

**Universidade Federal de Pelotas
Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão
em Pecuária
PEC – Gestão de Pessoas**



Aplicando Pessoas

**Andressa Curtinaz
Liziane Vianna
Andressa Maffi**



Orientação de Pessoas

Organização



- Constituída por pessoas

Exercem seus papéis

Produto Final

Controladas, gerenciadas
Por determinadas pessoas

RECRUTAMENTO

PROBLEMA BÁSICO



Processo de aplicar pessoas



Abordagem Tradicional



Abordagem Moderna



MODELO MECÂNICO

Ênfase na Eficiência
Fatores higiênicos
Estabilidade
Conservantismo
Permanente e definitivo

PROCESSO DE APLICAR PESSOAS

MODELO ORGÂNICO

Ênfase na Eficácia
Fatores motivacionais
Instabilidade e mudança
Inovação e criatividade
Provisório e útil



Orientação de Pessoas

- Primeiro passo para adequação do funcionário dentro da organização...
 - Posicionamento nas atividades da empresa
 - Esclarecer o papel
 - Objetivos

Apenas possuir recursos não é o bastante , pois é necessário saber usá-los adequada e produtivamente

Competência organizacional



O que é cultura organizacional?

Conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.

- Modo institucional de pensar e agir...
- Que pode ser expresso:
 - Maneira de fazer seus negócios
 - Tratar seus clientes e funcionários
 - Grau de autonomia das unidades
 - Lealdade dos funcionários com a empresa

Aspectos da cultura organizacional



CULTURAS BEM
SECEDIDAS

ASPECTO FORMAIS E ABERTOS

Políticas
Diretrizes
Métodos e
procedimentos
Objetivos
Estrutura Organizacional

Componentes visíveis e
publicamente
observáveis, orientas
para aspectos
operacionais e de
tarefas

Componentes
invisíveis e
cobertos,
afetivos e
emocionais ,
orientados para
aspectos sociais
psicológicos.

ASPECTO INFORMAIS E OCULTOS

Percepções
Entendimentos
Atitudes
Valores
Padrões de interação
informais
Relações Afetivas

Componentes da cultura organizacional



Os diferentes níveis:

ARTEFATOS:

Coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização.

Ex: Produtos, serviços e padrões de comportamento do membro de uma organização;

VALORES COMPARTILHADOS

Valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas as quais elas fazem o que fazem.

PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS

Crenças inconscientes, percepções, sentimento e pensamentos.



Tipos de Cultura

**NORMAS
DE
COMPORTAMENTO**

CULTURAS ADAPTATIVAS

Administradores se preocupam com todos aspectos : principalmente os ligados aos clientes, e mudam mesmo que isso traga riscos

CULTURAS CONSERVADORAS

Administradores não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com mudanças no seu trabalho

**VALORES
COMPARTILHADOS**

Cuidado com os clientes, investidores e empregados;

**Valor: FATOR VALOR ÀS
PESSOAS**

Aceitam idéias para mudanças, tanto de cargos a abaixo ou acima.

Administradores, cuidam principalmente de si mesmos e do seu grupo de trabalho.

**Valor: ORDEM E
REDUÇÃO DE RISCOS**

Exemplos do tipo de cultura...



- **Cultura tipo “*EQUIPE DE FUTEBOL*”...**
 - Valoriza o talento, a ação empreendedora e o comprometimento:
 - DANDO RECOMPENSAS FINANCEIRAS E RECONHECIMENTO INDIVIDUAL

- **Cultura tipo “*CLUBE*”...**
 - Enfatiza a lealdade, o trabalho para o bem do grupo e prestigia o bem das pessoas:
 - ACREDITAM NO PROCESSO DE GRAU A DE GRAU DA CARREIRA PROFISSIONAL

Exemplos do tipo de cultura...

- **Cultura Tipo “*FORTALEZA*”...**
 - Pouca segurança no emprego, mentalidade de sobrevivência:
 - OPORTUNIDADE DE FAZER REVIRAVOLTAS
- **Cultura Tipo “*ACADEMIA*”...**
 - Valoriza as relações a longo prazo:
 - CRESCIMENTO SISTEMÁTICO DA CARREIRA
 - Devido ganho de experiência e habilidades
 - TREINAMENTO REGULAR

**QUAL TIPO DE
CULTURA MAIS
ADEQUADA PARA
VOCÊS????**



Socialização da Organização

- Maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra aos costumes e funcionalidades da empresa.

ADAPTAÇÃO ENTRE EMPREGADO E EMPRESA:

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A empresa adapta as pessoas às suas conveniências



PERSONALIZAÇÃO

As pessoas adaptam a empresa às suas conveniências

MÉTODO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Processo
Seletivo

Conteúdo
do cargo

Supervisor
como tutor

Grupo de
trabalho

Programa
de
integração

Principais itens de um programa de socialização...



Assuntos Organizacionais

- Missão e objetivos globais da organização;
- As políticas e diretrizes da organização;
- A estrutura da organização e as suas unidades;
- Produtos e serviços oferecidos;
- Regras e procedimentos;
- Procedimentos de segurança no trabalho;
- Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar;

Relacionamentos

- Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho

Principais itens de um programa de socialização...

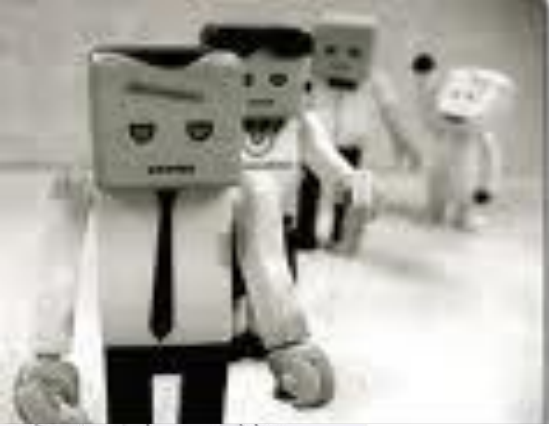


Benefícios Oferecidos

- Horário de trabalho, de descanso e de refeição;
- Dias de pagamento;
- Programa de benefícios sociais oferecidos;

Deveres do novo participante

- Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário
- Visão geral do cargo
- Tarefas
- Objetivos do cargo
- Metas e resultados a alcançar

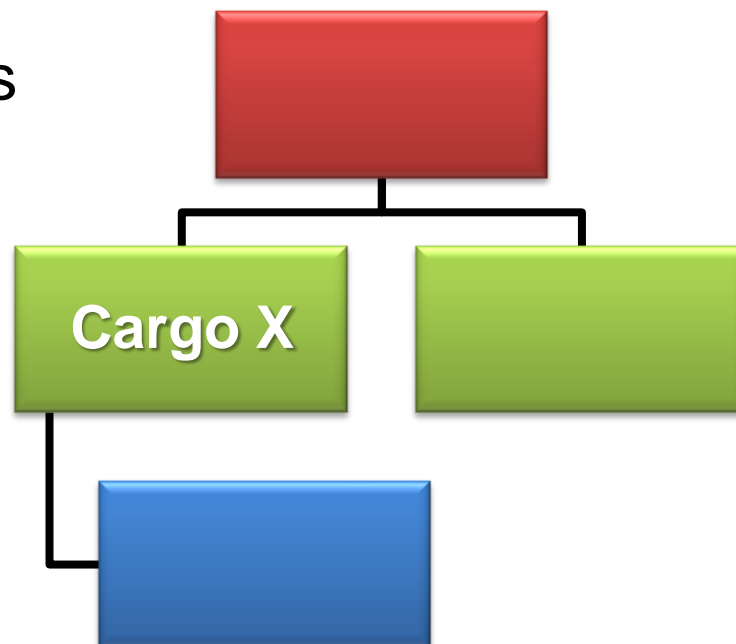


Modelagem do Trabalho

Cargo

- O que é?
É o conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa.

- Define níveis hierárquicos



Como desenhar um cargo?

- Tipos de atribuições e tarefas
- Como as tarefas deverão ser desempenhadas
- A quem o ocupante do cargo deve se reportar
- Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir

MODELOS DE DESENHO DE CARGOS

Clássico

Humanístico

Contingencial

Modelo Clássico ou Tradicional

“Separação entre o pensar e o executar.”

Características

A pessoa como apêndice da máquina
Fragmentação do trabalho
Ênfase na eficiência
Permanência



Modelo Clássico ou Tradicional

Desvantagens

- Cargos simples e repetitivos tornaram-se monótonos
- Desmotivação pelo trabalho
- Trabalho individualizado e isolado
- Monopólio da chefia
- Era da informação

Resumindo....

O Modelo Clássico utiliza apenas as habilidades manuais e físicas, desprezando maior bem.....A INTELIGÊNCIA



Modelo Humanístico

- Incrementar a interação entre as pessoas
- Grupos de trabalho integrado e cooperativista
- Visando a satisfação individual
- Sem afetar o cumprimento das tarefas e o fluxo do trabalho
- Primeiros conceitos de liderança, motivação e comunicação

Resumindo....

O Modelo Humanístico substituiu a ênfase nas tarefas pela ênfase nas pessoas e nos grupos sociais

Modelo Contingencial de Cargos

Características

- Utiliza três variáveis:

PESSOAS, TAREFAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Não é fixo e padronizado
- Visa produtividade e qualidade
- Objetivos definidos em conjunto
- Enriquecimento dos cargos



Modelo Contingencial de cargos

**Características de
TODOS os cargos:**

Variedade
Autonomia
Significado das tarefas
Identidade com as tarefas
Retroação

Modelo Contingencial de cargos

Fatores motivacionais

- Enriquecimento dos cargos
 - Vertical
 - Horizontal



Vantagens

Elevada motivação no trabalho

Desempenho com qualidade

Satisfação

Redução de faltas e de desligamentos

Modelo Contingencial de cargos

Fatores motivacionais

- Percepção do significado o trabalho
- Percepção da responsabilidade pelos resultados
- Conhecimentos dos resultados do trabalho

Como descrever um cargo?

- O que o ocupante faz?
- Como faz?
- Sob quais condições faz?
- Por que faz?

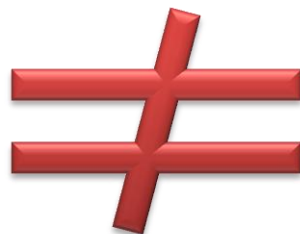
**Descrição
do cargo**

**Título do cargo
Sumário das atividades
Principais responsabilidades**

Como analisar um cargo?

- Exigências do cargo
 - Capacidade
 - Habilidade

DESCREVER



ANALISAR



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

O que é avaliação do desempenho???



- ❖ Avaliação do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.
- ❖ Avalia qual é o valor a excelência e as qualidades de uma pessoa e sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização.



Através dessa avaliação consegue-se resolver problemas de desempenho, melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Avaliação do desempenho....



É necessário em empresas para avaliar:

- Financeiro;
- Operacional;
- Técnico;
- Vendas e marketing;
- Qualidade dos produtos, produtividade da empresa, atendimento ao cliente;



**Desempenho
Humano**

.....dão vida a organização

Por que avaliar as pessoas???



Razões pelas quais as empresas avaliam seus funcionários:

Promoções
Transferências
Demissões



Sugestões ao
funcionário.

Pontos negativos....

-O avaliado entende sua avaliação como uma recompensa ou punição.

Dá-se mais ênfase ao preenchimento de formulários do que a avaliação crítica e objetiva do desempenho.

Quando quem é avaliado entende o processo como sendo injusto ou tendenciosa.

Comentários negativos do avaliador levam a uma reação negativa do avaliado.

Avaliações que não levam a nada, não agregam valor a ninguém

Quem deve avaliar o desempenho??



Auto avaliação

Avaliação de 360

O gerente

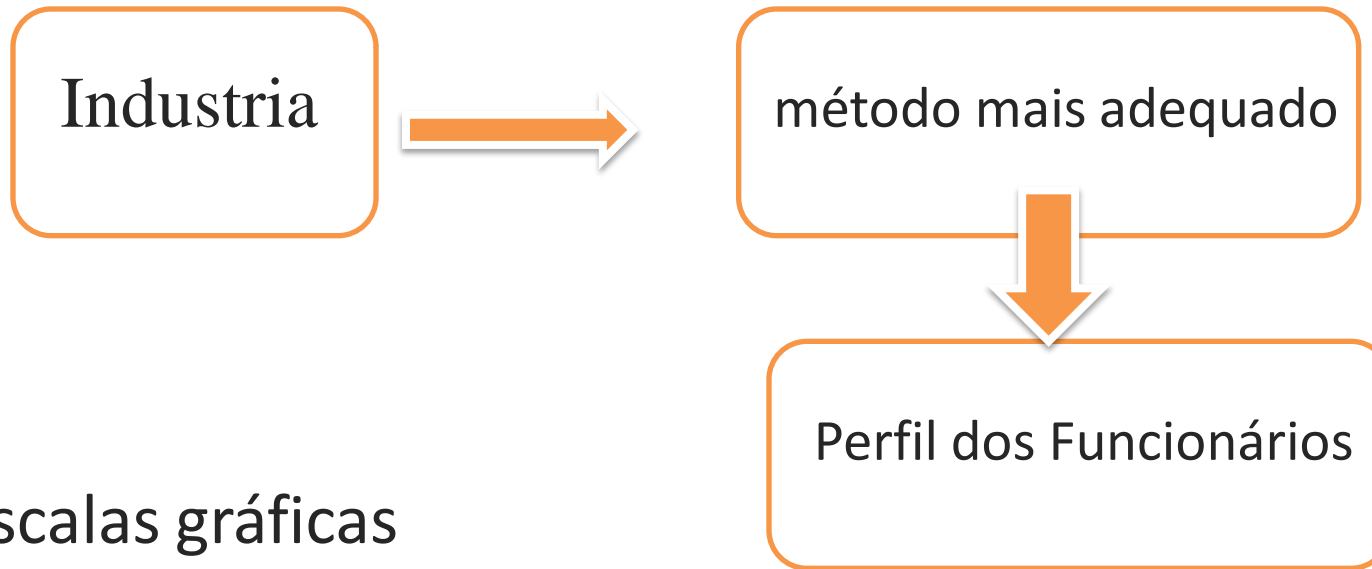
Avaliação para
cima

Individuo e o Gerente

Equipe de trabalho

Órgão Rh

Métodos tradicionais de avaliação do desempenho



- Escalas gráficas
- Escolha forçada
- Pesquisa de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificação

Escalas gráficas



- Tabela de dupla entrada
- Linhas → fatores de avaliação

*Os fatores de avaliação e o número de fatores a serem avaliados depende de cada empresa.

- Colunas → graus de avaliação

*Os graus variam numa escala de 1-5 (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco)

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
PRODUÇÃO (Quantidade de trabalho)					
Qualidade (Esmero no trabalho)					
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)					
Compensação de situações (capacidade de resolver os problemas)					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)					
Realização					

Desempenho por escalas gráficas



PRÓS

- Facilidade do planejamento e de construção do instrumento de avaliação.
- Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.
- Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.
- Facilidade na comparação de resultados de vários funcionários.
- Fácil retroação de dados ao avaliado.

CONTRAS

- Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho
- Produz efeito de generalização.
- Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.
- Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado
- Rigidez e reducionismo no processo de avaliação.
- Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
- Avalia apenas o desempenho passado.

Escolha forçada



- Para eliminar a superficialidade do método de escala gráfica.

Blocos com frases....

Avaliador é obrigado a escolher a frase que mais se aplica ao funcionário.

Ou então...

escolher a que mais representa o desempenho do funcionário e a que mais se distancia dele.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Apresenta produção elevada
Comportamento dinâmico
Tem dificuldade com números
É muito sociável

--	--	--

Dificuldade em lidar com pessoas
Tem bastante iniciativa
Gosta de reclamar
Tem medo de pedir ajuda

n	+	-
---	---	---

Tem espírito de equipe
Gosta de ordem
Não suporta pressão
Aceita críticas construtivas

--	--	--

Tem potencial de desenvolvimento
Toma decisões com critérios
É lento e democrático
Conhece o seu trabalho

--	--	--

Tem boa aparência pessoal
Comete muitos erros
Oferece boas sugestões
Decide com dificuldade

--	--	--

Nunca se mostra desagradável
Produção razoável
Tem boa memória
Expressa-se com dificuldade

--	--	--

Escolha forçada



PRÓS

- Evita o efeito de generalização;
- Tira a influência pessoal do avaliador;
- Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação;

CONTRAS

- Complexidade no planejamento e na construção do instrumento;
- Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação;
- Não provoca retroação de dados, nem permite comparações;
- Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados;
- Nenhuma participação ativa do avaliado;

Pesquisa de campo



É um dos métodos tradicionais mais completos.....

Especialista em avaliação + gerente

Entrevistam o funcionário

Quatro etapas...



Entrevista de
avaliação inicial

Entrevista de
análise
complementar

Análise
complementas

Planejar providências
e acompanhar
resultados posteriores.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome _____ Cargo _____ Departamento _____

1-O que você poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?
2- O desempenho foi:
. Mais do que satisfatório? .Satisfatório? .Insatisfatório?

Avaliação
inicial

3- Porque o desempenho foi satisfatório/insatisfatório?
4-Que motivos podem justificar esse desempenho?
5-Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
6- Porque o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
7-Ele possui qualidades e deficiências?

Análise
complementar

8-Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
9-Quais foram os resultados?
10-Ele possui qualidades e deficiências

Planejamento

11-Que outros aspectos de desempenho são notáveis?
12-Que plano de ação futura recomenda ao funcionário?
13-Indique, ordem prioritária, dois subtítulos para o funcionário?
14-Houve mudanças de substituição em relação a avaliação anterior?

Acompanha-
mento

15-Que avaliação você dá a este funcionário?Acima ou abaixo do padrão
16-Este desempenho é característico do funcionário?
17-O funcionário foi avisado de suas deficiências?
18- O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Pesquisa de campo



PRÓS

- Envolve a responsabilidade de linha e função de staff(o DRH acessória) na avaliação do desempenho;
- Permite planejamento de ações para o futuro(como programas de treinamento, orientação, aconselhamentos;
- Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados;

CONTRAS

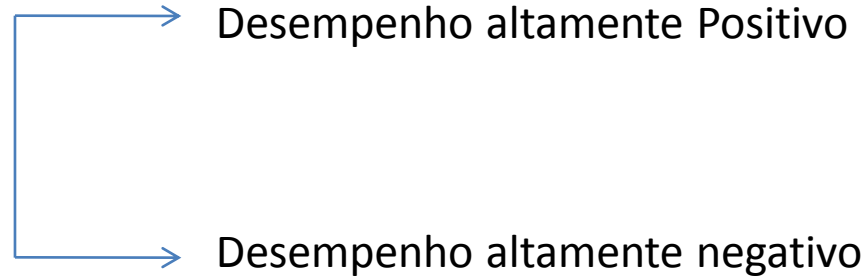
- Custo operacional elevado por exigir acessória de especialistas;
- Processo de avaliação lento e demorado;
- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências;

Incidentes críticos



Utiliza

Extremos



*pontos extremos de cada funcionário

PRÓS

- *Avalia o desempenho excepcionalmente bom e o excepcionalmente ruim.
- *Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. Excessos positivos devem ser ressaltadas e melhor aplicadas e as negativas eliminadas ou corrigidas.
- *Método de fácil montagem e fácil aplicação

CONTRAS

- *Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.
- *Fixa-se em poucos pontos do desempenho

Lista de verificação



- Relação de fatores a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário.
- Cada fator recebe uma avaliação quantitativa.

....forma de escalas gráficas simplificado.

Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho



- São...
- Burocratizados, rotineiros e repetidos.
- Tratam as pessoas como homogêneas, padronizadas.

Métodos Modernos de avaliação do desempenho



Caracteriza-se por...

- Auto-avaliação e auto-direção das pessoas;
- Participação do funcionário em seu próprio planejamento pessoal;
- Foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho;

Avaliação participativa por objetivos (APPO)



É democrática, participativa, envolvente e motivadora

SEIS ETAPAS!!!

Formulação de
objetivos
consensuais

Comprometimento
no cumprimento
do objetivos

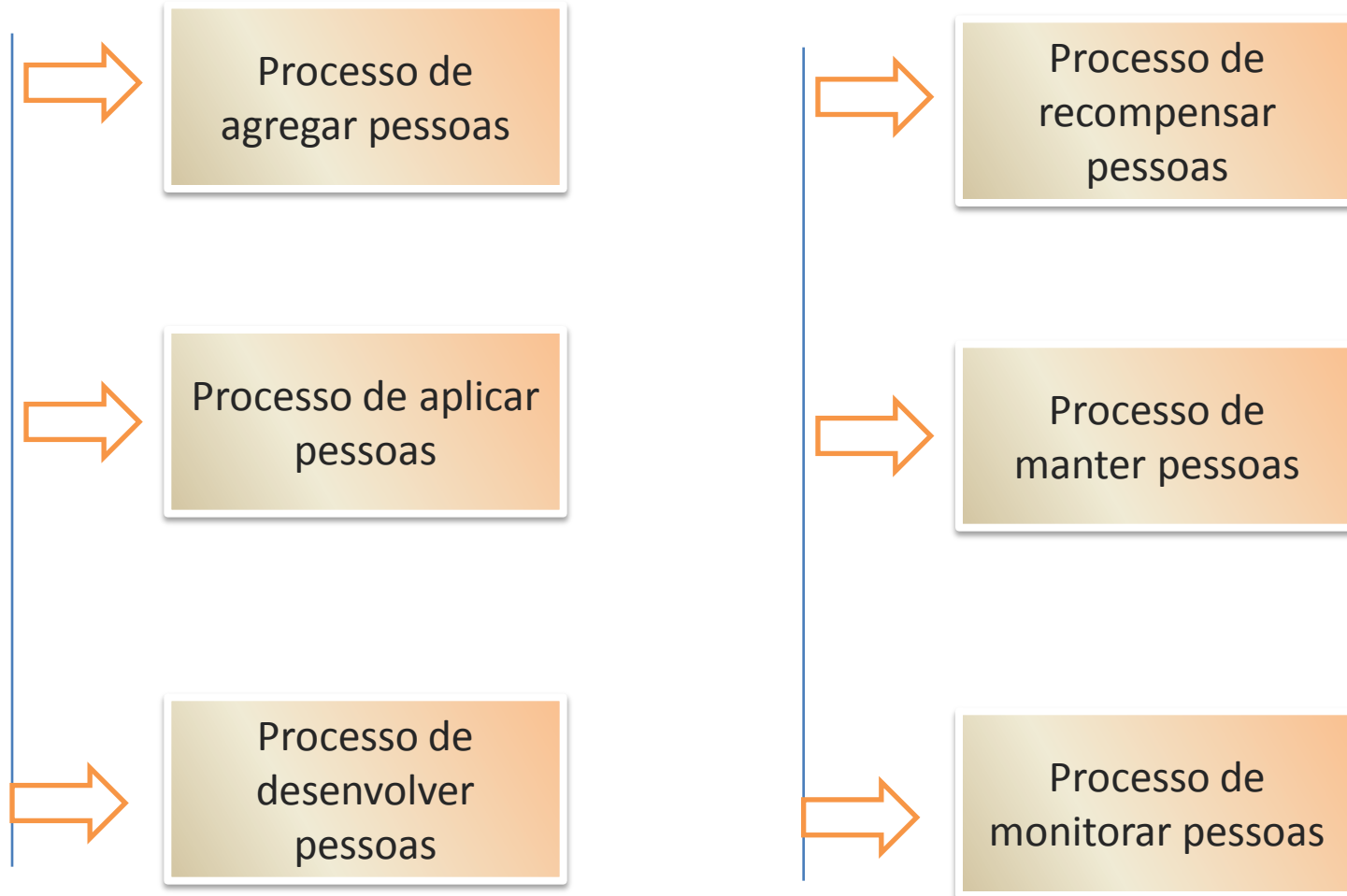
Negociação com o
chefe do recursos
necessários

Desempenho

Monitoração do
desempenho,
comparando com
os objetivos

Retroação
intensiva e
continua avaliação
conjunta

Aplicações da avaliação do Desempenho



**OBRIGADA PELA
ATENÇÃO DE TODOS!!!**

