da Organização Linha Staff?
- i) Quais as desvantagens da Organização Linha Staff?
- j) O que são Pessoas dentro de uma Organização?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

2
aula

Aula 2 – Provisão de Recursos Humanos

3. Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de Recursos Humanos é a garantia de que a empresa possui recursos, na quantidade de mão-de-obra, para suprir as necessidades, sem deixar lacunas nos serviços oferecidos. Assim, a empresa pode comprovar a capacitação de concluir as tarefas necessárias para a realização de tarefas organizacionais.

Os três principais passos para realizar o Planejamento de Recursos Humanos são:

- **Avaliação de Recursos**

Primeiramente, a empresa deve analisar os cargos, para dessa forma, definir cargos no interior da Organização, assim como o comportamento necessário para desempenhá-los.

Através das informações coletadas permite-se elaborar:

- Uma descrição do cargo por escrito, declarando o que o ocupante do cargo realiza, além de como e porque realiza;

- Uma especificação do cargo que formula o mínimo de conhecimento, aptidões e habilidades que um trabalhador precisa possuir para desempenhar o cargo com sucesso.



- **Avaliação das necessidades futuras de recursos humanos**

As necessidades de Recursos Humanos são interligadas com os objetivos e estratégias da empresa e também com a demanda pelos produtos e/ou serviços da organização e de seus níveis de produtividade.

- **Desenvolvimento de um programa para satisfazer as necessidades futuras de recursos humanos**

Após avaliação das capacidades correntes e as necessidades futuras, a administração está em condições de estipular as necessidades e carências de cada área, assim, saberá quais os setores deverá alocar mais pessoal. Em seguida, é possível desenvolver um programa para

adequar essas estimativas às previsões de suprimento futuro de mão-de-obra.

4. Recrutamento de Pessoas

4.1. RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO



• Recrutamento Interno

Recrutamento Interno é preencher uma vaga, realocando um funcionário que já trabalha na empresa. Esse recrutamento pode ser através de funcionários: promovidos (movimentação vertical, quando o funcionário sobe de função); transferidos (movimentação horizontal, quando o funcionário é transferido de uma função para outra) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal, quando o funcionário sobe de

cargo de função).

➤ Vantagens:

- Mais econômico;
- Mais rápido;
- Fonte de motivação para os empregados;
- Aproveita os investimentos da empresa de treinamento do pessoal.

➤ Desvantagens:

- Só pode ser efetuado quando o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de, no mínimo, igualar-se, em curto prazo, ao antigo ocupante do cargo;
- Pode gerar um conflito de interesses;
- Limitação da criatividade e visão de mercado.

• Recrutamento Externo

Recrutamento Externo é o preenchimento de uma vaga através da contratação, usando recursos de fora da empresa, ou seja, contratação de novo pessoal.

➤ Vantagens:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

➤ Desvantagens:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas;
- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos;
- Frustra o pessoal interno que visualiza barreiras para seu crescimento profissional;
- Geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas.

4.2. FONTES DE RECRUTAMENTO

O Recrutamento vem a ser um conjunto de técnicas, que tem como objetivo atrair candidatos com potencial, qualificados e capazes de ocupar as vagas que a empresa disponibiliza. Assim, este processo de recrutamento é importante para a empresa, pois está diretamente ligado aos planos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

O mercado de recursos humanos é formado por dois tipos de candidatos:

- Empregados (trabalhando em alguma empresa) que se dividem em:
 - Reais (que estão procurando emprego);
 - Potenciais (que estão interessados em procurar emprego).
- Candidatos disponíveis (desempregados).

5. Seleção de Resultados

Quando a empresa necessita preencher uma vaga, para melhor funcionamento da organização, visando resultados positivos, ela realiza um processo de seleção, onde a organização escolhe o candidato que melhor se





enquadra com a vaga, atendendo os critérios e as especificações necessárias.

A Seleção também pode ser vista como um processo de comparação, pois a empresa compara o perfil do candidato com o nível do cargo, antes de aprovado ou reprovado. Uma vez realizado a comparação, pode surgir resultados em que há mais de um

candidato para a mesma vaga. Como o órgão que realiza a seleção é somente uma prestadora de serviços, cabe ao setor pedinte tomar a decisão de quem vai conquistar a vaga.

Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e a função Staff (prestação de serviços pelo órgão especializado).

Como processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de tratamento:

- **Modelo de colocação**

Quando não inclui a categoria de rejeição. Ou seja, há uma vaga e um candidato. Quando a empresa precisa de preenchimento imediato, o candidato não pode ser rejeitado. É claro, que nesses termos deve-se analisar se o candidato possui as especializações e os critérios para a vaga.

- **Modelo de seleção**

O modelo de seleção é o mais conhecido entre as pessoas. Existem vários candidatos, e apenas uma vaga. Os candidatos são analisados para se certificar de que eles possuem os requisitos exigidos para preencher a vaga. Neste caso há duas alternativas: aprovação ou rejeição. Somente um dos candidatos pode ser aprovado no final do processo para ocupar a vaga.

- **Modelo de classificação**

O modelo de Classificação acontece quando existem vários candidatos para cada vaga, e várias vagas para cada candidato. Ou seja, é realizada uma comparação entre o candidato e os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Então, pode ocorrer duas alternativas: o candidato pode ser aprovado, e se rejeitado, passa a ser comparado para a ocupação de outro cargo. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupa-lo, se for aprovado.

5.1. TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAL

1. Entrevista de seleção

- Dirigidas (com roteiro pré-estabelecido);
- Não dirigidas (sem roteiro).

2. Provas de conhecimento ou capacidade

- Gerais (cultura geral/línguas);
- Específicos (cultura profissional e conhecimento técnico).

3. Testes Psicométricos (analisam caráter de desempenho)

Baseia-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, comparadas com parâmetros estáticos.

4. Testes de Personalidade (analisam caráter e temperamento)

- Expressivos;
- Projetivos;
- Inventários (de motivação/frustração/interesses).

5. Técnicas de Simulação (utiliza a dinâmica de grupo)

- Psicodrama;
- Dramatização.

5.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de melhoria de resultados dos Recursos Humanos da empresa. O programa de avaliação bem planejado traz benefícios a curto, médio e longos prazos para a Organização. E os beneficiários são: o indivíduo, o chefe, a organização e a comunidade.

• Benefícios para o empresário:

- Melhor avaliar o desempenho e comportamento do funcionário;
- Propor medidas para melhoraria do padrão de desempenho e comportamento;
- Facilitar o diálogo entre empresário e funcionário a respeito de desempenho e formas de melhoria.

• Benefícios para o funcionário:

- O funcionário fica conhecendo os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa mais valoriza;
- O funcionário tem conhecimento das expectativas do empresário a respeito de seu

desempenho;

- O funcionário conhece os seus pontos fortes e fracos segundo o empresário;

- O funcionário tem o conhecimento das providências do empresário para a melhoria de seu desempenho (programas, treinamentos, estágios, etc.) e seus planos pessoais de melhorias.

- **Benefícios para a organização:**

- Tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longos prazos;

- Pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento;

- Pode selecionar os empregados com condições de promoções ou transferências;

- Pode dinamizar sua política de recursos humanos.



➤ **Atividades:**

1. Responda:

- a) O que é Planejamento de Recursos Humanos?
- b) Quais os três principais passos para o Planejamento de Recursos Humanos?
- c) Diferencie o Recrutamento Interno ou Externo.
- d) Quais as vantagens do Recrutamento Interno?
- e) Quais as desvantagens do Recrutamento Externo?
- f) Quais são as Fontes de Recrutamento de uma Organização?
- g) O que é Seleção de Resultados?
- h) Quais os três Modelos de Seleção Pessoal? Explique-os.
- i) O que é Avaliação de Desempenho?
- j) Descreva os benefícios para: empresário, funcionário e organização.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

3
aula

Aula 3 – Desenvolvimento de Recursos Humanos

6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

O Treinamento pode ser o grande diferencial de uma empresa. As organizações sofrem com conflitos diários em relação à satisfação e realização das atividades dos funcionários. E para alcançar um resultado positivo é necessário estruturar, não somente a empresa, como os funcionários. Instigando-os a serem mais participativos, mais técnicos, visando que tal comportamento organizado, influenciara diretamente nos resultados esperados da empresa.

Desenvolver um Treinamento para os funcionários de uma empresa significa desenvolver habilidade, conhecimentos, comportamento e até padronizar as tarefas rotineiras. O Treinamento tem como objetivo aumentar o desempenho profissional e motivacional do ser humano. Alguns estudiosos apontam o Treinamento como uma resposta para alguma necessidade da empresa, ou até mesmo uma oportunidade de crescimento.



Porém, para obter sucesso com o Treinamento é necessário planejamento e investimento do colaborador. A empresa tem que perder a visão de que um Treinamento é um custo. O treinamento é eficaz para repassar conhecimentos para toda a equipe.

O treinamento deve ser considerado como um investimento. Os funcionários precisam demonstrar resultados, que só serão alcançados se os treinamentos tiverem um objetivo claro, com conteúdos que agreguem valor e exista uma cobrança para o colaborador possa aplicar o que foi aprendido. O planejamento de um Treinamento tem como objetivo identificar as falhas, as necessidades e criar alternativas para a melhoria dos processos.

Vejamos os passos para uma boa implementação do Treinamento:

6.1. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é a primeira etapa para o desenvolvimento do Treinamento. É a etapa onde a empresa faz uma preliminar para entender o que deve ser feito. A preliminar pode ser feita em três níveis de análise:

- **Ótica Organizacional**

Analisar as necessidades da Organização através de um estudo como um todo da empresa, ou seja: missão, objetivos, recursos, ambiente, tecnologia e organização. Onde pode

ser estabelecer o que deverá ser ensinado em termos de plano, obtendo assim, uma filosofia de treinamento para toda a empresa.

- **Ótica de Recursos Humanos**

A Ótica de Recursos Humanos analisa números de empregados por cargos, número de funcionários necessário para a classificação do cargo. Além de analisar a ótica de um recrutamento externo ou interno, avaliando lacunas atuais e prevendo lacunas que podem vir a acontecer em curto prazo.



- **Ótica das Operações e Tarefas**

Esta análise leva em consideração o nível de abordagem mais restrita no levantamento de necessidades de treinamento, tendo em vista as necessidades do cargo. Além das organizações e das pessoas, o treinamento deve considerar também os cargos para as quais as pessoas serão treinadas. A Ótica das Operações

e Tarefas tem como conceito uma necessidade que o treinamento ao nível do cargo é de uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo. Assim, através do Treinamento pode-se obter uma melhor habilidade desenvolvida do candidato/funcionário para o cargo.

Continuando com a primeira etapa de Treinamento, deve-se definir qual será o tipo de levantamento para buscar as informações da realização de Treinamento.

Alguns meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- Avaliação do desempenho
- Observação
- Questionários

Através das análises citadas acima, é possível chegar ao seguinte levantamento:

1. Qual a necessidade mais importante?
2. Qual o motivo?
3. Como resolver?
4. Qual tempo disponível para o treinamento?
5. Qual o custo provável para o treinamento?

6. Quem irá e onde será executado o treinamento?

6.1.1. Programação de Treinamento

Após a realização do diagnóstico, a empresa deve escolher meios para suprir as necessidades indicadas. Para isso deve-se responder os 5Qs, que ajudará a empresa a traçar um planejamento.

- O QUE deve ser ensinado?
- QUEM deve aprender?
- QUANDO deve ser ensinado?
- QUEM deve ensinar?
- QUAL método deverá ser usado?

6.2. PLANEJAMENTO

Para a realização do Planejamento, deve-se envolver os seguintes itens básicos:

1. Abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
2. Definição clara do objetivo do treinamento;
3. Determinação do conteúdo do treinamento;
4. Escolha do método de treinamento e tecnologia disponível;
5. Definição de recursos básicos (Ex.: recursos audiovisuais, máquinas, etc.);
6. Quem será treinado:
 - número de pessoas
 - disponibilidade de tempo
 - grau de conhecimento necessário
7. Cálculo da relação custo-benefício do programa;
8. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustes para melhor eficácia;



Após determinar cada um desses itens, a empresa deve fazer a escolha de qual técnica virá a ser utilizada para transformar a aplicação do Treinamento em resultados, ou seja, otimizar o aprendizado com o menor desperdício de esforço, tempo e dinheiro.

6.3. EXECUÇÃO

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
2. Quantidade do material de treinamento apresentado;
3. Cooperação dos gestores da empresa;
4. A qualidade de preparo dos treinadores;
5. O preparo das pessoas que serão treinadas.

6.4. AVALIAÇÃO

A avaliação de eficiência, sendo a etapa final do Treinamento, onde a empresa deve certificar-se que:

-O Treinamento produziu modificações desejadas no comportamento dos funcionários;

-Se os resultados do Treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Além da verificação dos resultados do Treinamento, a empresa deve verificar se as técnicas, utilizadas para diagnosticar a necessidade do Treinamento, foram sancionadas, isto é:

1. Avaliação na Ótica Organizacional:

-Aumento da eficácia organizacional;

-Melhoria da imagem da empresa;

-Melhoria do clima organizacional;

-Facilidade nas mudanças e inovação.

2. Avaliação na Ótica de Recursos Humanos

-Redução de rotatividade de pessoal;

-Redução de absenteísmo;

-Aumento na eficiência individual dos empregados;

-Elevação do conhecimento das pessoas.

3. Avaliação na Ótica de Tarefas e Operações:

-Aumento de produtividade;

-Melhoria na qualidade de produtos e serviços;

-Melhor atendimento ao cliente.

7. Desenvolvimento Organizacional

O objetivo de um programa de Desenvolvimento Organizacional é principalmente a criação de um senso de identificação das pessoas em relação à empresa. Buscando assim a motivação com o compartilhamento de objetivos, comprometimento e lealdade, reforçando também, o espírito de equipe pela integração e interação de pessoal.

O Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como um “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas, de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa”.

Tem como característica:

- Focalizar a organização como um todo;
- Processos Grupais;
- Orientação sistemática e abrangente;
- Orientação contingencial;
- Agentes de mudança;
- Retroação de dados;
- Ênfase na solução de problemas;
- Aprendizagem através de experiências;
- Desenvolvimentos de equipes;
- Enfoque interativo.



8. Como liderar e gerir trabalho em equipe

O grande problema das empresas é transformar os esforços individuais de cada funcionário, num esforço em grupo para a empresa.

Uma empresa não é feita de individualismo, todos trabalham juntos para alcançar os mesmos resultados positivos, e estimular os funcionários a agirem como um grupo é uma

grande dificuldade da organização.

Então, como transformar esse individualismo em coletivo?

Toda a equipe precisa de um líder para se guiar, porém, diferente do que as pessoas pensam, líderes não são aqueles que tomam as decisões e atribui funções entre os outros, esperando os resultados sentados.

Quando se tem uma equipe de trabalho, destaca-se que todos tem o direito igual de criar ideias, de incentivar os próprios colegas. O líder do grupo é aquele que ouvirá a todos, é um dos primeiros passos para o líder ter um trabalho em equipe é incentivar que todas as ideias são boas.



O funcionário pode ter tido uma ideia ruim, o papel do líder é conduzir essa ideia até que ela transforme-se boa. Como fazer isso? Questionando a ideia, deixando que o próprio funcionário faça a lapidação através do questionamento. A ideia produtiva vem através das dúvidas e com resultados positivos.

No trabalho em grupo, conduzir uma reunião de bom humor, influencia as outras pessoas a estarem de bom humor, e o bom humor torna as mentes mais abertas e criativas. Ninguém se torna uma pessoa criativa quando existe pessimismo e falta de incentivo. E o que todo líder espera de sua equipe, é que todos trabalhem com satisfação.

Existe uma grande diferença entre a realização de uma tarefa por obrigação, e a realização de uma tarefa pelo prazer de ver aquela tarefa cumprida. Líderes otimistas transformam funcionários otimistas.

Numa equipe é importante frisar que uma tarefa, depende da outra. Lembrar a equipe que as tarefas são interligadas, porém, um líder que cobrar urgência numa tarefa, pode acarretar numa má realização da tarefa.

A atribuição de culpa também não é um incentivo para o trabalho em equipe. O líder do grupo deve entender que as falhas e os ganhos devem ser creditados para a equipe inteira. A acusação de falha não vai trazer um resultado.

E no caso de uma falha, esta falha deve ser questionada em grupo, para que o grupo encontre uma solução para tal problema.

Uma das maiores dificuldades numa equipe é a existência de funcionários que não possuem habilidades de se comunicar. Um líder não deve forçar que as pessoas se comuniquem; essa não é a função dele. A função dele é ouvir seus colegas de equipe, ouvir e

entender o que o silêncio de alguns representa.

Dar a chance para que aquele colega de equipe exponha suas ideias, sem sofrer qualquer aneurisma cerebral por estar tendo uma comunicação pública. O Líder é o cajado da equipe, o apoio, o conselheiro, o motorista. Tem como função manejar toda a equipe para uma busca de um único resultado, guia-los para as respostas.

O que vimos neste capítulo?

Que ao contrário do que as pessoas pensam de um trabalho de equipe liderado, não são as pessoas que correm entorno de um líder, mas o líder que corre em torno das pessoas. Sabemos que a chave para um ambiente de trabalho em grupo é o respeito entre os membros, e principalmente, sabemos que um trabalho em equipe, inspirado com sabedoria leva a resultados positivos, que é bom para a empresa, para o líder, e principalmente, para os funcionários.

➤ **Atividades:**

1. Responda:
 - a) Para que serve o Treinamento dentro de uma empresa?
 - b) Quais os passos para a implementação do Treinamento da empresa?
 - c) Como deve ser realizado o Diagnóstico da empresa? Explique cada nível de Diagnóstico.
 - d) Quais os meios utilizados para o levantamento das necessidades de um Treinamento?
 - e) O que são os 5Qs no Programa de Treinamento?
 - f) Quais os fatores de Execução do Planejamento de Recursos Humanos?
 - g) A empresa deve certificar-se de duas coisas durante a Avaliação de Resultados do Planejamento de Recursos Humanos. Quais são?
 - h) O que é Desenvolvimento Organizacional?
 - i) Quais são as características do Desenvolvimento Organizacional?
 - j) O que um líder deve significar numa equipe?
 - k) Qual é a função de um trabalho em equipe?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

4
aula

Aula 4 – Manutenção de Recursos Humanos

9. Administração De Salários

Uma empresa tem gastos com material, maquinário, alojamento, transporte de mercadoria. Porém, para a realização de todos esses itens, existe um fator essencial: o esforço humano físico e mental. O esforço humano deve ser isolado para verificar-se o valor de sua contribuição particular. Para efeito de compensação (ou administração de salários) será simplesmente denominado “trabalho”.



O trabalho é um dispêndio de energia, esforço ou aplicação de esforço para algum propósito.

Por tratar de conceitos complexos, o salário pode ser visto de algumas maneiras:

- É o pagamento de um trabalho (esforço humano); constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização; coloca uma pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização;
- Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor. Só pode remunerar com justiça e equidade os ocupantes de um cargo se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.
- A determinação racional de salários somente estará completa, quando, além de ter em mãos a avaliação da função, também ter a avaliação de desempenho dos funcionários.



A avaliação de cargos determina a posição relativa de cada cargo com os demais. As diferenças são colocadas como base de comparação, a fim de permitir uma distribuição equivalente dos salários de uma empresa.

A Administração de Salários baseia-se em uma estrutura de salários objetivos. Ou seja, tendo realizado a avaliação e classificação de cargos, os valores dos salários são equivalentes aos esforços humanos

para a realização da função.

A classificação de cargos é apenas utilizada para estabelecer salários, todos os cargos, de todos os setores da empresa devem ser tratados da mesma forma e com os mesmos direitos.

10. Tipo De Recompensas

Funcionários, como seres humanos, podem cair na tentação do tédio, passar por períodos de falta de interesse pela função, e um dos fatores que mais acrescentam a desanimação de funcionários, é desmotivação da empresa.

Para evitar que tal fato aconteça, aumentar a produtividade e incentivar os funcionários a crescerem cada vez mais dentro da própria organização, a empresa formula um Plano de Recompensas, que serve de motivação para funcionários.

As recompensas podem ser:

- **Compensação**

Quando a empresa cria uma estrutura de remuneração para tarefas cumpridas; bonificação para funcionário pontual e sem faltas. A bonificação não entra como comissão, pois não entra como um benefício de vendas, e sim como uma motivação para o funcionário não faltar ao trabalho e chegar na hora todos os dias. A motivação financeira é a melhor forma de manter os funcionários interessados na função.



Também pode-se criar um Plano de Aumento para funcionários que se mantiverem na empresa por mais tempo, que fecharem os 12 meses na função, 18 meses e assim adiante, para incentivar o funcionário a manter-se fiel a uma organização. A fidelidade de um funcionário é o que mantém a empresa funcionando. Rotação de funcionário pode distorcer a produtividade da empresa.

- **Folga**

Fornecer folga para o funcionário, quando ele atingir a meta semanal ou mensal, serve como compensação pelo esforço que este deve ter exercido. Fornecer folga a esses funcionários, pode tornar as tarefas mais vantajosas no ponto de vista do empregado, que dará o melhor de si para a realização das tarefas a prazo.

- **Reconhecimento**

Reconhecer os esforços que o funcionário faz pela empresa, elegendo o funcionário do mês, do semestre ou do ano. Um simples gesto que pode transmitir aos demais funcionários que a empresa reconhece o serviço fornecido, e que reconhece os funcionários como parte fundamental da empresa.

11. Planos e Benefícios Sociais

Além da remuneração pelo serviço prestado a organização, a empresa também oferece planos e benefícios, que tem como finalidade tornar a vida do funcionário mais agradável. Os benefícios são classificados em:

11.1. QUANTO A EXIGIBILIDADE LEGAL:

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos, conforme a sua exigibilidade legal.

- Benefícios Legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva de um sindicato. Os principais benefícios legais são:
 - a. Férias
 - b. 13º Salário
 - c. Aposentadoria
 - d. Seguro de Acidentes de trabalho
 - e. Auxílio doença
 - f. Salário família
 - g. Salário maternidade

Obs.: Alguns desses itens são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.



- Benefícios Espontâneos: são os benefícios concedidos por mera liberdade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais:
 - a. Gratificações
 - b. Refeições Subsidiadas
 - c. Transporte subsidiado
 - d. Seguro de vida em Grupo
 - e. Empréstimos aos funcionários
 - f. Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio
 - g. Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social

11.2. QUANTO A SUA NATUREZA

Os planos de benefícios poder ser classificados em monetários ou não-monetários, conforme sua natureza.

- Benefícios Monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:
 - Férias;
 - 13º salário;
 - Gratificações;
 - Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença.
- Benefícios Não-Monetários: são os benefícios não-financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:
 - Refeitório;
 - Assistência médico-hospitalar;
 - Assistência odontológica;
 - Serviço social e aconselhamento;
 - Clube ou grêmio;
 - Transporte de casa para a empresa e vice-versa;
 - Horário flexível.



11.3. QUANTO A OBJETO

- Benefícios Assistenciais: visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:
 - Assistência médico-hospitalar;
 - Assistência odontológica;
 - Assistência financeira através de empréstimos;
 - Serviço social;
 - Complementação da aposentadoria ou plano de previdência social;
 - Complementação do salário em afastamentos prolongados por doença;
 - Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais;
 - Creche para filhos de funcionários.
- Benefícios Recreativos: visam proporcionar aos funcionários condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios se estendem também a família do funcionário. Incluem:
 - Grêmio ou clube;
 - Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
 - Música ambiente;

- Atividades esportivas comunitárias;
- Passeios e excursões programadas.
- Planos Supletivos: visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Incluem:
 - Transporte;
 - Restaurante no local de trabalho;
 - Estacionamento privativo;
 - Horário móvel de trabalho;
 - Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados;
 - Agência bancária no local do trabalho.

12. Higiene e Segurança do Trabalho

Higiene e Segurança no Trabalho são dois ramos, relacionados entre si, que garantem o bem estar do funcionário, garantindo condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados.

O Organização Mundial de Saúde define que saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental ou social, que não consiste somente na ausência de doença ou enfermidade.

A Higiene no local do Trabalho refere-se conjuntos de normas e procedimentos que tem como objetivo proteger a integridade física e mental do funcionário, preservando-os dos riscos de saúde relacionados às tarefas do cargo ou do ambiente onde são executadas.

Atualmente, a Higiene e Segurança do Trabalho é vista como uma avaliação, controle de riscos à saúde na empresa, fazendo a prevenção de doenças ocupacionais.



12.1. FATORES QUE PODEM CAUSAR DANO À SAÚDE

- Aspectos ligados à dimensão física, ou seja: locais, espaços e instrumentos de trabalho que não são adequados e não respeitam as necessidades físicas do trabalhador, podendo gerar problemas osteomusculares, circulatórios, alterações de postura, problemas visuais, alteração de humor, acidente de trabalho, etc;
- Aspectos ligados aos movimentos do corpo, principalmente em trabalhos que exigem força ou movimentos repetitivos;
- Aspectos ligados ao planejamento e execução de tarefas, como uma pressão muito grande do chefe, ritmo de trabalho muito acelerado, exigências irreais de

produtividade, jornada de trabalho longa, trabalhos noturnos, proibição de ir ao banheiro, falta de intervalos e pausas para descanso, capacitação inadequada, etc. A combinação destes fatores pode levar a alterações de humor, fadiga, estresse, problemas digestivos, falta ou excesso de sono, aumento da pressão arterial, etc;

- Aspectos químicos, físicos e biológicos, como o contato com substâncias químicas prejudiciais à saúde sem a devida proteção, exposição a ruídos muito altos, temperaturas extremas (muito altas ou muito baixas), vibração e radiação, ou ainda a contaminação por fungos, bactérias e vírus presentes no ambiente. Tais fatores podem provocar efeitos tóxicos e prejudiciais à saúde, desencadeando doenças agudas e crônicas;
- Aspectos mecânicos, como máquinas, ferramentas e equipamentos que não oferecem manuseio e segurança adequada, causando acidentes de trabalho.

12.2. QUALIDADE DE VIDA

A origem do movimento de **qualidade de vida no trabalho** começou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulsos iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar só efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente no



início da década de 70, então com isso surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido a preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados.

Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle de qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise de influência, tais como:

- Maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução promovida principalmente

pelos sistemas taylorista e fordista;

- Descentralização das decisões;
- Redução dos níveis hierárquicos;
- Supervisão democrática;
- Ambiente físico seguro e confortável;
- Além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação;
- Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

13. Relações Trabalhistas

Fundamento legal – a legislação prevê os direitos e deveres de vínculo de trabalho entre o empregador e o empregado é a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Lei nº 5.452/43), mas também é acompanhada de legislações esparsas que auxiliam ou complementam o vínculo, tais como Constituição Federal, FGTS, Décimo Terceiro Salário, Vale Transporte, Previdência Social, Código Social, entre outras.

Definição Empregador – para entendermos a relação trabalhista que se instala entre empregador. Assim, podemos entender que aquele que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços será o empregador, podendo se constituir através:

- a) Empresa individual ou coletiva;
- b) Profissionais liberais;
- c) Instituições de beneficência
- d) Associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos

Grupo Econômico – Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob direção, controle ou administração de outra,



constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal a cada uma das subordinadas.

Ex.: Diversas empresas “A”, “B” e “C”. As empresas são distintas como personalidade jurídica, mas “A” assume a administração indireta das outras “B” e “C”. Considerando a relação

trabalhista, estas empresas formam um grupo, sendo que a impessoalidade de “B” ou “C” cumprirem suas responsabilidades trabalhistas, as mesmas passam a ser, solidariamente, de “A”.

Definição Empregado – considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante a salário.

- a) Toda pessoa física;
- b) Prestar serviço de natureza não eventual ao empregador;
- c) Sob a dependência ou subordinação do empregador;
- d) Pessoalmente;
- e) Mediante a salário.

➤ Atividades

1. Responda:

- a) O que é administração de salários?
- b) Como pode ser definido os "Tipos de Recompensas" utilizadas para funcionários?
Exemplifique.
- c) O que representa um os Benefícios Sociais dentro de uma eempresa?
- d) Deferencie Benefícios Legais de Benefícios Espontâneos.
- e) Quais são os tipos de Planos e Benefícios Sociais? Cite exemplos.
- f) Qual a importância da Higiene e Segurança do Trabalho?
- g) Cite fatores que podem causar danos à saúde.
- h) Faça uma pequena descrição de Qualidade de Vida, e relacione a sua descrição com a Qualidade de Vida dentro de uma empresa.
- i) O que são Relações Trabalhistas?
- j) Defina Empregado e Empregador.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

5
aula

Aula 5 – Plano de Carreira

14. Finalidades de um Plano de Carreira

Primeiramente, você sabe o que é um Plano de Carreira?

O Plano de Carreira é um atrativo que a empresa oferece para não perder habilidosos funcionários. Encontrar talentos, que estejam dispostos a crescer junto com a empresa, é raro! Atualmente, é difícil encontrar uma pessoa que tenha mais de cinco anos de carteira assinada numa mesma empresa. Isso ocorre, porque os jovens dos dias de hoje buscam empresas que os desafiem a serem melhores.

Lembre-se, antigamente, as pessoas formavam-se em escolas ou faculdades, adentravam dentro de uma empresa, e permaneciam nesta mesma empresa pelo resto de suas vidas profissionais.

Os jovens dos últimos anos não possuem mais esse ardor em permanecer em um mesmo serviço.

Para atrair um funcionário talentoso, e mantê-lo dentro da empresa, é preciso oferecer um bom plano de carreira. Mas, afinal de contas, o que é um plano de carreira?

Um Plano de Carreira é um conjunto de benefícios, aumentos salariais e promoções, que são oferecidas ao funcionário de acordo com o tempo percorrido dentro da empresa.

Porém, o Plano de Carreira, além de beneficiar os funcionários e a empresa, tem como objetivo fazer com que o indivíduo obtenha sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, dessa forma, quatro áreas essenciais para o desenvolvimento humano, crescem de maneira eficaz. Mais do que um plano, o Plano de Carreira é um reconhecimento aos esforços dedicados à empresa.

Com o Plano de Carreira é possível se programar para realização de projetos, avaliar os conhecimentos, se estes são o suficiente ou não. Planejar-se para encontrar o conhecimento que falta, avaliar o que é necessário abrir mão tanto no presente quanto para o futuro, para tornar os sonhos em objetivos concluídos.

14.1. Quando e porque elaborar um Plano de Carreira?

1º Quando não se definiu o que almeja na vida, em que mercado trabalhar, qual curso fazer, qual profissão seguir para o resto da vida. Ou ainda, aquele que passou por uma decepção profissional e quer encontrar uma nova carreira ou buscar ter seu negócio próprio.

2º Quando a pessoa tiver dificuldade de se relocar na mesma atividade e por isso busca uma nova profissão.

3º Quando uma pessoa que trabalhou algum tempo em uma empresa e pretende mudar de departamento ou cargo dentro da própria empresa, e encontra dificuldades para alcançar

seus objetivos dentro da empresa ou organizar-se para abrir mão e administrar um negócio próprio, paralelo à sua atividade na empresa, se preparar para mudar de emprego.

4º Quando se tem seu próprio negócio, mas não está progredindo como gostaria; quem tem uma empresa bem sucedida e pretende buscar uma segunda opção no mercado, ou, quando está deixando de trabalhar por conta própria e quer voltar ao mercado com carteira assinada.

5º Quando a pessoa se aposentou ou estas prestes a fazer o pedido de aposentadoria, e não quer ficar parado. Até mesmo quando estiver fora do mercado de trabalho por motivos particulares.



O Plano de Carreira pode variar de uma pessoa para outra, pois as situações que o proporcionam, variam. Porém suas conclusões finais são os mesmos, alcançar os objetivos de forma rápida e com eficácia.

Existe uma dúvida crescente sobre a efetividade do Plano de Carreira. Porém, devemos ressaltar que o Plano de Carreira

funciona para aqueles que têm paciência, determinação e abrem mão com facilidade de outras coisas para alcançar seus objetivos.

A área de Recursos Humanos é a responsável pela motivação, e pela colaboração em tornar um Plano de Carreira em algo realizável e palpável.

Agora, porque investir num Plano de Carreira dentro da empresa?

É importante que a empresa saiba que o funcionário tem um plano de carreira?

Sim. Pois tanto o RH como as chefias podem acompanhar, motivar e orientar o funcionário em seu plano de carreira ou ainda ajuda-lo a elaborar um, caso não o tenha. Quando isso acontece na empresa todos saem ganhando. O funcionário que tem o plano de carreira é mais focado nos seus objetivos: age mais rápido, mais dedicado, busca maior conhecimento, trabalha melhor em equipe e tem melhor qualidade. Quando o funcionário tem um plano de carreira e não recebe apoio da empresa, a empresa corre o risco de perdê-lo para a concorrência. Portanto, é importante que a empresa tenha uma estrutura para acompanhar, motivar e orientar o plano de carreira dos seus funcionários.

Plano de carreira é difícil ser elaborado?

Não. No entanto, é necessário que se tenha conhecimento ou que haja uma pessoa

com conhecimento para ajudar na elaboração de um plano.

Quando elabora-se um plano de carreira para os funcionários, deve-se incluir os quatro pilares dos sonhos por entender que a pessoa não deve se preocupar apenas com o crescimento profissional, mas também pessoal, familiar e comunitário. Quando ela tem planos de crescimentos nestas quatro áreas e trabalha para a realização das mesmas, não tem como não ser bem sucedida. Uma área contribui para o crescimento da outra e assim o funcionário se torna realizada e com prazer de viver.

15. GESTÃO DE CARREIRA

15.1. Definição de Carreira

Podemos utilizar *carreira* para nos referir à mobilidade ocupacional, como o caminho a ser trilhado (carreira de negócios), ou à estabilidade ocupacional (carreira como profissão).

- Carreira deve ser tratada como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido;
- Carreira deve ser pensada como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas;
- Carreira deve ser tratada como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoas e empresas.

15.1.1. Papel da Pessoa na Gestão de Carreiras

- Como você escolheu sua carreira?
 - Apelos externos (remuneração, status, prestígio...);
 - Preferências pessoais;
- Você tem planejamento para sua vida profissional?

15.1.2. Como faço para planejar a minha carreira?

- Auto-avaliação: avaliação das próprias qualidades, interesses e potencial;
- Estabelecimento dos objetivos de carreira: com base na implementação na auto-avaliação das oportunidades de carreira, estabelecem-se os objetivos e elaboram-se planos de ação realistas que levem aos mesmos;
- Implementação dos planos de ação: envolve a obtenção de capacidade e de experiência profissional necessária ao alcance dos objetivos.

15.2. PAPEL DA EMPRESA NA GESTÃO DE CARREIRA

As empresas necessitam de um sistema de gestão de carreira composto por diretrizes, estruturas de carreira e instrumento de gestão.

15.2.1. Decisão do Sistema de Gestão de Carreira

- Princípios: o sistema deve ser assentado sobre princípios que representam os compromissos acordados entre a empresa e as pessoas;
- Estrutura da carreira: da concretude ao sistema, uma vez que define a sucessão de posições, sua valorização e seus requisitos de acesso.
- Instrumentos de Gestão: garantem o nível de informação das pessoas em relação à empresa e vice-versa.

15.2.2. Estrutura da Carreira

Os tipos básicos são:

-Em linha: a sequência de posições esta alinhada em uma única direção;

-Em rede: oferece várias opções para cada posição na empresa;

-Paralelas: permite orientar a trajetória profissional em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial.

➤ **Atividades:**

1. Responda:

- a) Qual é a finalidade de um Plano de Carreira?
- b) Porque elaborar um Plano de Carreira?
- c) Por que investir num Plano de Carreira dentro da empresa?
- d) Porque é importante a empresa a incentivar o funcionário a ter um plano de Carreira?
- e) O que é carreira?
- f) Qual o Papel da Empresa na Gestão de Carreiras?
- g) Cite a estruturação da Carreira.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

6
aula

Aula 6 – Papel da Organização na Gestão de Desempenho

16. Tipos de Avaliação

Para realizar uma Avaliação na empresa, deve-se levar em conta qual o cargo será analisado, suas características e funções. A Avaliação tem como função medir o desempenho dos funcionários em determinada função, ou posição dentro da empresa.

Toda a Avaliação gera consequências positivas e negativas. E formam grandes questões como:

- Quais os critérios de julgamento?
- Como definir os objetivos da avaliação de desempenho?
- Como fazer uma análise objetiva?

O foco da avaliação numa empresa deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional do pessoal. Porém, deve-se evitar cair na tentação de repreender e procurar culpados por um mal funcionamento. A empresa é um coletivo, se um funcionário não vai bem, toda a empresa desandar. Os Recursos Humanos cuida para que todos os funcionários estejam satisfeitos com seus trabalhos, e dispostos na realização de suas funções. Trazendo inovação e qualidade para dentro da empresa.



Existem diferentes formas de avaliar uma empresa. Vejamos:

- Auto-avaliação – cada profissional avalia o seu próprio desempenho de acordo com as regras pré-estabelecidas pela empresa;
- Avaliação de Líder – com o acompanhamento e controle do setor de Recursos Humanos, cada gestor avalia sua equipe de trabalho, comunicando os resultados dos funcionários sob suas responsabilidades;
- Avaliação Líder-Colaborador – o gestor orienta seus colaboradores, que fazem sua avaliação de acordo com o caminho indicado pelo superior. Enquanto o líder define metas e objetivos, o funcionário apresenta resultados e cobra recursos;
- Equipe de trabalho – as equipes são responsáveis por avaliar o desempenho de cada um de seus integrantes, definindo metas e objetivos a serem alcançados;
- Avaliação 360 graus – é dos tipos de avaliação mais utilizados atualmente, todos os funcionários, diretamente ligados ao avaliado participam da avaliação de algum modo, incluindo líderes, colegas, colaboradores, existem casos em que clientes e fornecedores participam também desta avaliação.

17. Métodos Tradicionais de Avaliação

Os métodos tradicionais, também conhecidos como Mecanicistas possuem características ultrapassadas e negativas. Pois, segundo estes métodos de avaliação, as pessoas são julgadas seguindo um critério pré-estabelecidos, como se todos os funcionários fossem iguais. O melhor funcionário seria aquele que somasse mais pontos do formulário de avaliação.

17.1. Relatórios

Também conhecido como avaliação por escrito ou avaliação de experiência, trata-se de uma descrição livre sobre as características avaliadas. Pontos fortes, pontos fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos de funcionamento. Porém, tem como desvantagem a dificuldade de combinar ou comparar as classificações atribuídas, por isso, na utilização desse método de avaliação é necessário ter outro método para complementar as áreas não abordadas.

17.2. Escalas Gráficas

Método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Avalia as pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco).

17.3. Pesquisa de Campo

A Pesquisa de Campo é o método de avaliação mais completo para obtenção de um resultado de desempenho mais abrangente. Pois, formula entrevistas entre um especialista da avaliação com gerentes, para juntos avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

Formando assim, uma teia de informações mais completa para a formulação de uma planilha de desenvolvimento.

17.4. Métodos dos incidentes críticos

Bastante simples, baseando-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso) – não se preocupando com o desempenho normal do funcionamento da empresa.



18. Avaliação Participativa por Objetivo (APPO)

Sistema de Administração de Desempenho no qual participam funcionário e supervisor. Esse tipo de Avaliação segue seis etapas:

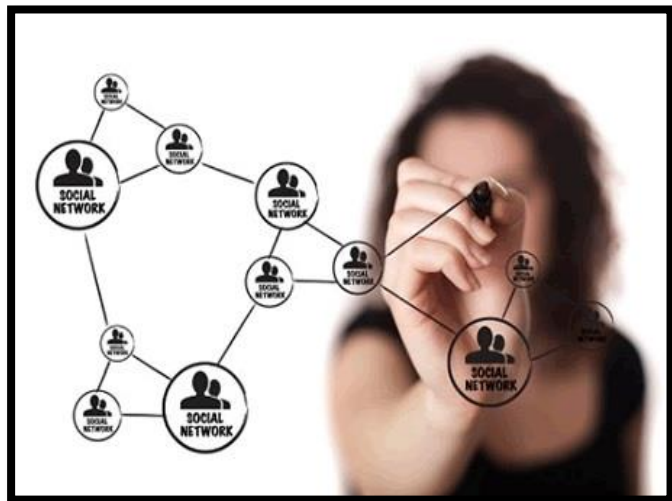
1. Planejamento: os objetivos são formulados em conjunto entre supervisor e funcionário, através de negociação e consenso. A superação de um objetivo deve trazer benefício para a organização e proporcionar uma participação direta do avaliado;
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente planejados: a aceitação dos objetivos por parte do avaliado, com o comprometimento de alcançá-los;
3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos: podem ser materiais, humanos ou investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado;
4. Desempenho – é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados – significa que cada pessoa deverá escolher os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente poderá proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição;
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados: é a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo;
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta: muita informação de retorno e suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

19. Feedback

O termo Feedback é originário de ciências como: física, química, biologia e engenharia, entre outras. Trata-se, também, de um conceito fundamental em administração, pois refere-se a uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Observe como o conceito é genericamente aplicado nas demais ciências para compreender sua exportação para o Universo da Administração:

“Entende-se por Feedback o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente.”



Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Desta maneira, **feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção**, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou

realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks versam sobre: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas:

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance (desempenho ao longo do tempo) através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia e excelência!

Devemos observar que o feedback deve ser sempre educativo, jamais punido, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito.

Feedbacks podem e devem ser utilizados como ações de validação e parabenização frente a condutas e resultados positivos; e, claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho quando ocorrem. Porém, a prática do feedback deve ser utilizada sempre de maneira construtiva; afinal seria um absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

➤ **Atividades:**

1. Responda:

- a) Quais são os tipos de avaliação na Gestão de Desempenho?
- b) Cite uma vantagem e uma desvantagem do método Tradicional de Avaliação.
- c) Exemplifique o que cada tipo de Métodos Tradicionais de Avaliações?
- d) O que é APPO?
- e) Quais são as seis etapas de APPO?
- f) O que Feedback?
- g) Qual é o principal objetivo do feedback?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

7
aula

Aula 7 – Monitorando os Recursos Humanos

20. Banco de dados e Sistemas de informações

20.1. Sistema de Informação de Recursos Humano

No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela área de Recursos Humanos vem se transformando a cada dia. Atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram-se as em uma economia globalizada num mundo ligado pela tecnologia da comunicação.

O modo como se faz Gestão de Recursos Humanos no Brasil está sendo modificado de



maneira brusca. Se até bem pouco tempo atrás o foco dos administradores do Departamento de Recursos Humanos estava em realizar atividades burocráticas e de controle, atualmente, a forma como se gerem as Pessoas passou a ser um diferencial estratégico independente do porte ou nacionalidade da empresa.

Deste modo o foco do Departamento de RH amplia-se. Além de continuar respondendo por questões de cunho operacional, passa também a ser responsável direto por ajudar a empresa a atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio.

Em muitas empresas brasileiras estas preocupações começam a fazer parte do seu dia-a-dia, porém, muitas das práticas empregadas no Departamento de RH atendem as necessidades de âmbito operacional. Necessidades que podem ser melhor explicadas pelos acontecimentos históricos que marcaram a relação de trabalho no Brasil, e que, sem dúvida trazem reflexos até os dias de hoje.

Com a constante criação de leis reguladoras por parte do Estado, e a necessidade das empresas implementarem e administrarem estas leis, e Departamentos de RH, seja para dar resposta as questões de formulação de políticas de Gestão ou para realizar a integração de processos, sistemas e pessoas ao negócio da empresa ou ainda para realizar as atividades de cunho legal e burocrático, verifica-se a necessidade premente do uso intensivo de tecnologia.

No entanto, para a realização de atividades de cunho legal e burocrático do Departamento de RH é comum o desenvolvimento de sistemas de abrangência puramente departamental, e não é raro percebê-los como fragmentos quando os observa a Gestão com a participação efetiva dos Gestores de Área, do Departamento de RH e dos Colaboradores..

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como gerenciar negócios, onde o principal fator de sucesso são as pessoas que compõe a empresa? E se essas pessoas estiverem espalhadas por todos os continentes?

A resposta é óbvia: os SIRH (Sistema de Informação de RH) ganham importância fundamental no processo de globalização, pois tornam-se bancos de informações e base para o conhecimento, a decisão e o gerenciamento efetivo das Pessoas que participam do negócio.

Uma vez que o gerenciamento dos negócios da empresa ocorrem através de processos e sistemas integrados que se comunicam, via Intranets versáteis, possibilitando ágeis tramitações de dados entre os sistemas especializados que estão disponíveis na empresa e através de worl-flows onde Gestores e Colaboradores são agentes pró-ativos de criação e mudança e ainda através da consolidação de Banco de Dados nacionais em um único e definitivo banco de dados mundial.

Ganha-se pró-atividade, gestão participativa e individualizada, rapidez na tomada de decisão, economia, conhecimento. E é só o começo.

Confirma-se portanto, que o gerenciamento informatizado e integrado dos Negócios não tem nacionalidade e que as pessoas que compõem as empresas podem estar espalhadas por todos os continentes, assim como podem ter as mais diversas origens.

As empresas, bem como os Gestores de RH mais atentos, têm consciência de que é preciso ter soluções integradas de Gestão de Pessoas que se comuniquem com os outros sistemas da empresa. Eles sabem que as urgentes velocidades de decisão, de comunicação, assim como a gestão do conhecimento e de processos, requerem antes de mais nada, informações agrupadas, ordenadas e que gerem reflexões de e sobre dados que todos os dias chegam das mais diversas formas.



Podemos concluir que os Sistemas de Informação, em especial os SIRH por lidarem com o bem mais precioso da empresa, ou seja, o Ser Humano, tem hoje papel preponderante para a consolidação das tendências de um mundo globalizado e que invariavelmente trarão consequências decisivas no modo como se realizará o gerenciamento dos negócios empresariais no próximo milênio.

21. Banco de Dados

21.1. O que é?

Conjunto ordenado de dados e informações sobre os colaboradores de uma organização que dá suporte a todo o processo de gestão, atualmente desenvolvido e operacionalizado em plataforma computacional.

Objetivos

1. Servir como referencial de mercado para a tomada de decisões nas organizações;
2. Otimizar os serviços prestados pelas organizações.

21.2. O que ele pode conter?

1. Avaliação de Desempenho – demonstrar com base nas competências que os cargos exigem uma avaliação individual ou geral dos funcionários, armazenando uma série histórica das competências e do desempenho.
2. Administração de Treinamento – informar as necessidades de treinamentos com base no perfil do cargo, selecionar os participantes, ajudar na definição do orçamento.
3. Avaliação e Pesquisa – informar a eficácia dos treinamentos com base em pesquisas de opiniões, demonstrar como se encontra o Clima Organizacional, entre outros.
4. Provisão de pessoal – visualizar currículos cadastrados, fazer triagem de candidatos por perfil estabelecido, mostrar agenda de entrevistas, fazer acompanhamento do processo de seleção.



21.3. Desafios e dificuldades

1. Quebra de paradigmas dos funcionários.
2. Colocar a ideia de informatização na prática de forma exequível.

-Vantagens

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Otimizarem os serviços prestados pelas organizações.
2. Influenciarem o aumento da produtividade.
3. Fortalecimento e competitividade
4. Ganho de tempo.
5. Aumento da eficiência e da eficácia.

➤ **Atividades:**

1. Responda:

- a) O que é um Banco de Dados de Sistemas de informação de Recursos Humanos?
- b) O que é banco de dados?
- c) Qual o objetivo do Banco de Dados?
- d) O que pode conter no Banco de Dados?
- e) Cite os desafios e dificuldades?
- f) Quais as vantagens do Banco de Dados?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CURSOS ADMINISTRATIVOS

8
aula

Aula 8 – Gestão Pessoal

22. Apresentações em Público

Veja como pode ser simples planejar e fazer apresentações de sucesso. Acompanhe passo a passo um conjunto de regras que irão ajudá-lo a falar em público com segurança e desembaraço.

1) A naturalidade pode ser considerada a melhor regra da boa comunicação

- Se você cometer alguns erros técnicos durante uma apresentação em público, mas comportar-se de uma maneira natural e espontânea, tenha certeza de que os ouvintes ainda poderão acreditar nas suas palavras e aceitar a boa mensagem;
- A técnica será útil quando preservar suas características e respeitar seu estilo de comunicação;
- Apresentando-se com naturalidade, irá se sentir seguro e confiante e suas apresentações serão mais eficientes.



2) Não confie na memória – leve um roteiro de apoio

- Use um roteiro com as principais etapas da exposição, e frases que contenham ideias completas. Assim, diante da plateia, leia a frase e a seguir comente a informação, ampliando, criticando, comparando, discutindo, até que essa parte da mensagem se esgote.
- Se a sua apresentação for mais simples poderá recorrer a um cartão de notas, uma cartolina mais ou menos do tamanho da palma da mão, que deverá conter as palavras-chave, números, datas, cifras e todas as informações que possam mostrar a sequência das ideias;

3) Use uma linguagem correta

- Uma escorregadinha na gramática aqui, outra ali, talvez não chegue a prejudicar a sua apresentação. Afinal, quem nunca comete erros gramaticais que atire a primeira pedra. Entretanto, alguns erros grosseiros poderão prejudicar a sua imagem e a da instituição que estiver representando;
- Tenho relacionado alguns erros comuns cometidos até por aqueles que ocupam posições hierárquicas importantes e sinto que as plateias que os ouvem, duvidam da formação e da competência de quem os comete;
- Mesmo que você tenha uma boa formação intelectual, sempre valerá a pena fazer uma

revisão gramatical, principalmente quanto à conjugação verbal e às concordâncias.

4) Saiba quem são os ouvintes

- Cada público possui características e expectativas próprias, e que precisam ser consideradas em uma apresentação;
- Procure saber qual é o nível intelectual das pessoas, até que ponto conhecem o assunto e a faixa etária predominante dos ouvintes. Assim, poderá se preparar de maneira mais conveniente e com maiores chances de se apresentar bem.

5) Tenha começo meio e fim

- Guarde essa regrinha simples e muito útil para organizar uma apresentação: anuncie o que vai falar, fale e conte sobre o que falou.

6) Tenha uma postura correta

- Evite os excessos, inclusive das regras que orientam sobre postura;
- Procure falar olhando para todas as pessoas da plateia, girando o tronco e a cabeça com calma, ora para a esquerda, ora para a direita, para valorizar e prestigiar a presença dos ouvintes, saber como se comportam diante da exposição e da maleabilidade ao corpo, proporcionando, assim, uma postura mais natural.
- Evite falar com as mãos nos bolsos, com os braços cruzados ou nas costas. Também não é recomendável ficar esfregando as mãos, principalmente no início, para não passar a ideia de que está inseguro e hesitante.



7) Seja bem-humorado

- Se o assunto permitir e o ambiente for favorável, use sua presença de espírito para tornar a apresentação mais leve, descontraída e interessante;

8) Prepare-se para falar

- Não se contente apenas em se preparar sobre o conteúdo, treine também a forma de exposição. Para que a fala atinja bom nível de espontaneidade fale com pessoas.
- Acredite, se conseguir falar de maneira semelhante na frente da plateia será um sucesso.

9) Use recursos audiovisuais

- Esse estudo impressionante – se apresentar a mensagem apenas verbalmente, depois de três dias os ouvintes irão se lembrar de 10% do que falou. Se, entretanto, expuser o assunto verbalmente, mas com auxílio de um recurso visual, depois do mesmo período, as pessoas se lembrarão de 65% do que foi transmitido. Mais uma vez, tome cuidado com os excessos. Nada de Power Point acompanhado de brecadinhas de carro, barulhinhos de máquina de escrever, e outros ruídos que deixaram de ser novidade há muito tempo e por isso podem vulgarizar a apresentação.



10) Fale com emoção

- Fale sempre com energia, entusiasmo, emoção. Se nós não demonstrarmos interesse e envolvimento pelo assunto que estamos abordando, como é que poderemos pretender que os ouvintes se interessem pela mensagem?
- A emoção do orador tem influência determinante no processo de conquista dos ouvintes.

23. O que é Gestão de Tempo?

Gerir tempo é saber usá-lo para realizar as atividades que você considera prioritárias, profissional ou pessoalmente.

Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Ser produtivo é fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível.

Quanto tempo é necessário para gerar resultados concretos?

Quanto tempo um bom consultor dedica à realização de suas atividades junto aos seus clientes?

A Gestão de Tempo impacta



diretamente no desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, maximiza a sua produtividade e melhora o seu resultado.

Quanto vale um ano?

- Para entender o valor de um ano, pergunte ao estudante que foi reprovado.
- Para entender o valor de um mês, pergunte à mãe que teve o bebê prematuro.
- Para entender o valor da semana, pergunte ao editor de um jornal semanal.
- Para entender o valor de uma hora, pergunte aos amantes que estão esperando para se encontrar.
- Para entender o valor de um minuto, pergunte a alguém que perdeu o trem, o ônibus ou avião.
- Para entender o valor de um segundo, pergunte ao sobrevivente de um acidente.
- Para entender o valor de um milésimo de segundo, pergunte a alguém que ganhou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos.

A Gestão de Tempo consiste no ato de registrar, acompanhar e incrementar a utilização do tempo de um indivíduo.

Para uma boa Gestão do Tempo, é necessário:

- Entender como organiza seu tempo hoje;
- Conhecer o tipo de problema que confrontamos;
- Identificar as fontes desse problema;
- Definir o método de utilização do tempo.

Enquanto profissional, a gestão do tempo otimiza o planejamento de atividades, visto que, ao listar e visualizar o que tem que ser feito, torna-se possível controlar melhor as demandas e cumprir horários e prazos com sucesso.

Além disso, a Gestão de Tempo possibilita:

- Antecipar atividades;
- Definir o grau de importância dessas atividades;
- Focar esforços com maior efetividade;
- Gerenciar melhor o estresse;
- Reagir com maior prontidão a eventos inesperados;
- Aproveitar melhor o tempo para desenvolvimento pessoal (leituras, reciclagens, lazer, etc).

23.1. Desperdiçadores de tempo

Todos nós desperdiçamos tempo. Podemos desperdiçar tempo com atividades construtivas, que nos relaxam ou reduzam o estresse, ou com “tarefas” inúteis, sem reflexo algum em nossas vidas.

Os desperdícios de tempo geralmente são de origem:

- Interna (auto-gerados)
- Externa (gerados pelo ambiente)

24. Redigindo O Currículo

A finalidade de um currículo é apresentar você ao mercado. Por isso, deve retratar sua vida profissional de forma clara, tornando possível a quem o recebe não apenas entender a construção de carreira relatada, mas sentir-se atraído por conhecer quem a construiu. Assim, um bom currículo é fruto de muito autoconhecimento e clareza de objetivos. Por isso, a ordem é:



saiba quem você é, quais as suas realizações até agora e o que deseja para o futuro.

- **Identificação**

Nome completo, naturalidade, data de nascimento e estado civil. Endereço completo, telefone residencial e móvel (com DDD), endereço de e-mail.

- **Objetivo**

Informação do cargo desejado. Ex.: estagiário de administração.



- **Formação**

O que, onde e quando estudou? Cursos de graduação, pós-graduação, MBA, especializações.

- **Idiomas/Cursos**

Idiomas ou cursos profissionalizantes com o grau de conhecimento, além do instituto de ensino.

- **Experiência**

Onde o candidato descreve as experiências profissionais anteriores de forma detalhada, e com telefone de referência.

25. Como gerir uma reunião

Há formas de tirar melhor partido das reuniões. Um dos segredos é levar os participantes a darem o seu contributo e participarem ativamente no cumprimento dos objetivos do encontro. Isto porque quando as reuniões não correm bem, os participantes consideram que o gestor não é um bom moderador e podem pôr em causa as suas qualidades como chefe de equipe. É o líder que deve estabelecer a ordem do dia e dá-la a conhecer antecipadamente e fazer com que os participantes não cheguem de mãos a abanar, sem se terem preparado previamente.

Assim finalizamos nosso curso! Responda as perguntas abaixo, e até a próxima pessoal!

➤ **Atividades:**

1. Responda:

- a) Quais os principais fatores para se ter uma boa apresentação em público?
- b) O que é Gestão de Tempo?
- c) Quais são os desperdiçadores de tempo?
- d) Qual é a importância de um currículo bem redigido?
- e) Cite os itens que devem apresentar um currículo.
- f) Escreva a sua opinião de como seria uma reunião, em que você ministrasse.



**CLIQUE AQUI
PARA CONCLUIR**