

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA RETENÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO COLABORADOR

RECRUITMENT AND SELECTION: TRAINING PROGRAM FOR THE RETENTION OF EMPLOYEE SKILLS

Jessica de SOUSA¹ Elson MARTINS¹

¹Faculdade de Tecnologia Assessoritec, Matriz – Rua Marquês de Pombal, 287 – Iriú, Joinville – SC, 89227-110.

Recebido: 14/11/2018 – Aprovado: 05/04/2019

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de apresentar argumentos que viabilizem as organizações a repensar a implantação de um sistema de gestão de pessoas conforme suas competências e atributos profissionais nas organizações de forma generalizada. Através de levantamentos bibliográficos é apresentada uma visão consistente sobre conceitos e opiniões de autores conhecidos sobre competências, rotatividade, treinamento e desenvolvimento de pessoas. A contribuição do artigo é para a ampliação dos pensamentos organizacionais e apostar em novas metodologias de recrutamento e seleção para uma prática de desenvolvimento e retenção de talentos para as organizações, a fim de aperfeiçoar os recursos e o alcance dos objetivos nas organizações.

Palavras-chave: Competência; Rotatividade; Treinamento.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present arguments that enable organizations to rethink the implementation of a people management system according to their skills and professional attributes in organizations in a generalized way. Through bibliographic surveys, a consistent view of concepts and opinions of well-known authors on skills, turnover, training and people development is presented. The article's contribution is to expand organizational thinking and bet on new recruitment and selection methodologies for a practice of talent development and retention for organizations, in order to improve resources and achieve objectives in organizations.

Keywords: Competence; Turnover; Training.

1.INTRODUÇÃO

Diante de um mercado globalizado as oportunidades tornam-se cada vez mais concorridas e com vagas cada vez mais disputadas por vários candidatos, uma vez que há a presença constante de grandes avanços tecnológicos no mercado, as empresas precisam adotar métodos para preparar e reter os talentos criados internamente nas organizações.

Deste modo as organizações devem aplicar novas formas de gestão de recursos humanos para formar e desenvolver os seus colaboradores internamente afins de que agreguem novos cargos dentro da organização, gerando confiança e aumento de suas expectativas dentro da organização a qual exercem uma determinada atividade. Esta atitude gera uma redução na rotatividade e diminuição de turnover nas organizações, com isso os responsáveis pelos recrutamentos devem analisar a importância do processo de recrutamento e seleção, evitando a alta rotatividade e conduzindo os talentos contratados e formados pelas organizações.

As organizações devem repensar e analisar o índice elevado de turnover, pois podem estar ligados diretamente com a motivação do colaborador, com isso deve-se levar em consideração o estudo de seus ambientes humanos analisando a satisfação de seus colaboradores de maneira contínua através de pesquisas de clima organizacional.

Neste âmbito empresarial deve-se considerar a relação entre líder e liderado, pois é perante este contato que as pessoas se tornam mais próximas e que participam efetivamente do seu dia-a-dia nas organizações, e ainda podendo participar de conselhos quanto à vida pessoal do colaborador, quando necessário.

Com isso o presente artigo abordará a rotatividade de colaboradores dentro das organizações, diagnosticando seus impactos, quais são as competências necessárias para um colaborador se sentir gratificado e trabalhar sempre motivado, assim como a importância de estar aplicando treinamentos constantes com o objetivo de formar colaboradores qualificados para suas funções e retê-los nas organizações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as definições segundo o ponto de vista de alguns autores e apontando temas como: recrutamento e seleção, vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção, admissão, demissão, treinamento, competência, cargo e avaliação de desempenho.

2.1 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações necessitam manter o foco também para os colaboradores, pois são fundamentos de extrema importância em uma organização, é com eles que as instituições se tornarão cada vez mais sólidas no mercado podendo crescer, prosperar e obter retorno aos acionistas de uma organização.

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas permite a colaboração eficaz entre as pessoas de uma organização para juntos alcançar os objetivos organizacionais assim como os individuais. O autor Chiavenato (2010, p.11), descreve alguns nomes para caracterizar a gestão de pessoas:

Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas.

Os colaboradores de uma forma geral querem participar do que ocorrem em sua volta, por isso o seu termo de trabalho de por este motivo as organizações devem trabalhar os valores de seus colaboradores, mostrar a importância do colaborador dentro da organização, afim de satisfazê-lo para atingir a eficácia dos objetivos nas organizações.

2.2 Recrutamento e Seleção

O processo se inicia pelo recrutamento e pela seleção, onde os colaboradores são atraídos de acordo com suas capacidades, ou podem ser indicadas internamente ou externamente por colaboradores da empresa a fim de extrair informações e decidir se serão admitidas ou não.

O recrutamento não deve ser considerado importante somente para a organização, mas sim para ambas as partes. Os candidatos à vaga necessitam saber informações precisas e objetivas sobre como será trabalhar na empresa a qual está exposta a vaga. Do outro lado, a organização necessita saber informações concretas sobre o candidato, caso o mesmo seja contratado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012).

De acordo com Chiavenato (2002) o recrutamento é considerado o conjunto de técnicas e procedimentos capazes de atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e vagas dentro das organizações.

No recrutamento é analisado quais os postos que se encontram defasados de recursos humanos para então convocar as pessoas, analisar as habilidades e experiência dos concorrentes, para então encaminhá-lo à um processo de seleção.

O recrutamento é o processo a qual pode-se identificar e atrair um grupo de candidatos, entre os quais serão selecionados alguns para posteriormente serem contratados para a vaga em aberto. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012).

Chiavenato (2002) salienta que o recrutamento é realizado conforme as necessidades presentes e também futuras de recursos humanos de uma determinada organização. Para realizar a seleção de candidatos as organizações buscam pelo recrutamento internamente ou externamente com a intenção de promover a concorrência interna ou ainda a motivação e retenção dos talentos, assim como a busca externa de novas pessoas com novas habilidades, talentos e expectativas no mercado de trabalho.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro das organizações – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

O recrutamento quando realizado internamente nas organizações, atua sobre os candidatos que

trabalham atualmente nas organizações, ou seja, promover ou transferir colaboradores para outras atividades mais complexas ou considerada mais motivadora. Já o recrutamento externo, atua sobre candidatos que estão fora da organização, onde é necessário submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal para conhecer o perfil profissional a qual se apresenta diante da organização (CHIAVENATO, 2012).

O autor França (2008), declara que o processo de recrutamento estimula colaboradores a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de crescimento profissional diante do relacionamento com outros setores, além de criar um sentimento de justiça pelo a oportunidade de uma recolocação dentro da organização.

2.2.1 Vantagens e desvantagens no recrutamento

As pessoas de modo geral buscam se aperfeiçoar, buscam novos conhecimentos, gerando a fidelidade e a motivação dos colaboradores, as pessoas ficam comprometidas com a organização gerando menos desconfiança e diminuindo o índice de rotatividade. Nas figuras abaixo podemos analisar os aspectos do recrutamento interno e externo.

Figura 1: Aspectos do recrutamento interno.

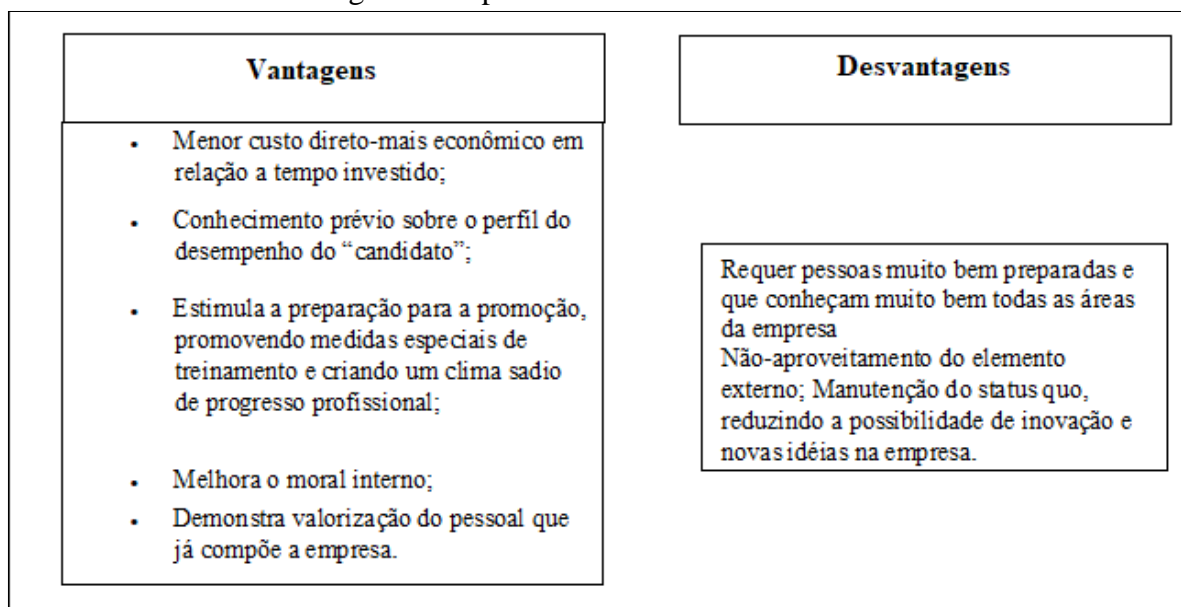
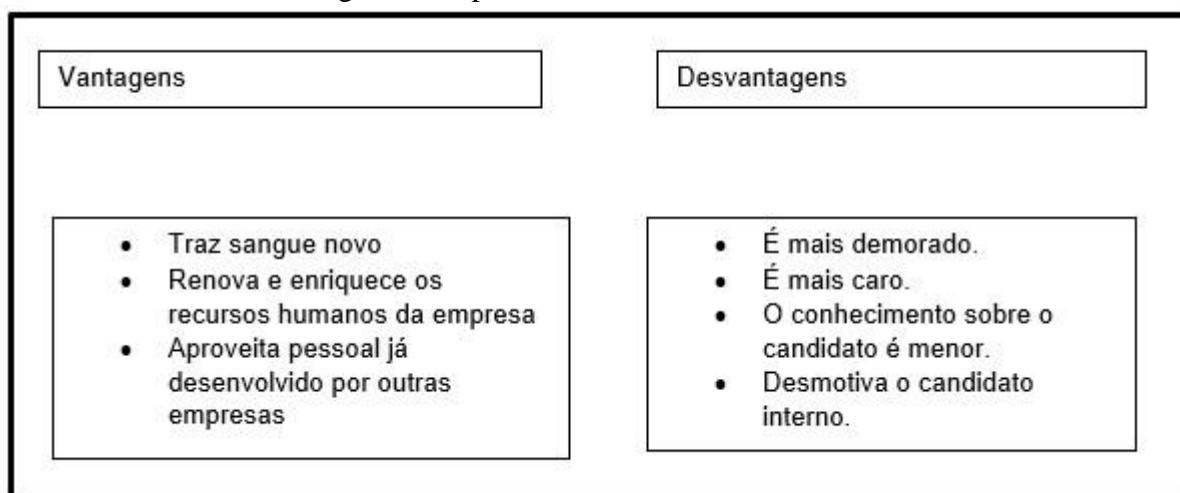


Figura 2: Aspectos do recrutamento externo.



Fonte: Ribeiro (2010).

Após ser realizado todo processo de recrutamento começa o processo de seleção, que visa classificar os candidatos as vagas de acordo com suas capacidades, recrutando as pessoas adequadas ao cargo de acordo com suas exigências nas organizações e classifica com o objetivo de aumentar a eficiência da função e o desempenho da equipe de trabalho.

Conforme Chiavenato (2002) a seleção de pessoas busca aqueles candidatos mais adequados aos cargos oferecidos pela organização, visando manter e / ou aumentar a eficiência do desempenho pessoal, bem como a eficiência da própria organização. Deste modo a seleção visa solucionar dois problemas:

- A adequação do homem ao cargo;
- A eficiência e eficácia do homem no cargo.

A seleção torna-se um processo importante, pois as pessoas tem as suas qualidades e qualificações pessoais, sendo assim um difere do outro pelo físico (estatura, peso, sexo e outros) ou pelo psicológico (temperamento, caráter, aptidão, etc), sendo que os testes serão iguais para todos, mas levando a comportamentos diferenciados, pois todos aprenderão o processo por igual, mas irão desempenhar de formas diferentes. Após os processos de seleção, o colaborador é encaminhado a testes admissionais.

Os testes de admissão podem ter diferentes classificações em uma organização. Em geral, são tratados como medidas de aptidão ou de realização. Os testes de aptidão medem a capacidade de uma pessoa para aprender ou adquirir determinadas habilidades. Os testes de realização medem o que uma pessoa sabe ou pode fazer naquele momento para exercer aquela determinada atividade (BOHLANDER; SNELL, 2013). Após serem realizados os exames médicos e no laudo médico constar o resultado de apto, o colaborador é encaminhado ao setor pessoal para ser efetuada a sua admissão e registros conforme procedimento de cada organização.

2.2.2 Admissão

Planejar e organizar uma admissão requer comprometimento de gestores e líderes com o objetivo de

minimizar os erros e facilitando a retenção de novos talentos e reduzindo o turnover. A admissão do empregado ocorre logo após a seleção do candidato e é formalizada pela coleta de documentos para o registro.

Conforme Lacombe (2010), após terminado o processo de seleção, é processado os dados admissionais do colaborador, a qual começa a comunicação do resultado e do pedido de apresentação de alguns documentos exigidos pela organização e pela própria legislação trabalhista.

A maioria das organizações possui uma lista com os documentos exigidos pelo colaborador a qual deve apresentar antes da admissão, começando com o processo de recrutamento e terminando com o contrato definitivo após período de experiência.

O processo de admissão de pessoal deve seguir uma ordem, de acordo com as exigências da legislação trabalhista, como: exame médico admissional que caracteriza o empregado como apto ou inapto; apresentação da carteira de trabalho; livro de registro do empregado.

2.2.3 Demissão

O desligamento do colaborador ocorre quando os serviços deste passam a não mais interessar a organização. O desligamento pode ocorrer por escolha do próprio colaborador ou da própria organização. Chiavenato (2010) declara que a demissão pode ocorrer quando o colaborador decide encerrar as suas atividades e relações de trabalho com o empregador por razões pessoais e até mesmo profissionais.

A dispensa do colaborador por parte da organização, pode ocorrer de forma individual ou até mesmo coletiva por motivos pessoais como falta de competência, não cumprimento das regras, preguiça, absenteísmo, desrespeito aos superiores ou com colegas de trabalho e desaprovação no período de experiência.

Já o desligamento por iniciativa da organização ocorre quando a mesma decide desligar colaboradores, seja para substituí-los, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, ou seja, para reduzir sua força de trabalho. (CHIAVENATO, 2010).

As demissões podem ocorrer também de forma coletiva, por necessidade da organização para reduzir custos ou a sua força de trabalho. Portanto, na demissão, o departamento pessoal deve assegurar ao colaborador que os seus direitos estão sendo obedecidos e garante à organização sobre o cumprimento das leis às quais está obrigada.

Para Lacombe (2005) uma forma adequada de lidar com uma demissão é buscar evitá-la ao máximo, pois muitas demissões começam com más contratações ou até mesmo com promoções realizadas indevidamente, seja por parte da organização ou do gestor da área a qual o colaborador pertence.

A demissão deve ser a última medida adota pela organização, pois é nesse momento é que se analisa se a empresa realmente valoriza os seus colaboradores (FRANÇA, 2008). Portanto, o setor de recursos humanos deve prestar todo o apoio ao colaborador desligado da organização, assegurando que todos os seus direitos estão sendo cumpridos e conforme às leis trabalhistas.

2.3 TREINAMENTO

Chiavenato (2010) relata que o treinamento tem sido visto pelas organizações como um processo para desempenhar as atividades com excelência, porém no passado não tão distante, alguns especialistas de gestão de pessoas acreditavam que o treinamento era um meio para a adequação de cada colaborador a seu novo cargo designado, a fim de que não fugisse do padrão da organização.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas para Chiavenato possuem uma diferença sendo o treinamento orientado para o presente, desenvolvendo e melhorando habilidades para o cargo atual, enquanto o desenvolvimento de pessoas é voltado para os cargos a serem ocupados futuramente nas organizações, conforme o planejamento de carreira para o colaborador. (CHIAVENATO, 2010). O autor Chiavenato (2010) reforça que o treinamento se trata de um ciclo contínuo que deve ser aplicado em quatro etapas:

- Diagnóstico: Levantamento das necessidades ou ausências de treinamentos;
- Desenho: Elaboração de programa de treinamento para atender as necessidades levantadas;
- Implementação: Condução do treinamento;
- Avaliação: Verificação dos resultados encontrados no treinamento.

O treinamento é uma ferramenta essencial para o aperfeiçoamento de profissionais e para a prática padronizada e organizada dos processos e melhorias contínuas das organizações. É a partir do treinamento que se pode gerenciar as habilidades dos colaboradores e fazer com que os mesmos desempenhem suas funções dentro da organização com excelência para atingir o objetivo do grupo.

Paladini (2010) opina que o treinamento é uma potente ferramenta de envolvimento, uma vez que ele é bem planejado, desenvolvido e conseqüentemente aplicado de acordo com a necessidade.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2012) o treinamento pode ser uma ferramenta utilizada para o gerenciamento de habilidades, conceitos, regras e / ou atitudes que podem resultar de melhoria nas características dos colaboradores.

2.3.1 Importância do treinamento e da educação nas organizações

O treinamento e a educação devem ser conduzidos de três formas: o treinamento no trabalho, realizado no local de trabalho e administrados pelo gestor imediato; o auto desenvolvimento, gerido individualmente por meio do empenho e desenvolvimento do próprio colaborador e; o treinamento em grupo, planejado por um departamento de treinamento para toda a organização a fim do crescimento contínuo de toda uma equipe. (CAMPOS, 2004). Para organizações bem-sucedidas, Chiavenato (2010, p.366) apresenta a seguinte sugestão:

E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.

No ponto de vista do autor Chiavenato (2010) o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores

por meio de programas de treinamento colabora para o espírito de equipe, a criatividade e a participação do colaborador perante a organização. Os programas de treinamentos operam principalmente sobre os colaboradores conservadores para que possam ser convertidos em colaboradores com atitudes proativas e inovadoras em benefício de toda uma equipe de trabalho.

Chiavenato (2010) afirma que deve ser dado o apoio aos colaboradores constantemente e deve ser ressaltado por toda a organização. O método mais eficaz é com a participação ativa dos executivos da organização nos programas de treinamentos para se demonstrar o interesse de todos para o desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010, p.373) o treinamento pode apresentar o seguinte cenário na organização:

Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e, sobretudo para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

Milkovich e Boudreau (2012) afirmam que é possível ter evidências de que os investimentos em treinamento estão acompanhados do aumento da lucratividade em longo prazo assim como se consegue atingir maior produtividade em sintonia com a educação do trabalhador perante o objetivo da organização.

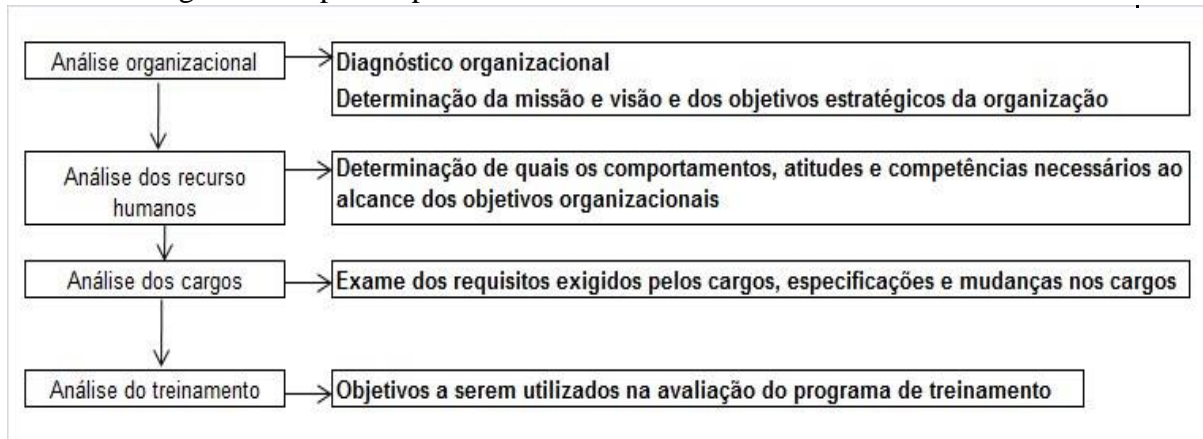
2.3.2 Levantamento das necessidades de treinamento

Chiavenato (2010) define que o treinamento pode ser realizado em quatro níveis de análise:

- Análise organizacional: Análise onde toda a organização é verificada através de seus aspectos - missão, visão e objetivos estratégicos;
- Análise dos recursos humanos: Análise onde parte do perfil do indivíduo para assim determinar os pontos que podem contribuir para os objetivos da organização;
- Análise da estrutura de cargos: Analisam-se as competências das pessoas para determinados cargos na organização;
- Análise de treinamento: Trabalha-se em cima de metas e dos objetivos para avaliar a eficiência e a eficácia do treinamento.

A Figura 3 enfatiza esse conceito:

Figura 3: Os passos para o levantamento das necessidades de treinamento.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.375).

De acordo com Chiavenato (2010) as necessidades de treinamentos são as ausências de preparo profissional dos colaboradores de uma organização, ou seja, a diferença entre a realidade do que o colaborador sabe e faz e do que realmente o colaborador deveria saber e fazer. O treinamento deve ser aceito pelo colaborador a ser treinado, caso contrário não trará benefícios a ambas as partes. Diante deste relato, Paladini (2010, p.159) salienta:

O treinamento contribui efetivamente para o engajamento das pessoas se ele resulta de uma solicitação que as pessoas fizeram. Se ele foi imposto - pela disponibilidade de pessoas que podem realizar o treinamento ou porque a gerência o considerou relevante -, só vai custar danos ao processo de envolvimento.

Os princípios de gestão da qualidade das normas da família NBR ISO 9000 contemplam a importância de administrar coerentemente os recursos humanos e as necessidades de treinamentos apropriados (BOOG e BOOG,2006).

2.3.3 Avaliação do programa de treinamento

Os resultados do processo de treinamento devem ser exercidos para análise de todo um processo e sugerir melhorias para a organização. (BOOG e BOOG, 2006). O treinamento contribui para a melhoria do comportamento dos colaboradores de uma organização no alcance dos objetivos do grupo. (CHIAVENATO, 2010).

Boog e Boog (2006) relatam que a observação do desempenho de cada colaborador do treinamento é extremamente necessária, pois existem casos em que o colaborador até aprendeu o conteúdo ministrado, porém não obteve mudança em seu comportamento nas suas atividades de rotina.

2.4 COMPETÊNCIA

Hamel e Prahalad (1990) descrevem que as competências nas organizações se caracterizam como a troca de contribuição dos colaboradores para a capacidade da organização se relacionar com o seu ambiente,

mantendo e até mesmo ampliando as possibilidades competitivas.

2.4.1 Gestão de pessoas por competências

Para Dutra (2004) a gestão por competências é um modelo de gestão que tende a reconhecer, ampliar e até mesmo formar habilidades, conhecimentos e atitudes de forma a agregar valor a uma organização e ao próprio colaborador. Ele se torna útil para as organizações, pois a aprendizagem, a inovação e o aprimoramento se tornam fundamentais para a sua competitividade no mercado.

De acordo com o ponto de vista dos autores Dutra (2004) e Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas pode também ser definido como o método a qual uma organização gerencia o comportamento humano no local de trabalho. Diante disso, as organizações devem se estruturar definindo os princípios, políticas e seus processos de gestão.

A gestão de pessoas por competências deve ter como base a perspectiva de administração das carreiras dentro da organização, pois é necessário consolidar o desenvolvimento pessoal e organizacional. Os principais fatores para uma boa administração de carreiras são as próprias pessoas envolvidas que gerenciam as carreiras de outras pessoas na organização, fazendo-se assim o estímulo e o apoio do crescimento dos colaboradores perante a organização. (DUTRA, 2004).

Zarifian (2001) enfatiza que o colaborador dentro de uma organização é identificado pela sua capacidade em assumir atribuições e responsabilidades consideradas complexas, com isso faz com que o colaborador agregue mais valor à organização. No entanto, este desenvolvimento do colaborador deve estar interligado diretamente com o desenvolvimento da remuneração, afim de que ampliem os seus objetivos profissionais perante a organização.

A avaliação de desempenho no ponto de vista de Brandão e Guimarães (2001) é uma sistemática a qual é analisado o desempenho de cada colaborador individualmente, com a finalidade de garantir o desenvolvimento do trabalho de cada pessoa que interage na organização. Neste gerenciamento não é analisado somente o desenvolvimento do colaborador por meio de suas atividades, mas sim é considerado os seus valores, comportamentos e atitudes perante aos colegas de trabalho na organização.

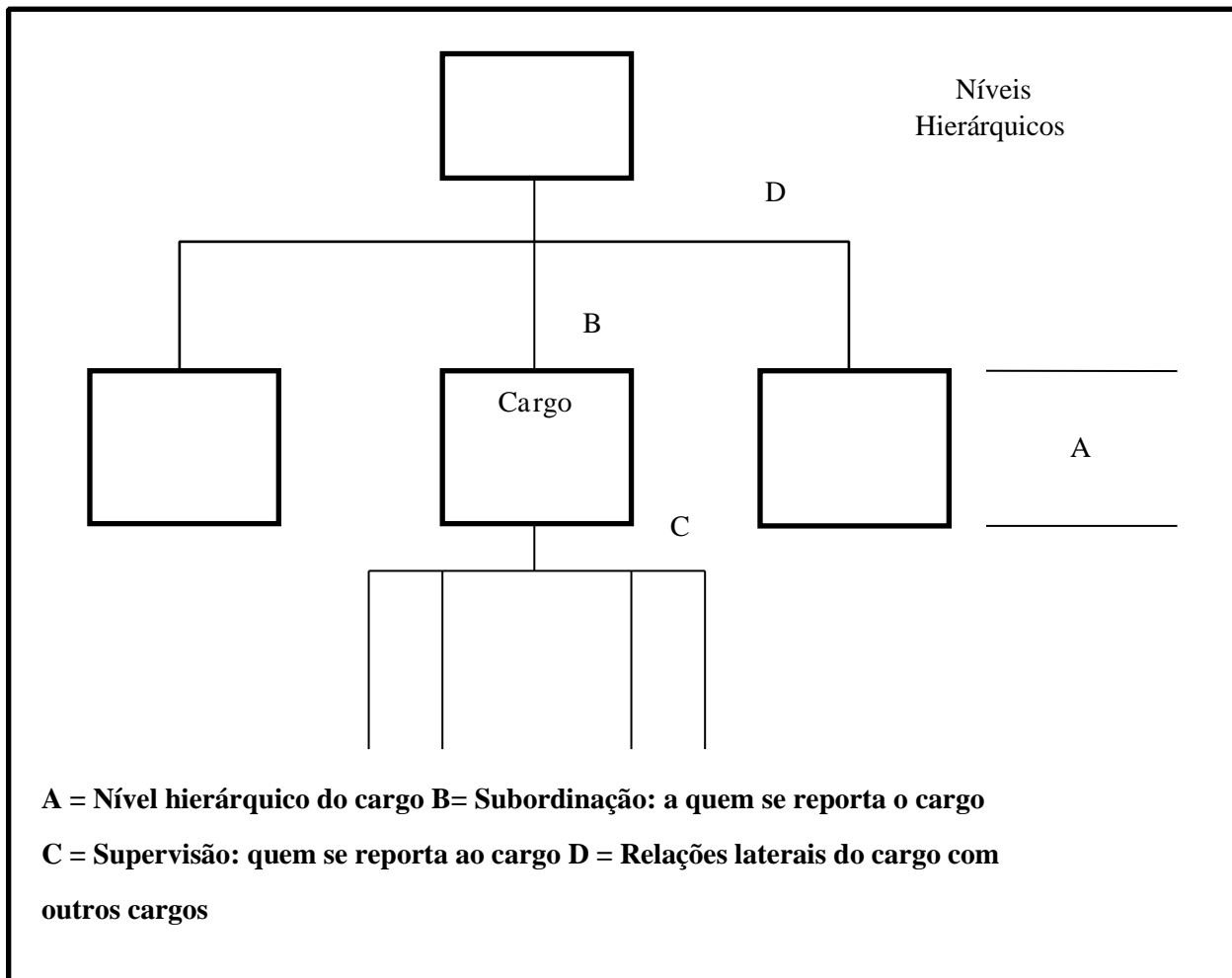
O autor Resende (2002) ressalta que a forma de gerir as pessoas nas organizações vem causando desconforto para os profissionais de recursos humanos e em gestores, devido à falta de comunicação da necessidade da empresa e das práticas de gestão para tal processo.

O mapeamento das competências de cada colaborador é necessário, pois é necessário para a implantação e alimentação do indicador de competências com informações sobre cargo e seus atributos em relação a ele, como por exemplo, a formação requerida para determinado cargo, nível de experiência, dentre outros (RUZZARIN, 2002).

2.5 CARGO

Segundo Chiavenato (2002), o cargo é composto por atividades desempenhadas por um colaborador, sendo ela toda unificada e englobada ou de acordo com o organograma estabelecido pela organização. A posição de um cargo em um organograma defini o nível hierárquico e o seu setor a qual está situado o colaborador. Para posicionar um cargo em um organograma empresarial, é necessário estabelecer condições, conforme na figura abaixo. (CHIAVENATO, 2002).

Figura 5: Posicionamento do cargo no organograma.



Fonte: Chiavenato (2002, p.270).

Conforme Chiavenato (2002) o desenho do cargo é definido como a especificação da informação, métodos de trabalho e dos relacionamentos com os demais cargos, no sentido de atender os requisitos organizacionais, sociais e até mesmo tecnológicos.

2.6 SALÁRIOS

O salário é a retribuição em forma de dinheiro paga pelo empregador em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante um determinado tempo. (CHIAVENATO, 2002).

Conforme o ponto de vista de Chiavenato (2002) o salário direto é aquele percebido como contraprestação do

serviço de acordo com o cargo ocupado. Já no caso de horista, o salário corresponde ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês. Para mensalista, o salário corresponde ao salário mensal percebido. Em relação ao salário indireto, incluem férias, gratificações, gorjetas, adicionais, entre outros benefícios.

O pagamento é considerado o meio pelo qual a pessoa proporciona a satisfação e suas necessidades assim como a de sua família, porém o trabalho pode ser mais que um elemento que proporcione a satisfação fisiológica dos colaboradores de uma organização (CHIAVENATO, 2002).

O pagamento por sua vez tende a desempenhar funções que visam o interesse da indústria de acordo com o mercado do setor e ao mesmo tempo mantém o colaborador motivado para suprir as expectativas, busca de condições adequadas e crescimento profissional com necessidade de corresponder à aposta de uma organização.

Lacombe (2005) declara que a remuneração pelos resultados consiste em pagar aos colaboradores em função das metas e dos objetivos alcançados, sendo ele administrado com clareza dos objetivos aos profissionais introduzidos na organização. Assim pode-se dizer que a união do salário direto e indireto ou salário mais benefícios constitui a remuneração ou pagamento pelos seus serviços prestados nos dias combinados, sendo um dos principais motivos para o colaborador estar empregado, com o objetivo de realizar suas necessidades pessoais.

A política de uma remuneração deve ser competitiva no mercado de trabalho para as pessoas e deve evitar diferenças salariais excessivas para preservar a flexibilidade diante dos colaboradores. (FRANÇA, 2008). Há diferenças salariais de acordo com os seguimentos industriais, sendo que os tetos são controlados pelos sindicatos juntamente com a equipe patronal, as diferenças poderão mudar internamente nas organizações dependendo do cargo e de suas habilidades individuais. Deste modo a remuneração está vinculada ao cargo e baseada nas funções desempenhadas pelos funcionários sendo também diferenciados pelas suas competências e habilidades, diferenciadas nos postos de trabalho.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando falamos em desempenho, em geral, falamos no desempenho do cargo, ou seja, falamos do papel do ocupante do cargo, sendo que este comportamento varia de pessoa para pessoa. O valor das recompensas e a percepção das recompensas dependem do esforço, habilidade e capacidade individual de cada colaborador. (CHIAVENATO, 2002).

É por meio de avaliação de desempenho que os gestores das áreas podem realizar as análises sobre o trabalho de seus empregados e corrigir possíveis hábitos e comportamento no trabalho. Através de avaliação de desempenho dos colaboradores é possível identificar problemas na supervisão de pessoal, integração de colaborador à organização, motivação dos colaboradores, dentre outros fatores. Conforme o tipo de problema identificado, Chiavenato (2002) relata que é possível colaborar com a determinação e desenvolvimento de uma política adequada na área de recursos humanos em conformidade com as necessidades da organização.

De acordo com Lacombe (2010), as avaliações de desempenho de um profissional destinam-se a

melhorar o seu desempenho em suas atividades a qual executa em sua rotina do dia a dia. O responsável pela avaliação de desempenho não deve esperar datas como o final da experiência ou quando o colaborador realiza aniversário em sua função, o correto é realizar um acompanhamento diário em uma planilha e quando ele perceber que o colaborador não está correspondendo às expectativas, o mesmo deve realizar um feedback para esclarecer como se encontra o seu comportamento dentro da instituição, e também mostrar a ele como as outras pessoas visualizam o seu desempenho na organização.

2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Chiavenato (2010) ressalta que os acidentes de trabalho e as doenças desencadeadas por motivos profissionais provocam prejuízos significativos a todos da organização em termos humanos, sociais e financeiros. Assim como os riscos de saúde como, por exemplo, risco físico e biológico, tóxico e químico, bem como situações de estresse no trabalho podem provocar riscos elevados no trabalho.

As normas de segurança no trabalho são técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, agregadas para prevenir acidentes no ambiente organizacional, seja pelo cancelamento inseguro do ambiente, seja pela instrução dos colaboradores para a implementação de práticas preventivas (RIBEIRO, 2005).

2.9 ROTATIVIDADE

Relata Chiavenato (2002) que a rotatividade é uma espécie de flutuação de pessoas entre as organizações e o ambiente, ou seja, é o volume de pessoas que entram e saem de uma organização. Assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de colaboradores que entram e saem de uma organização. Quando ela é considerada muito elevada, pode trazer problemas para a organização, portanto é importante que se avalie o grau de rotatividade para que as providências necessárias sejam tomadas.

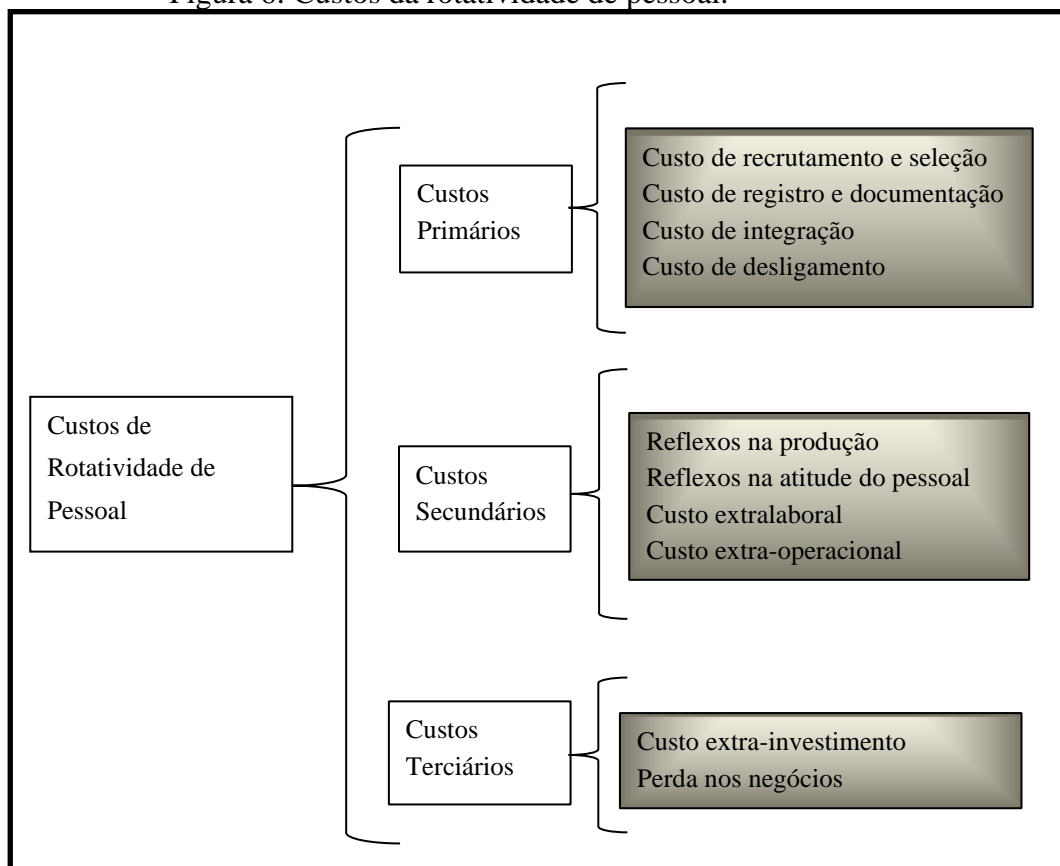
2.10 FATORES QUE GERAM A ROTATIVIDADE

Dentre os fenômenos externos, Chiavenato (2002) cita a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado de trabalho, assim como a situação econômica do país, novas oportunidades de empregos, dentre outras.

2.11 GASTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conforme Chiavenato (2002) a rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários. Os custos primários são lidados à: custo de recrutamento e seleção, custo de registro de documentação, custo de integração e custo de desligamento. Já nos custos secundários estão relacionados: reflexos da produção, reflexos da atitude pessoal e custo extra laboral. Nos custos terciários estão relacionados: custo extra investimento e perda de negócios. O organograma abaixo mostra os custos pela rotatividade de pessoas;

Figura 6: Custos da rotatividade de pessoal.



Fonte: Chiavenato (2002, p.191).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de melhorias nas empresas deve-se começar pela metodologia alinhada e adequada de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações, a fim de estabelecer um plano de carreira para o profissional que está para adentrar a organização.

O presente artigo enfatiza a importância de conhecer as pessoas que trabalham em nossas organizações e prover a elas recursos para que desenvolvam suas habilidades, atitudes, comportamentos e conhecimento. Trabalha também a importância de avaliar os colaboradores para que o mesmo consiga se ver diante dos olhos da gerência, dos colegas e da própria organização como um todo.

No entanto, sabemos que este trabalho é árduo e que requer atenção e dedicação dos profissionais envolvidos com gestão de pessoas, não somente o departamento de recursos humanos e sim dos gestores, líderes, coordenadores e afins, pois são eles que serão a ponte para alavancar os colaboradores dentro das organizações.

É importante, as organizações compreenderem que o mercado de trabalho está em constante mudanças e que é necessário se reinventar e se adequar as necessidades impostas pelo mercado e pela situação e econômica do país. Para isso, se faz necessário apostar nos talentos que adentram na organização, vistos eles

desde o início da seleção e do recrutamento.

REFERENCIAS

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T..**Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Ed Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. – 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation.** Havard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W..**Administração de recursos humanos.**São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades.** Rio de Janeiro, Qualitymark; ABRH-Nacional, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências:** indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos** / Scott Snell, George Bohlander; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competencia:** por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. Sao Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.