

Décima Primeira Lição Aplicação – Processos relativos aos Funcionários

Organização do trabalho na empresa

O que é a organização do trabalho? É a maneira na qual a empresa está estruturada, com a definição de cargos ou funções de maneira formal ou informal, temporárias ou permanentes. A organização do trabalho mostra como a empresa funciona, como é a sua “máquina operacional”. Usualmente a organização do trabalho é registrada num organograma, que apresenta as funções ou cargos e demonstra a hierarquia dentro da empresa.

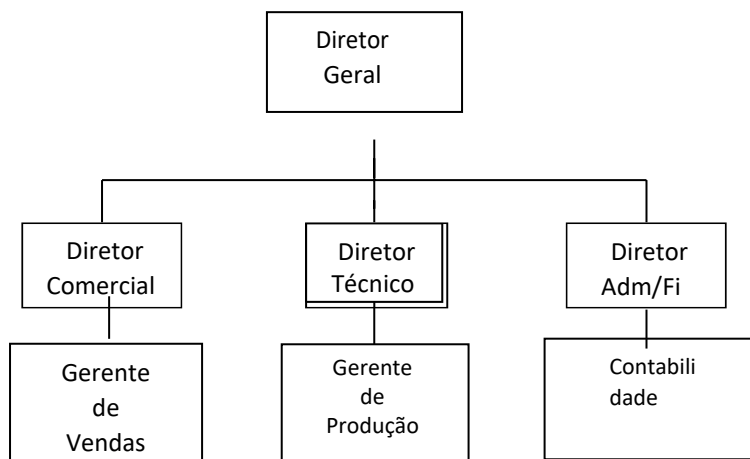
A organização do trabalho deve estar alinhada aos processos da empresa. Normalmente ela é hierárquica, como mostrado abaixo.

O que é um cargo? Um cargo é o que define a posição hierárquica dentro da empresa. Por exemplo, o Diretor Presidente é o cargo mais alto dentro da organização do trabalho. A ele, Diretor Presidente, reportam os Diretores, Comercial, Técnico e Administrativo Financeiro. A cada Diretor reportam Gerentes e aos Gerentes reportam Supervisores e assim por diante.

Diretor é um cargo na empresa, da mesma forma que Gerentes e Supervisores também são cargos na empresa.

O que é uma função? A função está associada a cada cargo na empresa, diferenciando um cargo do outro pelas autoridades e responsabilidades inerentes ao cargo.

Por exemplo, como vimos acima, Diretor é um cargo, Diretor Técnico é uma função que tem autoridades e responsabilidades definidas em relação às áreas técnicas e de produção. Da mesma forma, Diretor Comercial é uma função que tem autoridades e responsabilidades definidas em relação às áreas de vendas e marketing. É claro que as autoridades e responsabilidades da função Diretor Técnico são diferentes das autoridades e responsabilidades da função Diretor Comercial. As funções caracterizam e distinguem os cargos.

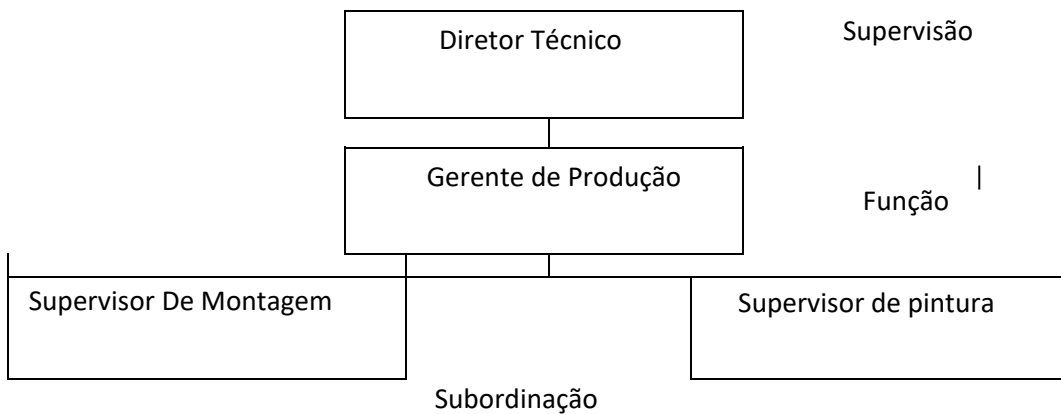


Organograma representando uma organização do trabalho típica

O que é a Estrutura de Cargos? Para os cargos ou funções definidas na organização do trabalho, a estrutura de cargos estabelece as responsabilidades e as autoridades inerentes a cada cargo ou função. A estrutura de cargos é registrada nas descrições de função ou de cargo ou no perfil de cargos ou funções.

O que é uma Descrição de Função? É um documento elaborado para cada função constante na organização do trabalho, ou no organograma, definindo ou estabelecendo os seguintes aspectos:

- Nome da função
- Descrição sumária da função: é a resposta à seguinte pergunta: por que nossa empresa paga um salário, todo mês, para uma pessoa cumprir ou desempenhar esta função? A resposta não deve ocupar mais do que duas linhas. Se exceder, a função está sendo descrita, sumariamente, de forma incorreta. Também, se não existe resposta para a pergunta, deve-se analisar se a função é realmente necessária na empresa.
- Inter-relação da função: mostra o nível superior – supervisão e os níveis inferiores – subordinação da função que está sendo descrita. É um “zoom” no organograma. Por exemplo,



- Autoridades: é a relação de tudo o que um ocupante da função pode decidir sem consultar o nível superior, ou a supervisão, chefia ou gerência. É a delegação de poder para a função.
- Responsabilidades: é a relação de tudo o que um ocupante da função tem que fazer para desempenhar esta função. É a relação das tarefas associadas à função que está sendo descrita.
- Competências básicas: são os atributos requeridos para um ocupante da função com relação a:

Escolaridade: nível superior, segundo grau completo, curso técnico.

Experiência: mínimo de três anos em função similar, um ano em determinada função dentro da empresa.

Treinamento: treinamentos específicos que o ocupante da função deve ter recebido antes de ocupar a função ou que devem ser completados tão logo ocupe a função. Por exemplo, curso de inglês, treinamento em leitura de desenhos e outros.

Características pessoais: inerentes ao ocupante da função, mas necessárias para seu correto e adequado desempenho. Por exemplo, boa dicção para uma telefonista, facilidade para trabalhos em equipe para supervisores, boa apresentação para os vendedores.

As Descrições de Função, individuais e específicas para cada função, constituem um dos documentos mais importantes da empresa, pois indicam, para cada um dos seus funcionários, o que a empresa espera dele, funcionário, no desempenho da sua função.

Qualquer que seja a organização do trabalho e a estrutura de cargos – organograma e descrições de função – definidos ou estabelecidos para a empresa, ela deve promover os seguintes aspectos:

- Resposta rápida – é a agilidade no trabalho, é “não deixar para amanhã o que pode ser feito hoje”, é proatividade no desempenho das funções por parte dos funcionários da empresa, principalmente para os clientes externos, aqueles que compram os produtos ou serviços da empresa, sendo a resposta rápida às suas solicitações ou reclamações muito importante.
- Iniciativa - consiste em não esperar que alguém diga o que deve ser feito; é se antecipar aos fatos; é ser proativo. O que se espera de cada funcionário é que ele cumpra as suas autoridades e responsabilidades sem que a supervisão tenha que estar continuamente lembrando-o destas responsabilidades e autoridades.
- Criatividade - a organização do trabalho deve permitir que os funcionários tenham liberdade para criar, para usar a sua imaginação, para apresentar soluções novas no dia a dia do trabalho, sem estar pedindo licença para isso. E, dos funcionários, espera-se que eles sejam criativos e não apenas cumpram suas responsabilidades.
- Inovação - inovação é algo novo para a empresa, alguma coisa que nunca existiu ou foi tentada antes, e que traz resultados melhores dos que vêm sendo conseguidos até aquele momento. A organização do trabalho tem que permitir que os funcionários sejam criativos ou que possam exercer ou praticar sua criatividade. Dos funcionários, espera-se que eles sejam inovadores e não apenas cumpram as suas responsabilidades.
- Cooperação – cooperar significa trabalhar em comum, colaborar. Por exemplo, cooperar em trabalhos de equipe, ajudar, auxiliar, colaborar. Espera-se, e a organização do trabalho deve contribuir para isto, que cada funcionário ajude, auxilie, colabore com seus colegas e com a empresa no desempenho da sua Missão, e não apenas se dedique ao cumprimento das responsabilidades da sua função na empresa.
- Comunicação eficaz – o que mais se faz dentro de qualquer empresa é comunicar. A organização do trabalho tem que proporcionar meios eficazes de comunicação entre seus funcionários para que as comunicações ocorram no momento correto e da forma correta.

Quando a organização do trabalho na empresa atende aos aspectos mostrados acima, fica assegurada a autonomia dos funcionários para definir, gerir e melhorar os processos da empresa.

O que é o trabalho em equipe? A organização do trabalho e a correspondente estrutura de cargos e descrições de função definem, claramente, dentro da empresa, as responsabilidades e autoridades de cada função para os seus respectivos ocupantes, as pessoas ou funcionários da empresa. Dessas pessoas ou funcionários, espera-se o cumprimento integral dessas autoridades e das responsabilidades, mas não apenas isso.

A empresa, mais especificamente sua Direção, deve estimular o trabalho em grupos ou equipes, associando e adicionando as competências individuais de cada funcionário e, conseqüentemente, obtendo uma competência maior na equipe do que individualmente em cada um dos componentes da equipe.

Espera-se que cada funcionário exerça a sua função e, adicionalmente, participe em equipes contribuindo com as suas competências próprias e individuais, para o cumprimento de objetivos ou metas específicas definidas para a equipe da qual o funcionário participa.

Para a implementação dos requisitos desta lição, sugerem-se as seguintes práticas ou ações: Rever, cuidadosamente, a organização do trabalho e a estrutura de cargos existentes na empresa. Nesta revisão, verificar e assegurar que:

- Ela permite uma resposta rápida por parte dos funcionários e, conseqüentemente, da própria empresa.
- Ela propicia iniciativa para seus funcionários e estes têm e praticam a iniciativa.
- Ela permite que os funcionários sejam criativos, e os funcionários são criativos ou usam a sua criatividade.
- Ela permite que os funcionários sejam inovadores, e não apenas se limitem a desempenhar as responsabilidades das suas respectivas funções.
- Ela permite e incentiva que os funcionários colaborem uns com os outros, promove e incentiva o trabalho em equipe e a gestão participativa.
- Ela dispõe de canais de comunicação ou meios de comunicação que asseguram uma comunicação eficaz entre os funcionários e a própria empresa. Atentar e considerar o funcionamento da “Rádio Peão” na empresa.

Estabelecer uma Descrição de Função para cada função que compõe a organização do trabalho. Para a montagem destas descrições de função, os próprios funcionários, ocupantes da função no momento, podem ser consultados quanto às suas responsabilidades e autoridades. O Supervisor imediato deve rever as informações obtidas dos funcionários, completar com as competências básicas para a função e aprovar o documento. Depois de concluída, cada funcionário deve ser, formal e oficialmente, comunicado a respeito da sua Descrição de Função. Esta comunicação é importante para que cada funcionário conheça, com precisão, o que se espera dele no seu trabalho na empresa.

Ponto importante, ao elaborar uma descrição de função, deve-se “esquecer” o eventual ocupante da função naquele momento. A Descrição de Função tem que espelhar as necessidades da empresa em relação àquela função e não as preferências pessoais do atual ocupante da função. Não descrever ou criar a função para o atual ocupante, e sim para a empresa.

Para a elaboração das Descrições de Função, observar a estrutura sugerida no entendimento dos requisitos da lição apresentados acima.

Resumidamente,

- Nome da função
- Descrição sumária da função
- Inter-relação da função
- Autoridades
- Responsabilidades
- Competências básicas

Para o trabalho em equipe, sugere-se, por exemplo, a constituição de equipes permanentes ou temporárias na empresa com objetivos e metas definidos para cada equipe.

Exemplos de equipes de trabalho e seus respectivos objetivos gerais.

- Equipe de Ética – trata da administração do Código de Ética ou de Conduta e das questões relacionadas à ética na empresa. Sugerida a criação de um Comitê (equipe) de Ética, composto por funcionários da empresa, com a responsabilidade de analisar as denúncias recebidas, propor ações para o tratamento adequado dessas denúncias e obter sua aprovação junto à Direção.
- Equipe de Comunicação – trata das questões relativas às comunicações, internas e externas, na empresa.

Sugerida a criação de uma equipe de comunicação, “Comitê de Comunicação com o Público”, que tem, como uma de suas responsabilidades, a análise criteriosa de toda e qualquer comunicação ou mensagem dirigida ao público, ao mercado e aos clientes da empresa, antes da sua efetiva divulgação.”

- Equipe de relacionamento com a sociedade – trata das questões relacionadas à sociedade e às comunidades vizinhas à empresa. Sugere-se a criação desta equipe, que além da responsabilidade pela identificação dos aspectos sociais e ambientais, pode, também, gerenciar outras atividades relacionadas à responsabilidade com a sociedade.
- Equipes de melhoria das práticas de gestão com o objetivo de avaliar e melhorar as práticas de gestão e promover o aprendizado.

As possibilidades para o trabalho em equipe são infinitas e com resultados excelentes, razão pela qual a Direção da empresa deve estimular e reconhecer o trabalho em equipe.

A utilização de equipes associadas com a estrutura de cargos e funções na empresa leva a uma forma matricial de organização do trabalho. As competências individuais das pessoas são utilizadas no desempenho das funções e na participação em equipes, contribuindo para o desempenho global da empresa e para a motivação das pessoas que compõem a sua força de trabalho.

Identificação das competências necessárias para o correto exercício das funções

Para que o cargo ou função possam ser desempenhados de forma correta e eficaz, é necessário que seu ocupante tenha a competência necessária para esta atividade.

O que é competência? Competência é o conjunto, ou a soma, de três fatores:

- Conhecimento: saber o que tem que ser feito para o cumprimento ou execução de cada responsabilidade ou autoridade da função ou cargo.
- Habilidade: saber como fazer aquilo que tem que ser feito para o cumprimento ou execução de cada responsabilidade ou autoridade da função ou cargo.
- Atitude: querer ou gostar de fazer aquilo que tem que ser feito para o cumprimento ou execução de cada responsabilidade ou autoridade da função ou cargo.

Popularmente a sigla para essa metodologia é “CHA”.

Competência para o funcionário é possuir o conhecimento, a habilidade e a atitude adequados para todas as autoridades e responsabilidades da função ou cargo ocupado por ele.

Existem competências básicas e operacionais.

As competências básicas são as mínimas necessárias para que o funcionário possa ser considerado para ocupar ou desempenhar uma determinada função ou cargo. As competências básicas são definidas pelos seguintes elementos:

- **Escolaridade**: por exemplo, curso superior, segundo grau completo, primeiro grau.
- **Experiência**: tempo de atuação em funções similares, tempo de trabalho na empresa ou na atividade profissional.
- **Treinamento**: treinamentos que o funcionário deva ter recebido antes de assumir a função ou terá que receber após a ocupação da mesma.

- Agilidade: características pessoais inerentes à função, por exemplo, facilidade de relacionamento, de comunicação, de treinamento de pessoas, de aconselhamento e outras.

As competências operacionais estão diretamente relacionadas com as autoridades e responsabilidades do cargo ou função e significam, para o funcionário, ter o conhecimento, a habilidade e a atitude adequados para cada autoridade e cada responsabilidade do seu cargo ou função.

Importante: dentro das competências operacionais está incluído o conhecimento e a experiência com informática. Habilidade para operar o computador e os aplicativos associados é fundamental para o adequado desempenho na função.

Seleção e contratação dos funcionários

O que é seleção de pessoas? É a escolha de pessoas para trabalhar, ou ocupar funções na empresa. Esta seleção deve ser feita segundo as competências básicas estabelecidas ou definidas em cada Descrição de Função e os requisitos para o correto e adequado desempenho da função.

A seleção de uma pessoa para o preenchimento de uma determinada função pode ser feita entre pessoas ou funcionários da própria empresa – seleção interna – ou entre pessoas identificadas fora da empresa – seleção externa. Em qualquer caso, a seleção deve ser conduzida levando em consideração critérios de igualdade e justiça para (ou entre) as pessoas e funcionários que participam da seleção e os requisitos para o desempenho da função.

O que é contratação de pessoas? É o processo para a admissão das pessoas selecionadas para trabalhar na empresa, observando todos os requisitos de ordem interna e legal, os critérios de igualdade e justiça e os requisitos para o desempenho da função.

O que são requisitos de desempenho? É tudo aquilo que se requer que a pessoa ou funcionário cumpra ou faça no exercício da sua função na empresa. Os requisitos de desempenho estão diretamente correlacionados com as autoridades e responsabilidades das funções. A pessoa selecionada ou contratada para a função deve ter a competência necessária para o cumprimento das autoridades e responsabilidades da função.

O que são práticas de igualdade e justiça? Igualdade significa considerar todas as pessoas como iguais, não privilegiar uns em prejuízo de outros. Justiça significa dar a cada um aquilo a que tem direito. As práticas de igualdade e justiça na seleção e contratação de pessoas para a empresa significam selecionar e contratar as pessoas considerando todas como iguais e dar a cada uma aquilo a que ela tem direito. Em outras palavras, a seleção e contratação de pessoas devem levar em consideração as necessidades da empresa, as competências básicas para a função e os requisitos de desempenho necessários para o exercício da função. Para esta seleção e contratação, as pessoas devem ser consideradas em condições iguais e, por justiça, selecionar e contratar aquelas que efetivamente cumpram todas as exigências da função.

Esta lição solicita, também, o estímulo à inclusão de minorias, a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas na empresa. Para tanto, é necessário que a empresa tenha políticas não-discriminatórias que assegurem a não-discriminação, a igualdade de oportunidades para as pessoas.

O que são políticas não-discriminatórias? É a disposição, por parte da empresa, de ser imparcial, não tomar partido, não privilegiar ninguém com relação às raças das pessoas (brancos, pretos, amarelos), ao sexo (homens e mulheres – Homo ou Heterossexual), e à sua condição social (a classe social, ricos, pobres, remediados, da periferia, dos bairros nobres).

O que são minorias? Conjunto de pessoas que compartilham uma característica comum, por exemplo, cegos, mudos, surdos, deficientes físicos e que, em decorrência, são pessoas com deficiência – PCD.

Além da obrigação legal de incluir minorias na sua força de trabalho, é necessário que a empresa, ou seus dirigentes, estimulem a inclusão dessas minorias.

As práticas de igualdade e justiça e as políticas não-discriminatórias, explicadas acima, asseguram, quando correta e adequadamente praticadas na empresa, a inclusão das minorias, a não-discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

Pela sua relevância no contexto da sociedade, uma atenção cuidadosa e especial deve ser dada à questão do trabalho infantil.

O que é trabalho infantil? É qualquer trabalho realizado por uma criança.

O que é trabalho infantil direto? É qualquer trabalho executado por uma criança nas dependências da empresa.

O que é trabalho infantil indireto? É qualquer trabalho executado por uma criança em fornecedores ou parceiros da empresa, com os quais a empresa é corresponsável pelo trabalho infantil.

O que é uma criança? Qualquer pessoa com menos de dezesseis anos (quatorze anos para os aprendizes) de idade, a menos que a lei de idade mínima da comunidade estipule uma idade maior para trabalho ou educação obrigatória, situação em que prevalece a idade menor.

A empresa não deve e não pode utilizar o trabalho infantil e não deve permitir que seus fornecedores e parceiros façam uso do trabalho infantil.

Para a implementação dos requisitos desta lição, a empresa deve definir e estabelecer práticas de gestão para a seleção e contratação de pessoas que levem em conta os requisitos de desempenho, ou seja, que considerem as competências básicas, as autoridades e responsabilidades a serem cumpridas no exercício da função.

As práticas de gestão definidas e estabelecidas devem contemplar a igualdade entre as pessoas e a justiça na seleção e contratação.

Na seleção de pessoas para vagas abertas na empresa, deve ser priorizada a seleção interna, ou seja, inicialmente as vagas abertas deverão ser oferecidas para os funcionários da empresa ou para pessoas indicadas pelos próprios funcionários. A seleção de um funcionário para uma vaga aberta na empresa pode motivar uma promoção para o funcionário, o que é um bom motivo para a motivação do funcionário selecionado e promovido e também para os colegas de trabalho que percebem a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

Para a seleção interna, as vagas abertas podem ser anunciadas nos veículos de comunicação interna, tais como:

- Quadros de aviso
- INTRANET
- E-mail
- Jornais internos
- Informação ou comunicação da chefia aos subordinados

Os funcionários que tenham interesse na função com vaga aberta podem fazer sua inscrição na área de Recursos Humanos ou de Pessoal, que geralmente é a responsável pelo processo de seleção nas empresas.

A seleção pode ser feita por meio de entrevistas e análise do currículo do candidato. Inicialmente as entrevistas podem ser feitas pelo pessoal da área de Recursos Humanos ou de Pessoal e, posteriormente, pela pessoa responsável pela supervisão da função para a qual está sendo feita a seleção. É necessário e importante que após a entrevista as competências identificadas no candidato entrevistado sejam analisadas em relação às competências necessárias para a vaga a ser preenchida.

Esgotadas as possibilidades de seleção interna, inicia-se a seleção externa divulgando a existência da vaga por meio dos mecanismos exemplificados abaixo:

- Jornais de circulação na região onde a empresa está instalada
- Rádio comercial
- Mídias sociais
- Empresas especializadas em recrutamento e seleção
- Outros meios disponíveis na região onde se localiza a empresa

O processo de seleção externa é similar ao de seleção interna, com acréscimo das atividades de exames médicos/psicológicos e de fornecimento da documentação para a elaboração do contrato de trabalho e atendimento aos requisitos legais.

Para os aspectos relacionados à inclusão de minorias, não-discriminação e oportunidades para todas as pessoas na empresa, recomendam-se as seguintes ações:

- Orientação sistemática a todos os funcionários no sentido de manter a imparcialidade, em qualquer situação, quanto à raça, sexo e classe social. Não privilegiar pessoas em função da raça, do sexo ou da classe social. Os mesmos conceitos se aplicam em relação a parentes e amigos.
- Não permitir, em nenhuma hipótese, o trabalho infantil na empresa. Orientar cada funcionário no sentido de que cada um é responsável pela não utilização do trabalho infantil na empresa.
- Incluir no Código de Conduta ou no Código de Ética as questões relativas à política não-discriminatória com relação às raças, sexo, condição social e a proibição do trabalho infantil.
- Monitoramento sistemático pela Direção do cumprimento da política não-discriminatória e da não utilização do trabalho infantil na empresa.
- Ações efetivas e monitoramento sistemático dos fornecedores e parceiros da empresa visando a assegurar a não utilização do trabalho infantil.

Preparação dos novos funcionários para o exercício das funções

Para a integração de novos funcionários, sugerem-se as seguintes práticas:

- Apresentação das normas internas (uso do refeitório e do vestiário, transporte, horário de trabalho, serviço médico, benefícios etc.) da Missão, Visão, Políticas e Valores Organizacionais.
- Apresentação do Código de Conduta Ética.
- Apresentação do negócio da empresa, produtos e serviços.
- Apresentação da Estrutura Organizacional.
- Apresentação dos sistemas de informática da empresa.
- Visita às instalações da empresa.
- Apresentação do novo funcionário aos membros da Direção e às chefias de áreas ou setores.

- Apresentação do novo funcionário à chefia imediata e aos colegas do setor de trabalho no qual o novo funcionário será alocado.
- Outras ações, peculiares a cada empresa.

Estas atividades geralmente ficam sob a responsabilidade dos setores de pessoal ou de recursos humanos das empresas e compõem os Programas de Integração de novos funcionários nas empresas.

Para a preparação dos novos membros da força de trabalho para o exercício da função, para a qual foi admitido, sugerem-se treinamentos específicos nos padrões de trabalho associados às autoridades e responsabilidades da função. Esses treinamentos geralmente ficam sob a responsabilidade da área (ou do supervisor da área) para a qual o novo membro da força de trabalho foi admitido e na qual ele vai desempenhar sua nova função.

Treinamento no sistema de informática da empresa, principalmente para os aplicativos associados à função que o novo empregado vai desempenhar.

Avaliação da adequação à função

Para verificar se o funcionário está adequado à função que ocupa sugere-se uma prática de Avaliação de Adequação à Função. Esta prática consiste em avaliar a competência do funcionário ocupante da função para o exercício da função.

O que é competência? É o somatório de três fatores:
Repetindo o que já foi visto anteriormente nessa lição.

- Conhecimento - saber o que tem que fazer para desempenhar cada autoridade e cada responsabilidade da sua função na empresa.
- Habilidade - saber como fazer o que tem que fazer para desempenhar cada autoridade e cada responsabilidade da sua função na empresa.
- Atitude – querer ou gostar de fazer o que tem que fazer para desempenhar cada autoridade e cada responsabilidade da sua função na empresa.

Esta avaliação de adequação à função deve ser feita individualmente para cada funcionário ocupante de cada função na empresa. Para as funções que são exercidas por mais de um funcionário, a avaliação de adequação à função deve ser feita individualmente para cada um dos funcionários.

A avaliação de adequação à função é responsabilidade do superior imediato da função considerada. Deve ser conduzida por meio de uma conversa franca entre o superior e o subordinado ocupante da função, verificando, para cada uma das autoridades e responsabilidades da função, se o funcionário tem – ou não tem – o conhecimento, a habilidade e uma atitude positiva – ou negativa – em relação à autoridade ou responsabilidade objeto da avaliação.

O funcionário deve ser preparado previamente para esta avaliação, mostrando a ele que a avaliação é uma oportunidade para apresentar os pontos de desconforto no trabalho, ou seja, aqueles pontos que estão prejudicando o trabalho ou provocando resultados inadequados. Não permitir que o funcionário “caia na defesa”, isto é, procure provar que tem aquilo que na verdade ele não tem.

Recomenda-se que os resultados desta avaliação sejam registrados numa planilha como mostrado a seguir:

AUTORIDADES E RESPONSABILIDADES	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
PLANO DE AÇÃO:			

Para a utilização da planilha, listar na coluna da esquerda as autoridades e responsabilidades da função a ser avaliada, que estão registradas na Descrição da Função. Registrar “Sim” nas colunas Conhecimento e Habilidade se o funcionário tem o conhecimento e a habilidade necessárias para cada uma das autoridades e responsabilidades da função, e “Não”, se não tem. Na coluna Atitude, registrar “+”, se a atitude em relação à autoridade ou responsabilidade analisada é positiva, e “-”, em caso contrário.

Onde forem encontradas deficiências, principalmente em relação ao conhecimento e à habilidade, registrar no campo Plano de Ação o que deverá ser feito para suprir esta deficiência. Deficiências quanto à atitude geralmente demandam tratamentos mais específicos e particulares.

As avaliações de adequação à função são muito úteis no final dos períodos de contratos de experiência e nas promoções de funcionários, quando o funcionário que está sendo considerado para a promoção pode ser avaliado quanto à nova função. O resultado da avaliação pode definir a conveniência – ou não – da promoção. Da mesma forma, o resultado da avaliação pode orientar a efetivação de uma contratação – ou não.

Pelo menos teoricamente, a avaliação de adequação à função deve ser feita quantas vezes forem necessárias até que se confirme que o funcionário está totalmente adequado à função, ou seja, tem o conhecimento e a habilidade para todas as autoridades e responsabilidades da função, bem como uma atitude positiva em relação a todas elas.

Uma vez constatado que o funcionário está adequado à função, recomendam-se avaliações de desempenho em frequências definidas, as quais vão verificar, essencialmente, a atitude no desempenho da função, que normalmente é medida por meio dos resultados alcançados.

Para a avaliação de desempenho, sugere-se uma frequência anual, verificando os resultados esperados do funcionário avaliado no desempenho da sua função. Os resultados esperados estão relacionados com as autoridades e responsabilidades da função e, normalmente, são expressos em indicadores dos processos - ou das práticas de gestão – conduzidas pelo funcionário. Para os resultados insatisfatórios, deve ser estabelecido um plano de melhoria conjunto do funcionário com a chefia.

A atitude do funcionário é observada continuamente pela chefia, e o momento da avaliação do desempenho é oportuno para uma verificação de possíveis faltas de motivação, de interesse, de entusiasmo com o trabalho, identificadas pela chefia nas atividades diárias do funcionário. Uma conversa franca com o funcionário pode identificar causas para esses fatores insatisfatórios na atitude do funcionário. Uma vez identificadas as causas para uma atitude insatisfatória, a chefia deve definir as ações necessárias para as devidas correções.

Durante a condução da avaliação de adequação à função, o avaliador deve estimular o avaliado para a obtenção de melhores resultados, promover a cultura da excelência e orientar para o desenvolvimento profissional do avaliado.

Para a avaliação de equipes, a mesma sistemática de avaliação de adequação à função pode ser utilizada, substituindo as autoridades e responsabilidades da função pelos objetivos e metas da equipe. A avaliação pode ser conduzida conjuntamente com todos os componentes da equipe, sendo um momento oportuno para reforçar ou redirecionar os trabalhos da equipe. Esta avaliação deve ser conduzida pela pessoa na organização responsável pelo trabalho da equipe.

Avaliação do desempenho dos funcionários

O que é desempenho dos funcionários? Desempenho é o cumprimento de uma obrigação, portanto, o desempenho dos funcionários é o cumprimento de suas obrigações em relação à empresa. As obrigações dos funcionários, em relação à empresa, estão definidas e estabelecidas nas respectivas descrições de função na forma de autoridades e responsabilidades da função. O desempenho dos funcionários é o cumprimento correto das autoridades e responsabilidades das suas funções na empresa.

O que é avaliação do desempenho dos funcionários? É verificar, ou avaliar, de alguma forma, se os funcionários que ocupam as funções na empresa estão desempenhando ou cumprindo, corretamente, as autoridades e responsabilidades – suas obrigações – constantes nas suas respectivas Descrições de Função.

Esta avaliação de desempenho deve ser feita em duas situações:

- Individualmente, avaliando cada funcionário no exercício da função que ocupa na empresa, em relação às responsabilidades e autoridades da função.
- Em equipe, avaliando o desempenho de cada equipe em relação aos objetivos ou metas propostos para o trabalho da equipe.

A avaliação de desempenho individual, com cada funcionário, consiste numa conversa franca e objetiva do supervisor com seu funcionário para verificar o desempenho em relação ao exercício da função e para cumprir os seguintes objetivos:

- Estimular a obtenção de melhores resultados – mostrar ao funcionário que existe espaço para melhorar seus resultados, se for o caso, e, conjuntamente com o funcionário, buscar alternativas que permitam conseguir uma melhoria nos resultados já alcançados.
- Estimular a promoção da cultura da excelência – a cultura da excelência consiste em buscar ser o melhor, fazer melhor aquilo que já está sendo feito adequadamente. O momento da avaliação individual do desempenho é propício para uma conversa com o funcionário no sentido de motivá-lo e incentivá-lo para fazer melhor aquilo que ele já vem fazendo corretamente.
- Estimular o desenvolvimento profissional dos funcionários – a avaliação do desempenho é, também, um momento adequado para debater com o funcionário alternativas para o seu desenvolvimento profissional, não só para o exercício da função atual, mas também para novas funções em níveis mais altos dentro da organização do trabalho na empresa.

Para o cumprimento dos requisitos desta lição, devem ser estabelecidas práticas de gestão para a avaliação individual e em equipe.

Remuneração, reconhecimento e incentivos para os funcionários

O que é remuneração? É o pagamento por serviços prestados na forma de um ordenado ou um salário.

O que é reconhecimento? É uma forma de agradecimento ao funcionário pelos bons serviços prestados à empresa, independentemente do pagamento destes serviços.

O que é incentivo? É uma forma de estimular ou entusiasmar o funcionário no seu trabalho na empresa, podendo ser uma vantagem destinada a estimular as atividades da empresa.

A remuneração é uma obrigação legal e ética da empresa. O reconhecimento e o incentivo aos funcionários devem ser promovidos pela empresa com o objetivo de obter melhores resultados e promover a cultura da excelência.

A forma de remuneração está implícita no pagamento do salário dos funcionários nos valores contratados e sem atraso. Na medida das suas possibilidades, cada empresa deve procurar remunerar, ou estabelecer salários, que estimulem seus funcionários na busca contínua de resultados cada vez melhores e no desenvolvimento da cultura da excelência na empresa.

Para a implementação de formas de reconhecimento e incentivo, sugerem-se as seguintes práticas:

- Reuniões, por exemplo, semestrais, com a participação da Direção e todos os funcionários, reconhecendo, por meio de premiação, aqueles funcionários que se distinguiram no exercício de suas funções. É muito importante estabelecer os critérios para esta premiação.
- Reuniões da Direção, em intervalos definidos, com funcionários que por análise e indicação dos supervisores (ou chefias) se distinguiram no exercício de suas funções ou na execução de um trabalho específico.
- Almoço da Direção com funcionários e seus familiares, que se distinguiram nas avaliações de desempenho. Entrega de um diploma de reconhecimento para estes funcionários.
- Um programa de participação nos resultados da empresa, com o objetivo de estimular os funcionários para a obtenção de melhores resultados e a promoção da cultura da excelência.
- Custeio pela empresa de um fim de semana em hotel fazenda para o funcionário e familiares, como prêmio pelo bom desempenho no exercício da função. É muito importante definir, estabelecer e divulgar os critérios utilizados na escolha do funcionário que recebe o reconhecimento.
- Premiação interna para os diversos setores da empresa, em relação a um tema específico, por exemplo: pontuação numa auditoria do Programa 5S, redução do desperdício (água, energia, ligações telefônicas, papel, acidentes do trabalho, assiduidade etc.). É muito importante definir e divulgar os critérios para esta premiação.

Qualquer que seja a forma de reconhecimento ou incentivo utilizada, ela deve sempre estimular a obtenção de melhores resultados e promover a cultura da excelência.

Também é importante ressaltar que, qualquer que seja a forma de reconhecimento ou incentivo aos funcionários, é obrigatório que os critérios para a definição do reconhecimento e do incentivo estejam claramente definidos e divulgados para todos os funcionários da empresa.

Os critérios para reconhecimento e incentivo são particulares para cada empresa, uma vez que estão fortemente correlacionados com a cultura da empresa e com a disponibilidade de recursos financeiros e materiais para o efetivo reconhecimento e incentivo aos funcionários.

Identificação das necessidades de capacitação para os funcionários

O que é capacitação para os funcionários? Capacitar um funcionário da empresa é prepará-lo para desempenhar a função para a qual é responsável. Para isto é necessário dar a competência necessária para o exercício da função, ou seja, conhecer o que tem que ser feito e como fazer o que tem que ser feito para desempenhar corretamente cada uma das responsabilidades e autoridades da função, devidamente descritas na correspondente Descrição de Função.

O que é desenvolvimento dos funcionários? Desenvolver um funcionário é propiciar condições para:

- Executar cada vez melhor as autoridades e responsabilidades da sua função.
- Preparar o funcionário para ocupar funções em níveis mais altos, ou de maior responsabilidade, dentro do sistema de trabalho da empresa. Criar condições para a promoção do funcionário.

O que são necessidades de capacitação? É o que o funcionário precisa conhecer para executar com precisão e eficácia todas as responsabilidades e autoridades da sua função.

O que são necessidades de desenvolvimento? É o que o funcionário precisa conhecer para desempenhar sua função com mais precisão e eficácia, ou para melhorar seu desempenho individual. Também é o conjunto de conhecimentos adicionais que vão permitir ao funcionário ocupar posições de nível mais alto dentro do sistema de trabalho da empresa.

Estas necessidades de capacitação e desenvolvimento devem ser identificadas para cada funcionário da empresa, com envolvimento do próprio funcionário.

Nesta identificação, devem ser levados em consideração a formação da cultura da excelência e as estratégias e os planos (Quinta Lição) da empresa.

A identificação das necessidades de capacitação para cada funcionário ocorre no momento em que é feita sua avaliação de adequação à função, como explicado antes nessa lição. Ao se fazer esta avaliação, verifica-se com cada funcionário se ele tem o conhecimento (o que fazer) e a habilidade (como fazer) para cada responsabilidade e cada autoridade constante da sua Descrição de Função.

Em decorrência desta avaliação, são estabelecidos planos de ação para suprir as deficiências identificadas na capacitação do funcionário. Estes planos, quando cumpridos, propiciam a capacitação do funcionário para o exercício da função sob sua responsabilidade. Lembrar que a avaliação de adequação à função é individual ou específica para cada funcionário e, conseqüentemente, conta com a participação do funcionário na identificação das suas necessidades de capacitação.

A avaliação do desempenho de equipes quanto ao cumprimento das metas e objetivos do trabalho atribuído à equipe propicia uma identificação de necessidade de capacitação para os membros da equipe com o envolvimento dos mesmos neste processo de identificação.

Para a identificação das necessidades de desenvolvimento, sugere-se fazê-la quando das avaliações de desempenho de cada funcionário, quando é avaliada a sua atitude em relação à função exercida e aos resultados alcançados. Lembrar que a avaliação de desempenho é feita depois que as avaliações de adequação à função demonstraram que o funcionário está apto para exercer cada uma das autoridades e

responsabilidades da função, devidamente registradas na correspondente Descrição de Função. Na conversa individual com cada funcionário na avaliação de seu desempenho, podem-se identificar as expectativas e desejos do funcionário em relação à empresa e à sua própria carreira profissional, quando são identificadas ou definidas as necessidades de desenvolvimento para a realização das expectativas e desejos do funcionário.

Além destas avaliações individuais, sugere-se que os responsáveis por cada setor ou área na empresa promovam uma identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento em relação à equipe de funcionários sob sua liderança. Esta identificação é feita a partir de observações constantes do responsável, em decorrência dos resultados alcançados e em função de dificuldades encontradas pela equipe na realização do trabalho e obtenção das metas e objetivos estabelecidos. É recomendável que os membros da equipe participem ativamente desta identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento.

Na identificação das necessidades de caráter geral, olhando a empresa na sua totalidade, as estratégias da empresa e a formação da cultura da excelência devem ser consideradas, assegurando que os funcionários têm a competência necessária para a implementação e cumprimento das estratégias formuladas (Quinta Lição – Estratégias e planos).

Da mesma forma, as necessidades individuais e particulares dos funcionários devem ser levadas em consideração nas avaliações de adequação à função e nas avaliações de desempenho. Na elaboração dos Planos de Capacitação ou Treinamento, sempre que possível as necessidades dos funcionários devem ser atendidas, desde que alinhadas e coerentes com as necessidades da empresa.

Essas necessidades de capacitação de ordem global devem compor um Plano ou Programa de Capacitação, mais conhecido como Programa de Treinamento.

Recomenda-se que essa avaliação de necessidades de capacitação de forma global, focando todos os funcionários, seja feita anualmente e gere o Plano de Capacitação ou de Treinamento, que deve ser integralmente cumprido pela empresa.

Em resumo, as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas observando as seguintes etapas:

- Avaliação individual de adequação à função.
- Avaliação individual de desempenho.
- Identificação global das necessidades de capacitação para os funcionários.
- Elaboração, execução e monitoramento de um Plano de Capacitação ou de Treinamento a partir das necessidades identificadas nas etapas anteriores.

Concepção dos programas para capacitação dos funcionários

O que são programas de capacitação? São todas as ações adotadas pela empresa para preparar seus funcionários para o desempenho da sua função. Os programas de capacitação são decorrentes das análises de adequação à função, sugeridas anteriormente.

O que são programas de desenvolvimento? São todas as ações adotadas pela empresa para preparar seus funcionários para desempenhar melhor as responsabilidades e autoridades da sua função e prepará-los para ocupar funções em nível mais alto dentro da estrutura organizacional (promoção dos funcionários).

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas por meio das práticas de gestão sugeridas na identificação das necessidades de capacitação para os funcionários.

Conhecidas essas necessidades, é preciso estabelecer planos de ação para que as mesmas sejam efetivamente supridas aos funcionários, individualmente, e à empresa como um todo.

Os planos de ação, que formalizam um programa de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, asseguram o planejamento de ações que atendem às necessidades de capacitação e desenvolvimento previamente identificadas, os responsáveis pela sua execução, as datas ou períodos quando as mesmas serão realizadas e outras particularidades que vão garantir o completo atendimento das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários da empresa.

Os planos de ação, como apresentado acima, constituem uma maneira de conceber programas de capacitação e desenvolvimento para os funcionários da empresa.

Os programas de capacitação e desenvolvimento podem ser apresentados num único plano de ação ou em planos de ação distintos. Normalmente, ou usualmente, esses programas são apresentados num único plano de ação.

A partir dos planos de ação estabelecidos nas avaliações de adequação à função, cada funcionário é capacitado individualmente para as autoridades e responsabilidades de sua função.

Da mesma forma, a partir das avaliações das equipes, os funcionários são capacitados em relação às deficiências identificadas no trabalho da equipe.

As avaliações de desempenho, também individuais por funcionário, complementam a capacitação e incentivam o desenvolvimento a partir de planos de ação estabelecidos para cada deficiência, ou necessidade de capacitação ou desenvolvimento, identificada.

Para as necessidades identificadas nas avaliações das equipes de trabalho, é necessário estabelecer planos de ação para suprir estas necessidades.

A figura abaixo ilustra um exemplo de plano de ação para capacitação e desenvolvimento da força de trabalho.

AÇÕES	JAN	FEV	MAR	----- -	NOV	DEZ	PARTICIPANTES
CURSO DE INGLÊS	X	X	X		X	X	
TREINAMENTO LEITURA DE DESENHO			X		X		
CURSO DE INFORMÁTICA BÁSICA	X		X		X		

Plano de capacitação e desenvolvimento

Para o desenvolvimento da cultura da excelência, sugerem-se, entre outros, treinamentos específicos em metodologias da qualidade, tais como, metodologias para solução de problemas, círculos de controle da qualidade, controle estatístico de processo, participação em processos de avaliação da gestão (prêmios da qualidade), participação em congressos e muitas outras.

Avaliação da eficácia dos programas de capacitação

O que é eficácia de um programa de capacitação e de desenvolvimento? Um programa de capacitação, ou de desenvolvimento, é eficaz quando atende, totalmente, a uma necessidade de capacitação identificada, agregando valor às atividades relacionadas ao programa e desenvolvidas pelo funcionário ou equipe que foi capacitada. Esta agregação de valor está relacionada, por exemplo, à melhoria dos resultados obtidos após a realização do programa de capacitação.

O que é avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento? É o conjunto de ações ou procedimentos que verificam se as ações de capacitação e desenvolvimento atenderam aos seus objetivos, agregando valor para o funcionário capacitado ou desenvolvido e para a função exercida por esse funcionário na empresa.

Qualquer ação, ou, mais especificamente, qualquer treinamento promovido para suprir uma necessidade de capacitação ou desenvolvimento, gera habilidades e conhecimentos que são adquiridos com a ação ou com o treinamento.

Estas habilidades e conhecimentos, recém-adquiridos, precisam ser avaliados com os seguintes objetivos:

- A necessidade de capacitação e desenvolvimento identificada foi suprida.
- As habilidades e conhecimentos adquiridos melhoram as atividades do funcionário ou pessoas da equipe que foram capacitadas, quanto aos resultados e à produtividade destas atividades.
- As habilidades e conhecimentos adquiridos apoiam a consecução das estratégias da empresa.

É importante observar que qualquer ação de capacitação ou desenvolvimento deve suprir uma necessidade ou deficiência identificada. Estas necessidades ou deficiências devem estar, obrigatoriamente, relacionadas aos seguintes aspectos:

- Capacitação dos funcionários para o desempenho de suas funções.
- Desenvolvimento dos funcionários para melhorar seu desempenho e se preparar para ocupar funções de nível mais alto na empresa.
- Atender às necessidades operacionais da empresa.
- Cumprir as estratégias estabelecidas para a empresa.
- Outras exigências peculiares a cada empresa.

Com relação às ações de capacitação ou treinamentos, sua avaliação ocorre em dois momentos distintos:

- Imediatamente após a conclusão do treinamento, quando os participantes avaliam, por meio de uma avaliação de reação, diversos aspectos tais como: as condições do local de realização do treinamento, a carga horária, o café ou lanche servido nos intervalos, a facilidade de comunicação do instrutor, o conhecimento do instrutor, o cumprimento dos horários programados e outros. Esta avaliação vai permitir decidir pela

utilização do mesmo local num próximo treinamento, pela contratação do mesmo instrutor para outros treinamentos, na identificação de melhorias possíveis de serem introduzidas no café ou lanches servidos aos participantes e outros fatores.

- Num período de tempo determinado, após a conclusão do treinamento, quando é avaliada a efetividade – ou eficácia - do treinamento junto ao treinando e à sua chefia imediata. Esta avaliação procura identificar as melhorias conseguidas, principalmente em relação a resultados, com os conhecimentos e habilidades adquiridos na capacitação e desenvolvimento e sua aplicação no trabalho.

Esta avaliação é feita normalmente por meio de entrevistas e análise de dados junto ao treinando e sua chefia imediata.

Para outras ações de capacitação e desenvolvimento, a avaliação deve objetivar a aplicação dos conhecimentos e habilidades no trabalho que é realizado.

Devem ser analisados os resultados obtidos antes e depois da ação de capacitação ou desenvolvimento, incluindo a contribuição da ação para o cumprimento das estratégias da empresa.

Identificação e preparação dos funcionários para eventual substituição dos atuais

Nas atividades de capacitação dos funcionários apresentadas acima, os supervisores devem considerar, também, a preparação de funcionários para substituir, eventualmente, funcionários que se afastem de suas funções.

O afastamento na função pode ser consequência de férias, doença, desligamento da empresa e outras. Nessas condições é necessário substituir o funcionário ausente na sua função.

Durante a capacitação dos funcionários os supervisores devem considerar a preparação para substituição na função. Essa preparação é principalmente importante para funções ou práticas críticas nos processos e que demandam uma preparação prévia do ocupante.

Essa identificação e preparação para eventuais substituições evitam surpresas desagradáveis e atrasos no desempenho das funções e seus processos.

Identificação e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança

O que são perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia? Qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica. A segurança está relacionada com o trabalho ou atividades que o funcionário exerce na empresa. Dentre os perigos relacionados à segurança considera-se também o deslocamento do funcionário da sua residência para a empresa e vice-versa. Os fatores ligados à ergonomia estão relacionados com o homem e a máquina, buscando sempre uma condição de conforto e segurança para o funcionário, quando este opera a máquina. Também, observar que podem existir fatores de ergonomia ligados às atividades administrativas.

O que são riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia? Identificados os perigos, os riscos estão relacionados com a probabilidade de sua ocorrência para os funcionários.

Esta lição trata da identificação dos perigos, e uma vez conhecidos, do tratamento adequado para evitar sua ocorrência.

O que é tratamento de riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia? São ações ou planos de ações que quando executadas vão eliminar ou prevenir os perigos identificados.

Para o tratamento dos riscos relacionados aos perigos identificados, as seguintes práticas podem ser utilizadas:

- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), obrigação legal que permite identificar os riscos relacionados à saúde e a seu adequado tratamento.
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), tem por objetivo estabelecer medidas que visem a eliminação, redução ou controle desses riscos em prol da preservação da integridade física e mental do trabalhador. Este programa também é uma obrigação legal.
- Reuniões regulares da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), em que são analisados os acidentes ocorridos e discutidos os riscos de possíveis acidentes.
- Distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para todos os funcionários e treinamentos para sua correta utilização.
- Palestras periódicas abordando temas relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, educando e sensibilizando os funcionários para estes assuntos.
- Grupo de Ergonomia, com especialistas das áreas de saúde, segurança e operacional, com o objetivo de estudar as situações que podem configurar risco na operação dos equipamentos e propor soluções para prevenção ou eliminação destes riscos.
- Programas de Assistência Médico-Odontológica.
- Programas de Conservação Auditiva.
- Outras ações, conforme necessidades particulares de cada empresa e os recursos disponíveis.

Identificação das necessidades e expectativas dos funcionários para o desenvolvimento de programas de pessoal e de benefícios

O que são necessidades dos funcionários? É tudo aquilo que os funcionários precisam ou necessitam para resolver, por exemplo, um problema ou dificuldade que eles estão enfrentando, e que pode ser atendido ou solucionado pela empresa. Normalmente as necessidades são claramente explicitadas ou definidas pelas pessoas.

Juntamente com as necessidades, devem ser consideradas, também, as expectativas das pessoas.

O que são expectativas dos funcionários? É tudo aquilo que os funcionários esperam da empresa. Normalmente, as expectativas não são claramente definidas ou explicitadas pelos funcionários.

O que é análise das necessidades e expectativas dos funcionários? É o estudo das necessidades e expectativas dos funcionários, previamente identificadas, verificando se a empresa tem condições de atender a elas.

O que é compreensão das necessidades e expectativas dos funcionários? Após a identificação das necessidades e expectativas dos funcionários, e antes mesmo da sua análise, é necessário entender, claramente, as reais necessidades e expectativas dos funcionários.

A identificação, a análise e a compreensão das necessidades e expectativas dos funcionários podem ser feitas por meio da identificação, da análise e da compreensão dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

O que é bem-estar dos funcionários? Condição em que os funcionários estão em boas condições de saúde, confiantes quanto à sua segurança, de bem com seus familiares, com os colegas de trabalho, com os amigos e satisfeitos com suas condições de vida dentro e fora do trabalho.

O que é satisfação dos funcionários? Condição agradável que sentimos quando as coisas correm à nossa vontade ou se cumprem a nosso contento; neste caso aplica-se ao funcionário no exercício de sua função na empresa.

O que é comprometimento dos funcionários? Condição de entusiasmo por algo a ser feito ou cumprido, envolvimento, dedicação e interesse no trabalho. Aplica-se ao funcionário no seu trabalho ou na sua função dentro da empresa.

O que são fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários? Qualquer fato, situação ou incidente que prejudica ou impede uma condição de bem-estar, satisfação ou comprometimento dos funcionários da empresa, individualmente ou em conjunto.

Estes fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários precisam ser corretamente identificados ou conhecidos dentro da empresa. Após a identificação, cada fator deve ser corretamente avaliado e desenvolvido.

As necessidades e expectativas dos funcionários devem ser utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a eles oferecidos.

O ponto de partida é a identificação das necessidades e expectativas dos funcionários, que pode ser feita, por meio da identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dessas pessoas, conforme visto acima. Para a identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas, pode ser conduzida, por exemplo, uma Pesquisa de Opinião junto aos funcionários da empresa.

Esta pesquisa é composta por um conjunto de questões, corretamente elaboradas, cujas respostas, devidamente analisadas, permitem avaliar as condições e identificar as necessidades e expectativas dos funcionários, ou seja, avaliar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários da empresa. O tipo de questão colocada na pesquisa vai depender da cultura da empresa e das condições de trabalho oferecidas aos funcionários. Em outras palavras, as questões são particulares para cada empresa.

Para a Pesquisa de Opinião, os seguintes fatores, por exemplo, podem ser pesquisados por meio das questões formuladas:

- Benefícios oferecidos
- Condições de trabalho
- Discurso x prática – o que se fala não é o que se pratica
- Liderança
- Meio ambiente
- Realização pessoal
- Reconhecimento
- Relações no trabalho
- Remuneração
- Segurança no emprego

Avaliação e desenvolvimento do bem-estar, da satisfação e do comprometimento dos funcionários

A Pesquisa de Opinião, sugerida anteriormente, permite identificar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

Para assegurar que os funcionários estão satisfeitos e motivados, é necessário avaliar sua satisfação, seu bem-estar e sua motivação.

O que é avaliação da satisfação, bem-estar e o comprometimento dos funcionários? É um mecanismo que permite medir estes elementos, obtendo informações que vão permitir a adoção de ações para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários na empresa.

O que é qualidade de vida na empresa? São as condições existentes na organização do trabalho que permitem manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico, em relação a cada funcionário, em coerência com as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades de sua vida particular.

O que é desenvolvimento ou tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários? Quaisquer ações ou plano de ações, corretamente definidas e implementadas, que assegurem as condições de bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários da empresa.

O desenvolvimento ou tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários pode ser realizado por meio de serviços, benefícios, programas e políticas direcionadas para as pessoas na empresa.

O que são serviços colocados à disposição dos funcionários? São ações ou mecanismos colocados à disposição do funcionário que facilitam sua vida pessoal dentro da empresa. Exemplo: Tele-entrega de medicamentos na empresa.

O que são benefícios colocados à disposição dos funcionários? São disposições que complementam a remuneração dos funcionários. Exemplo: Cesta Básica.

O que são programas colocados à disposição dos funcionários? São ações de maior vulto que propiciam bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Exemplo: Programa de prevenção de alcoolismo e dependências químicas.

O que são políticas da empresa? Políticas são uma diretriz, um rumo a seguir. Definem e orientam a gestão da empresa com relação à remuneração – Política Salarial, com relação aos benefícios concedidos – Política de Benefícios; com relação à seleção e contratação de novos funcionários – Política de Recursos Humanos ou de Pessoal e outras.

De um modo geral, os serviços, os benefícios, os programas e as políticas colocadas à disposição dos funcionários, desde que adequadas, contribuem para a melhoria da qualidade de vida e a manutenção e melhoria do clima organizacional.

O que é clima organizacional? É um conjunto de condições que caracterizam o ambiente de trabalho na empresa e influem no comportamento das pessoas que trabalham na empresa.

O clima organizacional deve, obrigatoriamente, assegurar o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários da empresa.

Para a avaliação da satisfação, bem-estar e comprometimento das pessoas sugere-se uma Pesquisa de Satisfação dos Funcionários ou uma Pesquisa de Clima Organizacional. Esta pesquisa é composta por um conjunto de questões ou afirmativas cuja análise das respostas vai permitir medir o nível de satisfação, bem-estar e comprometimento dos funcionários da empresa.

O tipo de questão a ser formulada na pesquisa depende das características de cada empresa, sua cultura, o comprometimento da Direção com os funcionários e os recursos disponíveis.

Os fatores que afetam a satisfação e o comprometimento dos funcionários, identificados na Pesquisa de Opinião, podem e devem orientar as questões formuladas na Pesquisa de Satisfação dos Funcionários, como mostrado, por exemplo, na tabela abaixo.

Fator	Concordo	Indiferente	Discordo
Os benefícios oferecidos são adequados e suficientes			
As condições de trabalho são adequadas			
O discurso das chefias é coerente com as práticas			
A liderança está presente, é atuante e atende às necessidades de todas as partes.			
O meio ambiente é protegido e respeitado			
Outros fatores identificados			

Sugestão de formulário para Pesquisa de Satisfação dos Funcionários

Após avaliar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, é necessário tratá-los, desenvolvê-los ou trabalhá-los, para promover sua eliminação e evitar sua recorrência.

O tratamento destes fatores vai depender do que foi identificado na empresa. Varia conforme o fator, sua importância frente aos valores da empresa, o grau de afetação em relação aos funcionários, os recursos disponíveis, a cultura da empresa e o compromisso da Direção com o bem-estar, a satisfação e o comprometimento de seus funcionários.

Os resultados da avaliação da satisfação, bem-estar e comprometimento das pessoas serão comunicados à todos os funcionários, bem como as principais ações a serem efetuadas.

Para a manutenção e melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional dos funcionários, os seguintes serviços, benefícios, programas e políticas podem ser adotados. Por exemplo, apenas como sugestão e não obrigatórios:

Serviços:

- Serviço Médico nas dependências da empresa.
- Serviço Odontológico nas dependências da empresa.
- Serviço Psicológico.
- Serviço de Assistência Social.

Benefícios:

- Empréstimo emergencial
- Auxílio Creche
- Licença casamento, acima do prazo legal
- Transporte 100% subsidiado
- Seguro de vida em grupo
- Ajuda com material escolar
- Presentes de natal
- Subsídio para óculos
- Convênio com farmácia
- Cooperativa de crédito
- Cesta Básica

Programas:

- Programa de acompanhamento de doenças crônicas – acompanhamento periódico de funcionários com doenças crônicas, como hipertensão, diabetes, asma, doenças cardíacas e outras.
- Programa de prevenção de alcoolismo e dependências químicas – assistência médica e social para o tratamento e prevenção da dependência de substâncias alcoólicas e químicas, extensivo aos dependentes.

Políticas:

Conforme definição de cada empresa, para nortear os critérios de remuneração e reconhecimento, de serviços e benefícios, de assistência extensiva a dependentes e outras.

Promoção e melhoria da qualidade de vida dos funcionários fora do ambiente de trabalho

O que é melhoria da qualidade de vida dos funcionários fora do ambiente da empresa? É o conjunto das ações ou procedimentos que contribuem para melhorar a qualidade de vida dos funcionários fora da empresa.

As ações sugeridas anteriormente contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários dentro da empresa. É recomendável que sejam estabelecidas outras ações, que contribuam ou melhorem a qualidade de vida dos funcionários fora da empresa. Estas ações são externas à empresa, mas sob sua responsabilidade e podem envolver os familiares dos funcionários.

Não existe nenhuma obrigatoriedade para a empresa no estabelecimento de ações ou procedimentos para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários fora da empresa.

Essas ações ou procedimentos são voluntários, mas são característicos das empresas que primam por uma boa gestão empresarial.

FUNCIONÁRIOS FELIZES E SAUDÁVEIS = EMPRESA MAIS PRODUTIVA

Para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários fora da empresa, sugerem-se, por exemplo, as seguintes ações:

- Convênios com farmácias, locadoras de vídeo, lavanderias e outras empresas, fornecendo descontos e facilidades de pagamento (por exemplo, desconto em folha de pagamento) para os produtos e serviços fornecidos.
- Parcerias com academias de ginástica e clubes, extensivas aos familiares dos funcionários.
- Festas de natal, dia das mães e outras datas comemorativas, com distribuição de presentes para as esposas e para os filhos dos funcionários.
- Planos saúde e odontológico extensivos aos familiares dos funcionários.
- Outras ações, peculiares a cada empresa, à sua localização geográfica e recursos disponíveis.

Alguns benefícios apresentados anteriormente também contribuem para a qualidade de vida das pessoas fora da organização.