

# FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

## Workshop de Recursos Humanos

Manual do Participante



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Todos os direitos reservados  
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

#### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial  
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF  
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938  
www.sebrae.com.br

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Alessandra Cunha Souza

#### **Consultora Conteudista**

Suzana Zimmer

#### **Consultora Educacional**

Noelma Silva

#### **Colaboração**

Maria Luiza do Valle/Elimara Clélia Rufino/Suely Mito

#### **Estagiário**

Fernando Rogae

#### **Revisão**

G3 Comunicação

#### **Editoração Eletrônica**

G3 Comunicação

#### **Reeditoração Eletrônica e Revisão**

i-Comunicação

Z72wp Zimmer, Suzana  
Workshop de recursos humanos: manual do participante /  
consultora conteudista Suzana Zimmer -- Brasília: Sebrae, 2012.

68 p. : il. -- (Programa Ferramentas de Gestão Avançada)

1. Recursos humanos 2. Gestão inovadora de recursos humanos  
3. Desenvolvimento de competência 4. Recrutamento e seleção  
5. Clima organizacional 6. Feedback I. SEBRAE II. Título

CDU 658.3

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial

# **FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA**

## **WORKSHOP DE RECURSOS HUMANOS**

**Manual do Participante**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário



## APRESENTAÇÃO



## ENCONTRO 1 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos



Atividade 1 – Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	14
Atividade 2 – Competências organizacionais e pessoais como Estratégia Empresarial .....	18
Atividade 3 – Organograma como Ferramenta de Organização dos Recursos .....	26
Atividade 4 – Recrutamento e Seleção de Pessoas .....	32
Atividade 5 – Descrição de Cargo .....	35
Resumo do Encontro 1 .....	39

Atividade 1 – Desenvolvimento de Pessoas: Acompanhando o Desempenho dos Colaboradores.....	44
Atividade 2 – O Feedback no Desenvolvimento da Empresa.....	51
Atividade 3 – Aperfeiçoamento e Capacitação para o Desenvolvimento Organizacional.....	59
Atividade 4 – Pesquisando o Clima Organizacional.....	63
Atividade 5 – Avaliando sua Empresa para o Desenvolvimento .....	67
Resumo do Encontro 2 .....	69



## ENCONTRO 2 – Desenvolvimento Estratégico dos Recursos Humanos e do Clima Organizacional

## BIBLIOGRAFIA



# Apresentação

---



Caro Participante,

As empresas que optam em focar exclusivamente nos aspectos produtivos e financeiros da sua organização, e não valorizam as pessoas responsáveis pelos resultados, correm risco de comprometer o seu pleno desenvolvimento.

As pessoas não estão apenas na produção, mas em todas as áreas da empresa e necessitam receber a devida atenção dos seus gestores. Afinal, as pessoas são fundamentais na realização dos objetivos da empresa, mantendo-a viva e ativa.

Integrar a área de Recursos Humanos às outras áreas da empresa é estratégico, pois visa estabelecer uma cultura organizacional capaz de promover o desenvolvimento das potencialidades das pessoas que são imprescindíveis no sucesso da empresa.

Assim a compreensão da gestão de pessoas como uma área estratégica é fundamental para que o gestor da empresa utilize as informações produzidas nesta área para o aprimoramento não apenas das pessoas, mas da empresa como um todo.

As ferramentas de gestão de pessoas (diagnóstico, avaliação, capacitação e seleção) devem ser utilizadas não com um fim em si mesma, mas de forma integrada e estratégica, para melhorar a produtividade das pessoas responsáveis pelo sucesso da empresa.

Neste contexto, o *workshop* de Recursos Humanos do Programa Ferramentas de Gestão Avançada pretende conscientizar os responsáveis pelo sucesso da empresa sobre a importância da gestão estratégica de pessoas que ao valorizar seus potenciais amplia sua produtividade e competitividade no mercado.



**Espera-se que neste *workshop* você possa desenvolver competências para:**

- Compreender a importância do uso estratégico das ferramentas de recursos humanos para o desenvolvimento da sua empresa;
- Predispor-se a gerir seus recursos humanos estrategicamente em busca do aumento da produtividade dos seus colaboradores;
- Aplicar de forma estratégica as ferramentas de recursos humanos para o aumento da produtividade da sua empresa.

**Estrutura do *workshop*:**

Os encontros estão organizados da seguinte forma:

- **Encontro 1** – A Gestão Estratégica de Recursos Humanos;
- **Encontro 2** – Desenvolvimento Estratégico dos Recursos Humanos e do Clima Organizacional.

**Carga Horária:**

8 horas.

**Desejamos sucesso em sua caminhada!**





# ENCONTRO 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS



## ENCONTRO 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS

Neste encontro trataremos da importância de práticas de Gestão de Recursos Humanos dentro das empresas como ação estratégica organizacional.

Falaremos do diferencial competitivo de uma empresa que se preocupa em desenvolver ações voltadas para a gestão de pessoas considerando o todo da organização no que se refere a sua visão, missão e valores estabelecidos.

Abordaremos também a busca de talentos como fator estratégico. É importante saber como procurar, utilizando formas de atrair os candidatos e selecioná-los conforme as exigências do cargo e necessidades da empresa.

Serão considerados alguns cuidados na construção do organograma funcional e a importância de se estabelecer etapas num processo de seleção.

**Neste encontro serão criadas condições para que você possa desenvolver competências para:**

- Compreender a Gestão de Recursos Humanos como uma área estratégica dentro da empresa;
- Entender a importância de haver consonância entre as atribuições de um cargo e as competências necessárias para assumi-lo com êxito;
- Estabelecer correlações entre as ferramentas de organização e de seleção de pessoal, como ações estratégicas de Recursos Humanos;
- Reconhecer a importância da gestão dos recursos humanos como uma área estratégica na organização da empresa;

- Reconhecer as vantagens da gestão por competências;
- Diagnosticar a prática da gestão dos recursos humanos na sua empresa;
- Identificar os processos de recrutamento e seleção como necessários para suprir os recursos humanos da sua empresa.

## **Roteiro do Encontro 1**

### **Atividade 1 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**

Exposição dialogada e exercício individual sobre as ações estratégicas dos Recursos Humanos em uma empresa.

### **Atividade 2 – Gestão por competências como estratégia organizacional**

Exposição dialogada e exercício em grupo sobre as competências como estratégia organizacional para o bom desempenho da empresa.

### **Atividade 3 – Organograma como ferramenta de organização de recursos humanos**

Exposição dialogada sobre a importância de refletir se as pessoas da sua empresa ocupam o lugar certo dentro da organização e exercício em grupo sobre o caso da empresa Ilumina.

### **Atividade 4 – Recrutamento e Seleção**

Exposição dialogada e atividade em grupo para sensibilizar os participantes sobre a importância do processo de recrutamento e seleção como um investimento na produtividade e competitividade no mercado.


### **Atividade 5 – Descrição de Cargo**

Exposição dialogada e exercício individual sobre a importância da descrição do cargo como uma estratégia necessária para auxiliar a empresa na definição das atribuições indispensáveis para o seu bom e efetivo desempenho.

## ATIVIDADE 1 – A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS


Você participará de uma exposição dialogada com o educador sobre gestão de recursos humanos, e de um exercício individual sobre as ações praticadas na sua empresa.

### Gestão de Recursos Humanos



- "Conjunto de políticas e práticas definidas pela organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho".
- "Conjunto de processos, práticas e ferramentas direcionadas para o desenvolvimento de pessoas nas organizações".
- "Caminha lado a lado com a Gestão das outras áreas da empresa, aprendendo umas com a outras".

Idalberto Chiavenatto



S14E1



---

---

---

---

---

## RH Estratégico



**É a integração dos Recursos Humanos às outras áreas da empresa, com planejamento de ações voltadas para melhorar o desempenho dos colaboradores bem como a produtividade da empresa.**



**S15E1**




---



---



---



---



---



---



---



---



---



SEBRAE  
Mais  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

Fonte: Chiavenato, 2006



1 – Marque as ações abaixo que são desenvolvidas na sua empresa:

Atividades de RH
1 – ( ) Pesquisa de mercado de RH 2 – ( ) Recrutamento de pessoas 3 – ( ) Seleção de pessoas
4 – ( ) Integração de pessoas 5 – ( ) Desenho, descrição e análise de cargos 6 – ( ) Avaliação de desempenho
7 – ( ) Remuneração e compensação 8 – ( ) Avaliação de desempenho 9 – ( ) Benefícios e serviços sociais 10 – ( ) Higiene e segurança do trabalho 11 – ( ) Relações sindicais
12 – ( ) Capacitação e desenvolvimento 13 – ( ) Liderança 14 – ( ) <i>Feedback</i> 15 – ( ) Gerenciamento de conflitos
16 – ( ) Avaliação de desempenho 17 – ( ) Liderança 18 – ( ) Frequência 19 – ( ) Produtividade 20 – ( ) Balanço social

## **ATIVIDADE 2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Nesta exposição será apresentada a definição de competência para o entendimento da importância das atribuições estabelecidas para um cargo e as competências necessárias para assumi-lo com êxito.

Haverá também um exercício cuja finalidade é fazer com que você reflita se as competências preestabelecidas para o êxito da sua empresa estão sendo praticadas.

## Competência



**“... o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”**

**(DURAND - 1998)**

**S17E1**



---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

## Competência



SEBRAE  
Mais  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<i>Conhecimentos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Atitudes</i>
<i>Saber</i>	<i>Saber fazer</i>	<i>Querer fazer</i>
<p>O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática</p>	<p>O que praticamos, temos experiência e domínio sobre</p>	<p>As características pessoais que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos</p>

**S18E1**




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Competências



**As competências são comportamentos ou ações observáveis, que exprimem habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências e outros atributos, até mesmo as emoções, que o cargo exige para o seu ocupante.**

**S19E1**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Competências



**Enquanto o cargo descreve as tarefas e as responsabilidades, as competências são conhecimentos, habilidades e atitudes, que se refletem no comportamento que o ocupante do cargo deve possuir para assumi-lo com êxito.**

**S20E1**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Alguns Exemplos de Competências



### Decisão

Realizar escolhas válidas, eficazes e autônomas em função das prioridades reais, decidindo com segurança mesmo diante de riscos, condições de incerteza, carência de informações, competências ou provas. Assumir a responsabilidade pelas próprias escolhas.

### Visão Estratégica

Captar / prever e transmitir a evolução futura dos cenários. Formular e desenvolver estratégias eficazes, estando atento as suas repercussões na empresa.

S21E1



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1. Preencha o quadro abaixo com as informações da sua empresa trabalhadas no plano empresarial durante a Fase 2:**

Nome da empresa:
Missão:
Visão:
Valores:

**2. Liste até quatro competências organizacionais trabalhadas no plano empresarial durante a Fase 2 que você considera relevante para sua empresa.**

---

---

---

**3. Liste até quatro competências pessoais que seus colaboradores precisam ter para o bom desempenho da sua empresa.**

---

---

---

4. Copie as competências individuais listadas anteriormente no quadro abaixo. Identifique de acordo com sua empresa quais os cargos estratégicos. Marque para os cargos estratégicos da sua empresa, CD para Competências Desenvolvidas e CA para Competências a serem Adquiridas.

Competências Pessoais (listadas)	Cargo 1	Cargo 2	Cargo 3	Cargo 4

## ATIVIDADE 3 – ORGANOGRAMA COMO FERRAMENTA DE ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Você participará de uma exposição interativa com o educador visando à apresentação do organograma como ferramenta imprescindível na organização dos Recursos Humanos de uma empresa.

Na sequência fará um estudo de caso em grupo.

### Gestão de Busca de Talentos



**Pessoas certas  
nos lugares certos,  
nas situações certas  
a fim de serem  
cumpridos os  
objetivos individuais  
e organizacionais.**

SEBRAE  
Mais  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

S22E1



---

---

---

---

## Organograma - Conceito



**Instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento; é uma forma estática de configurar a empresa.**

*(FNQ, Fundação Nacional de Qualidade, 2008)*

**S23E1**



---

---

---

---

---

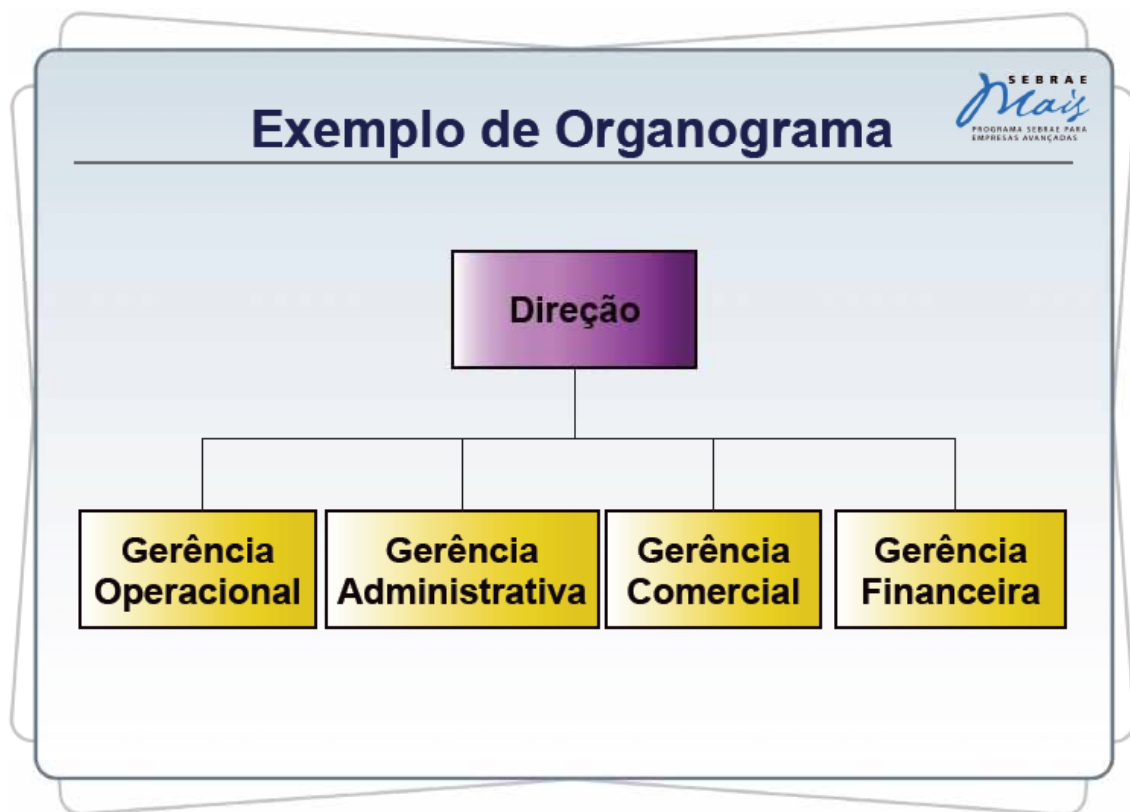
---

---

---

---

---



S24E1



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1. Na sua empresa, vocês utilizam o organograma? Com qual finalidade?

---

---

---

2. Faça a leitura de um estudo de caso abaixo e responda as questões propostas a seguir:

## **Estudo de caso**

### **ILUMINA – Indústria de Luminosos Nacional**

A ILUMINA – Indústria de Luminosos Nacional é uma empresa tipicamente familiar fundada por um empreendedor, filho de imigrantes europeus, que lutou para tornar a empresa uma das mais importantes do setor.

Valter, dono da empresa ILUMINA, preparou uma breve recapitulação do crescimento da empresa nos últimos dois anos para apresentar na reunião mensal de planejamento estratégico com seus gerentes.

A preocupação com a qualidade, os investimentos em tecnologia e a estratégia de fortalecer o relacionamento com seus clientes começam a apresentar bons resultados.

Sua preocupação reside no aumento de seu quadro de pessoal e na necessidade de estruturar e organizar adequadamente esta área de sua empresa.



Por tal razão, um dos assuntos a ser discutido na reunião de planejamento com os gerentes das áreas de Operação, Comercial e Administrativo/Financeiro – Marcos, André e Luiz – será a necessidade de desenvolver e sistematizar algumas práticas de Recursos Humanos.

Durante a reunião refletiram sobre esta temática e decidiram buscar uma pessoa do quadro de funcionários para assumir as tarefas relacionadas à área de supervisão de Recursos Humanos.

Lembraram da Sra. Carmem do setor de compras, de suas habilidades em lidar com as pessoas, sua organização e foco no resultado, bem como sua interação com as demais áreas da empresa.

A Sra. Carmem aceitou o desafio, mas solicitou ao seu gerente Marcos que algumas de suas atividades fossem repassadas para a sua auxiliar para que também possa se dedicar a esta nova função.

Desta forma, a Sra. Carmem assumiu o recém-criado cargo de supervisora de Recursos Humanos.

**Análise do caso**

1. A partir das informações do texto, monte o organograma da Empresa ILUMINA, inserindo a nova supervisão de Recursos Humanos:

---

---

---

---

---

---

---

2. Quais foram as qualidades marcantes que levaram à escolha da funcionária?  
Você possui funcionários com as mesmas qualidades?

---

---

---

---

---

---

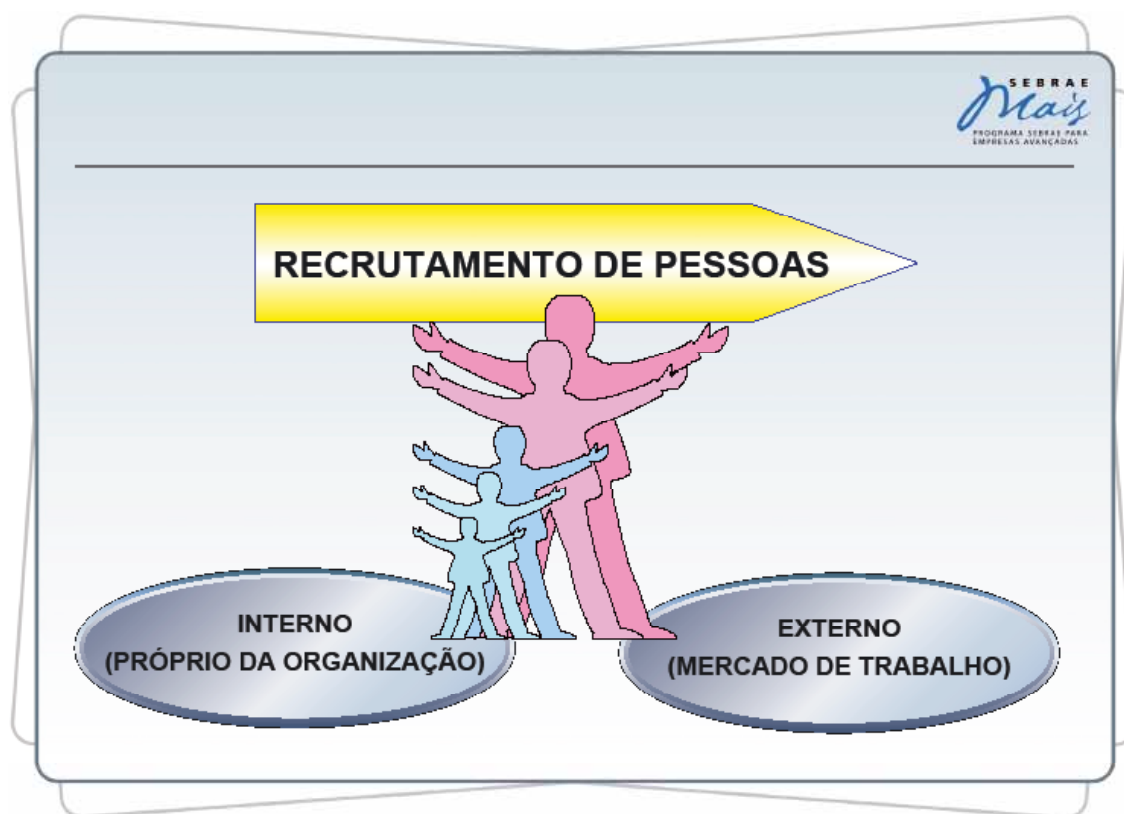
---

---

---

## ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

1. Você participará de uma dinâmica de grupo sobre a importância do processo de recrutamento e seleção para atender às reais necessidades da empresa. Em seguida serão apresentados os tipos e formas de recrutar pessoas para o aprimoramento do seu negócio.



S25E1



---

---

---

---

---

## Fontes de Recrutamento



### Recrutamento externo

- Contatos com agências especializadas
- Contatos com escolas/universidades
- Quadro de avisos externo

### Recrutamento interno

- Por movimentação de quadros de pessoal da própria organização:
- Transferência de funcionários de outras filiais
- Promoções
- Planos de carreira
- Quadro de avisos interno

S26E1



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seleção de Equipes



**ENVOLVE A COMPARAÇÃO E A  
ESCOLHA DE ACORDO COM AS CARACTERÍSTICAS  
DE CADA PESSOA E O PADRÃO DE REFERÊNCIA  
OU ESPECIFICAÇÕES DE CADA CARGO.**

### Principais técnicas utilizadas:

- Entrevistas
- Testes de Aptidão / Personalidade
- Provas de Conhecimento
- Técnicas de Simulação
- Exame Médico



**S27E1**



---

---

---

---

---

---

---

---

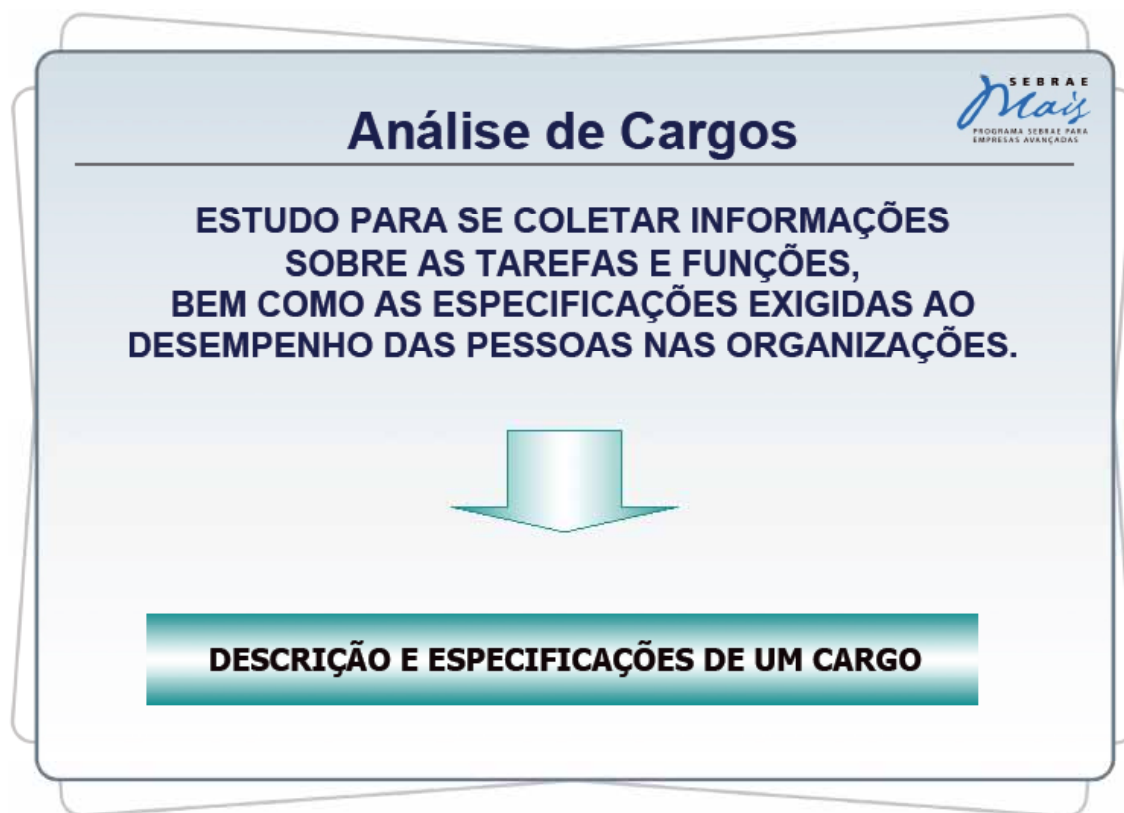
---

---

## ATIVIDADE 5 – DESCRIÇÃO DE CARGO

Nesta exposição interativa, você terá oportunidade de verificar a importância da descrição do cargo como uma estratégia necessária para auxiliar a empresa na definição das atribuições indispensáveis para o seu bom e efetivo desempenho.

Na sequência, participará de um exercício individual sobre descrição de cargos.



S28E1



---

---

---

---

## Fatores de Especificação para Análise de Cargos



*“É uma informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente”*

- ☐ Requisitos Mentais;
- ☐ Requisitos Físicos;
- ☐ Responsabilidades;
- ☐ Condições de Trabalho.

S29E1



---

---

---

---

---

---


---

---

---

---





## Descrição de Cargo

	Data descrição	Atualização em:
Setor		
Título/Identificação do Cargo		
Objetivo do cargo		
Responsabilidades/Atividades executadas		
Subordinação/Coordenação		
Competências		
Conhecimentos:		
Habilidades:		
Atitudes:		
Informações complementares:		
Metas do período/Plano de treinamento e desenvolvimento/Outras		

**S30E1**

1. Escolha um cargo estratégico de sua empresa e preencha o quadro de descrição dos cargos:




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Empresa:	
Setor:	Data da descrição:
Responsável:	
Título/Identificação do cargo:	
Objetivo do cargo:	
Responsabilidades/atividades executadas:	
Subordinação/Coordenação:	
Conhecimentos:	
Habilidades:	
Atitudes:	
Informações complementares:	

## RESUMO

### ENCONTRO 01 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS

Gestão Estratégica dos Recursos Humanos	<p>Definição de gestão estratégica dos Recursos Humanos.</p> <p>A importância da integração dos Recursos Humanos outras áreas da empresa.</p> <p>Ações de RH voltadas para desenvolver pessoas e a empresa.</p>
Competências organizacionais e pessoais como estratégia empresarial	<p>Definição e tipos de competências.</p> <p>Diferenciação entre descrição do cargo e suas competências.</p> <p>Diferenciação entre competências individuais e organizacionais.</p> <p>Diferenciação entre as competências que um cargo precisa e as que o colaborador possui.</p> <p>Exemplificação de competências.</p>
Ferramentas de Recursos Humanos: Organograma, recrutamento, seleção de pessoas e descrição do cargo	<p>Definição da finalidade do organograma, recrutamento, seleção de pessoas e descrição do cargo como ferramentas estratégicas de Recursos Humanos.</p> <p>Explica a importância do organograma para definição das hierarquias organizacionais da empresa.</p> <p>Tipos de recrutamento e formas de seleção que melhor atendam o perfil da empresa.</p> <p>Descrição do cargo como uma ação necessária para analisar as atribuições do cargo e o desempenho do colaborador ocupante.</p>

# ENCONTRO 2 – DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL



## ENCONTRO 2 – DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste encontro trataremos das ações estratégicas de Recursos Humanos que buscam monitorar o comportamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Consideraremos o comportamento dos líderes e liderados e suas práticas como fator de interferência direta sobre o clima organizacional.

Será verificada a importância da avaliação e acompanhamento do desempenho das pessoas em suas funções, cruzando as competências dos cargos e das pessoas a fim de definir aspectos a serem desenvolvidos e valorizados.

**Neste encontro serão criadas condições para que você desenvolva competências para:**

- Compreender a avaliação de desempenho, o *feedback* e a pesquisa de clima como ferramentas imprescindíveis no desenvolvimento de potenciais que contribuam para o aumento da produtividade de uma empresa;
- Comprometer-se em gerir estrategicamente os Recursos Humanos de sua empresa, utilizando a avaliação de desempenho e a pesquisa de clima organizacional para definir ações voltadas para o desenvolvimento dos seus colaboradores e da sua empresa;
- Predispor-se a aplicar algumas ferramentas de Recursos Humanos, como *feedback*, avaliação de desempenho e de clima organizacional em busca do melhor desempenho dos seus colaboradores;

- Diagnosticar quais ações de Recursos Humanos são necessárias para melhorar o desempenho dos seus colaboradores com o intuito de aumentar a produtividade da sua empresa.

## ROTEIRO DO ENCONTRO

### **Atividade 1 – Desenvolvimento de Pessoas: acompanhando o desempenho dos colaboradores**

Exposição dialogada e estudo de caso sobre a utilidade prática da avaliação de desempenho no desenvolvimento da empresa.

### **Atividade 2 – O *feedback* no desenvolvimento da empresa**

Exposição dialogada sobre a importância do *feedback* e exercício em grupo de formulação de *feedback* para situações que podem comprometer o bom desempenho do colaborador na empresa.

### **Atividade 3 – Aperfeiçoamento e capacitação para o desenvolvimento da empresa**

Exposição dialogada sobre a importância da capacitação e do desenvolvimento para o crescimento da produtividade e competitividade da empresa.

### **Atividade 4 – Pesquisando o clima organizacional**

Exposição interativa e atividade individual ou por empresa com a finalidade de demonstrar a importância de pesquisar o clima organizacional para o bom desempenho dos colaboradores e da empresa.

### **Atividade 5 – Avaliando a sua empresa para o desenvolvimento**


Exercício individual ou por empresa cuja finalidade é proporcionar a autoavaliação dos participantes em relação às ações de gestão de pessoas na sua empresa.

## ATIVIDADE 1 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ACOMPANHANDO O DESEMPENHO DOS COLABORADORES


Nesta atividade, será apresentada a importância de desenvolver a empresa a partir do acompanhamento dos seus colaboradores.

Será realizada uma atividade prática através de um Estudo de Caso sobre a utilização da avaliação de desempenho para o desenvolvimento de sua empresa.

### Avaliação de Desempenho



**É A RESPONSABILIDADE GERENCIAL QUE PROCURA  
MONITORAR  
O TRABALHO EM EQUIPE E DE CADA PESSOA E OS  
RESULTADOS OBTIDOS.**



**Encontra-se ligada diretamente à eficiência no cargo,  
fornecendo-lhe informações sobre o seu desempenho e  
necessidades de desenvolvimento**

S3E2



---

---

---

---





S4E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**SEBRAE**  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

S5E2

1. Exercício em grupo para analisar o estudo de caso e responder as questões abaixo sobre o acompanhamento do desempenho dos colaboradores.

## Estudo de caso

### Empresa Phenix

Dona Marina tem 37 anos de idade, é solteira e trabalha na Empresa Phenix há cinco anos. Foi selecionada inicialmente para ser digitadora da seção de cobrança de títulos, cargo que ocupou por dois anos e meio.

Tornou-se uma excelente digitadora no decorrer desse período. Sempre desenvolveu seu trabalho com ótima qualidade. Bastante ágil, também possuía ótimo relacionamento com colegas e seus respectivos chefes.

Quando vagou o lugar de Analista de Seção, cargo superior ao dela devido ao seu excelente desempenho foi rapidamente promovida.

Nunca teve atritos com as pessoas da equipe, pelo contrário, furtava-se às discussões e ninguém no setor conhecia suas opiniões pessoais, pois era do tipo que sempre concordava com o chefe ou com a maioria dos votos.

Desenvolia um trabalho impecável com qualidade e agilidade habitual. Sua dedicação chamava a atenção dos colegas e superiores pois se concentrava horas a fio no trabalho.

Ausentava-se de sua mesa apenas nos horários de café e refeições, não faltava ao trabalho, não chegava atrasada e jamais conversava sobre assuntos estranhos ao serviço.

Seus méritos profissionais acumulavam-se, sendo novamente indicada para novas promoções.

Inesperadamente a Supervisora da seção de cobrança de títulos, devido a problemas de saúde e, por ordens médicas, foi obrigada a se afastar do trabalho por tempo indeterminado e superior a seis meses.

Sem pensar duas vezes, Flávio, seu gerente, lembrou-se de Dona Marina para ocupar o cargo, pois suas promoções tornaram seus méritos inegáveis.

Quando foi convidada para assumir a função de Supervisora da Seção de Cobrança de Títulos, ao contrário do que se imaginava, ela demonstrou bastante preocupação.

Dona Marina demonstrou certa insegurança diante da nova responsabilidade, temendo não ser capaz de assumir com eficiência a supervisão desta seção.

Mesmo insegura, Dona Marina assumiu a função e depois de seis meses continuava ansiosa com as responsabilidades assumidas e isso ocasionou pela primeira vez um baixo desempenho.

O gerente Flávio mostrava-se preocupado, pois percebeu mudanças no comportamento de Dona Marina, principalmente na relação arbitrária com seus subordinados, reflexos da sua insegurança. As outras seções, que dependiam dos seus relatórios, também se queixavam da baixa qualidade do serviço e do não cumprimento dos prazos.

José, gerente de produção, extremamente irritado, disse que se a situação fosse com ele, não pensaria duas vezes, já teria demitido Dona Marina.

Diante do problema, Dona Marina foi encaminhada para participar de um curso para o desenvolvimento de supervisores. O instrutor André, por sua vez, percebeu que apesar da insegurança Dona Marina possuía potenciais que necessitavam ser desenvolvidos.

Assim, André habilmente conseguiu resgatar os potenciais que Dona Marina possuía e desenvolver outros imprescindíveis para a função que exercia.

Dona Marina foi tomando consciência de seus pontos fortes e do que poderia melhorar, sentindo-se mais preparada para atuar como supervisora.

Dona Marina, além de supervisora, auxilia na coordenação de projetos na área de responsabilidade social da empresa.

1. Após a leitura do texto, preencha o quadro abaixo e atribua uma pontuação classificatória para os personagens apresentados, em escala de 1 a 5, sendo:



Personagens	Função/ Área	Pontos	Efetuaou sua função de forma satisfatória? Justifique seus pontos:
Dona Marina			
Flávio			
José			
André			

## Formas de Avaliação



- ♦ **AUTOAVALIAÇÃO;**
- ♦ **AVALIAÇÃO SUPERIOR OU AVALIAÇÃO 90°;**
- ♦ **AVALIAÇÃO CONJUNTA OU AVALIAÇÃO 180°;**
- ♦ **AVALIAÇÃO DE MÚLTIPLAS FONTES OU AVALIAÇÃO 360°.**



S6E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ATIVIDADE 2 – O FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Você participará de uma exposição sobre *feedback*, seu conceito e importância da sua prática.

Também fará uma atividade em grupo com a finalidade de praticar o uso do *feedback*.

### Feedback

**Feedback é uma palavra de origem inglesa, sendo entendida como o processo de transmissão de informação que visa a manutenção ou correção do comportamento com o fim de atingimento dos objetivos organizacionais.**

S7E2



---

---

---

---

**É preciso entender que...**

**FEEDBACK É UMA INFORMAÇÃO,**

**NÃO É OPINIÃO**   **NÃO É BRONCA**   **NÃO É CONSELHO**

**PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS.**

SEBRAE  
Mais  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

S8E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



1. Reunidos em grupo, faça a leitura de uma das cinco simulações e formule o *feedback* necessário para cada uma das situações.

### Simulação 01

A Reunião Gerencial ocorria repleta de sugestões e dúvidas referentes aos últimos projetos implantados e os resultados conquistados. Toda vez que Paulo, gerente da Área de Vendas, tentava expor sua opinião, era “cortado” por José, gerente da área de Tecnologia.

Não suportando mais a situação, Paulo disse: “José, você não sabe ouvir os outros?!”

1. Analisem a situação descrita e preparem uma simulação de *feedback*, conforme o caso apresentado.

---

---

---

2. Imagine-se na posição de Paulo. Como você faria o *feedback* a José nesta situação?

---

---

---

## **Simulação 02**

Patrícia é uma excelente profissional da área de TI, com um ótimo desempenho nos resultados de seus trabalhos. Seus relatórios gerenciais são muito bem elaborados, mas tem uma dificuldade muito grande nos relacionamentos interpessoais e este comportamento tem dificultado suas relações com as demais áreas. Ela é muito objetiva e algumas vezes se isola do grupo de trabalho, mesmo em momentos de interação.

1. Analisem a situação descrita e preparem uma simulação de *feedback*, conforme o caso apresentado.

---

---

---

2. Você, enquanto gestor de Patrícia, como daria um *feedback* adequado para tratar esta situação?

---

---

---

---

---

### Simulação 03

Lívia e Renata foram contratadas no mesmo período para trabalhar na Área de Vendas da Empresa Malhas Schick e, em curto espaço de tempo, tornaram-se muito amigas. Saíam nos fins de semana com a turma de amigos, estavam sempre próximas, enfim, tinham um bom relacionamento tanto fora quanto dentro da empresa.

Um desentendimento ocorrido em um dos momentos de convívio de fim de semana abalou a amizade entre elas e, conseqüentemente, esta situação fez com que comesçassem a ocorrer problemas também dentro da empresa.

1. Analisem a situação descrita e preparem uma simulação de *feedback*, conforme o caso apresentado.

---

---

---

2. Como gestor da Área de Vendas da empresa, como você trataria a situação?

---

---

---

---

### Simulação 04

Rodrigo é um ótimo vendedor, sempre atencioso e gentil, é muito querido entre os colegas de trabalho e é o preferido entre os clientes. Porém, ele não vem apresentando resultados satisfatórios em seus números de vendas; no último trimestre, sua média de vendas caiu 25% em relação ao trimestre anterior.

1. Analisem a situação descrita e preparem uma simulação de *feedback*, conforme o caso apresentado.

---

---

---

---

---

---

2. Você, sendo gestor de Rodrigo, como daria este *feedback* a ele?

---

---

---

---

---

---

### Simulação 05

Você e sua equipe de trabalho estão reunidos para tratar assuntos pendentes e definir as ações de melhoria para a empresa. Num determinado momento, Carlos, um dos colaboradores, se manifesta em nome da equipe solicitando um posicionamento, neste exato instante, sobre os resultados da aplicação da Avaliação de Desempenho.

Inicialmente, sua tentativa foi informar que farão uma outra reunião somente para tratar deste assunto, dizendo que todos fiquem tranquilos quanto aos resultados. O comentário não encerrou o assunto e outras pessoas também se posicionaram solicitando as informações neste momento.

Você já tem os resultados das avaliações e sabe que no grupo foram observados desempenhos muito bons e até surpreendentes, e também o inverso.

1. Analisem a situação descrita e preparem uma simulação de *feedback*, conforme o caso apresentado.

---

---

---

2. Como você trataria esta situação e como faria o *feedback* diante da equipe?

---

---

---

## Feedback



### É UMA FERRAMENTA GERENCIAL QUE REQUER DO GESTOR, PREPARO PARA...

#### DAR FEEDBACK

- ✓ Foque o comportamento;
- ✓ Seja claro, objetivo e específico;
- ✓ Cuide da hora e local adequados;
- ✓ Não dê palpites ou opiniões pessoais;
- ✓ Forneça alternativas;
- ✓ Realmente ouça;
- ✓ Tenha empatia;
- ✓ Sem julgamentos.

#### RECEBER FEEDBACK

- ✓ Ouça atentamente;
- ✓ Lembre-se que o comportamento é a percepção das outras pessoas;
- ✓ Se não concordar, não discuta, reflita;
- ✓ Se não estiver claro, pergunte;
- ✓ Conclua fazendo um resumo do foco do feedback.

S9E2



---

---

---

---

---

---

---

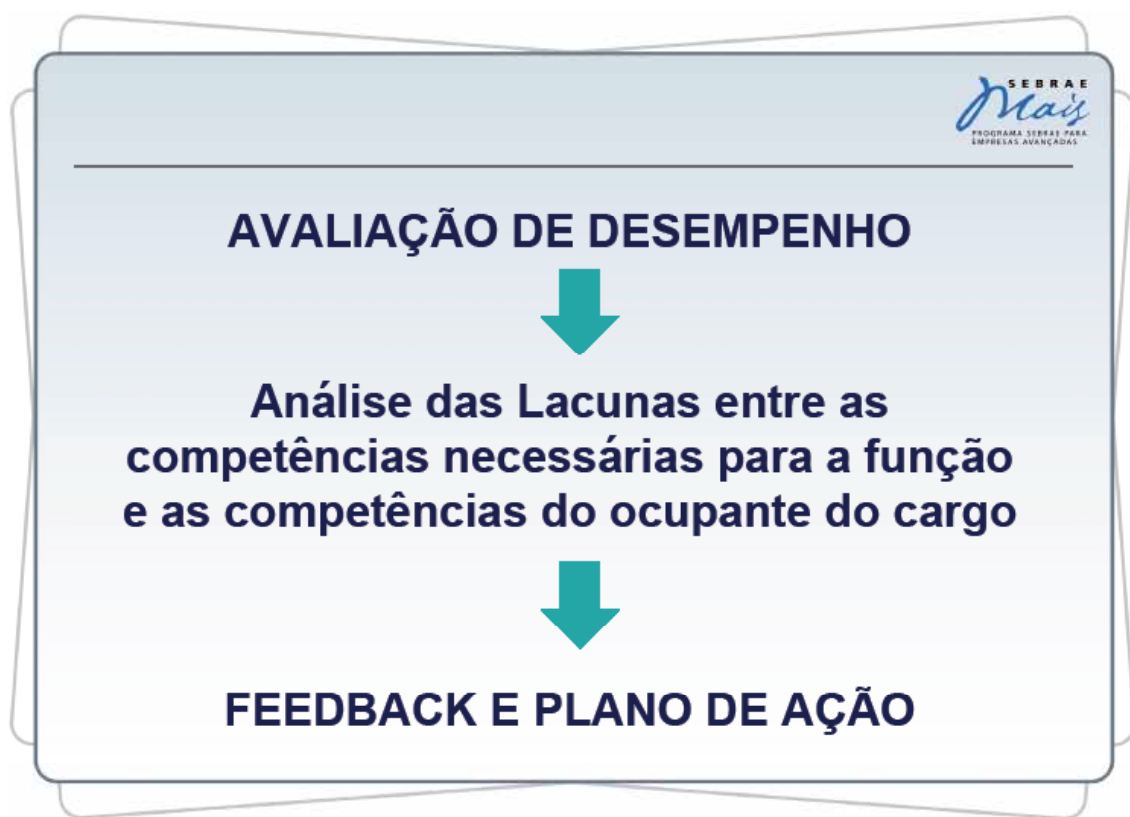
---

---

---

### ATIVIDADE 3 – APERFEIÇOAMENTO E CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta exposição, será apresentada a importância da capacitação e do desenvolvimento de pessoas para o aumento da produtividade e competitividade da empresa no mercado.



S10E2



---

---

---

---

---



**S11E2**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Programas de Capacitação das Pessoas



### Linhas de Ação

- CURSOS DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA E TECNOLÓGICA.
- RECICLAGEM E ATUALIZAÇÃO.
- APERFEIÇOAMENTO DAS PESSOAS EM ARTICULAÇÃO COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.
- IMPLANTAÇÃO E MONITORIA DE UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NOVO.

S12E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plano de Carreira



- O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras, a qual, por sua vez, visa à sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida.
- O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de RH, como avaliação do desempenho, T&D e planejamento de RH.

S13E2



---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

## ATIVIDADE 4 – PESQUISANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL


Você participará de uma exposição interativa e fará uma reflexão individual sobre a importância da pesquisa para identificar os fatores que favorecem ou não o clima interno organizacional da sua empresa, bem como medidas que auxiliem no bom desempenho dos seus colaboradores.

### Gestão do Clima Organizacional



---

### PESQUISA DE CLIMA



**S14E2**




---



---



---



---



---

## Por que avaliar o Clima Organizacional



**Considera-se o clima organizacional como uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização.**



S15E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Alguns indicadores do Clima Organizacional

SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

### INDICADORES

- Turnover
- Absenteísmo
- Retorno de Programas de Sugestão
- Resultados de Avaliação de Desempenho
- Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais
- Desperdício de materiais



### ALGUMAS TÉCNICAS PARA PESQUISAR O CLIMA

- Questionário
- Entrevista
- Paineis de debates



S16E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Cite três fatos que influenciam positivamente o clima organizacional da sua empresa?	Quais os efeitos destes sobre o desempenho dos seus colaboradores

Cite três fatos que influenciam negativamente o clima organizacional da empresa?	Quais os efeitos destes sobre o desempenho dos seus colaboradores

## ATIVIDADE 5 – AVALIANDO SUA EMPRESA PARA O DESENVOLVIMENTO

Você participará de um exercício individual com as orientações do educador.

1. Preencha o quadro a seguir buscando identificar as ações de RH que são executadas na sua empresa e as que necessitam ser implantadas para o aumento da sua produtividade.

Nome da Empresa		
Cargo/área		
Cargo/área		
Gestão de Recursos Humanos	Quais ações de RH são executadas na empresa que contribuem para o aumento da sua produtividade	Quais ações de RH necessitam ser implantadas para o aumento da produtividade em sua empresa
1. Recrutamento e Seleção 1.1 Externo 1.2 Critérios definidos para a seleção		
2. Definição dos cargos 2.1 Descrição das competências dos cargos/pessoas 2.2. Organograma atualizado		
3. Treinamento e Desenvolvimento 3.1 Avaliação de desempenho e <i>feedback</i> 3.2 Programa de capacitação 3.3 Análise do clima organizacional 3.4 Plano de carreira		

## Uma mensagem....

SEBRAE  
*Mais*  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS

**Concreta é a certeza de que as pessoas se desenvolvem, se unem, interagem, criam e ampliam seu repertório de conhecimentos, possibilitando construir uma arquitetura social propícia à geração de novos saberes e fazeres.**



S17E2



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## RESUMO

### ENCONTRO 02 – DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>Desenvolvimento de pessoas</b>	<p>Avaliação do desempenho dos colaboradores.</p> <p>Itens de avaliação de desempenho.</p> <p>Tipos de avaliação de desempenho.</p>
<b>Desenvolvimento da empresa</b>	<p>Definição de <i>feedback</i>.</p> <p>O <i>feedback</i> para o desenvolvimento da empresa.</p> <p>Dar e receber <i>feedback</i>.</p>
<b>Desenvolvimento de pessoas e da empresa</b>	<p>Aperfeiçoamento e capacitação para o desenvolvimento organizacional.</p> <p>Avaliação de desempenho, <i>feedback</i> para a elaboração do plano de ação da empresa.</p> <p>A capacitação de pessoas gera o desenvolvimento organizacional e consequentemente aumenta a produtividade da empresa.</p> <p>Evolução dos colaboradores no Plano de Carreira.</p> <p>Pesquisando o clima organizacional para o bom desempenho dos colaboradores e da empresa.</p> <p>Autoavaliação das ações de RH são estratégica na sua empresa para o aumento da sua produtividade.</p>

## BIBLIOGRAFIA

ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

CHIAVENATTO, I. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, 2006;

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Grupo Editorial Campus, 2008 – 3ª Edição;

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Editora Atlas, 2006;

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W.M.C. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV: 2005;

FOWLER, A. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2006;

FNQ Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008;

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

\_\_\_\_ R. **Avaliação de desempenho com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006;

\_\_\_\_ R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007;

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002;

VÁRIOS AUTORES. **Gestão do Capital humano** – Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002;

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.









*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebraemais.com.br](http://www.sebraemais.com.br)

**0800 570 0800**