



FENAPAES
Federação Nacional das Apaes

GESTÃO COM PESSOAS

Projeto Água





FENAPAES
Federação Nacional das Apaes

GESTÃO COM PESSOAS



EXPEDIENTE

Missão

Promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

Federação Nacional das Apaes
SDS - Ed. Venâncio IV - Cobertura - CEP 70393-900 - Brasília-DF
Fone: (61) 3224-9922 | Fax: (61) 3223-8072
fenapaes@apaebrazil.org.br | www.apaebrazil.org.br

Revisão: Palavras em Ação | Maria Cristina Xavier / Nova Leitura
Projeto Gráfico: Kélia Ramos/Agência Ribeiro
Brasília, setembro de 2011

É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citada a fonte.
A Federação Nacional das Apaes é filiada à Inclusion Interamericana.

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Eduardo Luiz Barros Barbosa (MG)
Vice-Presidente: Tânia Maria Lessa de Athayde Sampaio (RJ)
1ª Diretora-Secretária: Alba Rosa Malheiros Lopes (PA)
2ª Diretora-Secretária: Solange Maria Cardoso de Brito (BA)
1ª Diretora-Financeira: Diva da Silva Marinho (DF)
2ª Diretora-Financeira: Ivanilde Maria Tibola (DF)
Diretora-Social: Elcira Bernardi (RS)

AUTODEFENSORIA NACIONAL

Cosme Silva Santos (ES)
Lucinéia Aparecida Martins de Sousa (PR)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Federação das Apaes do Estado do Amazonas
Presidente: Maria das Neves Marães Moutinho
Federação das Apaes do Estado da Bahia
Presidente: Carlos Santana
Federação das Apaes do Estado do Ceará
Presidente: Paula Dias Sampaio
Federação das Apaes do Distrito Federal
Presidente: Diva da Silva Marinho
Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo
Presidente: Rodolpho Luiz Dalla Bernardina

Federação das Apaes do Estado do Goiás
Presidente: Albanir Pereira Santana
Federação das Apaes do Estado do Maranhão
Presidente: Jerônimo Ferreira Cavalcante
Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais
Presidente: Sérgio Sampaio Bezerra
Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso do Sul
Presidente: Harley Ferreira Silvério
Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso
Presidente: Francisco Gemelli
Federação das Apaes do Estado do Pará
Presidente: Luiz Augusto Machado dos Santos
Federação das Apaes do Estado da Paraíba
Presidente: Santana Maria Florindo
Federação das Apaes do Estado do Pernambuco
Presidente: Maria das Graças Mendes da Silva
Federação das Apaes do Estado do Piauí
Presidente: Themístocles Gomes Pereira
Federação das Apaes do Estado do Paraná
Presidente: José Turozi
Federação das Apaes do Estado do Rio de Janeiro
Presidente: Delton Pedroso Bastos
Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Norte
Presidente: Maria Iaci Pereira de Araújo
Federação das Apaes do Estado de Rondônia
Presidente: Ilda da Conceição Salvático
Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Sul
Presidente: Aracy Maria da Silva Lêdo
Federação das Apaes do Estado de Santa Catarina
Presidente: Rosane Teresinha Jahnke Vailatti
Federação das Apaes do Estado de São Paulo
Presidente: Marco Aurélio Ubiali
Federação das Apaes do Estado do Sergipe
Presidente: Ilenói Costa Silva
Federação das Apaes do Estado de Tocantins
Presidente: Nilson Alves Ferreira



CONSELHO FISCAL

Titulares: Unírio Bernardi (RS), Raimundo Nonato Gomes Martins (PI), Jairo dos Passos Cascaes (SC).

Suplentes: Sérgio Prodócimo (SP), Emanuel O' de Almeida Filho (PA), Expedito Alves de Melo (MA).

CONSELHO CONSULTIVO

Antônio Santos Clemente Filho (SP)

Justino Alves Pereira (PR)

Elpídio Araújo Neris (DF)

Nelson de Carvalho Seixas (SP)

Flávio José Arns (PR)

Luiz Alberto Silva (SC)

EQUIPE TÉCNICA FENAPAES

PROCURADORIA JURÍDICA

Procuradora Jurídica: Sandra Marinho Costa

Assessoria Jurídica Consultiva: Alessandra de Oliveira Caixeta Nogueira, André Luiz Moreira da Silva e Lucas Rodrigues

SECRETÁRIA EXECUTIVA

Secretária-Executiva: Sandra Marinho Costa

Assessora de Assuntos Internacionais: Maria Amélia Vampré Xavier

COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Coordenadora: Marilene Pedrosa

Monitores nacionais: Érika Uehara Tayra

Fátima Nazaré das Graças Barbosa Resende,

Helena Maria Milagres Belo, Itana Sena Lima,

Isabel Cristina Mota Rodrigues,

Jurema Iara Algarve Bruschi,

Layz Gerlany Soares Pereira,

Lilian Cristina Karlinski,

Maria da Conceição de Sousa Bittencurt,

Maria do Socorro Cavalcante, Marina

Aparecida Moreira Barbosa, Miriã Pereira Bueno,

Nadir Gabe, Nancy Ferreira Barbosa de Oliveira,

Suely Cebrian Lopes Scarpelini Kaminski,

Tânia Maria de Freitas Brandão

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA/LOGÍSTICA

Coordenadora: Ana Beatriz Cunha Maia de Oliveira

Apoio Logístico: Arlete Sandra de Araújo Santos, João Batista da Silva, Eduardo de Souza Leite, Nelsina de Araújo Santos e Waldinéia Santana Ramos

COORDENAÇÃO CONTÁBIL/FINANCEIRA:

Coordenadora: Marineide Freire

Estagiária: Tânia Ramos Cruz

COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Coordenador de Comunicação Institucional: João Lobo

Coordenadora de Captação de Recursos: Kélia Ramos

Gerente de Tecnologia da Informação: Rafael Lucena Franco

COORDENADORIA DE RELACIONAMENTO COM O USUÁRIO (SALA DE SOLUÇÕES)

Coordenadora: Leidiana Pereira

Equipe de Relacionamento: Eunice Gusmão, Laura Tostes e Larissa Christyna.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA REDE APAE (UNIAPAE)

Coordenador da Uniapae: João Lobo

Coordenador Técnico Pedagógico: Erivaldo Fernandes Neto

Coordenador de Autodefensores: Adinilson Marins dos Santos

Coordenadora de Apoio à Família: Júlia S. N. F. Bucher

Coordenadora de Educação e Ação Pedagógica: Fabiana Maria das Graças Oliveira

Coordenadora de Educação Profissional: Maria Helena Alcântara

Gerente de Projeto de Educação Física, Desporto e Lazer: Roberto Antônio Soares

Gerente de Projeto de Educação Artística: Francisco Marcos

Secretaria: Rodrigo Maia



ORGANIZAÇÃO

Milene de Matos Lacerda
Sérgio Sampaio Bezerra

NORMALIZAÇÃO

Alberth Sant'Ana

GESTÃO COM PESSOAS

Brasília
Federação Nacional das Apaes
2011

ISBN



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. INTRODUÇÃO	11
2 CONCEITOS	13
2.1 O que é administração com pessoas?	13
2.2 O que o Gerente de Recursos Humanos precisa saber?	13
2.3 O que é administração estratégica de recursos humanos?	14
2.4 Gerenciamento de diversidade?	14
2.5 Igualdade de acesso ao emprego	14
2.6 Ação Afirmativa	14
2.7 O que é análise e descrição de cargos?	14
3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	15
3.1 Recrutamento de Candidatos	15
3.2 Seleção de candidatos	15
3.3 Admissão de Candidato	17
3.4 Treinamento e desenvolvimento de funcionários	17
3.5 Avaliação de desempenho do funcionário	21
3.6 Demissão	23
4 OUTRAS ETAPAS DE IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL	23
4.1 Remuneração	23
4.2 Avaliação dos cargos	23
4.3 Proteção da segurança e da saúde	25
REFERÊNCIAS	27





APRESENTAÇÃO

Este manual do Projeto Água se refere à Gestão com Pessoas substitui o Manual de Recursos Humanos-1997. A idéia foi revisar o Projeto Água para atualizá-lo de acordo com as novas teorias de recursos humanos.

Obviamente, os ensinamentos e orientações apresentados no primeiro manual podem e devem ser considerados naquilo que fizer sentido. Entendemos este manual como uma evolução do primeiro.

O RH passou por várias fases ao longo dos tempos. No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões, as demissões, administravam os pagamentos e os planos de benefícios.

Quando a tecnologia de testes e entrevistas começou a surgir, o RH passou a desempenhar um papel mais abrangente na seleção de pessoas, no treinamento e na promoção de funcionários.

Hoje o RH está entrando na quarta fase e seu papel está mudando: de protetor, está se tornando um agente de mudanças.

Diante disso, o objetivo principal deste manual é enfatizar a importância de as APAES saberem contratar pessoas certas, treiná-las e efetivamente motivá-las.





1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje há necessidade de mudar a forma de gestão de pessoas nas organizações, sair da TEORIA X – que se originou nas organizações industriais – para adotar uma nova forma de gerenciamento – a TEORIA Y, mais adequada para os tempos atuais.

A teoria X busca apenas suprir as necessidades básicas das pessoas, esquecendo-se de que, uma vez atendidas, automaticamente surgirão outras de maior complexidade, que quando não atendidas ocasionam perda de motivação do funcionário e de responsabilidade por seu trabalho.

A teoria Y se propõe a atender todas as necessidades das pessoas dentro organização, das básicas às sociais, as do ego e as de realização pessoal. Apesar de essa mudança na forma de gerenciamento ser um processo, existem algumas técnicas que com sucesso vêm ajudando a sua aplicação, que são: descentralização e delegação; aumento de responsabilidade; participação; gerenciamento consultivo e avaliação de desempenho.



<p>Papel da Gerência na Teoria Convencional Teoria X</p>	<p>Papel da Gerência na Nova Teoria Y</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Por interesses econômicos, prover os recursos necessários ao funcionamento; • Fazer com que as pessoas sejam adequadas ao trabalho, coagindo-as, controlando-as ou ameaçando-as com punições para que atinjam as metas da organização; • Fazer com que os funcionários evitem responsabilidades e busquem orientação formal sempre que possível; • A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição; 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar os recursos produtivos, incluindo as pessoas, para atingir os resultados econômicos; • Esmerar-se para desenvolver boas características humanas nos funcionários, como motivação, responsabilidade e presteza; • Da melhor forma possível, levar as pessoas a atingirem o resultado esperado pela organização, atingindo também os seus próprios objetivos; • Acreditar que a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e que não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Conceitos e técnicas de recursos humanos são importantes para prevenir os dirigentes das Apaes contra seguintes erros:

- Contratação de pessoas com perfil inadequado para o cargo.
- Ausência de treinamento de funcionários que prejudique o bom funcionamento da Apaes.
- Alto índice de evasão de pessoal.
- Funcionários que não dão o melhor de si.
- Ações no Tribunal do Trabalho por práticas inadequadas ou inseguras de direitos dos funcionários ou de segurança do trabalho.
- Prática de trabalho injustas que resultem em desmotivação do funcionário.

Este manual pode ajudá-lo a evitar erros como os acima citados, como também o ajudará a obter melhores resultados com seu pessoal.



2 CONCEITOS

2.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO COM PESSOAS?

São as práticas e políticas necessárias para o bom gerenciamento de pessoas no trabalho, especificamente na contratação, no treinamento, na avaliação de desempenho, na remuneração e na oferta de um ambiente de trabalho agradável e seguro.

Dentre essas práticas e políticas destacamos:

- Análise de cargo: levantamento escrito dos principais aspectos do cargo e dos deveres e responsabilidades do funcionário.
- Previsão da necessidade de agregar novos colaboradores ao quadro de funcionários da instituição e de recrutar candidatos.
- Treinamento e Acompanhamento dos funcionários.
- Avaliação de desempenho.
- Definição da forma de remuneração.
- Escuta e orientação dos funcionários.
- Construção de comprometimento por parte dos funcionários.

2.2 O QUE O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS PRECISA SABER?

Coordenar as atividades de seu setor, definindo políticas e procedimentos nas áreas de Administração de Pessoal, Relações Sindicais, Recrutamento



e Seleção, Treinamento, Remuneração, Segurança e Medicina do Trabalho, visando a atrair, manter e motivar os funcionários.

2.3 O QUE É ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS?

É a união da administração de recursos humanos com os eixos estratégicos do movimento Apeano.

2.4 GERENCIAMENTO DE DIVERSIDADE?

Objetiva maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais – como discriminação e preconceitos, o que pode arruinar o funcionamento de uma força de trabalho diversificada.

2.5 IGUALDADE DE ACESSO AO EMPREGO

Objetiva assegurar que qualquer pessoa – independentemente da raça, cor, deficiência, sexo, religião, nacionalidade ou idade – tenha a mesma oportunidade de trabalho com base em suas qualificações e competências.

2.6 AÇÃO AFIRMATIVA

Ir além da igualdade de acesso ao emprego, por exigir esforço extra do setor de Recursos Humanos para contratar e promover membros de grupos protegidos, o que requer ações específicas no processo de recrutamento, seleção, promoção e remuneração.

2.7 O QUE É ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS?

É a enumeração das tarefas ou atribuições de um cargo, detalhando o que o torna distinto dos demais cargos existentes na organização: o que o ocupante faz, a periodicidade da execução das tarefas; os métodos empregados (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz).



3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para ter sucesso, toda Apae depende em alto grau do desempenho humano de seu *staff*, por isso é fundamental que desenvolva e organize seu próprio modelo de gestão de pessoas.

Em síntese, um modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma Apae se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

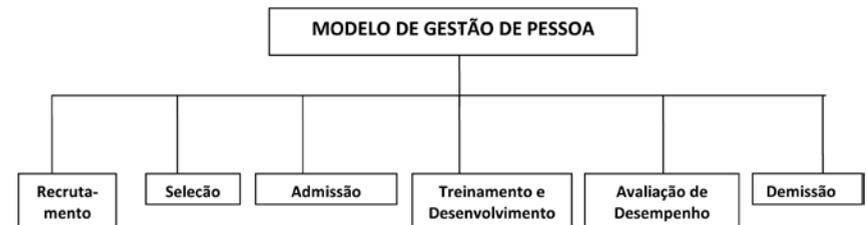


FIGURA 1: Modelo de Gestão de pessoas

3.1 RECRUTAMENTO DE CANDIDATOS

O primeiro passo é obter autorização do presidente da Apae para o preenchimento do cargo.

O passo seguinte é o Setor de Recrutamento formar um grupo de candidatos, que podem ser do meio interno ou externo.



3.1.1 Recrutamento Interno

- Transferência de pessoal
- Promoção
- Transferência com promoção

Esta forma de recrutamento tem algumas vantagens como, por exemplo, ser fonte de motivação para os funcionários.

3.1.2 Recrutamento Externo

- Consultar o banco de currículos da Apae
- Divulgar a vaga dentro da Apae
- Informar a necessidade aos familiares das pessoas atendidas na Apae
- Informar os profissionais da área que atuam na Apae
- Obter informações de outras Apaes
- Contatar sindicatos
- Contatar agências de empregos
- Contatar escolas, universidades e associações de classe
- Colocar anúncios em jornais
- Realizar recrutamento pela internet

Observação Importante!

É importante que, ao fazer o recrutamento, as Apaes o façam reafirmando sua responsabilidade social. Isso significa assumir recrutar pessoas mais idosas, mulheres, pessoa com deficiência intelectual e múltipla e outras minorias.

3.2 SELEÇÃO DE CANDIDATOS

Na sequência dos passos, seleciona-se a melhor pessoa para o cargo. As ferramentas de seleção incluem: entrevistas, dinâmicas de grupo, testes, verificação de antecedentes e referências profissionais.

3.2.1 Entrevista

Procedimento para obter informações de uma pessoa por meio de perguntas e respostas verbais. Existem entrevistas estruturadas e não-estruturadas. Na primeira, as perguntas são feitas conforme vêm à mente do entrevistador e em geral não seguem um formato predefinido. Na entrevista estruturada, as perguntas são previamente especificadas.

3.2.2 Dinâmica de grupo

Técnica ou recurso usado para facilitar a identificação de aspectos psicológicos e comportamentais dos candidatos. Prática que contribui com o processo seletivo e que pode ser mais uma das ferramentas utilizadas na avaliação dos candidatos. As dinâmicas podem ser jogos, brincadeiras e exercícios vivenciados grupalmente, que proporcionam situações e sensações reais, onde os participantes podem agir com autenticidade.

3.2.3 Testes

Esses não necessariamente precisam ser utilizados para haver um bom processo de seleção, no entanto, há cargos em eles são fundamentais. Um teste de digitação ao se contratar um digitador, por exemplo, é de extrema necessidade para se conhecer a habilidade do candidato.

Não use testes como única técnica de seleção, mas apenas como um recurso complementar à entrevista e à verificações de antecedentes .



Para os candidatos com deficiência intelectual e múltipla, utilize testes práticos no trabalho.

3.2.4 Investigação de antecedentes e verificação de referências profissionais

Conduta necessária para se verificar a veracidade das informações fornecidas pelo candidato (educação, endereço, datas de empregos anteriores) e para descobrir registros antecedentes, como ações criminais e suspensões de carteira de motorista.

3.3 ADMISSÃO DE CANDIDATO

Etapas:

- Exame Médico Admissional.
- Relação de documentos admissionais.
- Obedecer ao Regulamento Interno de Pessoal.
- Realizar palestra sobre a Rede Apae.

Fluxo para a admissão:

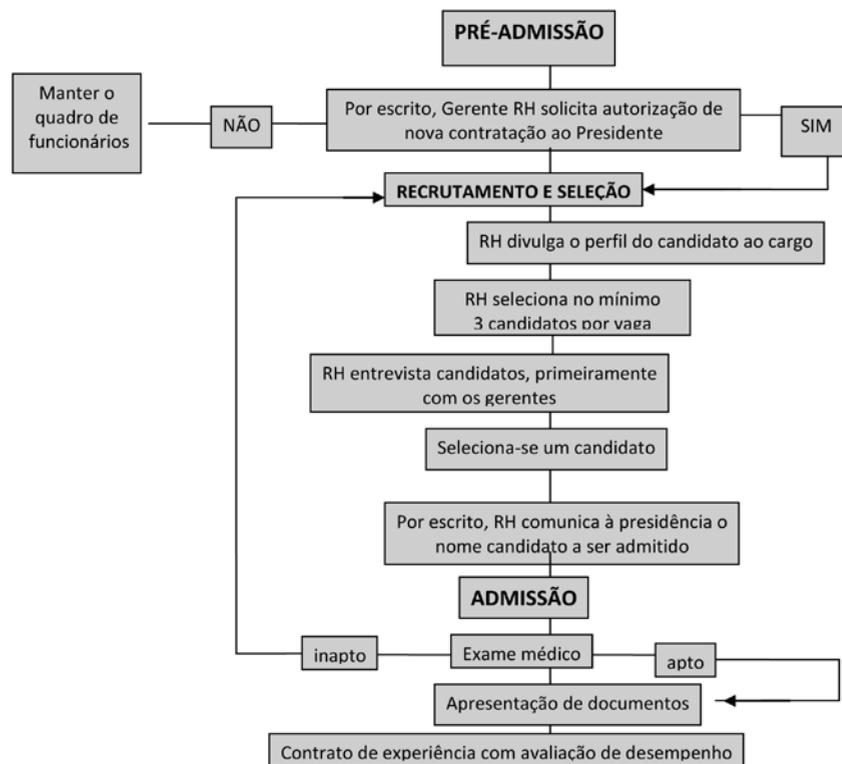


FIGURA 2: Admissão de candidatos

3.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE FUNCIONÁRIOS

Dessler (2003, p. 140) define treinamento como “um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. O treinamento é composto pelos seguintes procedimentos:



LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO:

determinar se o treinamento é ou não necessário;

ANÁLISE DE TAREFAS: verificar a necessidade de treinamento dos novos funcionários. Este passo é especialmente importante nas contratações de níveis mais baixos, para os quais, em geral, contratam-se pessoas sem experiência. Tem o objetivo de detalhar as atribuições e habilidades.

ANÁLISE DE DESEMPENHO: realizada quando a análise de tarefas se mostra insuficiente diante do desempenho insatisfatório de um funcionário. O intuito é verificar se as fragilidades detectadas podem ser sanadas com treinamento e

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DO TREINAMENTO, que deve ser feito de forma concreta e mensurável.

Citamos aqui algumas técnicas de treinamento que podem ajudar no desenvolvimento dos funcionários da Apae:

- **TREINAMENTO NO TRABALHO:** o supervisor ou um colega de trabalho experiente treina o recém-admitido funcionário para o novo cargo;
- **TREINAMENTO DE APRENDIZAGEM:** um misto de instrução em sala de aula e treinamento no trabalho;
- **TREINAMENTO EM ALFABETIZAÇÃO:** realiza-se a alfabetização funcional (ler, escrever e calcular), se isso for essencial para a realização do trabalho;
- **TREINAMENTO PARA DIVERSIDADE:** sensibilização de todo o corpo funcional em relação à diversidade.

Com a implantação da Universidade Corporativa da Rede Apae – a UNIAPAE – o enfoque de treinamento dentro da rede trouxe a perspectiva de uma educação corporativa, cujo objetivo é atender a necessidade de capacitação e atualização dos profissionais ao longo de suas carreiras.

3.4.1 Universidade Corporativa da Rede Apae – Uniapae

É um braço técnico da Federação Nacional das Apaes, formado por uma Universidade da e para a Rede Apae.

MISSÃO:

- Contribuir para o fortalecimento da Rede Apae no contexto social.
- Promover a formação das pessoas com deficiência envolvidas com a Rede Apae, de forma a ser um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Estimular a criatividade e a inovação.
- Ampliar oportunidades de cultivar o conhecimento.
- Criar uma base corporativa de conhecimentos que assegure a atualização contínua da Rede Apae.
- Valorizar o papel dos gestores da Rede Apae para atuarem como educadores.
- Contribuir para a intensificação do relacionamento das Apaes com a sociedade, instituições governamentais e não-governamentais e com o mercado de trabalho.
- Fomentar a produção de novos conhecimentos sobre a deficiência.
- Atuar em consonância com o Planejamento Estratégico e a missão da Federação Nacional das Apaes, que consiste em promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o Movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.



- Atuar com autonomia, equidade, ética, profissionalismo e transparência, sendo regida pelos seguintes princípios:

INCLUSÃO SOCIAL: pensar e agir de uma forma que permita aos indivíduos se sentirem aceitos, valorizados e seguros .

DIREITOS HUMANOS: considerar que os direitos humanos para o movimento apaeano consiste na valorização da diversidade nos vários âmbitos da vida do indivíduo, de suas famílias e da sociedade, promovendo sempre a dignidade da pessoa com deficiência intelectual e múltipla.

CARACTERÍSTICAS:

- Permite mais dedicação à produção e à sistematização de novos conhecimentos sobre a deficiência intelectual e múltipla.
- Compartilha esses conhecimentos com as famílias, com os dirigentes, com os inúmeros profissionais e com as pessoas com deficiência intelectual da rede;
- Incentiva, orienta e conduz a produção de conhecimentos sobre a deficiência intelectual e coordena cursos, oficinas, câmaras técnicas (grupos de estudos), sendo assim, um importante espaço de desenvolvimento profissional;
- Busca firmar termos de parceria, acordos de cooperação e intercâmbio técnico-científico e acadêmico com instituições de ensino e de pesquisa (universidades, institutos e fundações).

PROPOSTA PEDAGÓGICA:

A proposta didático-pedagógica da Uniapae busca propiciar condições para uma aprendizagem ativa, contínua e colaborativa, onde há interação entre professores e inclusão social por meio dos seguintes programas:

- Programa de Desenvolvimento Contínuo (PDC): Cursos de curta duração; treinamentos; câmaras técnicas; fóruns; chat; estudos de grupo; palestras; encontros; reuniões; seminários; extensão (atualização e aperfeiçoamento).

- **PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPG):** Cursos lato sensu e stricto sensu (especialização, mestrado profissional e acadêmico) em parceria com Universidades.

- **SISTEMA DE INTERCÂMBIO ENTRE GESTORES DAS APAES (SIGA):** Intercâmbio entre gestores e profissionais da rede Apaee, que são detentores de boas práticas de gestão. Neste programa as Apaees abrem suas portas para as demais conhecerem a estrutura, funcionamento e organização de seus serviços.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO

Pode ser definido como avaliação a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário com seus padrões de desempenho.

Em geral, o processo inclui um ou mais métodos ou ferramentas de avaliação, que, normalmente, culminam em uma entrevista de avaliação. A preparação adequada da entrevista é fundamental e inclui notificação ao funcionário, revisão da descrição do cargo e do desempenho anterior, escolha do local certo, e reserva de tempo necessário para a entrevista.

O quadro 1 abaixo mostra as vantagens e as desvantagens dos vários tipos de métodos de avaliação. A escolha do método deve basear-se no principal objetivo da avaliação; e talvez, a entrevista seja a parte mais importante do processo de avaliação.



QUADRO 1

Resumo dos vários métodos de avaliação

Método	Vantagens	Desvantagens
Métodos de traços de personalidade	São de custo baixo	Apresenta grande chance de erros de classificação
	Usa-se dimensões significativas	Inúteis para aconselhamento dos funcionários
	Fácil de usar	Inútil para distribuir recompensas
		Inútil para decisões de promoção.
Métodos comportamentais	Utiliza-se o desempenho específico	O processo pode ser demorado
	São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores	Podem ter alto custo
	São úteis para fornecer feedback	Apresenta certo potencial de erros de classificação
	São justos para decisões de recompensas e promoção	
Métodos de resultados	Apresentam menos viés de subjetividade.	Podem estimular a perspectiva de curto prazo
	São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores	Podem usar critérios contaminados
	Associam o desempenho individual ao desempenho da empresa	Podem usar critérios deficientes
	Incentivam o estabelecimento de metas	
	São bons para decisões de recompensa e de promoção	

Fonte: Bohlander; Sherman; Snell (2005).

O maior problema da avaliação de desempenho nas organizações são os possíveis erros estruturais, que podem gerar dúvidas quanto à lisura do processo. Muitos especialistas argumentam que as avaliações tradicionais podem não funcionar por não motivarem os funcionários, nem guiarem seu desenvolvimento, além de criar conflitos, levando-os a comportamentos disfuncionais. Alguns caminhos são apontados para se evitar ou resolver esses problemas. São eles:

- **PADRÕES OSCUROS:** a escala de avaliação pode parecer objetiva, mas provavelmente resultará em avaliações injustas porque os aspectos e os graus de mérito estão sujeitos a interpretações;

- **EFEITO HALO:** ocorre quando um aspecto da avaliação do funcionário influencia de sua avaliação geral;
- **ERRO DE TENDÊNCIA CENTRAL:** tendência de se avaliar todos os funcionários pela média;
- **BRANDURA OU RIGOR:** ocorre quando algum supervisor tende a, consistentemente, avaliar muito bem ou muito mal todos os funcionários;
- **PARCIALIDADE:** tendência de permitir que as diferenças individuais, como idade, raça e sexo afetem a avaliação dos funcionários.



Apesar da necessidade de se observar e mitigar esses problemas, a avaliação de desempenho dos funcionários das Apaes são importantes para as seguintes decisões:

- Promoção e aumento de salários;
- Correção de deficiências observadas no desempenho do funcionário;
- Fortalecimento dos pontos positivos do desempenho do funcionário;
- Devolução de funcionários cedidos pelo Estado e/ou município;
- Definição de demissões;

3.6 DEMISSÃO

O processo de desligamento deve ser respeitoso e realizado em clima amistoso: todo indivíduo merece atenção individualizada da entrada ao seu desligamento da Apae.

Fluxo para demissão:

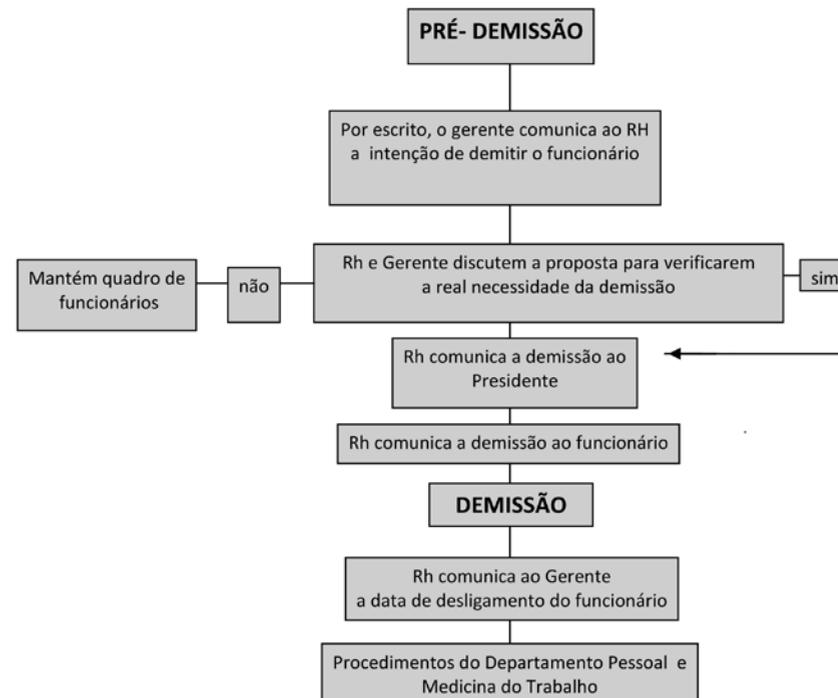


FIGURA 3: Fluxo de demissão





4 OUTRAS ETAPAS DE IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL

4.1 REMUNERAÇÃO

A remuneração fornece aos funcionários uma recompensa tangível por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e de subsistência.

A remuneração total é composta de:

- **REMUNERAÇÃO FIXA (RF):** remuneração baseada no cargo, de acordo com as responsabilidades, conhecimentos necessários e experiência exigida. Exemplo: salário-base (remuneração fixa mensal antes dos descontos e sem adicionais)
- **REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (RV):** remuneração baseada em resultados, de acordo como o alcance atingido, como, por exemplo, um Programa de Participação nos Resultados
- **REMUNERAÇÃO INDIRETA (RI):** remuneração baseada nos padrões de mercado e no orçamento da empresa, que tem como objetivo suprir as necessidades sociais dos funcionários, por exemplo, assistência médica e auxílio de alimentação.

4.2 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

O objetivo da avaliação de cargos é definir uma hierarquia para os cargos a partir do seu grau de importância



Existem três métodos principais de avaliação de cargos:

- Método por Pontos
- Método de Escalonamento
- Método por Categorização dos Cargos.

Para todos os métodos deve-se definir um comitê para avaliar os cargos. Esse comitê deve ser composto por:

- Gerente de Recursos Humanos;
- Gerentes de todas as áreas da empresa

Esta avaliação é realizada com base na análise das descrições e perfis dos cargos.

Considera-se que, em administração salarial, a descrição de cargo é indispensável para a avaliação do cargo por questões de objetividade, padronização e confiabilidade. Em toda gestão de recursos humanos, a descrição de cargos (catálogo de cargos) tem grande utilidade para: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, higiene e segurança do trabalho. O cargo, aliás, é uma noção fundamental para a gestão de pessoas em organizações de trabalho.

Deve-se definir fatores de avaliação para todos os métodos de avaliação de cargos.

4.2.1 Métodos de Avaliação de Cargos

Existem alguns métodos de Avaliação de Cargos. São eles:

MÉTODO DO ESCALONAMENTO

O escalonamento é um método não quantitativo que permite rápida elaboração do processo, mas não é muito utilizado devido à sua subjetividade.

Este método consiste em dispor os cargos em uma lista (crescente ou decrescente), que se baseia em algum critério de comparação. Recebe também o nome de comparação cargo a cargo, pelo fato de cada cargo ser comparado com os demais em função do critério escolhido – a base de referência.

MÉTODO POR PONTOS

O método por pontos é um método quantitativo que permite uma avaliação objetiva e analítica e é, portanto, o mais utilizado pelas empresas.

Neste método, cada cargo é avaliado em uma série de fatores como escolaridade, experiência, complexidade, etc.

GRAUS PRÉ-DETERMINADOS

Este método parte do princípio que já existe um plano, ou seja, graus pré-concebidos, onde cada grau tem sua descrição da importância estabelecida pela empresa.

Primeiro, existe uma tabela de graus numa ordem crescente (grau I, grau II, etc.), com a descrição de cada um. A partir desse ponto, os cargos são analisados, buscando-se identificar o conteúdo de cada grau com as especificações do cargo.



GRAU I

Tarefas repetitivas

Não requer grau escolar/nível de graduação

Não requer experiência

GRAU II

Tarefas com elevado nível de complexidade.

XIV

Requer pós-graduação.

Experiência de 10 anos na função.

Para que a organização seja estratégica na sua forma de remuneração precisa motivar e estimular o crescimento do funcionário, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofia e cultura da empresa.

Dessa forma, a administração poderá ser de recursos humanos e poder-se-á falar em gestão com pessoas, em gestão com seres humanos e em colaboradores ou parceiros, ao invés de empregados.

4.3 PROTEÇÃO DA SEGURANÇA E DA SAÚDE

Conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Tem caráter preventivo.

OBJETIVOS PRINCIPAIS:

- Eliminação das causas das doenças profissionais
- Prevenção de agravamento de doenças e lesões
- Manutenção da saúde do trabalhador e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

Formas de obtenção de segurança e saúde:

- Educação dos trabalhadores, indicando os perigos existentes e ensinando como evitá-los.
- Constante estado de alerta contra os riscos existentes.
- Estudo e observação dos novos processos ou materiais a serem utilizados.

A APAE há de assegurar a todo trabalhador um ambiente de trabalho saudável e seguro.





REFERÊNCIAS

FENAPAES – Federação Nacional das APAEs. Projeto Águia: Manual de Recursos Humanos. Brasília, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. São Paulo. Prentice Hall, 2003.



FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES

