

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Workshop de Recursos Humanos

Guia do Educador



© 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 Mioto

Estagiário

Fernando Rogae

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

Z72we Zimmer, Suzana
Workshop de recursos humanos: guia do educador / consultora
conteudista Suzana Zimmer -- Brasília: Sebrae, 2012.

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

1. Recursos humanos 2. Gestão inovadora de recursos humanos
3. Desenvolvimento de competência 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

Guia do Educador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



APRESENTAÇÃO



ENCONTRO 1 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos



Atividade 1 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	32
Atividade 2 – Competências Empresariais e pessoais como Estratégia Empresarial	40
Atividade 3 – Organograma como Ferramenta de Organização dos Recursos	50
Atividade 4 – Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	57
Atividade 5 – Descrição de Cargo	68
Resumo do Encontro 1	75

Atividade 1 – Desenvolvimento de Pessoas: Acompanhando o Desempenho dos Colaboradores	83
Atividade 2 – O Feedback no Desenvolvimento da Empresa.....	94
Atividade 3 – Aperfeiçoamento e Capacitação para o Desenvolvimento Organizacional.....	105
Atividade 4 – Pesquisando o Clima Organizacional	112
Atividade 5 – Avaliando sua Empresa para o Desenvolvimento..	119
Resumo do Encontro 2	124



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

BIBLIOGRAFIA



Apresentação



Caro Educador,

As empresas que optam em focar exclusivamente os aspectos produtivos e financeiros da sua organização e não valorizam as pessoas responsáveis pelos resultados, corre 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 a 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 Recursos Humanos 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 Recursos Humanos (diagnóstico, avaliação, capacitação e seleção) devem ser utilizadas não com um fim em si mesmas, 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 valorizarem seus potenciais, ampliam sua produtividade e competitividade no mercado.

Desejamos sucesso em sua caminhada!

Este guia é o seu apoio. Nele você encontrará orientação para execução das atividades programadas, de modo a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências nas seguintes dimensões:

Dimensão de Natureza Cognitiva

- Compreender a importância do uso estratégico das ferramentas de Recursos Humanos para o desenvolvimento da sua empresa.

Dimensão de Natureza Atitudinal

- Predispor-se a gerir seus Recursos Humanos estrategicamente em busca do aumento da produtividade dos seus colaboradores.

Dimensão de Natureza Operacional

- Aplicar de forma estratégica as ferramentas de Recursos Humanos para o aumento da produtividade da sua empresa.

Este *workshop* está dividido em dois encontros de quatro horas, que poderão ser realizados em um único dia com oito horas ou em dois dias com quatro horas cada:

Encontro 1 – A Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

Encontro 2 – Desenvolvimento Estratégico dos Recursos Humanos e do Clima Organizacional.

Carga horária do *workshop*:

8 horas

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 questão estratégica organizacional.

Falaremos do diferencial competitivo de uma empresa que preocupa-se e possui ações voltadas à Gestão de Recursos Humanos, da importância de desenvolvimento de ações, considerando o todo da organização no que se refere à 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.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 1

O propósito deste encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência de:

Dimensão de Natureza Cognitiva

- 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.

Dimensão de Natureza Atitudinal

- Reconhecer a importância da gestão dos Recursos Humanos como uma área estratégica na organização da empresa.

Dimensão de Natureza Operacional

- Diagnosticar a prática da gestão dos Recursos Humanos na sua empresa;
- Identificar os processos de recrutamento e seleção necessários para suprir os Recursos Humanos da sua empresa.

Carga Horária

4 horas

PLANO DO ENCONTRO 1

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Dinâmica individual e em grupo	<i>Data show, slides S1E1 a S13E1; Manual do participante; tarjetas; papel pardo; pincel atômico; crachás; aparelho para tocar CD; flip chart</i>	40'
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Atividade 1	Exposição dialogada e atividade individual	<i>Data show, slides S14E1 a S16E1</i>	30'
Competências organizacionais e pessoais como Estratégia Empresarial	Atividade 2	Exposição dialogada e atividade em grupo	<i>Data show, slides S17E1 a S21E1, manual do participante</i>	40'
INTERVALO				15'
Organograma como Ferramenta de Organização de Recursos Humanos	Atividade 3	Exposição dialogada e atividade em grupo	<i>Data show, slides S22E1 a S24E1; flip chart, manual do participante</i>	50'
Recrutamento e Seleção	Atividade 4	Exercício em grupo e exposição dialogada	<i>Data show, slides S25E1 a S27E1; cartões com nome de frutas, papel sulfite; cola.</i>	25'
Descrição de cargo	Atividade 5	Exposição dialogada	<i>Datas how, slides S28E1 a S30E1</i>	30'
Encerramento	Atividade de encerramento	Atividade individual	<i>Post it em três cores e flip chart</i>	10'
Total de horas				240'

ABERTURA

Objetivos

- Promover a apresentação do Educador, do Sebrae, do Curso e das Competências Gerais;
- Realizar a apresentação da estrutura do *workshop* e suas competências;
- Promover a interação entre os participantes criando clima interativo, propiciando a troca entre o grupo e com o consultor a ser estendido durante o *workshop*;
- Levantar e esclarecer dúvidas sobre a gestão de Recursos Humanos numa empresa.

Estratégia de aprendizagem

Dinâmica individual e em grupo.

Tempo

40 minutos.

Recursos necessários

- *Datashow*, *slides* S1E1 a S13E1, Manual do Participante; 30 crachás; 30 filipetas/ tarjetas de papel sulfite (10cm x 25cm) cor verde; 30 tarjetas de papel sulfite (10cm x 25 cm) cor amarela; *flip chart*; uma fita crepe; 30 pincéis atômicos; duas folhas de papel pardo; aparelho para tocar CD.

Procedimentos essenciais

Parte 1 – Apresentando do *workshop*

- Deixe projetado o *slide* S1E1 para receber os participantes;



- Dê as boas-vindas aos participantes e faça sua apresentação de forma simples e objetiva. Apresente-se de forma mais detalhada somente na 2ª etapa desta atividade;
- Atente para o fato de que você será um exemplo de profissional de Recursos Humanos, com atitude de atenção, respeito e espaço ao outro;
- Distribua o manual do participante, crachás e pincéis para cada um dos participantes;
- Solicite que no crachá coloquem o primeiro nome e, se houver outro, coloquem os dois, destacando como gosta de ser chamado. Preencha também o nome da sua empresa;

Workshop de Recursos Humanos

Encontro 1 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

- Caso já tenham preenchido o crachá nos *workshops* anteriores, peça que o utilizem novamente.
- Peça que abram o Manual do Participante, na página que contém a Apresentação do *Workshop*;
- Leia a apresentação ressaltando a importância de que os empresários participantes saibam qual é o principal foco deste *workshop* e sinalize contextualizando que trata-se da 3ª Fase do Programa Ferramentas de Gestão Avançada;
- Apresente a estrutura do *workshop* através do *slide* S2E1.

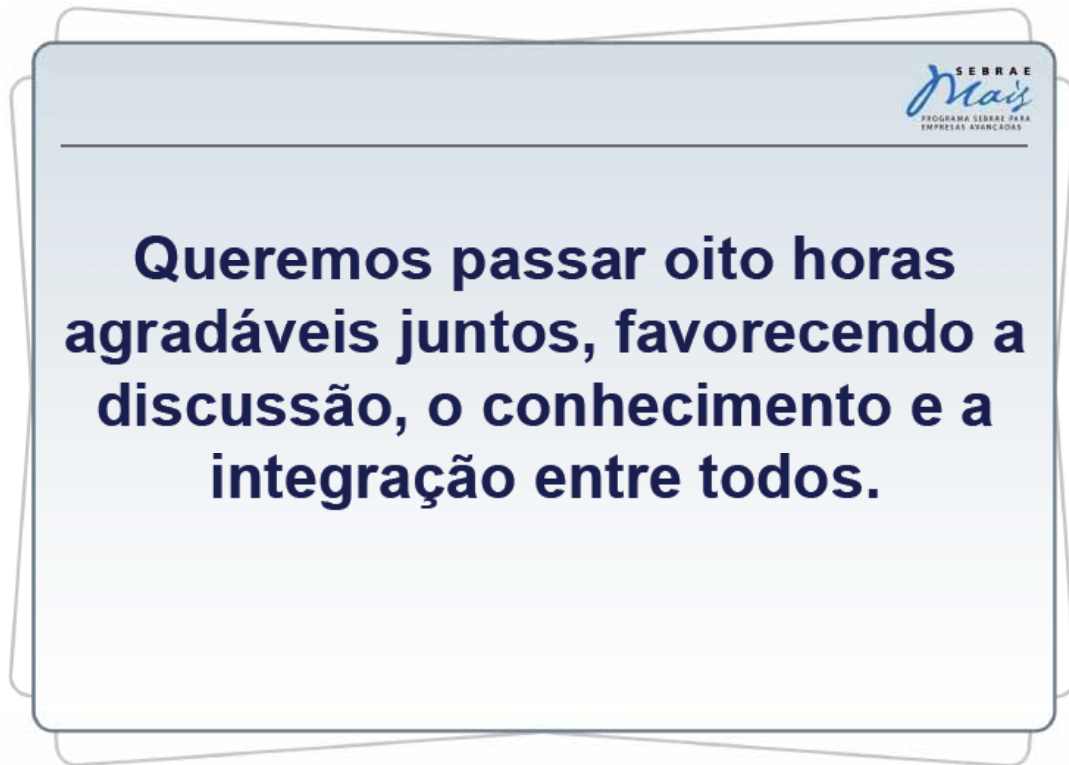
Programa	
Período	Encontros
4 horas	1 – A Gestão Estratégica de Recursos Humanos
4 horas	2 – Desenvolvimento Estratégico dos Recursos Humanos e do Clima Organizacional

S2E1

- Informe sobre a carga horária, a exigência mínima de 75% de presença nos encontros;
- Enfatize que os objetivos do *workshop* só serão alcançados se cada um contribuir com sua experiência e vivência;
- Informe que o *workshop* está estruturado de forma que ocorra a exposição pelo educador, bem como a participação ativa de cada um;
- Reforce que cada encontro trará atividades com o intuito de garantir o efetivo e necessário conhecimento das ferramentas para uma gestão eficaz dos Recursos Humanos de sua empresa.

Parte 2 – Interação entre o grupo

- Através do *slide* S3E1, convide os participantes a se levantarem para um momento de integração;



S3E1

- Peça para que o grupo fique em pé, em círculo, e que cada participante diga seu nome e empresa que pertence;
- Apresente o *slide* S4E1 perguntando-lhes “para que serve uma janela?” Anote as respostas no *flip chart* e diga que farão um exercício que se chama “Abrindo Janelas”;

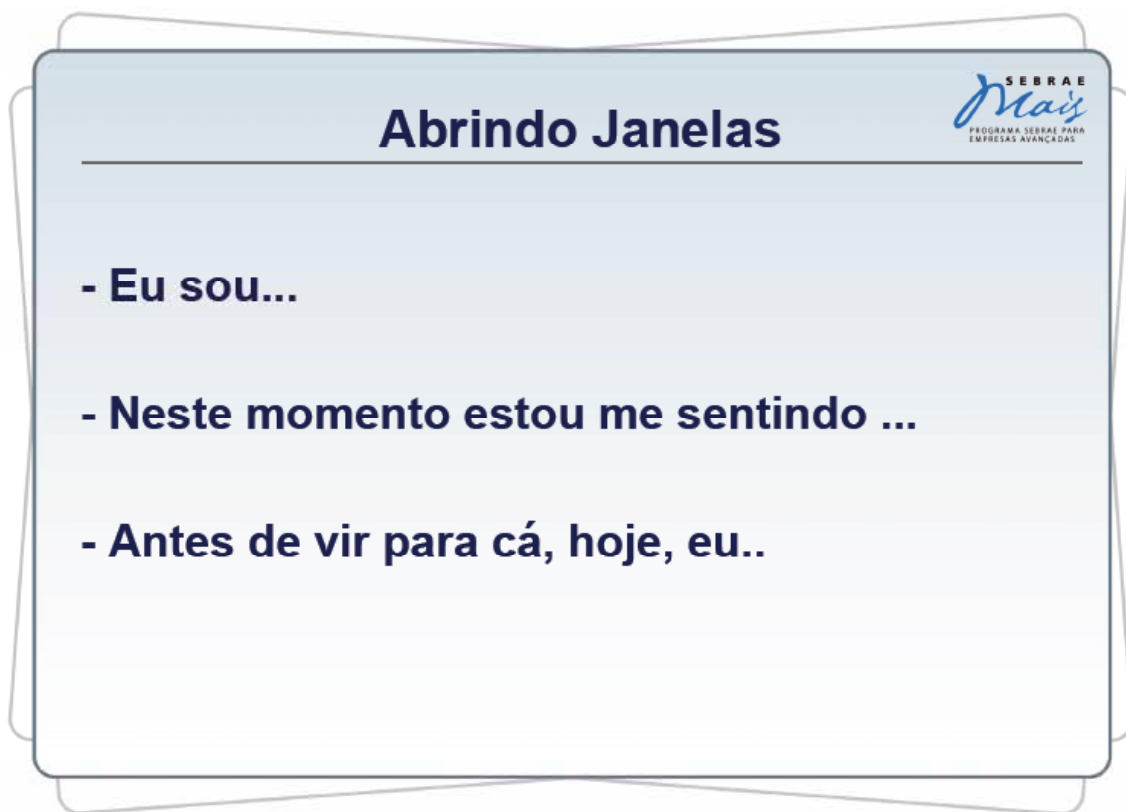


S4E1

- Solicite que deixem todo o seu material nas mesas;
- Explique que será colocada uma música para iniciar a primeira atividade;
- Oriente para que todos se levanten e circulem pela sala e que, a cada pausa/ troca da música eles deverão escolher ficar em duplas ou trios (no caso de número ímpar de participantes) e conversar sobre um dos assuntos que será projetado nos *slides* S5E1 a S10E1;
- Dê inicialmente 30 segundos para cada rodada – vá observando e à medida que começarem a interagir mais, dê mais tempo para cada momento, cuidando para não exceder um minuto.

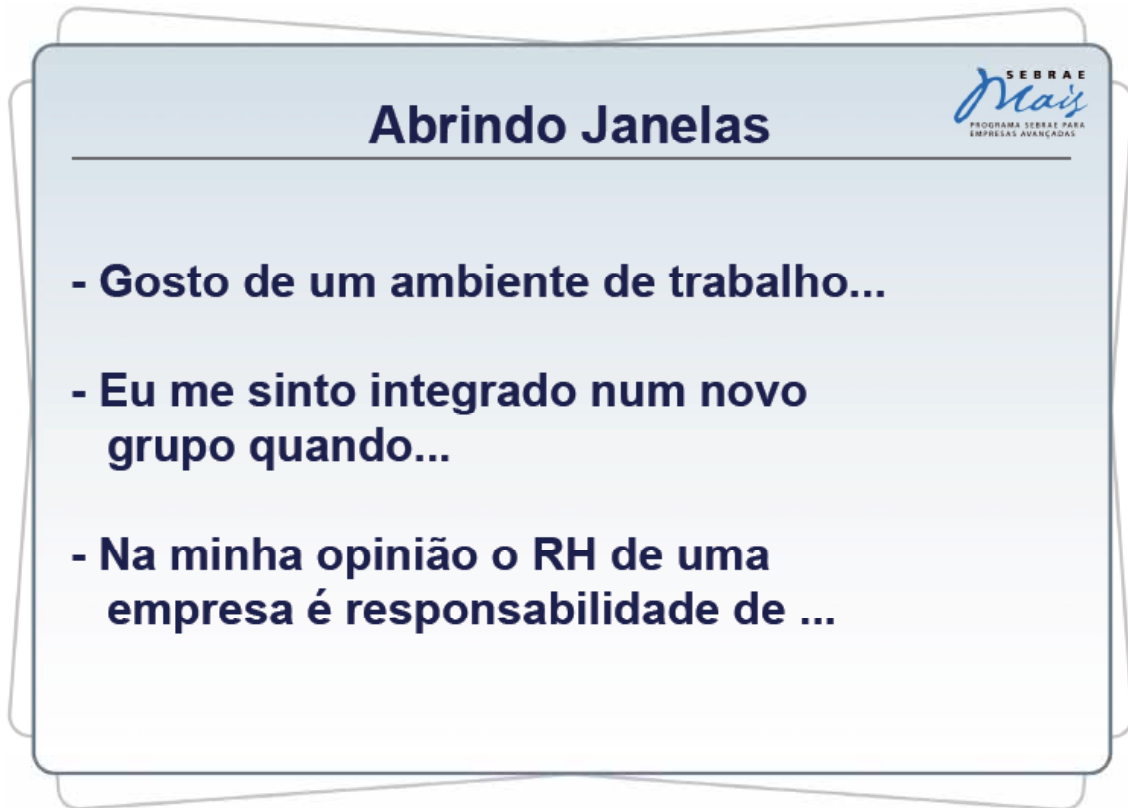
- A cada início de nova música devem se despedir dos atuais pares ou trios e, parando novamente a música, com novo *slide* projetado, devem escolher novas duplas ou trios e iniciarem a conversação com base nos assuntos projetados, podendo escolher um deles;
- Varie o ritmo da música, iniciando com um ritmo mais calmo, e na continuidade, vá colocando músicas mais agitadas;
- Caso haja poucas pessoas, não é necessário que sejam colocados todos os *slides* de assuntos, mas priorize os *slides* S6E1 e S9E1;
- Apresente os *slides* S5E1 até o S11E1 na sequência, pausadamente, para que os participantes façam o que se pede.

- Apresente o *slide* S5E1:



S5E1

- Apresente o *slide* S6E1:

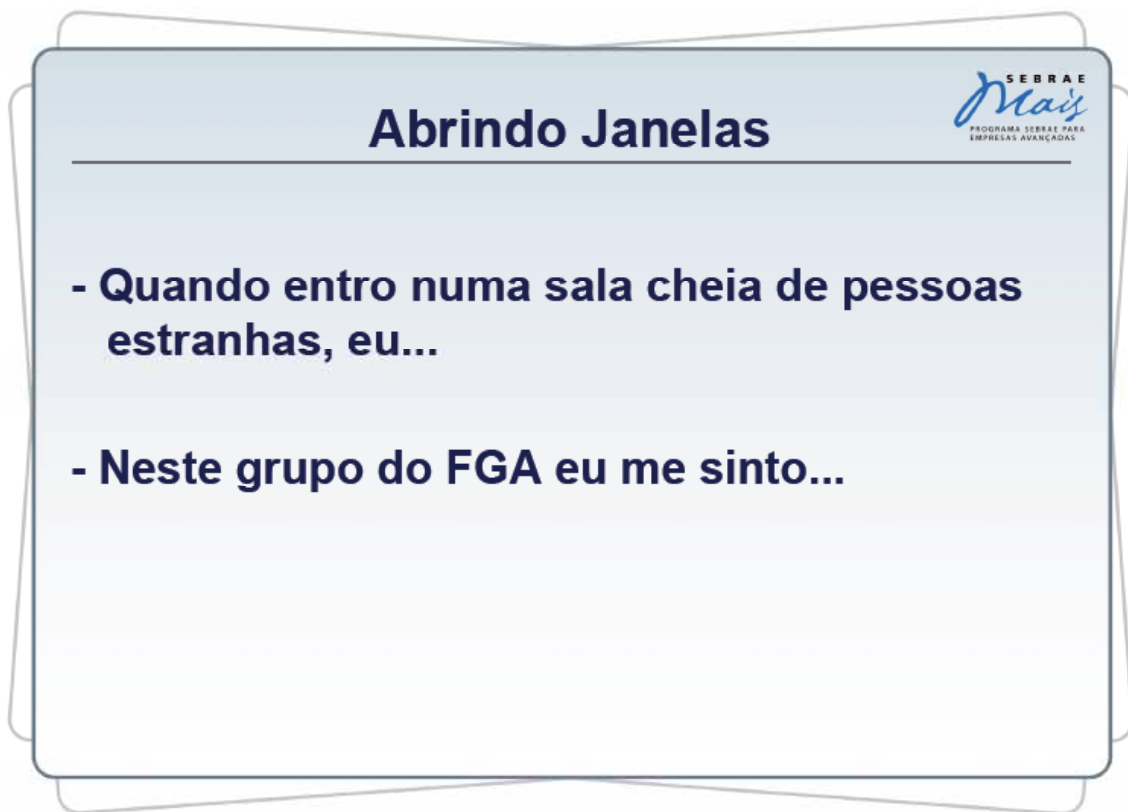


The slide is titled "Abrindo Janelas" and features the SEBRAE logo in the top right corner. The logo includes the text "SEBRAE" above "Mais" in a script font, with "PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS" in smaller text below. The slide contains a list of three statements, each preceded by a hyphen:

- Gosto de um ambiente de trabalho...
- Eu me sinto integrado num novo grupo quando...
- Na minha opinião o RH de uma empresa é responsabilidade de ...

S6E1

- Apresente o *slide* S7E1:

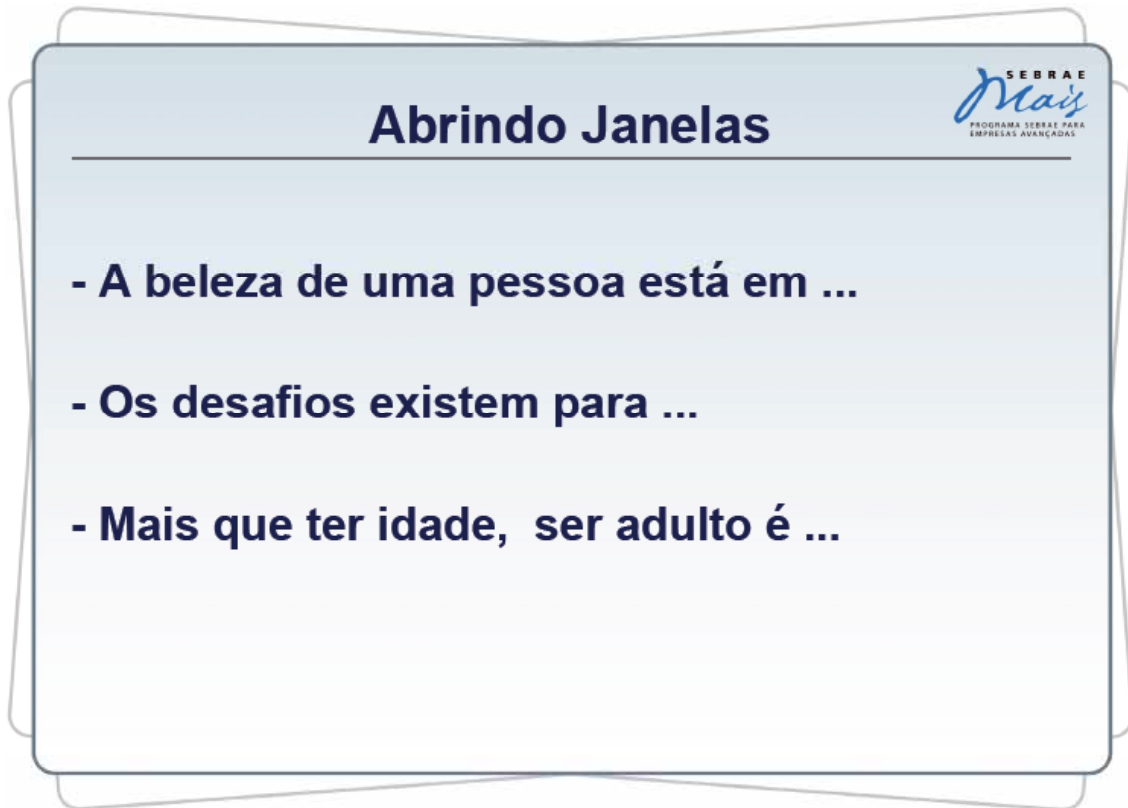


The slide is titled "Abrindo Janelas" and features the SEBRAE logo in the top right corner. The logo includes the text "SEBRAE" and "Mais" in a stylized font, with "PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS" written below it. The slide contains two bullet points:

- Quando entro numa sala cheia de pessoas estranhas, eu...
- Neste grupo do FGA eu me sinto...

S7E1

- Apresente o *slide* S8E1:

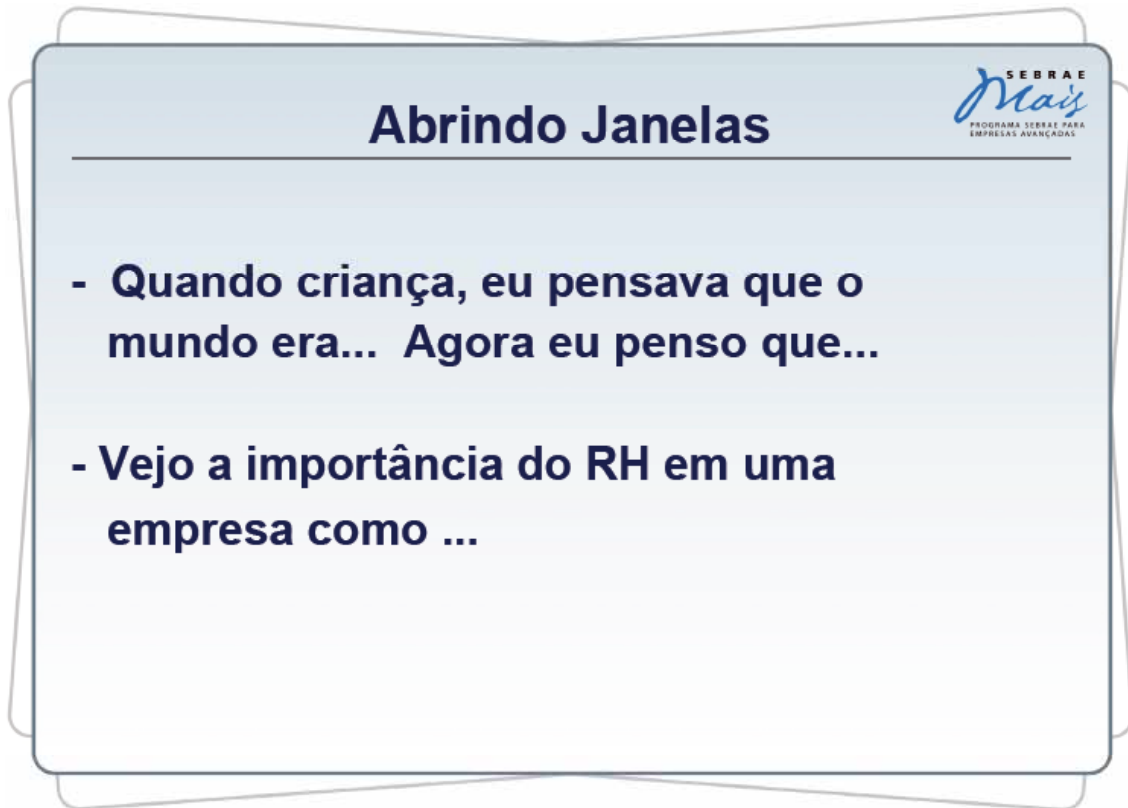


The slide is titled "Abrindo Janelas" and features the SEBRAE logo and the text "Mais PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS" in the top right corner. It contains three bullet points:

- A beleza de uma pessoa está em ...
- Os desafios existem para ...
- Mais que ter idade, ser adulto é ...

S8E1

- Apresente o *slide* S9E1:

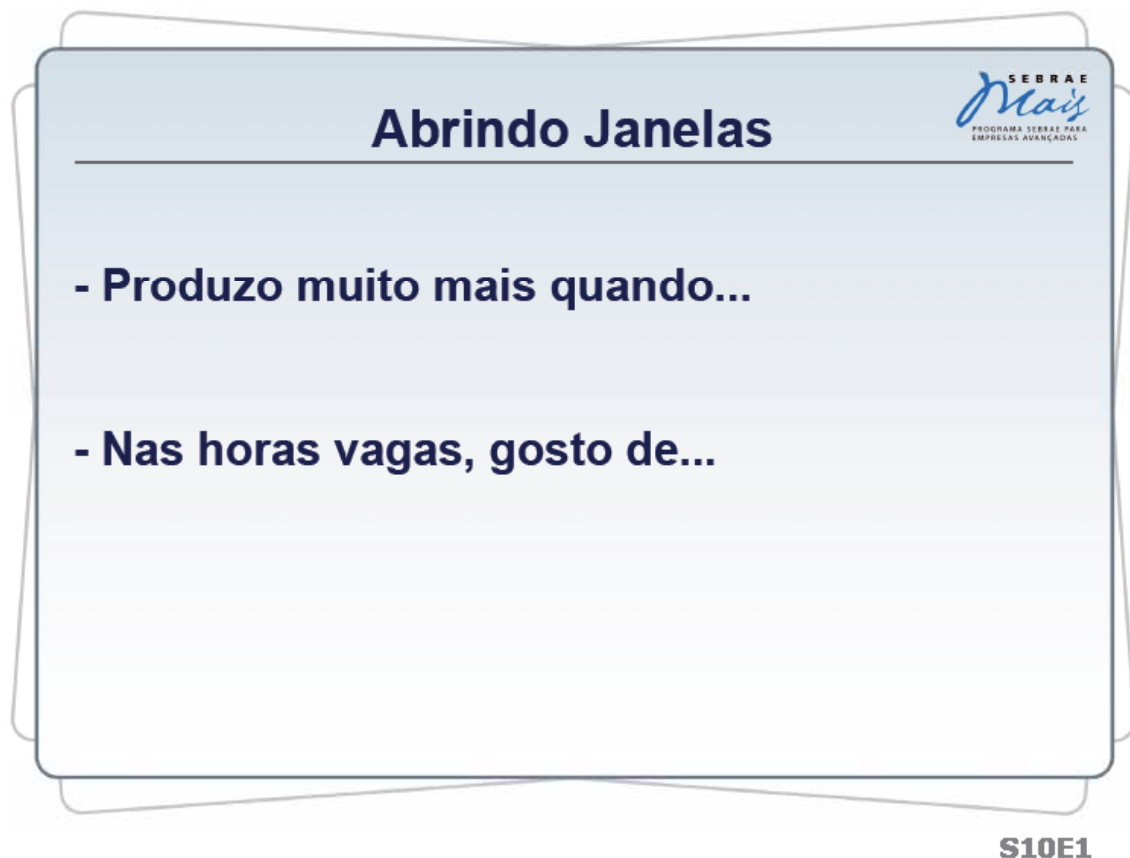


The slide is titled "Abrindo Janelas" and features the SEBRAE logo in the top right corner. The logo includes the text "SEBRAE", "Mais", and "PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS". The slide contains two bullet points:

- Quando criança, eu pensava que o mundo era... Agora eu penso que...
- Vejo a importância do RH em uma empresa como ...

S9E1

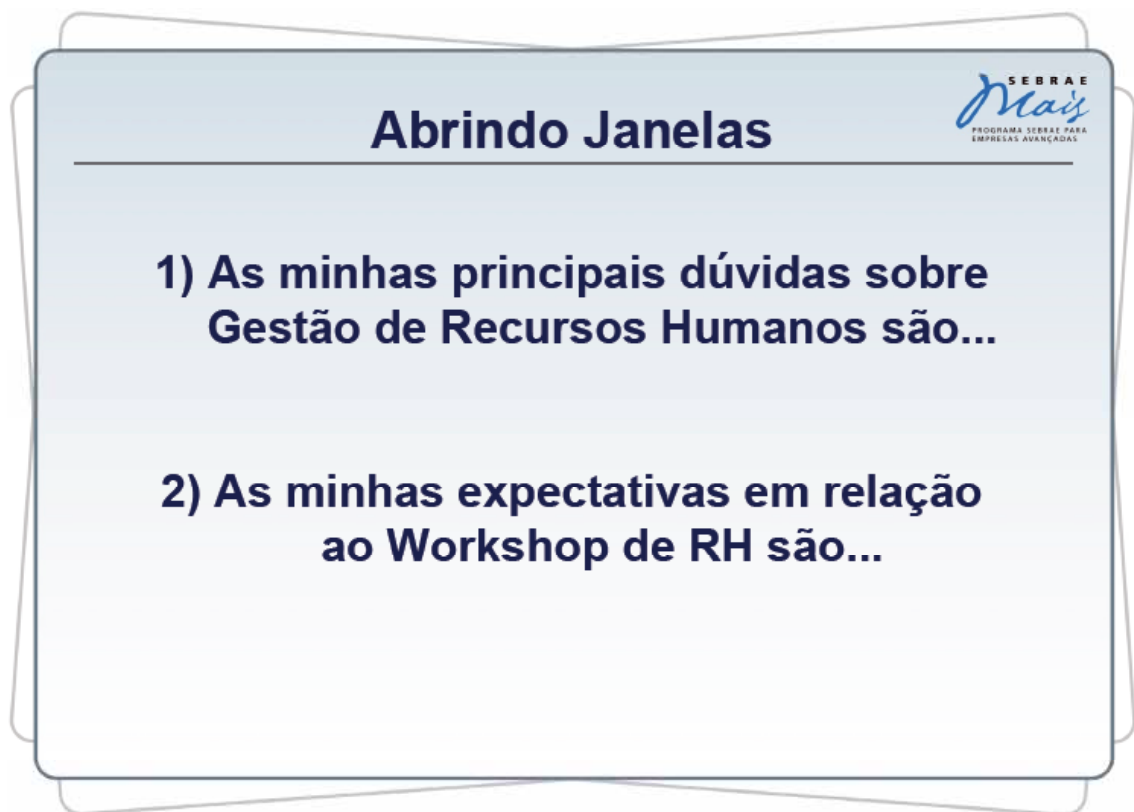
- Apresente o *slide* S10E1:



- Antes da apresentação do *slide* S11E1, solicite que formem grupos maiores, com até seis pessoas, tendo o cuidado para não formar mais de seis grupos;
- Peça que as pessoas que formaram o subgrupo neste momento sentem-se juntas;
- Pergunte-lhes como foi este exercício, com brevidade sobre os depoimentos;
- Faça um resumo conforme a verbalização dos participantes e pergunte-lhes se o exercício teve o mesmo objetivo de uma janela – questões escritas no *flip chart*, no início do exercício, relacionando com os depoimentos.

Parte 3 – Levantamento de expectativas, Contrato de Convivência e esclarecimento de dúvidas sobre gestão de RH

- Explique que os subgrupos formados farão outra atividade e projete o *slide* S11E1:



S11E1

- Oriente os grupos a elegerem um relator e um apresentador;
- Entregue a cada grupo seis tarjetas, sendo três de cada cor, para discutirem e escreverem até três principais dúvidas que o grupo possua sobre a Gestão de Recursos Humanos na sua empresa, e três expectativas sobre o *workshop*;
- Acompanhe os grupos e disponibilize mais tarjetas caso o grupo tenha necessidade;

- Instrua sobre a forma de preencher a tarjeta na qual será colocada apenas uma ideia com no máximo três palavras;
- Informe o tempo de cinco minutos para que o grupo discuta e escreva suas dúvidas e expectativas nas tarjetas;
- Circule pela sala e colabore com os participantes que solicitarem algum apoio;
- Cole dois papéis pardos verticalmente em uma parede que seja centralizada a toda a turma;
- Pegue os dois papéis pardos e cole na parede onde serão coladas as tarjetas. No primeiro papel escreva:

1) QUAIS SÃO SUAS PRINCIPAIS DÚVIDAS SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

- E no segundo escreva:

2) QUAIS SÃO AS SUAS EXPECTATIVIDAS SOBRE O *WORKSHOP* DE RH?

- Observe quando os grupos concluírem, para iniciar as apresentações das tarjetas;
- Convide o representante de cada grupo para iniciar a apresentação das tarjetas do seu grupo, explicando a sua dúvida e fixando a tarjeta no papel pardo;
- Esclareça que, ao final da apresentação, cada grupo deverá indicar qual grupo dará sequência às apresentações e assim sucessivamente;
- Aproveite para discorrer rapidamente sobre o seu conhecimento e experiência, na área de Gestão de Recursos Humanos, e concentre sua fala sobre a postura

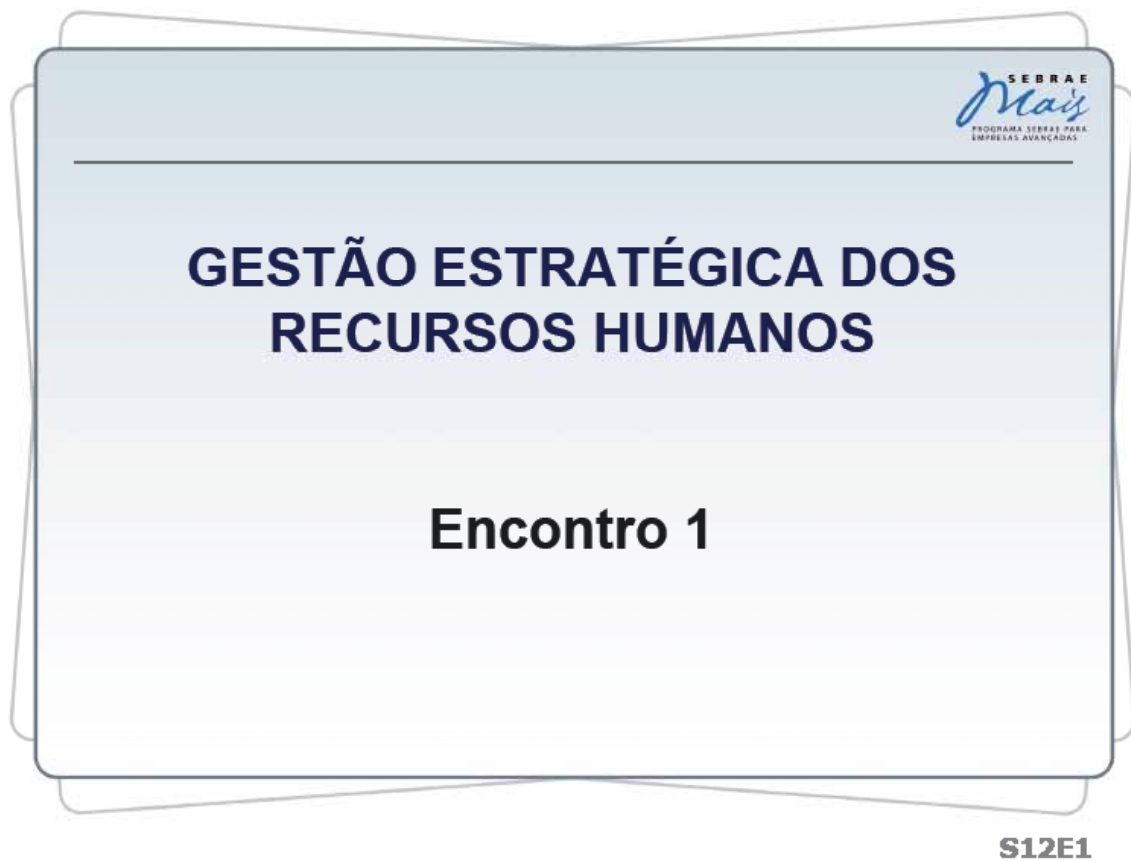
necessária para quem trata com pessoas e se dedica a elas. Apresente-se de forma rápida e sucinta;

- Protagonize uma salva de palmas, ao final das apresentações, reforçando as boas vindas a todos da turma;
- Atente para cada apresentação comente sobre o perfil da turma e as dúvidas levantadas para explicitar o que efetivamente será trabalhado neste *workshop*;
- Faça comentários se houver questões repetidas e acrescente outras questões que sejam foco deste *workshop*;
- Verifique se as questões serão respondidas no *workshop* ou na consultoria;
- Estabeleça um acordo de convivência, pontuando: horário de início e de término, tempo para o intervalo. Ressaltar a pontualidade. Informar que os celulares devem permanecer desligados ou no modo de vibração e abrir espaço para outros aspectos que a turma julgar relevante;
- Informe que tais procedimentos são imprescindíveis para o bom desenvolvimento do *workshop*.

Parte 4 – Apresentação das Competências do Encontro 1


- Peça que abram o Manual do Participante na página que contém a apresentação e as competências Gerais do Workshop;

- Apresente o *slide* S12E1 para introduzir o Encontro 1, em seguida o *slide* S12E2 e explicita as competências deste encontro:



Apresente o *slide* S13E1:

Competências do Encontro I



Dimensões cognitivas:

- 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.

Dimensões Atitudinais:

- Reconhecer a importância da gestão dos recursos humanos como uma área estratégica na organização da empresa.

Dimensão Operacionais:

- Diagnosticar a prática da gestão dos recursos humanos na sua empresa.
- Identificar os processos de recrutamento e seleção necessários para suprir os recursos humanos da sua empresa, com foco nas competências.

S13E1

ATIVIDADE 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS

Objetivos

Apresentar a importância dos cinco processos da Gestão de Recursos Humanos estratégicos para o bom desenvolvimento de uma empresa.

Proporcionar aos participantes levantarem quantas e quais ações de Recursos Humanos são praticadas na sua empresa.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e atividade individual.

Tempo

30 minutos.


Recursos necessários

Datashow, slides S14E1 a S16E1, manual do participante.

Procedimentos essenciais


- Apresente os *slides*, exemplificando e trocando ideias com os participantes, no sentido de construir o conhecimento e verificar entendimentos e percepções;

- Apresente o *slide* S14E1:

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

- Explique o significado de Gestão de Recursos Humanos a partir das definições apresentadas;
- Enfatize que o uso de ferramentas não torna o RH de uma empresa estratégica e sim a forma como são usadas é que vão proporcionar um diferencial competitivo à organização.

- Apresente o *slide* S15E1:

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.

A woman in a dark blazer is standing and pointing at a yellow circular graphic on a flip chart. She is addressing a group of people whose backs are to the camera. The setting appears to be a meeting room or a workshop.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S15E1

- Exemplifique que selecionar pessoas utilizando a entrevista como uma simples conversa sem definição clara da função a ser preenchida pode fazer com que seja contratada uma excelente pessoa, mas não o funcionário que realmente a empresa necessita;
- Explique a importância de que uma empresa, ao buscar contratar funcionários, deve previamente especificar o perfil desejado com as áreas demandadas;
- Saliente a importância do RH “caminhar lado a lado com outras áreas da empresa”, pois assim será possível compartilhar pensamento e ações que agreguem valor à empresa auxiliando no seu melhor desempenho no mercado;

- Explique que as mudanças que marcaram o século 20 são caracterizadas, principalmente, pela globalização da informação, que aumentou a competitividade do mercado cada vez mais acirrada, onde qualidade, produtividade, sustentabilidade e resultados efetivos passaram a ser essenciais ao negócio das empresas;
- Esclareça que, neste novo contexto as pessoas saem da condição estereotipada de geradoras para a de solucionadoras de problemas, somando inteligência para atender, com excelência, as necessidades dos clientes;
- Enfatize a necessidade de a empresa possuir uma Gestão de Recursos Humanos voltada para desenvolver o potencial que a empresa realmente necessita para aumentar sua produtividade;
- Esclareça que as empresas bem sucedidas buscam trabalhar com pessoas que possuem visão ampliada do negócio;

- Projete o *slide* S16E1, no qual são apresentados os principais processos para uma gestão eficiente dos Recursos Humanos de uma empresa, imprescindíveis no seu desenvolvimento:

Gestão de Recursos Humanos: Principais Processos		
Processo	Objetivo	Atividades
Provisão	Quem irá trabalhar na empresa : pessoas necessárias adequadas.	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na empresa	Integração de pessoas Desenho, descrição e análise de cargos Avaliação de Desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na empresa estimulando o desenvolvimento de competências requeridas	Remuneração e compensação Avaliação de desempenho Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Capacitação e desenvolvimento, liderança, feedback, gerenciamento de conflitos
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Avaliação de desempenho, liderança frequência , produtividade, balanço social

Fonte: Chiavenato, 2006

S16E1

- Explique que a Gestão de Recursos Humanos pode desenvolver estes cinco processos, os quais estabelecem como proceder a partir das necessidades identificadas em cada empresa;
- Enfatize a importância de que a área de Gestão de Recursos Humanos tenha uma pessoa responsável para implementar tais processos a partir da necessidade da empresa;

- Esclareça que, por outro lado, nada adianta haver esta pessoa se os gerentes não cooperarem na organização da empresa;
- Enfatize, entretanto, que a empresa, ao tomar a decisão de promover ações de Gestão de Recursos Humanos, esta prática ocasionará impactos não apenas na área em si, mas na empresa como um todo;
- Enfatize a necessidade de romper com o pensamento de que a área de Gestão de Recursos Humanos não apenas contrata e demite, mas desenvolve as pessoas e as potencializa para o aumento da produtividade e competitividade da empresa;
- Levante com os participantes quais ações de Recursos Humanos são praticadas em sua empresa.

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

- Dê dois minutos para que os participantes preencham este *checklist* e mantenha-se observando como reagem ao preenchimento;
- Verifique com a turma quantos conhecem o que significa cada uma destas ações;
- Solicite que marquem inicialmente com um X as ações que são praticadas em sua empresa;
- Peça que sublinhem as ações que não são praticadas;
- Solicite dois participantes que relatem como se sentiram ao preencher este formulário;
- Reflita com os que preencheram mais ações se eles não poderiam inserir o restante destas ações em sua empresa;
- Convide-os a manterem-se refletindo sobre estas ações estratégicas de RH e que essas serão exploradas durante o *workshop*.

ATIVIDADE 2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Objetivos

Compreender o que é competência para então entender a importância de haver consonância entre as atribuições de um cargo e as competências necessárias para assumi-lo com êxito.

Possibilitar ao participante identificar se as competências organizacionais e individuais da sua empresa colaboram para o seu bom desempenho.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e exercício em grupo.

Tempo

40 minutos.

Recursos necessários

Datashow, slides S17E1 a S21E1 e Manual do Participante.

Procedimentos Essenciais

- Inicie sua explanação enfatizando que uma das prática modernas é a gestão por competências, e que para tanto será abordada inicialmente a definição de competência;

- Apresente o *slide* S17E1, definindo o conceito de competência:

Competência

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

(DURAND - 1998)

S17E1

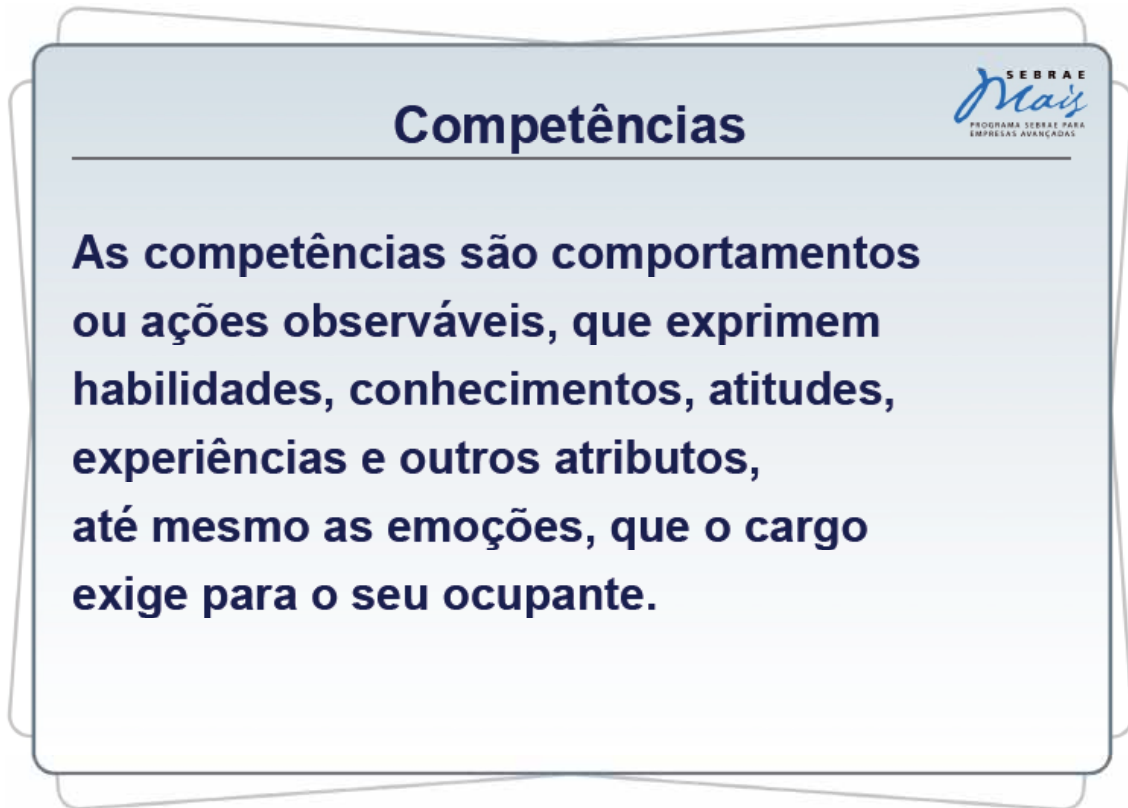
- Passe para o próximo *slide* S18E1 a fim de explicar estes conceitos: Conhecimento, Habilidade e Atitude:

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

S18E1

- Mostre as partes que compõem uma competência e que a junção de conhecimento e habilidade será demonstrada através da atitude. A atitude será eficaz por estar embasada em conhecimento e desenvolvimento de habilidades;
- Dê exemplos corriqueiros, como o caso de uma padaria, que, para fazer o bolo mais vendido necessita possuir a receita bem detalhada (cognitivo), colocá-la em prática, seguindo todos os passos obrigatórios (atitudinal) e a partir da prática conseguir obter o sabor desejado (operacional) sempre que for fazê-lo novamente;
- Explique que esta definição de competência deve ser explicitada na gestão estratégica de Recursos Humanos de uma empresa;

- Apresente o *slide* S19E1:



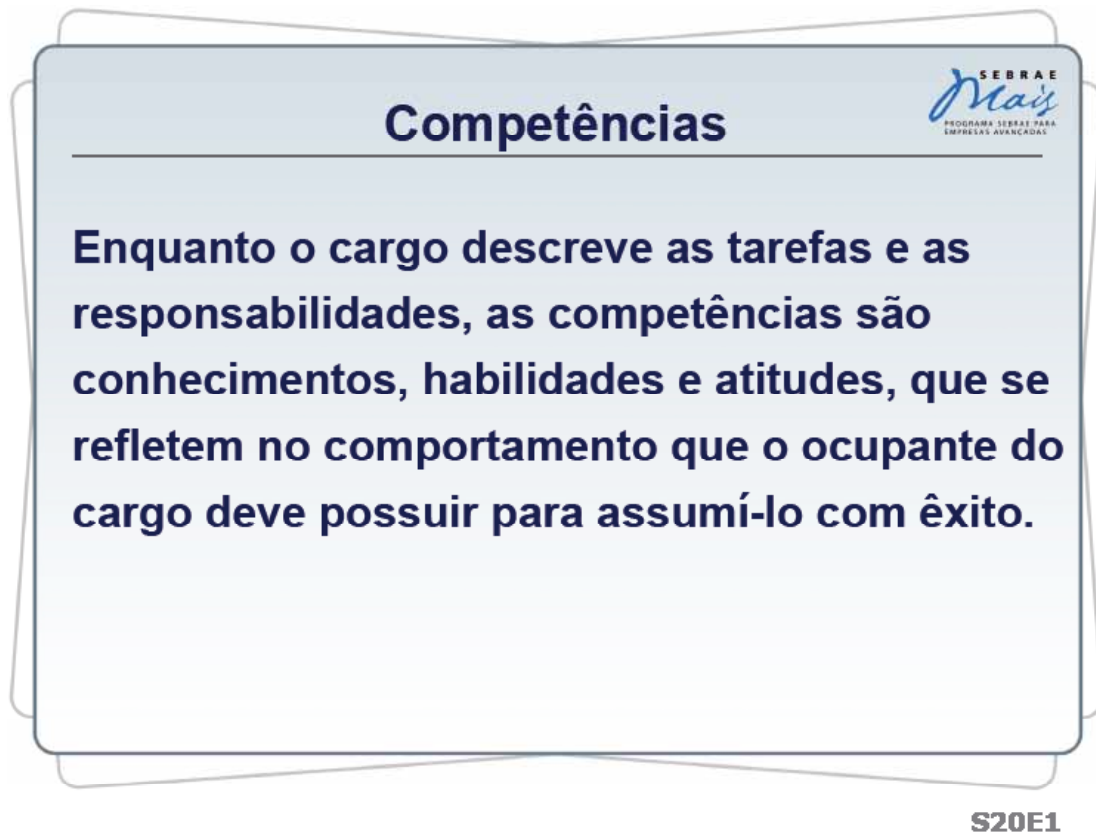
The slide is titled "Competências" and features the SEBRAE logo in the top right corner. The logo consists of the word "SEBRAE" in a small, sans-serif font above the word "Mais" in a large, stylized script font, with the text "PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS" in a small, sans-serif font below it. The main text of the slide is a definition of competencies, presented in a bold, dark blue font. The slide is framed by a light blue border with rounded corners and a subtle drop shadow.

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.

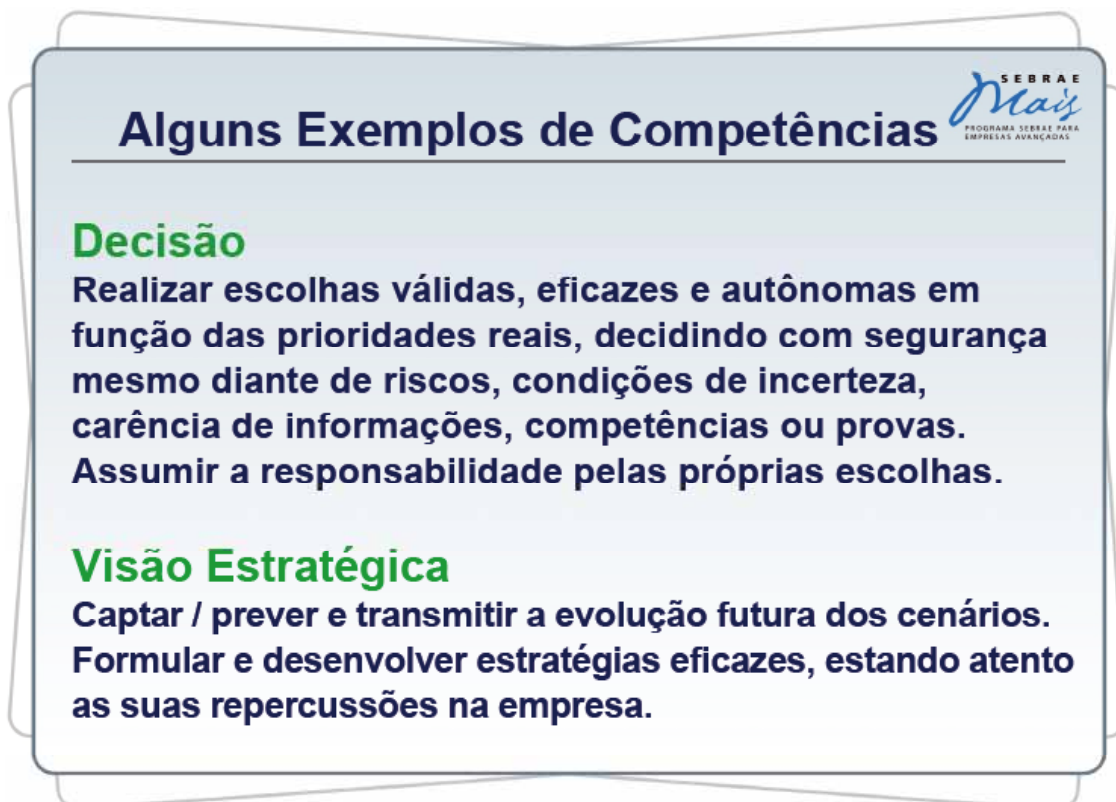
S19E1

- Apresente o *slide* S20E1:



- Dê exemplo de como uma grande empresa descreve as competências que seus candidatos a *trainees* de gerência devem apresentar: "Buscamos pessoas que: tenham paixão pelo crescimento; sejam empreendedores; sejam inovadoras; busquem e incentivem mudanças; tenham visão de futuro; sejam comprometidas com o trabalho em times". Portanto, as competências exigidas nesta situação são: paixão, empreendedor, inovador, aberto a mudanças e aprendizado, visão de futuro e trabalho em time/equipe;

- Cite também exemplos de pequenas empresas, como o de um restaurante que busca colaboradores com foco na agilidade no atendimento, habilidade em servir bem as pessoas etc. As competências exigidas são a qualidade no atendimento ao cliente deixando assim sua marca registrada;
- Com o *slide* S21E1, dê exemplos de competência e sua descrição:



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

- Diga que estas competências são consideradas pessoais e que propiciam à organização atingir algumas competências organizacionais, ou seja, elas foram estrategicamente pensadas tendo em vista as necessidades da empresa;
- Exemplifique que a empresa que busca estar sempre à frente, com ações de atuação preventiva e/ou que busquem aproveitar as novas tendências ou demandas, deve possuir pessoas com a competência de visão estratégica, conforme se verifica em sua definição;
- Esclareça, que por outro lado, há pessoas possuem qualidades e que estas precisam ser aproveitadas pela empresa. Mas antes é necessário que esta identifique as competências dos cargos para colocar as pessoas certas nos lugares certos;
- Peça que façam grupos com pessoas da mesma empresa, caso haja apenas uma pessoa de determinada empresa, esta fará sozinha o exercício;
- Solicite que peguem a missão, visão e valores de suas empresas trabalhadas nos plano empresarial da fase 2 e preencham as competências necessárias para que a empresa alcance sua visão e atenda sua missão utilizando seus valores:

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

- Após concluírem, verifique se tiveram dificuldades, e de que tipo;
- Solicite depoimentos a respeito das reflexões feitas neste exercício, incentivando a conversação, explanação e troca de ideias;

- Conclua esta atividade enfatizando que este é um exercício útil que o empresário deve fazer pois auxiliará a identificar o tipo de colaborador que quer para sua empresa e em como administrar o desempenho de sua equipe para que favoreça o desenvolvimento organizacional e que isto também é estratégico.

ATIVIDADE 3 – ORGANOGRAMA COMO FERRAMENTA DE ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Objetivos

Refletir se as pessoas da sua empresa ocupam o lugar certo dentro da organização.
Entender a importância do organograma funcional como ferramenta importante para a organização dos Recursos Humanos.

Estratégias de aprendizagem

Exposição oral e atividade em grupos.

Tempo

50 minutos (dez minutos para a explanação dos três *slides*, 20 minutos para lerem o caso e construir o organograma em grupo e 20 minutos para socialização dos modelos e aprendizagem coletiva).

Recursos necessários

Datashow, slides S22E1 a S24E1, flip chart, Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

Projete o *slide* S22E1:

Gestão de Busca de Talentos

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

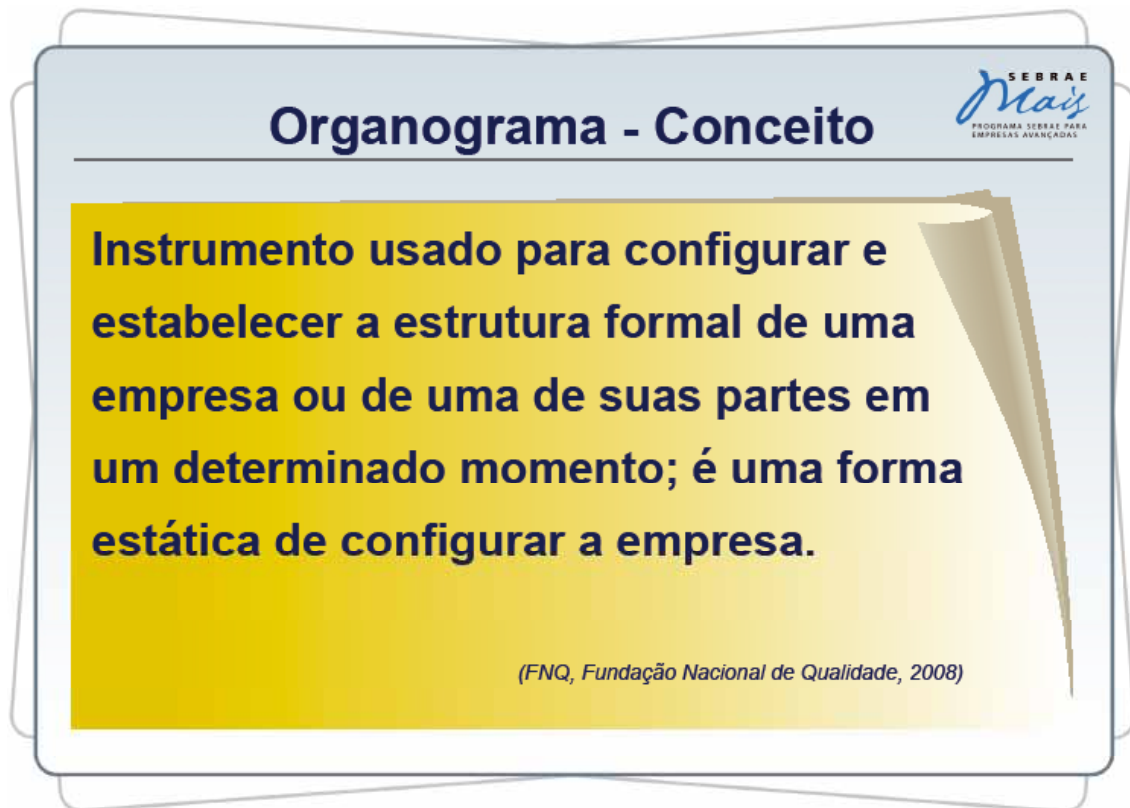


**Pessoas certas
nos lugares certos,
nas situações certas
a fim de serem
cumpridos os
objetivos individuais
e organizacionais.**

S22E1

- Explique que é fundamental na gestão de uma empresa analisar se seus colaboradores ocupam o lugar certo dentro da estrutura organizacional;

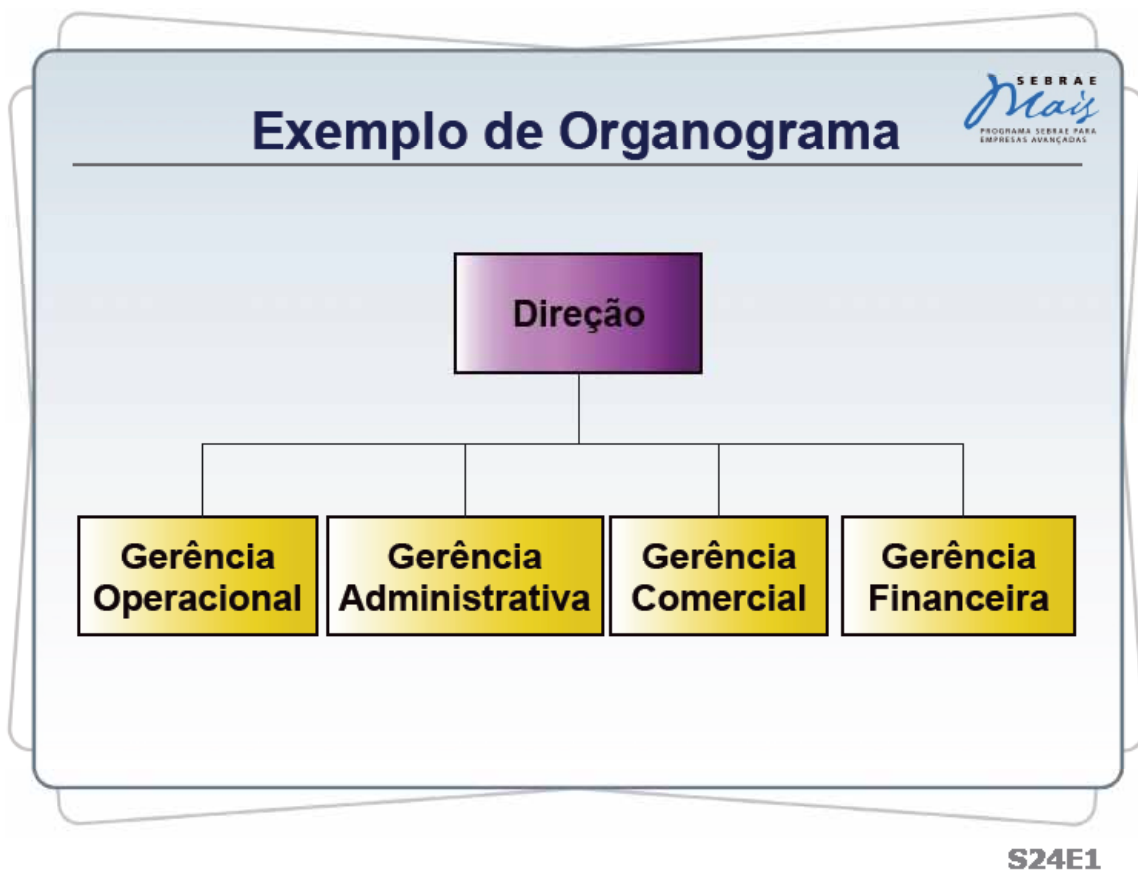
- Apresente o *slide* S23E1:



S23E1

- Explique a importância de compreender como se encontra estruturada a empresa a partir do seu organograma;
- Destaque que o organograma é uma ferramenta primordial para visualizar as áreas, funções e local de cada um dentro da estrutura organizacional;
- Esclareça os objetivos e funcionalidade de um organograma:
 - » Visualizar a divisão do trabalho e quem é quem na estrutura;
 - » Evidenciar o trabalho desenvolvido em cada unidade, demonstrando o tipo de trabalho desenvolvido, cargos existentes e relação funcional, além de hierárquica;

- » Demonstrar fluxos de autoridade e relacionamentos formais – relações de subordinação;
 - » Facilitar a visualização da empresa como um todo e a análise de necessidades de mudança;
- Apresente o *slide* S24E1 como modelo:



- Aborde os participantes sobre a prática do organograma em suas empresa:
"Utilizam o organograma na sua empresa?"
- Esclareça que o organograma exemplificado é muito utilizado;

- Informe que farão a leitura de um estudo de caso, denominado “Ilumina – Industria de Luminosos Nacional”;
- Peça que se reúnam em grupos de até três pessoas para a leitura e análise do caso;
- Solicite que após a leitura respondam 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 do seu gerente Marcos que algumas de suas atividades fossem repassadas para a sua auxiliar a fim de que possa se dedicar também 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 escolhida? Você possui funcionários com as mesmas qualidades?
- Dê 20 minutos para que façam a leitura e discussão e responda as duas questões;
 - Verifique o andamento e avise quando faltar dez minutos;
 - Solicite depoimentos dos grupos sobre a construção dos organogramas;
 - Convide a turma para elaborarem juntos o organograma utilizando o *flip chart*;

- Abra para discussão e instigue-os a pensar o que faz um organograma ser estratégico;
- Busque reflexões sobre a composição do organograma, o qual permite visualizar a ligação entre as áreas e a livre circulação que deve haver entre elas;
- Saliente que o RH precisa de um espaço dentro deste organograma. Levante com os participantes o lugar ideal do RH neste organograma.

ATIVIDADE 4 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Objetivo:

Sensibilizar as empresas sobre a importância da organização do processo de recrutamento e seleção como um investimento na produtividade e competitividade no mercado.

Estratégias de aprendizagem

Exercício em grupo e exposição dialogada.

Tempo

25 minutos (15 minutos para o exercício da salada de frutas e dez minutos para a apresentação e discussão dos *slides*).

Recursos necessários

Slides S25E1 a S27E1, 20 cartões tamanho 5x10 cm com nomes de frutas, papel sulfite e cola.

Procedimentos essenciais

Trata-se de uma atividade que necessita ser conduzida com seriedade e foco nos objetivos que se quer atingir.

- É importante ressaltar que esta atividade utiliza da praticidade lúdica, para garantir um aprendizado pela andragogia;
- Recorte previamente uma cartolina em 20 cartões tamanho 5x10 cm com nomes de frutas, conforme o modelo a seguir;
- Em seguida, dobre-o e coloque dentro de um recipiente.

- Elabore previamente os cartões com nomes de frutas (modelo abaixo), cortando e dobrando-as, para o sorteio pelos participantes e conforme o número de pessoas na turma:

LARANJA PODRE	LARANJA	MAÇÃ VERDE	BANANA MADURA
BANANA VERDE	LARANJA MURCHA	ABACAXI	CAJU
MELÃO	MELÃO AGUADO	CARAMBOLA	MANGA
UVA PODRE	JACA	MAMÃO	MANGA
UVA BEM MADURA	AÇAÍ	PÊSSEGO	UVA

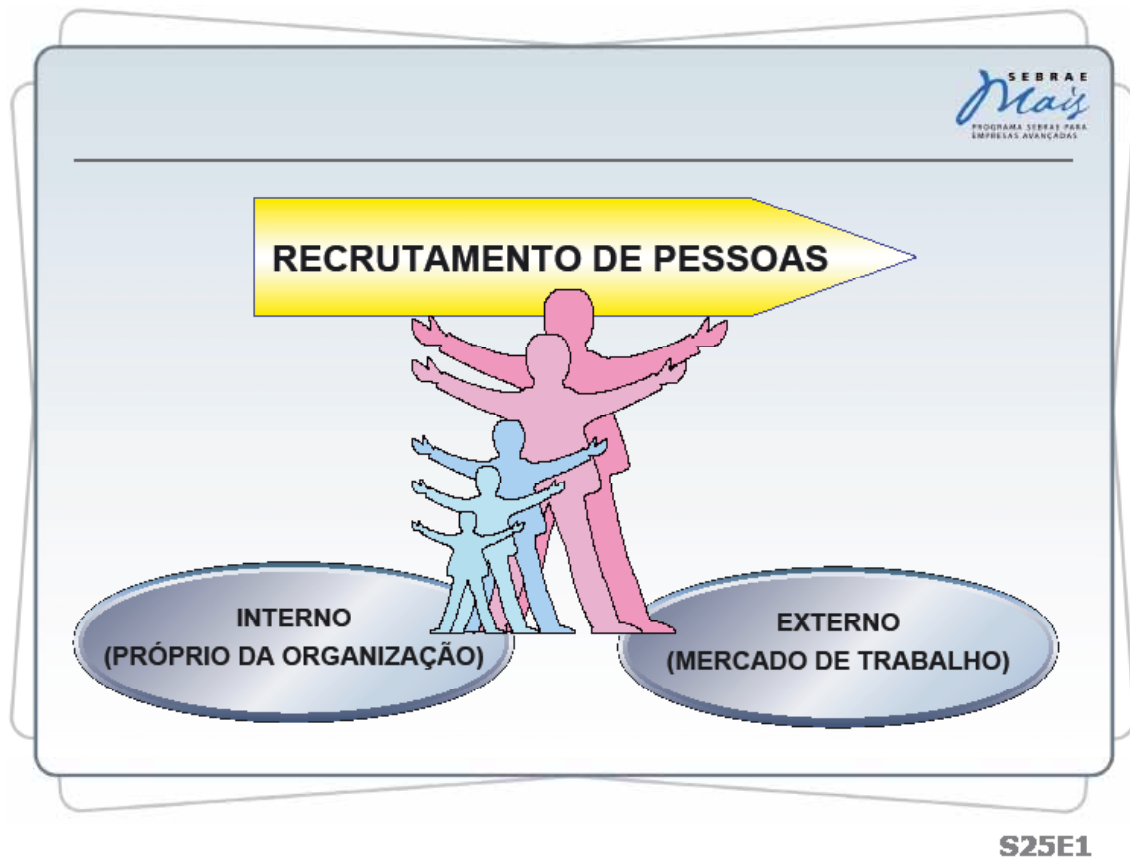
- Inicie a atividade com os participantes, informando que farão um sorteio e que não devem abrir o papel sorteado até que seja autorizado. Não divulgue sobre o objetivo do sorteio;
- Circule os cartões embaralhados para que cada participante pegue um cartão com uma fruta;
- Oriente que o trabalho de cada equipe será fazer uma salada de frutas e que cada participante representa uma fruta que será utilizada, conforme o papel sorteado;
- Solicite três voluntários para a continuidade da atividade e explique que estas três pessoas deverão escolher os integrantes de suas respectivas equipes de trabalho;

- Peça para os participantes, exceto os três voluntários, que leiam seus cartões para conhecer que fruta representam, sem deixar que outras pessoas vejam e sem contar para os outros colegas;
- Explique como os demais participantes serão chamados pelos três voluntários para compor suas equipes, que eles podem incentivar a escolha, dizendo, por exemplo: “me escolha”, “sou legal”, “sou indispensável para sua salada de frutas” etc.
- Oriente que, alternadamente, cada uma das três pessoas escolham os participantes para suas respectivas equipes, observando com atenção e escolhendo com cuidado. As pessoas escolhidas devem se reunir, respectivamente ao grupo para o qual foi escolhido, sem divulgar ainda que fruta representam;
- Informe, após os grupos estarem formados, que cada equipe irá preparar uma salada de frutas e os ingredientes para essa salada de frutas acabam de ser escolhidos;
- Explique que cada um pode abrir seu cartão, onde encontrarão o nome da fruta com a qual irão contribuir para a salada de frutas e divulguem para o seu grupo;
- Entregue para cada equipe uma folha de papel sulfite e uma cola, para que colem os cartões, elaborando a salada de frutas;
- Solicite que um representante de cada equipe apresente a salada de frutas elaborada pelo grupo para a turma toda;
- Ao final de cada apresentação, questione se a turma comeria aquela salada de frutas se ela ficou saborosa;

- Assim que todos os grupos apresentarem suas saladas de frutas, questione os participantes sobre a relação da atividade com as etapas de recrutamento e seleção de pessoas;
- Pergunte se falta alguma coisa nas saladas de frutas. Se elas têm algum problema. Se as saladas de frutas poderiam ser melhoradas por um recrutamento e seleção adequados de frutas;
- Esclareça o grande risco que corremos ao selecionar alguém apenas por vínculos de relacionamento – alguém que um amigo indicou, que é filho de alguém muito querido etc –, sem averiguar as competências e a disposição dessa pessoa para exercer aquela função;
- Enfatize que, se primeiramente definirmos os perfis dos profissionais que buscamos, é mais fácil identificar o profissional mais adequado para sua empresa. Mesmo com a equipe montada, é preciso verificar possíveis ajustes necessários, conforme a descrição dos cargos. É preciso definir a melhor estratégia de recrutamento;
- Diga que assim como as frutas apresentam características específicas, por exemplo, estar muito madura ou verde, as pessoas também podem apresentar características que as tornam mais adequadas para determinadas funções que para outras;
- Enfatize que a seleção é fundamental para minimizar chances de alocação inadequada de pessoas em funções da empresa;
- Dê exemplos conforme a sua experiência profissional como consultor de Recursos Humanos;

- Exemplifique que, numa empresa de advocacia, a diretora admitiu como *office boy*, um sobrinho seu, por solicitação da irmã que estava preocupada que o garoto passava os dias em casa e não conseguia emprego. A diretora imaginou que poderia ajudar, pois o cargo de *office boy*, segundo ela, qualquer um poderia exercer;
- Conclua o exemplo dizendo que como todos imaginam, o problema aumentou gradativamente comprometendo a qualidade do serviço do escritório de advocacia. A diretora acabou tomando a decisão de seguir os passos corretos de contratar alguém que realmente atendesse ao perfil desejado;
- Conclua a atividade mencionando que o principal objetivo desta dinâmica é fazer uma analogia simples da importância da formação de uma equipe de trabalho;
- Enfatize que esta atividade serve para buscarmos os melhores profissionais que de fato atendam às necessidades da empresa;
- Apresente os *slides* na sequência para esclarecer sobre as formas e etapas de recrutamento e seleção de pessoal.

- Apresente o *slide* S25E1:



- Fale que o recrutamento também pode ser misto, com pessoas de dentro e de fora da organização, para serem analisadas no processo de seleção;
- Esclareça que existem diferentes formas de recrutar pessoas. Basicamente é possível buscar pessoas não apenas no mercado de trabalho, mas dentro do quadro funcional da empresa;
- Explique que internamente também é possível encontrar profissionais que se destacam no trabalho que desempenham. Mas estes funcionários só conseguem se destacar quando a empresa desenvolve programas e estratégias que possibilitam este destaque;

- Explique que o recrutamento externo busca pessoas no mercado de trabalho, de outras organizações ou mesmo pessoas que estejam desempregadas;
- Apresente o *slide* S26E1 com as fontes de recrutamento, falando das vantagens e limitações de cada um:

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

- Explique as vantagens do recrutamento externo:
 - » Traz sangue novo e experiências novas à organização;
 - » Renova e enriquece o RH da organização pelos conhecimentos trazidos de outras empresas;

- » Aproveita o investimento de outras empresas nos seus funcionários, resultando em funcionários mais preparados.
- Explique as limitações do recrutamento externo:
 - » Mais demorado pela resposta dos canais de divulgação utilizados pois ainda precisam esperar que o candidato se apresente;
 - » Por vezes mais caro pela cobrança das agências de emprego contratadas;
 - » Necessita de maior análise, sendo os candidatos externos desconhecidos;
 - » Frustração do pessoal interno, que não percebe possibilidades internas;
 - » Pode afetar a política salarial da empresa, no caso de a empresa estar abaixo na média de salário utilizada pelo mercado, principalmente quando há desequilíbrio entre oferta e procura.
- Explique as vantagens do recrutamento interno:
 - » Proximidade dos candidatos;
 - » Rapidez e economia de tempo e dinheiro, pela proximidade;
 - » Conhecimento da realidade e cultura da empresa;
 - » Aumento do “moral” de trabalho, com motivação pela oportunidade oferecida.
- Explique as limitações do recrutamento interno:
 - » Insuficiência de RH internos para cobrir as necessidades diante de quadro funcional restrito.

- » Dificuldade de aprovação de gerentes para liberação de seu pessoal, visto que muitos não querem liberar seus funcionários para outras áreas ou funções;
 - » Eventual ausência de avaliação mais criteriosa, pelo excesso de confiança de já conhecer a pessoa e seu perfil;
 - » Funcionários não escolhidos podem ficar frustrados e desmotivados, podendo sentir-se injustiçados.
- Fale sobre o recrutamento misto como uma junção dos dois tipos de recrutamento. Mostre que nesta modalidade o recrutamento interno e externo são complementares e que pode ser adotado em três alternativas:
 1. Inicialmente é feito o recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o 1º não apresente resultados satisfatórios;
 2. Inicialmente recrutamento interno, e não surgindo candidatos satisfatórios, parte-se para o recrutamento externo;
 3. Recrutamento externo e interno concomitante: havendo preferência pelos internos em caso de igualdade entre eles.
 - Questione os participantes sobre quais as técnicas que usam para recrutar pessoas, favorecendo a troca de experiência;
 - Verifique sucessos e insucessos do grupo neste processo.

- Apresente o *slide* S27E1:



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

- Diga que estas são as técnicas mais utilizadas para seleção de pessoas a fim de buscar um parecer mais completo possível sobre o candidato.
- Fale das principais técnicas:
 - » Entrevista como a mais utilizada por ser mais acessível e todos podem fazer desde que preparados e cientes do cargo e suas necessidades. Pontue a necessidade de tempo dedicado a ela. Saliente que a pressa em contratar pode resultar em contratação sem critérios, dando grande margem a erros e consequentes custos envolvidos, retomando a dinâmica da salada de frutas.

- » Teste de aptidão/personalidade como sendo de uso de psicólogos, resultando em uma análise comportamental, mas que é necessário um investimento financeiro para tal etapa;
 - » Provas de conhecimento com questionários técnicos específicos da função em questão, a fim de analisar o conhecimento profissional ou em idiomas;
 - » Técnicas de simulação como as chamadas dinâmicas de grupo, para verificar comportamentos diante de determinadas situações em que é colocado. Esta técnica é produtiva quando existe um grupo de candidatos (mínimo cinco e máximo 12) para uma análise da interação;
 - » Exame médico na análise da saúde profissional do candidato.
- Busque depoimentos no grupo, de quais etapas utilizam e como fazem o processo, interagindo e proporcionando trocas no grupo.

ATIVIDADE 5 – DESCRIÇÃO DE CARGO

Objetivo:

Apresentar a descrição de cargo como uma estratégia necessária para auxiliar a empresa na definição das atribuições indispensáveis para o seu bom e efetivo desempenho.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

30 minutos.

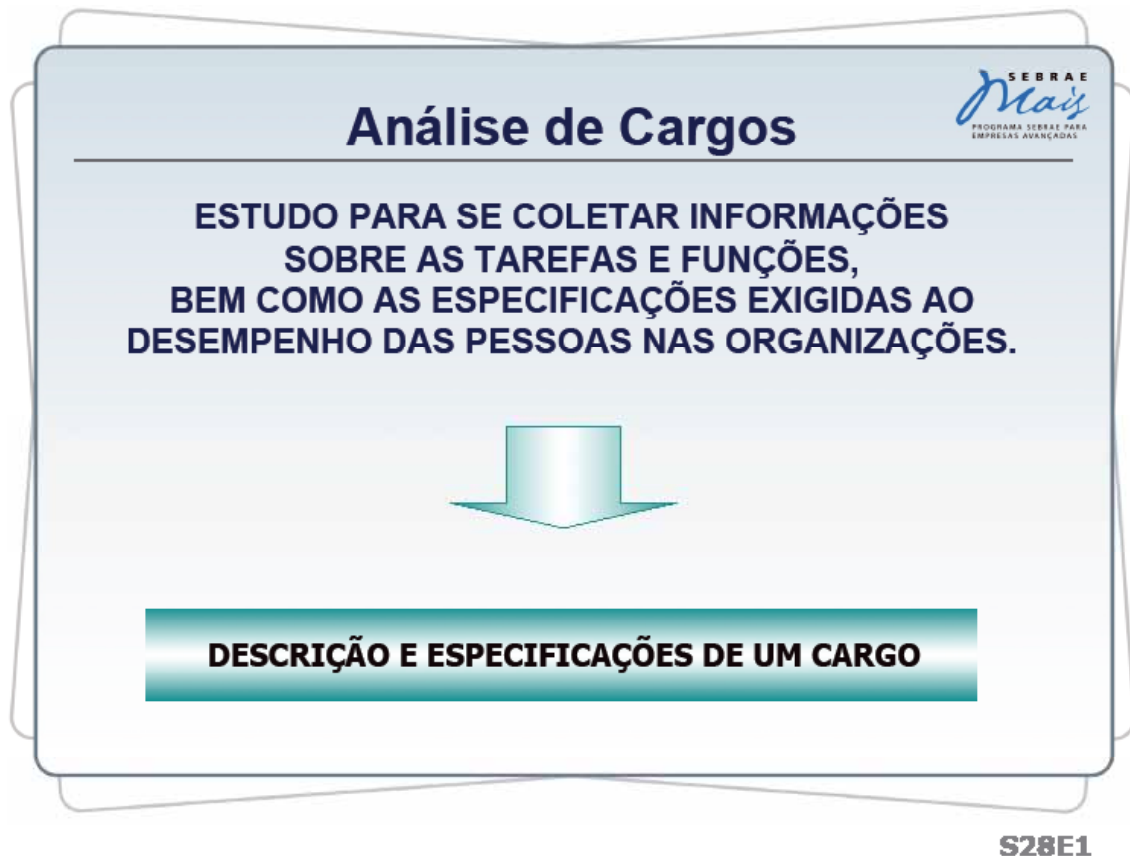
Recursos necessários

Slides S28E1 a S30E1.

Procedimentos essenciais

- Inicie a exposição resgatando o que foi apresentado na atividade anterior, ou seja, a importância do recrutamento e seleção como processo de seleção, e que nesta atividade o foco será na importância do conhecimento do cargo a ser preenchido;
- Saliente que a descrição do cargo é um aspecto relevante na seleção e no recrutamento, pois informa o perfil do candidato bem como as atribuições exigidas.

- Apresente o *slide* S28E1:



- Esclareça que para construir a descrição do cargo temos que partir de uma análise deste cargo;
- Ressalte que é realmente um estudo, com observação e entrevistas com os funcionários, que dará origem à descrição do cargo;
- Esclareça que para esta análise serão utilizadas, além da observação do funcionário no exercício da sua função, também entrevistas para que o ocupante do cargo forneça as informações a serem descritas, como tarefas, deveres e responsabilidades do cargo – uma definição do que o ocupante do cargo faz, como e porque faz. Abordar a importância de deixar registrado o que sabemos

informalmente, a fim de utilizar em seleção e outras ações conforme colocado anteriormente;

- Ressalte que a descrição de cargo não é com foco na pessoas, mas sim no cargo, conforme ele seja estratégico para a empresa, independente de quem o exerça;
- Apresente o *slide* S29E1:

**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

- Mostre que a descrição de cargo envolve também aspectos que não somente os operacionais, mas também outros requisitos colocados no *slide*;

- Exemplifique os requisitos mentais, como ter formação básica como primeiro grau ou ensino médio ou superior, conforme a exigência do cargo em suas atividades a serem exercidas. Também necessidade de cursos extras como técnicas de venda para vendedores;
- Exemplifique os requisitos físicos como necessidade de especificar se nesta função é necessário levantar peso, necessitando de maior estrutura física, habilidade manual para a manipulação de pequenas peças;
- Fale que é necessário saber das responsabilidades e cuidados necessários na liderança de pessoas, manipulação de instrumentos de precisão, contatos externos de negociação, manipulação de dinheiro;
- Coloque também, sobre o ambiente físico, se existem riscos de acidente que exige atenção e concentração na função e uso de equipamentos de proteção com disciplina;
- Explique que as responsabilidades e os requisitos também fazem parte da tarefa a ser executada pela pessoa no cargo em questão.

- Apresente o *slide* S30E1:



Descrição de Cargo

	Data descrição	Atualização em:
M O D E L O	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

- Envolve a turma, solicite que os participantes exercitem este preenchimento;
- Preencha com a turma, no *flip chart*, a descrição do cargo de gerente de RH;
- Dê cinco minutos para que os participantes façam individualmente ou por empresa a descrição de um dos cargos estratégicos de sua empresa;
- 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:	

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o encontro 1.

Estratégia de aprendizagem

Técnica do GAP: Gostou/Aprendeu/Preocupou.

Tempo

10 minutos.

Recursos necessários

Flip chart e blocos de *post-it* azul, amarelo e laranja.

Procedimentos essenciais

- Distribua um *post-it* de cada cor para cada um dos participantes. Por exemplo: azul, amarelo e laranja;
- Peça que cada participante escreva no *post-it*:
 - » Azul: o que mais Gostou do encontro;
 - » Amarelo: o que mais Aprendeu;
 - » Laranja: o que o Preocupou.
- Peça aos participantes que, conforme forem terminando, cole suas avaliações no *flip chart* antes de sair;
- Observe que caso o *workshop* seja realizado em apenas um dia, com um encontro de oito horas, utilize este momento para uma breve reflexão, entendimentos e aprendizado por meio de um diálogo entre os participantes e você.

RESUMO DO ENCONTRO 1

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 às 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 ao perfil da empresa.</p> <p>Descrição do cargo como uma ação necessária para analisar as suas atribuições 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.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 2

O propósito deste encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência para:

Dimensão de Natureza Cognitiva

- 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.

Dimensão de Natureza Atitudinal

- Comprometer-se a 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.

Dimensão de Natureza Operacional

- 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.

Carga Horária

4 horas

PLANO DO ENCONTRO 2

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição dialogada	<i>Data show, flip chart, Manual do Participante, slides S1E2 e S2E2.</i>	10'
Desenvolvimento de Pessoas: acompanhando o desempenho dos colaboradores	Atividade 1	Exposição dialogada e Estudo de caso	<i>Data show, slides S3E2 a S6E2, Manual do Participante e flip chart.</i>	50'
O <i>feedback</i> no Desenvolvimento da empresa	Atividade 2	Exposição dialogada e atividade em grupo – estudo de casos	<i>Data show, slides S7E2 a S9E2 e Manual do Participante.</i>	50'
INTERVALO				15'
Aperfeiçoamento e capacitação para o desenvolvimento da empresa	Atividade 3	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>datashow</i> e <i>slides</i> S10E2 a S13E2.	30'
Pesquisando o clima organizacional	Atividade 4	Exposição dialogada Reflexão individual	<i>Data show, slides</i> S14E2 a S16E2 e Manual do Participante.	40'
Avaliando a sua empresa para o desenvolvimento	Atividade 5	Atividade por empresa formulário de reflexão.	Manual do participante, <i>datashow</i> e <i>slide</i> S17E2.	30'
Encerramento	Atividade de Encerramento	Atividade de fechamento	Fichas de avaliação do <i>workshop</i> .	15'
Total de horas				240''

ABERTURA

Objetivos

Resgatar com os participantes a importância do RH estratégico em sua empresa.

Apresentar a estrutura e as competências do encontro 2.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

10 minutos.

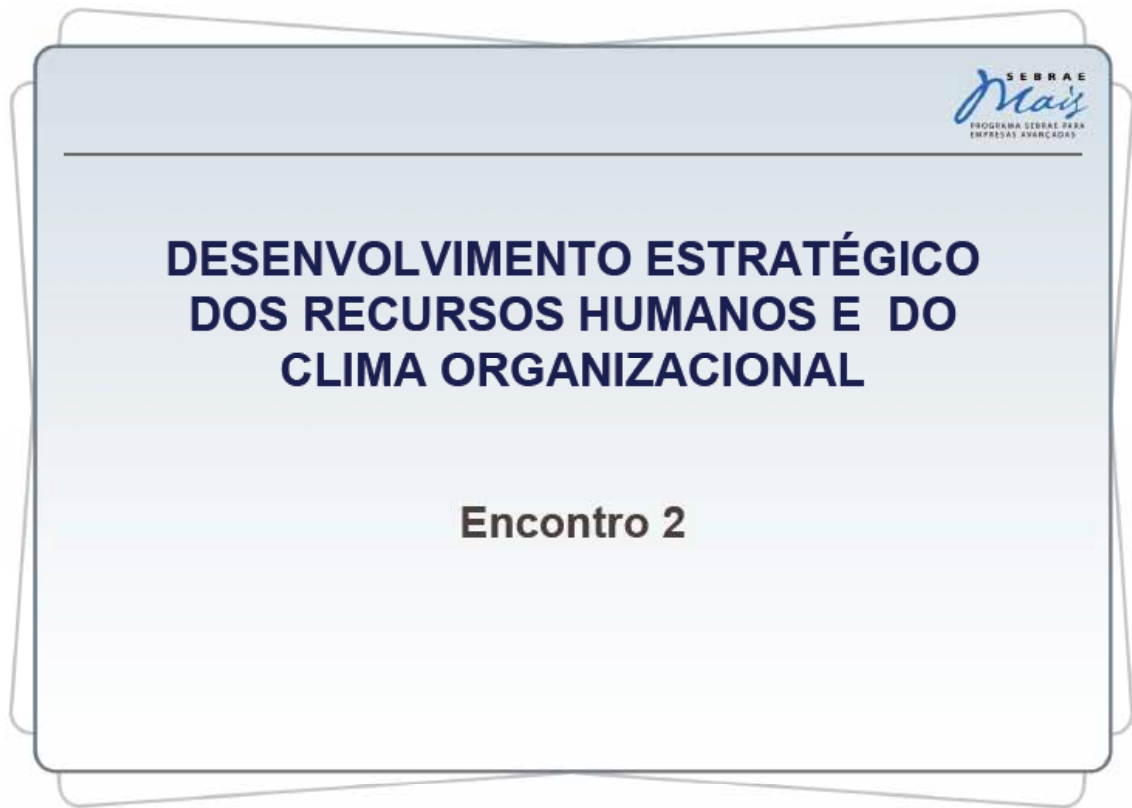
Recursos necessários

Manual do Participante, *flip chart* e *post-it* do encontro anterior.

Procedimentos essenciais

- Caso o *workshop* seja realizado em dois dias, utilize os primeiros dez minutos para recordar e reforçar os pontos principais do encontro anterior, fazendo a leitura e comentários dos *post-it*, focando, principalmente naquilo que mais preocupou os participantes;
- Recorde e reforce as principais características de um RH Estratégico, buscando esclarecer as dúvidas, se ainda houver.


- Projete o *slide* S1E2:



S1E2

- Deixe projetado o *slide* S1E2 enquanto os participantes chegam ao encontro ou, no caso da sequência do *workshop* em um mesmo dia, use-o para inserir o assunto.

- Apresente as competências do encontro através do *slide* S2E2, lendo com os participantes.



Competências do Encontro II

Dimensões cognitivas:

- 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.

Dimensões Atitudinais:

- 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.

Dimensão Operacionais:

- 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.

S2E2

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

Objetivos

Resgatar a importância de desenvolver pessoas a partir do seu acompanhamento. Apresentar a utilidade prática da avaliação de desempenho no desenvolvimento da sua empresa.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e estudo de caso.

Tempo

50 minutos (15 minutos para as perguntas iniciais, dez minutos para a apresentação dos *slides*, dez para análise e resposta do caso, em grupo, e 15 minutos para a apresentação e discussão).


Recursos necessários

Manual do participante, *flip chart*, *datashow* e *slides* S3E2 a S6E2.


Procedimentos essenciais

- Utilize o *flip chart* e escreva em cada folha as seguintes perguntas: o que é uma avaliação de desempenho? Para que serve uma avaliação de desempenho? Sua empresa utiliza de forma eficaz a avaliação de desempenho?
- Leia a primeira pergunta e construa com os participantes esta definição e escreva no *flip chart*. Faça assim com as outras perguntas;

- Apresente o *slide* S3E2:

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

- Apresente a avaliação de desempenho como uma “responsabilidade gerencial” e que deve ser conduzida pelo gestor direto do funcionário;
- Ressalte que a avaliação de desempenho deve ser com foco em competências, olhando para o futuro no sentido de visar ao desenvolvimento das pessoas diante da análise dos resultados passados.


- Apresente o *slide* S4E2:



S4E2

- Enfatize a necessidade de os critérios da avaliação de desempenho serem estabelecidos a partir das competências do cargo, fazendo relação com a sua descrição;
- Esclareça a importância de que o colaborador saiba como está sendo percebido o seu desempenho na função exercida;
- Explique a importância do colaborador saber, por meio de *feedback*, quais aspectos são positivos em seu trabalho e quais necessitam ser aprimorados;
- Fale sobre os cuidados que se deve ter no processo de avaliação de desempenho, pois o bom desempenho jamais pode ser tratado como recompensa e sim como o atendimento das competências definidas para o cargo.

- Apresente o *slide* S5E2 como um exemplo, considerando alguns itens que podem ser usados no formulário:



Exemplo de Itens de Avaliação de Desempenho

	1	2	3	4
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.				
HABILIDADE TÉCNICA Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer a função.				
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É proativo.				
PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE Cumprir a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência.				
TRABALHO EM EQUIPE habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias. Busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais. Está sempre pronto a cooperar.				
CONCEITOS				
4 - ACIMA DO ESPERADO	2 - ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO			
3 - ATINGE O ESPERADO	1 - ABAIXO DO ESPERADO			

S5E2

- Enfatize que as empresas utilizam modelos semelhantes ao apresentado e que recomenda-se que cada empresa faça uma adaptação à realidade da sua organização;
- Esclareça que pode haver um único instrumento para os níveis de cargo dentro da empresa, considerando-se as competências comuns entre estes;
- Saliente que há empresas que buscam formulários prontos e aplicam em sua realidade, sem a devida adaptação, o que pode gerar problemas ao contrário de solucioná-los;

- Enfatize a necessidade de que tanto para líderes quanto para liderados, é necessário haver clareza sobre os critérios de avaliação;
- Explique que é essencial haver o *feedback* ao avaliado, por parte do avaliador, com a indicação dos critérios que demonstram se atingiu ou não o seu desempenho máximo na função exercida;
- Levante com os participantes sua percepção sobre a importância desta ferramenta de avaliação para o desenvolvimento das pessoas e da empresa;
- Diga que agora terão a oportunidade de vivenciar este assunto através da análise do estudo de caso da Empresa Phenix;
- Informe que terão dez minutos para ler e fazer a atividade que se pede;
- Peça que se reúnam em trios para a leitura e análise do caso da Empresa Phenix;
- Oriente para que façam individualmente e depois troquem no grupo suas percepções e opiniões sobre o que se pede no exercício;
- Escreva, com antecedência, os nomes dos personagens no *flip chart*.

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 excelente 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 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.

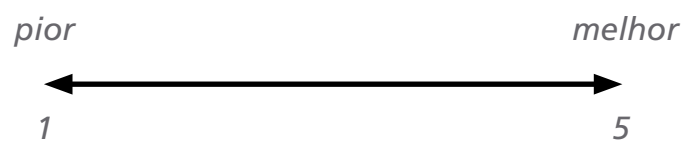
Dona Marina, além de supervisora, auxilia na coordenação de projetos na área de responsabilidade social da empresa.

Oriente que após a leitura, todos devem preencher o quadro abaixo atribuindo pontos e justificando sua pontuação a partir do desempenho de cada personagem em sua respectiva função.

Solicite que cada grupo escolha um representante para socializar com a turma sua avaliação de desempenho.

Questões:

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			

- Verifique com o representante qual (is) personagem(s) conseguiram maiores pontuações e solicite que justifique sua resposta;
- Verifique também qual(is) personagem(s) conseguiram as piores pontuações e solicite que justifique sua resposta;
- Pergunte para toda a turma se além dos personagens citados, houve outros, solicite que justifiquem suas escolhas;
- Reflita com a turma que neste caso a colaboradora passou a exercer uma função com exigências e habilidades necessárias as quais não demonstrava possuir;
- Destaque que não se pode confundir bom desempenho com capacidade de liderança e coordenação;
- Enfatize que em nenhum momento estas competências foram levadas em consideração na hora de escolher Dona Marina;
- Ressalte que esta história poderia ter um desfecho pior se Dona Marina não participasse do Curso para o Desenvolvimento de Supervisores;
- Use o caso para abordar a questão de ascensão profissional com falta de critérios e cuidados necessários também para o preenchimento da vaga e habilidades requeridas;
- Exemplifique dizendo que é possível comprometer o trabalho de um ótimo colaborador colocando-o em funções sem avaliar as competências necessárias;

- Enfatize que neste caso, a ausência de uma avaliação de desempenho, se não houvesse o curso de formação, poderia ocasionar a perda de um excelente funcionário;
- Para fechar a explanação sobre avaliação de desempenho, apresente o *slide* S6E2.

Formas de Avaliação



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



S6E2

- Apresente as diferentes formas de avaliação que podem ser utilizadas:
 - » Avaliação 90° em que apenas o líder avalia o liderado e não há a autoavaliação.

- » Autoavaliação em que o funcionário se autoavalia no mesmo formulário em que é avaliado pelo seu líder, havendo *feedback* e troca de percepções entre ambos, resultado na avaliação 180°;
- » Avaliação 360° onde cada pessoa se autoavalia, é avaliado pelo líder e pelos clientes internos. Também pode ser avaliados pelo cliente externo quando for o caso.

ATIVIDADE 2 – O FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Objetivo

Sensibilizar os participantes para a importância e cuidados necessários com o processo de *feedback* para o desenvolvimento do colaborador e consequentemente da empresa.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada; estudo de caso e discussão em grupo.

Tempo

50 minutos (dez minutos para apresentar os *slides* e 40 minutos para a análise das simulações).

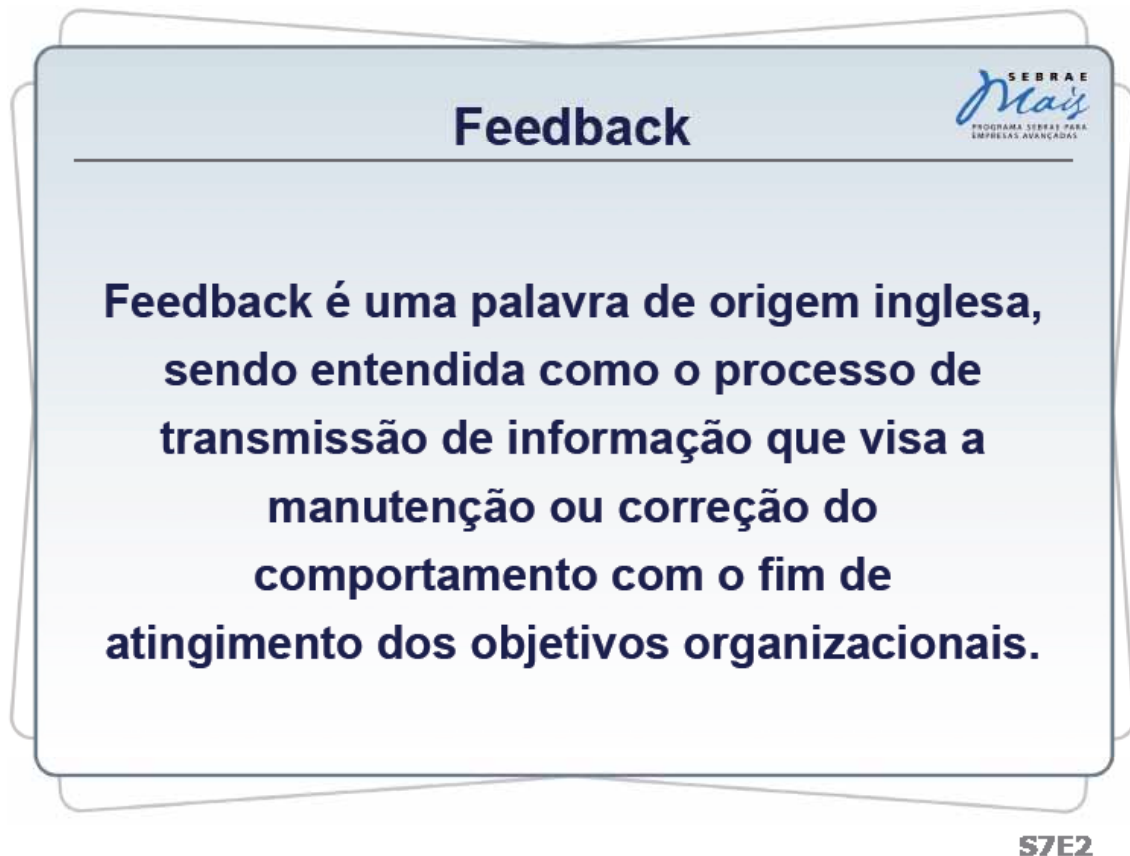
Recursos necessários

Manual do Participante, *data show*, *slides* S7E2 e S9E2.

Procedimentos essenciais

Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos abaixo de cada um deles.

- Apresente o *slide* S7E2:



- Apresente o conceito de *feedback* e seu objetivo;
- Enfatize que o *feedback* deve ser realizado com foco na função que o colaborador desenvolve e nas competências exigidas pelo cargo;
- Ressalte que o *feedback* busca o desenvolvimento pessoal, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais da empresa;

- Apresente o *slide* S8E2 e pontue que *feedback* é uma informação sobre o desempenho baseado em evidências do comportamento do funcionário no exercício de sua função;



- Esclareça que deve ser analisado o impacto, seja positivo ou negativo, deste comportamento no ambiente e no grupo;
- Focar nos resultados alcançados com determinado comportamento, sendo que estes resultados podem ser negativos ou positivos;
- Esclareça que o *feedback* é uma informação, não é opinião, pois opinião é a sua visão e percepção sobre a situação e, portanto, é preciso sair da subjetividade e passar para a informação precisa ao interlocutor;

- Exemplifique que uma opinião é dizer ao colaborador que ele “gasta muito tempo tomando café”, e que *feedback* é dizer a mesma coisa, no entanto focando na relação desta atitude em relação ao seu desempenho na empresa. Desta forma um *feedback* seria dizer ao Colaborador que “suas atividades não estão sendo realizadas, pois ele está usando muito tempo em conversas informais durante o café e que isso está prejudicando a equipe, o clima e a imagem da empresa perante os clientes”;
- Enfatize que *feedback* é uma informação, não é “bronca”, pois se a informação a ser transmitida estiver acompanhada do tom de voz da repreensão, pode estar certo que por mais justo que seja o motivo e a razão que você tiver, você terá problemas pois o tom de respeito é a base para obter resultados;
- Ressalte que *feedback* é uma informação sobre o desempenho, não é sugestão ou conselho, pois ao dar *feedback* não devemos dar sugestão de melhoria e sim relatar o ocorrido e os resultados obtidos;
- Informe a turma que será realizada uma atividade com a finalidade de vivenciar por meio de simulações de situações que necessitam de *feedback*, para o seu devido e necessário enfrentamento dos problemas numa empresa;
- Divida a turma em cinco grupos com até cinco pessoas, dependendo da quantidade de participantes;
- Distribua para cada grupo cada um dos casos de simulação de *feedback* a seguir;
- Informe que terão dez minutos para fazer esta atividade e 20 minutos para socializá-la;

- Solicite que façam a leitura da simulação buscando aplicá-lo à realidade da sua organização. E neste contexto faça o que se pede;
- Oriente os grupos a escolherem alguém para socializar o que foi construído no grupo.

Simulações

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 muita dificuldade 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, como 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, 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 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. Em um 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 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?

- Feche com o *slide* S9E2, salientando o seu conteúdo.

- Apresente o *slide* S9E2, no qual são apresentados a importância de dar e receber *feedback*;

The slide is titled "Feedback" in a large, bold, dark blue font. In the top right corner, there is a logo for "SEBRAE Mais" with the text "PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS" below it. The main content of the slide is a list of guidelines for giving and receiving feedback, organized into two columns. The title "É UMA FERRAMENTA GERENCIAL QUE REQUER DO GESTOR, PREPARO PARA..." is written in red. The guidelines are listed under the headings "DAR FEEDBACK" and "RECEBER FEEDBACK", each with a list of six items marked with red checkmarks.

Feedback

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

DAR FEEDBACK	RECEBER FEEDBACK
✓ Foque o comportamento;	✓ Ouça atentamente;
✓ Seja claro, objetivo e específico;	✓ Lembre-se que o comportamento é a percepção das outras pessoas;
✓ Cuide da hora e local adequados;	✓ Se não concordar, não discuta, reflita;
✓ Não dê palpites ou opiniões pessoais;	✓ Se não estiver claro, pergunte;
✓ Forneça alternativas;	✓ Conclua fazendo um resumo do foco do feedback.
✓ Realmente ouça;	
✓ Tenha empatia;	
✓ Sem julgamentos.	

S9E2

- Ressalte que o *feedback* é uma poderosa ferramenta de mudança de comportamento;

- Explique, que o *feedback* deve ser diário e constante. Exemplifique: sua equipe de representantes comerciais tem uma meta, em que cada um precisa realizar 40 visitas por mês. Você não deve esperar o prazo de entrega para checar se o resultado foi ou será alcançado, não esperar somente o final do mês para constatar que a pessoa não realizou as visitas. Durante o período de execução o papel do gestor é o de monitorar a evolução e incentivar a equipe a desempenhar o esperado e, eventualmente, identificar o que está ocorrendo com o representante que estiver abaixo da expectativa;
- Convide a turma para fazer o intervalo.

ATIVIDADE 3 – APERFEIÇOAMENTO E CAPACITAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo

Destacar a importância de um plano de ação para o aperfeiçoamento e capacitação de pessoas com o intuito de resolver os problemas apontados pela avaliação de desempenho, aumentando a produtividade/competitividade da empresa.

Despertar no participante a necessidade de desenvolver os potenciais dos seus colaboradores com a definição de um plano de carreira que objetive promover o crescimento dos seus colaboradores e da empresa.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

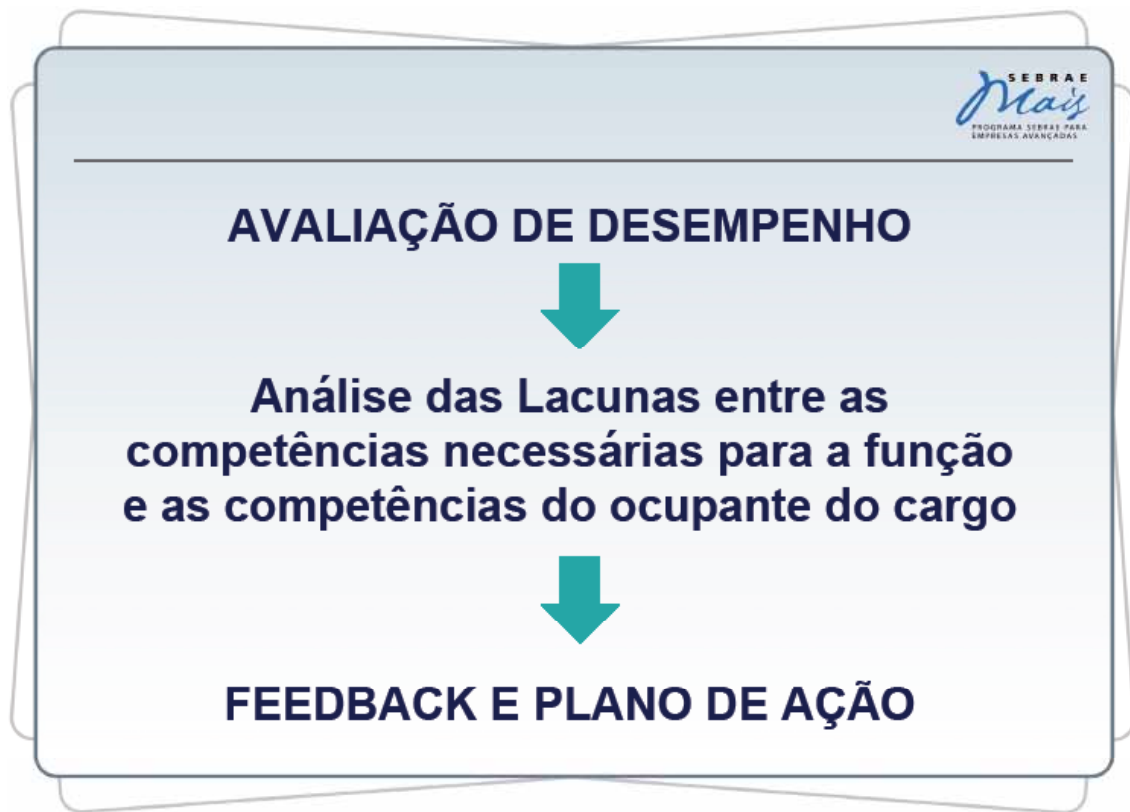
30 minutos.

Recursos necessários

Data show, slides S10E2 a S13E2 e manual do participante.

Procedimentos essenciais

Apresente os *slides S10E2*.



S10E2

- Retome o assunto de avaliação de desempenho como fator primordial na capacitação de funcionários;
- Esclareça que a avaliação de desempenho tem a finalidade de mostrar as diferenças entre o real e o desejável no desempenho do colaborador;
- Explique que se a avaliação detectar sérias diferenças entre o ideal e o real no desempenho do colaborador, este será o foco das ações de desenvolvimento deste funcionário;
- Saliente que a metodologia da avaliação de desempenho com foco em competências permite extrair questões pontuais que serão resolvidas na capacitação;

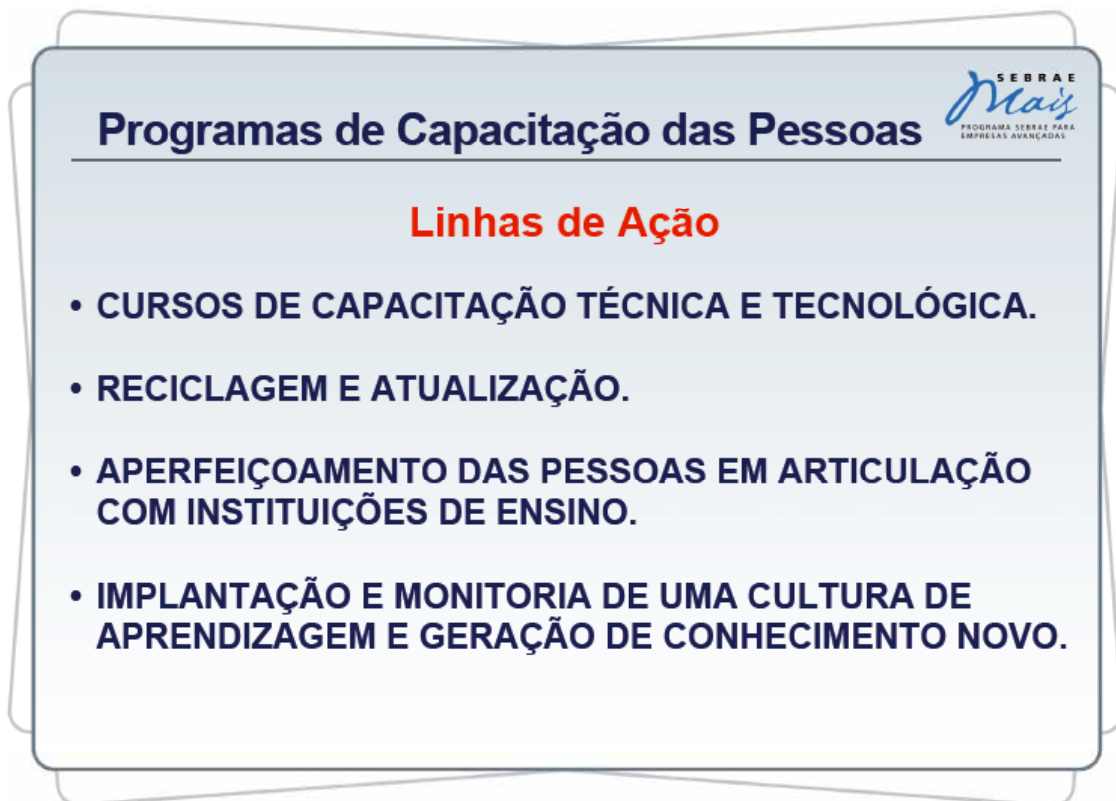
- Reforce que a avaliação de desempenho é um grande subsídio para a programação de treinamento e desenvolvimento, alimentando o programa semestral e/ou anual da área de treinamento com foco em resultados;
- Apresente o *slide* S11E2;




S11E2

- Enfatize a importância da capacitação para desenvolver a organização por meio do desenvolvimento das pessoas;
- Fale da capacitação como treinamento e desenvolvimento, explanando a diferença entre o treinamento e desenvolvimento e que ambos são parte da capacitação;

- Explique que o treinamento é voltado ao atendimento das competências técnicas do cargo e o desenvolvimento às competências comportamentais;
- Enfatize que ambas, treinamento e desenvolvimento, sempre buscam o aperfeiçoamento profissional da empresa;
- Apresente o *slide* S12E2;



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

- Apresente as diversas ações voltadas para o aperfeiçoamento e formação técnicas dos profissionais de uma empresa;
- Destaque que cada empresa deve promover ações de desenvolvimento de pessoas a partir das suas necessidades em prol do crescimento da empresa;

- Exemplifique que os cursos de capacitação técnica e tecnológica criam e desenvolvem competências técnicas, como operar um novo torno ou um novo sistema operacional de tecnologia de informação;
- Esclareça que a Reciclagem e Atualização podem ser oferecidas para uma função específica, onde é necessário reciclar e atualizar conhecimentos técnicos como os comportamentais;
- Exemplifique que se a própria forma de avaliar o desempenho for mudada, deverá desenvolver um programa de reciclagem com os líderes e liderados;
- Exemplifique que os cursos formais podem ser realizados em parcerias com instituições de ensino tecnológico e superior, com instituições de ensino do Sistema S (SESI, SENAI, SENAC, Sebrae)., entre outros;
- Saliente a importância de se desenvolver uma cultura organizacional que busca o desenvolvimento da empresa;
- Peça que reflitam sobre as ações de capacitação da empresa nos últimos seis meses;
- Peça que também reflitam sobre como se dá a evolução dos colaboradores dentro da empresa;
- Peça que reflitam sobre o preparo e atenção dada aos colaboradores em termos de desenvolvimento de suas habilidades individuais e a valorização delas, com oferta de oportunidades dentro da organização;

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

- Explique que o Plano de Carreira é um documento que cada empresa precisa possuir, como forma de explicitar como pretende aproveitar e investir em seus talentos;
- Saliente que o Plano de Carreira tem como propósito, a partir dos processos de avaliação de desempenho, favorecer o recrutamento interno, com possibilidades de ascensão profissional;
- Enfatize que o Plano de Carreira deve proporcionar o desenvolvimento dos potenciais dos funcionários da empresa;

- Explique que o Plano de Carreira permite à organização e ao funcionário enxergar seu papel e seu futuro na medida em que há o desenvolvimento e crescimento da empresa;
- Exemplifique que há Plano de Carreira que especifica os critérios que garantem ascensão dentro da empresa, que podem variar de quantos e quais cursos são necessários fazer, quanto tempo de experiência na função, resultados positivos em determinados itens da avaliação de desempenho;
- Retome a relação entre treinamento e desenvolvimento com o propósito de promover ações que visem a reter o potencial intelectual dentro da organização e o investimento nas capacitações.

ATIVIDADE 4 – PESQUISANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivos

Apresentar a importância de pesquisar o clima organizacional que influencia diretamente na produtividade da empresa.

Possibilitar ao participante levantar os fatores que favorecem ou não o clima organizacional da sua empresa.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e reflexão individual.

Tempo

40 minutos.(15 minutos para exposição e 25 minutos para a atividade individual).

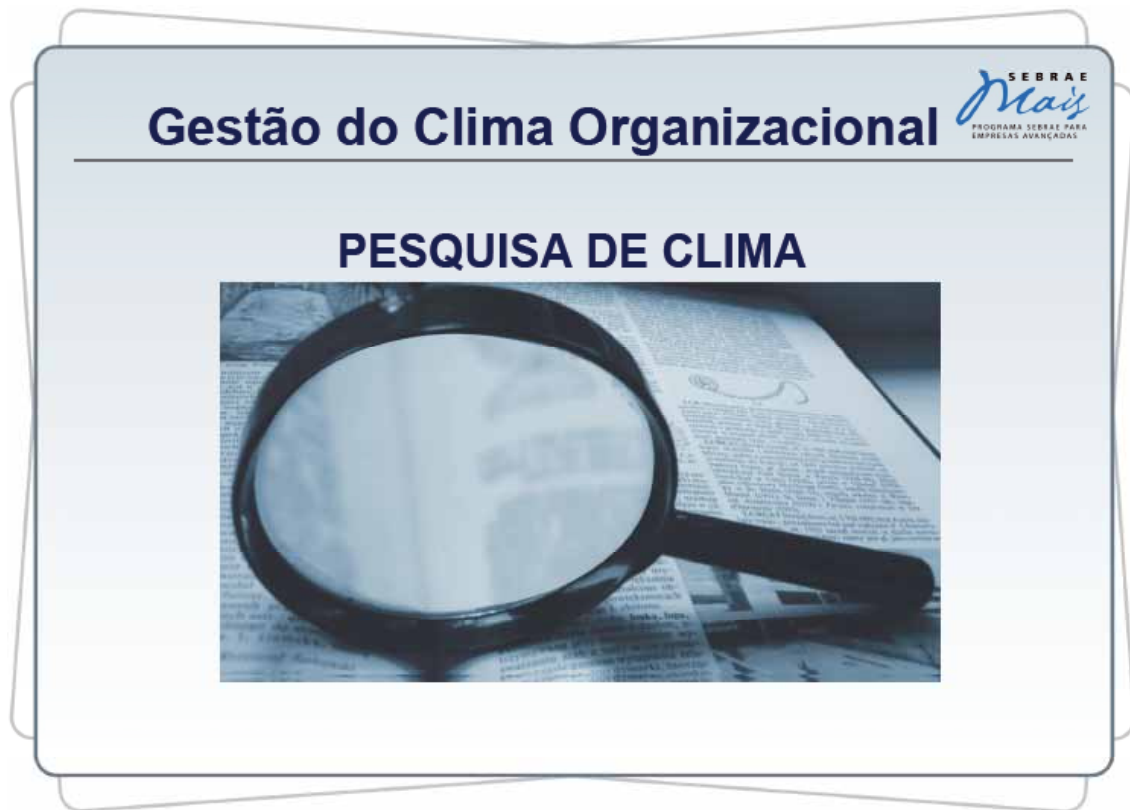
Recursos necessários

Manual do Participante, *datashow* e *slides* S14E2 a S16E2.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência com exposições a fim de esclarecer seu conteúdo.

- Apresente o *slide* S14E2:



S14E2

- Esclareça que Clima Organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho;
- Explique que a pesquisa de clima organizacional tem a finalidade de levantar como estas propriedades são percebidas pelos colaboradores e em que medida influenciam a sua motivação e o seu desempenho;
- Enfatize que a avaliação do clima é função da área de Recursos Humanos e que necessita ser constantemente monitorada;
- Explícite que a pesquisa de clima indica o grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da realidade da organização;

- Esclareça que estes aspectos estão relacionados às políticas de RH; ao modelo de gestão e liderança praticado; às possibilidades de ascensão profissional; ao relacionamento líder e liderado; ao relacionamento interpessoal; à satisfação geral com a empresa; ao processo de comunicação; ao espaço de compartilhamento e sugestões relativas ao trabalho e seu ambiente;
- Enfatize que esta pesquisa também é considerada uma ferramenta administrativa, integrante do Sistema de Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

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

- Saliente que o monitoramento do clima organizacional é uma ação estratégica para favorecer a melhoria contínua do ambiente organizacional, detectando aspectos de satisfação e insatisfação interna e abrindo possibilidades de atuação na motivação dos funcionários;
- Faça a explanação sobre o fato de também:
 - » Indicar e apoiar as decisões dos gestores;
 - » Estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde aumente a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.
- Enfatize que se o clima no trabalho for bom, isso contribuirá para uma relação de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico;
- Esclareça que, por outro lado, a gestão da empresa tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social;
- Se o clima no trabalho for ruim, isso conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem etc.);

- Apresente o *slide* S16E2;



Alguns indicadores do Clima Organizacional

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
- Painel de debates



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S16E2

- Informe que farão uma atividade individual ou por empresa reflexiva sobre o clima organizacional da sua empresa;
- Peça que pensem nas questões negativas e positivas, buscando efetivamente identificar o que é responsável por estas questões;
- Oriente que terão cinco minutos para preencher o quadro a seguir refletindo sobre os fatores que influenciam positiva e negativamente o clima organizacional na sua empresa;

- Enfatize a necessidade de o participante realmente pontuar os fatos e os efeitos sobre o clima organizacional;

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

- Peça para três participantes socializarem suas percepções, alerte para que sejam relatos diferenciados;

- Pergunte à turma se mais alguém gostaria de expor seu relato;
- Utilize sua experiência para tranquilizar os participantes de que quando são detectados problemas é mais fácil buscar sua solução;
- Convide-os para realizarem a 5ª atividade.

ATIVIDADE 5 – AVALIANDO SUA EMPRESA PARA O DESENVOLVIMENTO

Objetivos

Propiciar uma autoavaliação dos participantes sobre as práticas de Recursos Humanos na sua empresa.

Refletir se as ações de Recursos Humanos da sua empresa buscam aumentar a produtividade e competitividade da sua empresa.

Estratégia de aprendizagem

Atividade individual ou por empresa.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários:

Manual do Participante, *datashow* e *slide* S17E2.

Procedimentos essenciais

- Informe que esta atividade deverá ser feita individualmente ou reunidos com as pessoas da mesma empresa;
- Peça que preencham o formulário a seguir de acordo com a realidade da sua empresa;
- Solicite que reflitam se as ações executadas contribuem para o aumento da produtividade dos colaboradores da sua empresa.

- Explique que o objetivo deste formulário é mapear as ações de Recursos Humanos praticadas na empresa do participante e as que necessitam ser aprimoradas para o aumento da sua produtividade;
- Esclareça que o objetivo não é apenas identificar as ações, mas refletir quais efetivamente contribuem para o aumento da produtividade da empresa, e pontue quais necessitam ser implementadas para o aumento dessa 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 feedback 3.2 Programa de capacitação 3.3 Análise do clima organizacional 3.4 Plano de carreira		

- Acompanhe o andamento desta atividade observando o comportamento dos participantes no preenchimento dessa ficha;
- Esclareça dúvidas, se houver, sobre os itens da atividade;
- Pontue que precisamos pensar em como estamos para então concluirmos o que fazer, acreditando que é possível e necessária uma intervenção junto às pessoas, que são a essência do negócio;
- Vá passando pelos grupos, verificando e esclarecendo dúvidas;
- Solicite que três participantes socializem com a turma quais ações realizadas contribuem para o aumento da sua produtividade na empresa e as que necessitam ser implantadas para isso.

- Ao final, peça depoimentos voluntários e feche com o *slide* S17E2:

Uma mensagem....

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.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

S17E2

- Pontue que precisamos pensar em como estamos para então concluirmos o que fazer, acreditando que é possível e necessária uma intervenção junto às pessoas que são a essência do negócio;
- Solicite que os participantes comentem esta frase de encerramento;
- Saliente o poder das pessoas que ao se juntar agregam valor e fazem a diferença em uma organização.

ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o *workshop*.

Estratégias de aprendizagem

Exercício de reflexão e avaliação da aprendizagem.

Tempo

15 minutos.

Recursos necessários:

Fichas de avaliação modelo padrão Sebrae.

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para comentarem, voluntariamente, o que perceberam neste *workshop*;
- Retome as expectativas iniciais e pergunte como estão se saindo em relação a estas expectativas;
- Finalize agradecendo a participação e estimulando a presença de todos no encontro seguinte;
- Entregue o formulário padrão para avaliação do evento e deseje sucesso a todos.

RESUMO DO ENCONTRO 2

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DOS RECURSOS HUMANOS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

0800 570 0800