

Critério Pessoas

Requisitos para a excelência

Março/

Nº 06/ 07

Este material foi produzido pela Assessoria de Gestão Institucional (AGIN) da SEFAZ utilizando como base o material da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ intitulado Cadernos de Excelência (intermediário e avançado), com o único propósito de facilitar, junto aos servidores fazendários, o correto entendimento e interpretação dos requisitos dos critérios de excelência utilizados no processo de auto-avaliação e melhoria da gestão.

Este material corresponde ao sexto fascículo de um total de sete, cada qual se referindo a um dos critérios de excelência (nesta ordem): Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos. De forma integrada e interdependente estes critérios compõem a base do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Para uma melhor compreensão do Modelo recomenda-se a leitura de todos os fascículos.

Orientações para o entendimento dos requisitos

Critério: Pessoas

Item: 6.1 – Sistemas de Trabalho

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

Cada organização agrupa suas atividades considerando as tarefas, sua finalidade e a importância das relações entre as pessoas, onde ganha importância o trabalho em equipe. Elas criam requisitos para atuação nos processos e estimulam a cooperação mútua e a comunicação eficaz. Elas buscam criar estruturas organizacionais que proporcionem respostas rápidas às demandas dos negócios.

O tema Sistemas de trabalho enfoca as formas como a organização proporciona à sua força de trabalho as condições para definir e executar seus processos. Inclui como as pessoas são organizadas, visando assegurar condições adequadas de trabalho no que se refere a aspectos como cooperação, comunicação, autonomia, estrutura de cargos e outros. Esses aspectos são reconhecidos como importantes para que as pessoas tenham a possibilidade de utilizar plenamente seu potencial. Este tema contempla também as práticas voltadas à seleção, contratação e integração de novos membros da força de trabalho, bem como à avaliação do desempenho, reconhecimento e remuneração.

Alínea A: Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?

- 1. Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial.**
- 2. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos.**

O tema Sistemas de trabalho orienta a organização para a importância das relações entre as pessoas e do trabalho em equipe. Os requisitos levam ainda a organização a estimular a cooperação mútua e a comunicação eficaz, e a criar estruturas organizacionais flexíveis e que se adaptem facilmente a novas situações, de forma a permitir resposta rápida às demandas dos negócios. Finalmente, a aplicação dos fundamentos *Geração de Valor e Aprendizado Organizacional* orienta a organização para a importância das formas de avaliação de desempenho, recompensa e

remuneração como alavancadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência.

Para assegurar resposta rápida e aprendizado organizacional, não basta ter uma força de trabalho capacitada. É também importante a forma como as pessoas estão organizadas, como interagem entre si, como as tarefas e responsabilidades estão divididas. A direção da empresa deve identificar a melhor forma de organizar sua força de trabalho, em função das particularidades de seu tipo de negócio, porte, localização de suas unidades etc. Por organização do trabalho entende-se uma série de aspectos, tais como:

- Repartição de responsabilidades e autoridades;
- Agrupamentos das pessoas em áreas e departamentos;
- Estruturas de cargos, salários e níveis hierárquicos;
- Uso de comitês, equipes autogerenciadas, grupos de trabalho e similares;
- Instrumentos colocados à disposição da força de trabalho para estimular sua participação e iniciativa (programas de sugestão, participação em grupos multifuncionais etc); e
- Grau de autonomia das diversas categorias de pessoas para definir, gerir e melhorar seus processos.

A organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções são definidas e implementadas para promover a resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz. A organização do trabalho é a forma na qual a organização está estruturada, com a definição de cargos ou funções de maneira formal ou informal, temporárias ou permanentes, que mostra como a organização funciona como é a sua “máquina operacional”. Usualmente a organização do trabalho é registrada num organograma, o qual apresenta as funções ou cargos e a hierarquia dentro da organização.

O cargo define a posição hierárquica dentro da organização. Por exemplo, o Diretor Presidente é o cargo mais alto dentro da organização do trabalho. A ele, usualmente reportam os diretores, comercial, técnico e administrativo financeiro. A cada diretor reportam gerentes e aos gerentes reportam supervisores, e assim por diante. Diretor é um cargo na organização, da mesma forma que gerentes e supervisores também são cargos na organização.

A função está associada a cada cargo na organização, diferenciando um cargo do outro pelas autoridades e responsabilidades inerentes ao cargo. Por exemplo, como vimos acima, diretor é um cargo, diretor técnico é uma função que tem autoridades e responsabilidades definidas em relação às áreas técnicas e de produção. Da mesma forma, diretor comercial é uma função que tem autoridades e responsabilidades definidas em relação às áreas de vendas e marketing. É claro que as autoridades e responsabilidades da função diretor técnico são diferentes das autoridades e responsabilidades da função diretor comercial. As funções caracterizam e distinguem os cargos.

O grau de autonomia é o quanto as pessoas da força de trabalho podem fazer enquanto colaboradores, para resolver problemas da organização, tomar decisões,

enfrentar crises e a maneira como fazem isso.

A descrição de função é um documento, elaborado para cada função constante na organização do trabalho, ou no organograma, definindo ou estabelecendo:

- Descrição sumária da função: é a resposta à seguinte pergunta: porque nossa organização remunera, todo mês, para uma pessoa cumprir ou desempenhar esta função? A resposta não deve ocupar mais do que duas linhas. Se exceder, a função está sendo descrita de forma incorreta. Também, se não existe resposta para a pergunta, deve-se analisar se a função é realmente necessária na organização.
- Inter-relação da função: mostra o nível superior - supervisão e os níveis inferiores - subordinação da função que está sendo descrita. É um detalhamento do organograma.
- Autoridades: é a relação de tudo o que um ocupante da função pode decidir sem consultar o nível superior, a supervisão, a chefia ou a gerência. É a delegação de poder para a função.
- Responsabilidades: é a relação de tudo o que um ocupante da função tem que fazer para desempenhar esta função. É a relação das tarefas associadas à função que está sendo descrita.
 - Competências básicas: são os atributos requeridos para um ocupante da função com relação a: Escolaridade (nível superior, segundo grau completo, curso técnico). Experiência (mínimo de três anos em função similar, um ano em determinada função dentro da organização). Treinamento (treinamentos específicos que o ocupante da função deve ter recebido antes de ocupar a função ou que devem ser completados tão logo ocupe a função; por exemplo, curso de inglês, treinamento em leitura de desenhos, e outros). Características pessoais (inerentes ao ocupante da função, mas necessárias para o correto e adequado desempenho da mesma; por exemplo, boa dicção para uma telefonista, facilidade para trabalhos em equipe para supervisores, boa apresentação para os vendedores).

As descrições de função constituem uma definição importante na organização, pois indicam para cada um dos seus funcionários, o que a organização espera dele, funcionário, no desempenho da sua função.

Qualquer que seja a organização do trabalho e a estrutura de cargos — organograma e descrições de função — estabelecidos para a organização, ela deve promover:

- Resposta rápida – é a agilidade no trabalho, é “não deixar para amanhã o que pode ser feito hoje”, é pró-atividade no desempenho das funções, por parte dos funcionários da organização. Principalmente para os clientes externos, aqueles que compram os produtos ou serviços da organização, a resposta rápida às suas solicitações ou reclamações é muito importante.
- Aprendizado organizacional – capacidade da organização de buscar e alcançar um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e

compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.

- Iniciativa – consiste em não esperar que alguém diga o que deve ser feito; é se antecipar aos fatos; é ser pró-ativo. O que se espera de cada funcionário é que ele exerça as suas autoridades e cumpra as suas responsabilidades sem que a supervisão tenha que estar continuamente lembrando-o destas responsabilidades e autoridades.

- Criatividade – a organização do trabalho deve permitir que os funcionários tenham liberdade para criar, para usar a sua imaginação, para apresentar soluções novas no dia a dia do trabalho, sem estar pedindo licença para isso. E, dos funcionários, espera-se que eles sejam criativos e não, apenas, cumpram as suas responsabilidades.

- Inovação – inovação é algo novo para a organização, alguma coisa que nunca existiu ou foi tentada antes, e que traz resultados melhores dos que vêm sendo conseguidos até aquele momento. A organização do trabalho tem que permitir que os funcionários sejam criativos ou que possam exercer ou praticar a sua criatividade para promover a inovação. Dos funcionários, espera-se que eles sejam inovadores e não, apenas, cumpram as suas responsabilidades.

- Cooperação – cooperar significa trabalhar em equipe, colaborar, ajudar, auxiliar. Espera-se, e a organização do trabalho deve contribuir para isto, que cada funcionário ajude, auxilie, colabore com seus colegas e com a organização no desempenho da sua missão, e não apenas se dedique ao cumprimento das responsabilidades da sua função na organização.

- Comunicação eficaz – o que mais se faz dentro de qualquer organização é comunicar. A organização do trabalho tem que proporcionar meios eficazes para que as comunicações ocorram no momento correto e da forma correta, entre seus funcionários.

Algumas práticas ou ações são importantes, como rever a organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções existentes na organização hoje, para assegurar que:

- Ela permite uma resposta rápida por parte dos funcionários e, conseqüentemente, da própria organização.
- Ela propicia iniciativa para seus funcionários e, estes, têm e praticam a iniciativa.
- Ela permite que os funcionários sejam criativos, e os funcionários são criativos ou usam a sua criatividade.
- Ela permite que os funcionários sejam inovadores, e não, apenas, se limitem a desempenhar as responsabilidades das suas respectivas funções.

- Ela permite e incentiva que os funcionários colaborem uns com os outros, promove e incentiva o trabalho em equipe e a gestão participativa.
- Ela dispõe de canais de comunicação ou meios que asseguram uma comunicação eficaz entre os funcionários e a própria organização.

Questões a serem discutidas pela alta administração com relação ao SISTEMA DE TRABALHO, a fim de se tomar algumas decisões que se adéquem melhor a organização em questão, e seus propósitos estratégicos:

- 1 – níveis hierárquicos – Qual é o número ideal de níveis, em função de seu porte e particularidade?
- 2 – dividir a força de trabalho em departamentos ou área – Manter grandes divisões, ou criar unidades estratégicas de negócio?
- 3 – Rotina x melhoria – Como tratar as atividades de rotina e as de melhoria: na mesma estrutura ou em estrutura separadas? Exemplo: Serasa optou estrutura foco-matricial-bipolar – separam equipes de rotina com as de melhoria (2005).
- 4 – grupos de trabalho e/ou comitês multifuncionais – Criar grupos de trabalho e/ou comitês multifuncionais (temporários ou permanentes) para projetos específicos ou processos interfuncionais. Exemplo: Politeo institucionaliza os grupos funcionais com os seus respectivos objetivos (2002).
- 5 – grau de autonomia – Qual é o grau de autonomia (pouca ou em excesso?) das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos na organização? Exemplo: Dana Albarus – Divisão de Cardans – criou o “Processo de Empowerment, Motivação e satisfação dos funcionários” (2003).

Alínea B - Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?

- 1. Destacar as competências e habilidades necessárias aos cargos e funções.**
- 2. Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.**

As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho e práticas de igualdade e justiça perante a força de trabalho, bem como as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização. As formas de levar em consideração os requisitos de desempenho incluem, habitualmente, como ponto de partida uma definição clara dos requisitos do cargo a ser preenchido, compreendendo: formação escolar e acadêmica, conhecimentos, habilidades e experiência.

Um processo seletivo permite objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho,

suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela organização e sua capacidade de integração.

Seleção de pessoas é a escolha de pessoas para trabalhar, ou ocupar funções na organização. Esta seleção deve ser feita segundo as competências básicas estabelecidas ou definidas em cada função. Contratação de pessoas é o processo para a admissão das pessoas selecionadas para trabalhar na organização, observando todos os requisitos de ordem interna e legal.

Os requisitos de desempenho são o que se requer que a pessoa ou funcionário cumpra ou faça no exercício da sua função na organização. Os requisitos de desempenho estão diretamente correlacionados com as autoridades e responsabilidades das funções.

Igualdade significa considerar todas as pessoas como iguais, e não privilegiar uns em prejuízo de outros. Justiça significa dar a cada um aquilo que tem direito. As práticas de igualdade e justiça na seleção e contratação de pessoas para a organização significam selecionar e contratar as pessoas considerando todas como iguais e dar a cada uma aquilo a que ela tem direito.

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

A Figura 5 mostra exemplos de práticas de seleção e recrutamento.

Método	Padrão
Recrutamento Interno	É a forma de seleção por concurso, visando valorizar e premiar os recursos humanos, consolidando o desenvolvimento e valorizando o desempenho do empregado, por meio de critérios de promoção e/ou transferência estabelecidos no PCR, conforme a IP 3.3, de 20-3-95 e item 7 da Circular DGE/06/97, de 31-3-97, vigorando na Empresa desde 1992. Nesses recrutamentos, são considerados os pré-requisitos de escolaridade, experiência e desempenho. Os programas de seleção interna são divulgados na <i>Cemignet</i> e nos quadros de aviso.
Recrutamento Externo	É realizado por concurso público, e vigora na Cemig desde 05/10/88, objetivando oxigenar a Empresa com a renovação de idéias, pela admissão de novos talentos. É utilizado também para a seleção de menores aprendizes que serão capacitados para atuarem em atividades operacionais: eletricitas, operadores de subestações, mecânicos, e outros. As regras do concurso público são estabelecidas no documento IP-3.1 e os editais divulgados no MINAS GERAIS, órgão oficial dos Poderes do Estado, <i>Cemignet</i> , Internet e em jornais de grande circulação.
Estágio Curricular	Tem periodicidade anual e é concedido a estudantes regularmente matriculados nos dois últimos anos de cursos universitários ou no último ano de cursos técnicos profissionalizantes. Para seleção dos estagiários, a Cemig mantém convênio com o Instituto Euvaldo Lodi, entidade da Fiemg, visando dar uniformidade e imparcialidade aos critérios de seleção, que são de acordo com a IP. 7.1, de 30-11-98. A divulgação das vagas de estágio e do processo de seleção é realizada pelo IEL em todas as escolas conveniadas, <i>Cemignet</i> , Internet, quadros de aviso, e jornais de grande circulação.
Mão-de-obra	É regulamentada pela Lei 6.019 de 03-01-74 e supre a necessidade

temporária

transitória por substituição de pessoal permanente ou por acúmulo temporário de serviço. Essa contratação é feita conforme IP-3.4

Figura 5 - Exemplo de seleção e recrutamento da CEMIG Distribuição.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Alínea C: Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?

-

Alínea D: Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?

- 1. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções.**
- 2. Destacar de que forma é assegurada a comunicação eficaz entre as áreas da organização.**

Um sistema organizacional é composto por diversos subsistemas inter-relacionados e interdependentes. O desempenho de uma organização depende, entre outros aspectos, do nível de entendimento que as pessoas que nela atuam tenham das relações de interdependência entre os diversos componentes da mesma e da forma como perseguem os mesmos objetivos (fundamento Pensamento Sistêmico). Isso implica a necessidade de uma comunicação eficaz, integração e cooperação entre todas as pessoas, mesmo que trabalhem em áreas e localidades diferentes. Como exemplo da importância deste fato, pode-se citar que em uma organização todas as pessoas executam processos em que são clientes ou fornecedores umas das outras. Portanto, deve haver canais de relacionamento eficazes para a transmissão das necessidades e expectativas entre as mesmas. Esses canais devem também ser utilizados para realimentação, comunicação do nível de satisfação e outras informações normais na relação cliente-fornecedor. Outro exemplo da importância da comunicação e da cooperação diz respeito ao trabalho em equipe. Muitas vezes, as equipes de uma organização requerem que sua composição seja multifuncional ou, ainda, que contenham pessoas de diferentes localidades, e o resultado do trabalho depende do grau em que as pessoas conseguem se comunicar e colaborar umas com as outras, independentemente da distância geográfica ou das áreas a que estejam vinculadas.

Com relação à comunicação, as soluções tecnológicas têm viabilizado cada vez mais às organizações os recursos necessários para que a força de trabalho faça trabalhos em conjunto.

Entre essas soluções destacam-se: correio eletrônico, intranet, teleconferências, videoconferências, conferências por internet e outras.

Usualmente a integração se dá nos primeiros dias de trabalho ou mesmo antes do ingresso do novo colaborador na organização. Trata da recepção do novo colaborador

na empresa. Para a integração de novos funcionários, visando a sua inserção em um novo contexto e auxiliá-lo na descoberta de novo ambiente profissional.

As organizações programam detalhadamente quem vai fazer a apresentação dos colegas de trabalho e acompanhar o funcionário nos primeiros momentos na organização.

Em caráter exemplificativo, uma organização que tem um programa de integração, aborda, para o novo funcionário, os seguintes assuntos:

- Histórico da Empresa;
- Regulamento interno;
- Contrato de trabalho, legislação trabalhista;
- Aspectos disciplinares;
- Aspectos técnicos do negócio;
- Estrutura Organizacional;
- Quem é quem na estrutura;
- Localização geográfica;
- Linha de Produtos/ serviços;
- Missão e valores;
- Políticas e Valores;
- Políticas de Recursos Humanos;
- Políticas de Segurança e Medicina do Trabalho e
- Benefícios que a organização oferece.

Exemplo: Gerdau Aços Finos Piratini – possui programas: para iniciantes, possuem planos de integração geral, específico e de segurança; para funções gerenciais, planos de integração corporativos; para funções operacionais, planos de trainees e estagiários; para desenvolver líderes, Programa Básico de Desenvolvimento (um ano).

Alínea E: Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?

1. Destacar como é estruturada a progressão de carreira profissional.

O desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado, individualmente e em equipe, de forma a estimular a obtenção de melhores resultados e o desenvolvimento profissional das pessoas. O desempenho das pessoas da força de trabalho é o cumprimento efetivo de suas obrigações em relação à organização. As obrigações das pessoas ou funcionários da força de trabalho, em relação à organização, estão estabelecidas nas respectivas descrições de função na forma de autoridades e responsabilidades da função.

A avaliação do desempenho das pessoas da força de trabalho consiste em verificar,

ou avaliar, de alguma forma, se as pessoas que ocupam as funções na organização estão desempenhando ou cumprindo, corretamente, as autoridades e responsabilidades — suas obrigações — constantes nas suas respectivas Descrições de Função.

Esta avaliação de desempenho deve ser feita em duas situações:

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

Esta avaliação de desempenho, sobretudo a avaliação individual de cada funcionário, além de avaliar o desempenho em relação ao exercício da função, deve, também, cumprir os seguintes objetivos:

- Estimular a obtenção de melhores resultados – mostrar ao funcionário que existe espaço para melhorar seus resultados se for o caso, e, conjuntamente com o funcionário, buscar alternativas que permitam conseguir uma melhoria nos resultados já alcançados.
- Estimular o desenvolvimento profissional das pessoas – a avaliação do desempenho é, também, um momento adequado para debater com o funcionário alternativas para o seu desenvolvimento profissional, não só para o exercício da função atual, mas também para novas funções em níveis mais altos dentro da organização.

Devem ser estabelecidas práticas de gestão para a avaliação individual e em equipe das pessoas da força de trabalho. Para a avaliação individual do desempenho sugere-se uma prática de Avaliação de Adequação à Função. Esta prática consiste em avaliar a competência do funcionário, ocupante da função, para o exercício da função. A competência é o somatório de três fatores:

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

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

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

O funcionário deve ser preparado previamente para esta avaliação, mostrando a ele que a avaliação é uma oportunidade para apresentar os pontos de desconforto no trabalho, ou seja, aqueles pontos que estão prejudicando o trabalho ou provocando resultados inadequados.

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

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

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

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

A título de exemplo, a CEMIG Distribuição utiliza a seguinte prática de gestão estruturada para a avaliação do desempenho, mostrada na Figura 6.

A estrutura de cargos está baseada em um Plano de Cargos e Remuneração — PCR. Os cargos estão descritos com base em sua natureza de trabalho e nos requisitos necessários para o exercício das respectivas funções. Os níveis de responsabilidades, as atribuições e os resultados esperados estão distribuídos entre os cargos que compõem a estrutura formal, e documentados nas suas descrições.

A Cemig utiliza duas fontes de recrutamento para preenchimento das necessidades de mão-de-obra: concurso interno e externo. São também utilizados estagiários e contratados temporários. Os processos são coordenados pela RH, em conformidade com a CLT e em atendimento às necessidades das áreas.

Os requisitos de desempenho e as exigências dos cargos a serem preenchidos estão descritos no PCR. O desempenho da força de trabalho é gerenciado e avaliado de forma a estimular a obtenção de metas de desempenho, promover a cultura da excelência e desenvolver profissionalmente as pessoas.

A avaliação do desempenho dos empregados é feita, desde 2001, de forma individualizada, e utiliza o “Guia Orientativo para Enquadramento Funcional dos Empregados”, e norteou o enquadramento funcional dos empregados, de acordo com as carreiras do PCR. Trata-se de uma tabela que permite avaliação e classificação dos empregados nos seguintes aspectos:

- aplicação do conhecimento;
- complexidade dos trabalhos;
- grau de conhecimento do ocupante ou suas realizações;
- grau de responsabilidade ou resultados do trabalho;
- imagem do ocupante do cargo.

O resultado dessa avaliação tem relação direta com o nível da carreira do empregado, definido pelo Gabarito de Classificação do PCR.

Figura 6 – Avaliação do desempenho da força de trabalho.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Ex:

A Gerdau Aços Finos Piratini utiliza diversos processos de avaliação de desempenho, abrangendo todos os colaboradores, individualmente e por equipe, visando estimular e reconhecer o alto desempenho, identificar lacunas e promover o desenvolvimento profissional e pessoal. As lideranças são avaliadas individualmente pelo THC 360 (Técnico-Humana-Conceitual). As lideranças potenciais (*trainees* e estagiários universitários) têm avaliação específica. Os demais colaboradores participam da avaliação de desempenho individual, quando são avaliados por dois colegas, pelo superior e por si mesmo. São utilizados três fatores: atitudes (iniciativa, mudanças, comprometimento, comunicação, relacionamento, trabalho em equipe e inovação); domínio técnico do trabalho (conhecimento do trabalho, capacitação, controle e visão de conjunto); e resultados (qualidade e produtividade). Em entrevista individual, com duração de 1 a 2 horas, o colaborador e seu líder analisam os resultados da avaliação, as perspectivas de carreira e elaboram em conjunto um plano de ação, registrado no Formulário de Consenso. A responsabilidade

do processo é da área, com suporte da área de Recursos Humanos. Visando valorizar o trabalho em equipe, estimular a cooperação, a coesão dos esforços entre os membros do grupo e incentivar ações de melhoria, todas as equipes são avaliadas e reconhecidas pelo atendimento de seus principais objetivos de produção, qualidade, custo e segurança, através do Programa de Metas. Na Reunião de Metas, mensal, o facilitador/gestor e a equipe avaliam, juntos, os resultados e o desempenho do grupo, trocam suas impressões, levantam problemas, estabelecem medidas corretivas, como, por exemplo, treinamento, remanejamento de pessoal e formação de Grupos de Solução de Problemas. O Programa de Metas é uma das ferramentas que estimulam o alcance de níveis de excelência nos processos de gestão. Outro instrumento de avaliação e identificação de oportunidades de melhoria no desempenho das equipes são as auditorias, que visam avaliar e promover a cultura de excelência (sistemas da qualidade, 5 S, cumprimento das ações de capacitação e outras).

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Gerdau Aços Finos Piratini, 2002.

Alínea F - Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado?

A remuneração, o reconhecimento e os incentivos são elementos importantes e que devem ser considerados pelas organizações na criação e manutenção de um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, com a participação das pessoas.

A remuneração é o pagamento por serviços prestados, na forma de um ordenado ou um salário. É uma obrigação legal e ética da organização. A forma de remuneração está implícita no pagamento do salário dos funcionários nos valores contratados e sem atraso.

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

O incentivo é uma forma de estimular ou entusiasmar o funcionário no seu trabalho

com a organização; pode ser uma vantagem destinada a estimular as atividades da organização.

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

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

Como exemplo de prática de participação nos resultados, a CEMIG Distribuição utiliza os indicadores apresentados na Figura 7.

	Indicadores de participação nos Resultados	Impactos
Coletivos	Indicadores de atendimento à sociedade	Melhoria no atendimento, e conseqüentemente na imagem da Empresa
	Indicador de faturamento de energia	Diminuição das perdas comerciais. Ex.: Fraudes em medidores de energia
	Qualidade do produto	Melhoria dos indicadores de continuidade no fornecimento de energia. Ex.: DEC, FEC
	Segurança no trabalho	Diminuição de acidentes com pessoal próprio com empreiteiras
Individuais	Assiduidade do empregado	Diminuição do absenteísmo
	Resultado definidor do valor a ser distribuído (ROC)	Maior remuneração aos acionistas

Figura 7 - Exemplo de Indicadores utilizados pela CEMIG

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Ex:

A Dana Albarus - Divisão de Cardans adota as seguintes práticas para remuneração, reconhecimento e incentivos:

- aumentos de mérito por desempenho;
- promoções com base no desempenho;
- bônus gerenciais com base no atendimento de metas;
- prêmio de participação nos resultados (PPR) com base no atendimento de metas e na contribuição das equipes em trabalhos de melhoria;
- reconhecimentos individuais com base em contribuições significativas; e
- reconhecimentos em equipe (por exemplo: "Churrascos de Recordes"), no caso de alcance de recordes, obtenção de certificações, prêmios e outros fatos significativos.

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Dana Albarus - Divisão de Cardans, 2003.

Item: 6.2 – Capacitação e Desenvolvimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho da organização precisam ser capacitadas e desenvolvidas para o adequado cumprimento de suas responsabilidades. A capacitação e desenvolvimento podem ser feitos por meio de programas estruturados de treinamento.

Os treinamentos envolvem as ações conduzidas na organização com o objetivo de levar às pessoas os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções.

Alínea A – Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?

- 1. Descrever as formas de participação dos líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.**

Capacitar uma pessoa da força de trabalho da organização é prepará-la para desempenhar a função para a qual é responsável. Para isto é necessário desenvolver a competência requerida para o exercício da função, ou seja, conhecer o que tem que ser feito e como fazer o que tem que ser feito para desempenhar corretamente cada uma das responsabilidades e autoridades da função, devidamente descritas na correspondente Descrição de Função.

Desenvolver uma pessoa da força de trabalho é propiciar condições para:

- Executar cada vez melhor as autoridades e responsabilidades da sua função.
- Preparar a pessoa para ocupar funções mais altas dentro do sistema de trabalho da organização. Criar condições para a promoção do funcionário.

Necessidade de capacitação é o que o funcionário precisa para executar com precisão e eficácia todas as responsabilidades e autoridades da sua função.

Necessidade de desenvolvimento é o que o funcionário precisa para desempenhar sua função com mais precisão e eficácia, ou, para melhorar seu desempenho individual. Também, é o conjunto de conhecimentos adicionais que vão permitir ao funcionário ocupar diferentes posições e posições de nível mais alto dentro do sistema de trabalho da organização.

Estas necessidades de capacitação e desenvolvimento devem ser identificadas para cada funcionário da organização, com envolvimento do próprio funcionário. Nesta identificação devem ser levados em consideração as estratégias e os planos da organização.

A identificação das necessidades de capacitação para cada funcionário da força de trabalho ocorre no momento em que é feita a sua avaliação de adequação à função.

Ao se fazer esta avaliação verifica-se com cada funcionário se ele tem o conhecimento (o que fazer) e a habilidade (como fazer) para cada responsabilidade e cada autoridade constante da sua função. Em decorrência desta avaliação são estabelecidos planos de ação para suprir as deficiências identificadas na capacitação do funcionário. Estes planos, quando cumpridos, propiciam a capacitação do funcionário para o exercício da função sob sua responsabilidade. Lembrar que a avaliação de adequação à função é individual ou específica para cada funcionário da força de trabalho e, conseqüentemente, conta com a participação do funcionário na identificação das suas necessidades de capacitação.

Para a identificação das necessidades de desenvolvimento, sugere-se fazê-la quando das avaliações de desempenho de cada funcionário, quando é avaliada a sua atitude em relação à função exercida e os resultados alcançados. Lembrar que a avaliação de desempenho é feita depois que as avaliações de adequação à função demonstraram que o funcionário está apto para exercer cada uma das autoridades e responsabilidades da função, devidamente registradas na correspondente função. Na conversa individual com cada funcionário na avaliação de seu desempenho, pode-se identificar as expectativas e desejos do funcionário em relação à organização e a sua própria carreira profissional, quando são identificadas ou definidas as necessidades de desenvolvimento para a realização das expectativas e desejos do funcionário.

Além destas avaliações individuais, sugere-se que os responsáveis por cada setor ou

área na organização promovam uma identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento em relação à equipe de pessoas sob sua liderança. Esta identificação é feita a partir de observações constantes do responsável pela equipe, em decorrência dos resultados alcançados pela equipe e em função de dificuldades encontradas pela equipe na realização do trabalho e obtenção das metas e objetivos estabelecidos. É recomendável que os membros da equipe participem ativamente desta identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento.

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

A mudança cultural necessária, iniciada pela liderança, para facilitar a concretização das estratégias deve subsidiar os programas de capacitação e desenvolvimento
Ex:

Um bom exemplo de como identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, inclusive assegurando a participação das pessoas e dos líderes, é a forma como a Bahia Sul Celulose trata o tema. As ações de capacitação e desenvolvimento das pessoas, referidas como "ações de aprendizagem e educação", são estabelecidas em procedimentos formalizados e são consideradas um caminho para manter, na força de trabalho da empresa, profissionais que incorporem os valores e expectativas organizacionais, desenvolvam sua competência técnico-gerencial e sejam capazes de conduzir os negócios da empresa alinhados com os objetivos estratégicos. O processo de identificação das necessidades é efetuado no segundo semestre, após o ciclo estratégico, e antes do processo orçamentário, e contém etapas de comparação entre o perfil profissional e o perfil do cargo, entrevistas com os colaboradores e superiores e validação do plano de treinamento e desenvolvimento com as gerências.

Tal processo, aliado ao mapeamento anual de competências e ao conjunto de informações obtidas por meio do Sistema de Avaliação do Nível de Satisfação do Colaborador, determina como as ações de aprendizagem são definidas para atender às necessidades das pessoas. Estas atividades são executadas com a definição de responsabilidades, metodologia e rotinas estabelecidas em procedimento formalizado, sendo o seu acompanhamento incorporado ao painel de indicadores da área de Recursos Humanos e medido por meio do seu grau de realização (indicador de eficácia).

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Bahia Sul Celulose, 2001.

A participação das pessoas em processos de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento é um ponto forte também na Cetrel. A participação dos empregados no planejamento de treinamento é incentivada por meio de palestras e reuniões das equipes, nas quais é explicada a importância do desenvolvimento do empregado para a Cetrel e são divulgadas as principais diretrizes e instrumentos de planejamento que devem ser utilizados. Além disso, o empregado é orientado sobre a importância do seu desenvolvimento profissional e sobre como cuidar do seu plano individual para a aquisição das habilidades previstas no Programa de Carreira por Habilidades e Competências. Por meio da avaliação 360°, os empregados da Cetrel definem os seus planos de autodesenvolvimento, fundamentados nas oportunidades de melhorias nos requisitos de qualificação.

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Cetrel, 1999.

Alínea B - Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?

1. Destacar as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargos de chefia.

2. Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.

A força de trabalho é capacitada e desenvolvida para atender as suas necessidades e as da organização.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas por meio das práticas de gestão sugeridas anteriormente. Conhecidas essas necessidades é preciso estabelecer planos de ação para que as mesmas sejam efetivamente supridas aos funcionários, individualmente, e à força de trabalho como um todo.

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

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

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

Para as necessidades identificadas nas avaliações das equipes de trabalho é necessário estabelecer planos de ação para suprir estas necessidades. A figura 8 ilustra um exemplo de plano de ação para capacitação e desenvolvimento da força de trabalho.

Programa	Objetivo
Programa de aperfeiçoamento e atualização profissional (renovado anualmente)	É composto pelos treinamentos que visam suprir ou reciclar os conhecimentos e habilidades relacionadas especificamente à função. Contemplam, por exemplo, os cursos técnicos, seminários, congressos, visitas técnicas.
Programa de formação para Técnicos de Sistemas Industriais (realizado sempre que novos técnicos são promovidos ou admitidos)	Destinado à capacitação de novos profissionais de nível médio visando a operação da planta industrial.
Programa de Desenvolvimento (renovado anualmente)	Contempla os programas de desenvolvimento que visam contribuir para o planejamento estratégico, os cursos de idiomas, MBA's e cursos de pós-graduação.
Programa de Integração e Treinamento básico no sistema de gestão (realizados semanalmente)	Voltado para a integração do novo funcionário com o objetivo de conhecer melhor a Empresa e o seu sistema de gestão (qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional).
Treinamento on-the-job (realizados sempre que necessários, a critério do gestor da área)	Voltado para o treinamento em procedimentos e instruções de trabalho.

Figura 8 - Exemplo de estrutura dos programas de capacitação e desenvolvimento das pessoas da PETROFLEX.

Fonte: Relatório da Gestão, Petroflex — Fábrica de Triunfo, vencedora do Prêmio de Qualidade RS 2006

A Cetrel tem empregado instrumentos de recursos humanos adequados para compatibilizar essas diferentes categorias de necessidades. A sistemática da Cetrel para educação e treinamento alcança todo o quadro de pessoal da empresa e de suas principais contratadas, enfatizando o crescimento profissional sustentado em ações da empresa e incentivando o autodesenvolvimento. A metodologia de treinamento é estabelecida em procedimentos formalizados e prevê o levantamento das necessidades com base em três aspectos:

- Atendimento aos planos da organização: O Programa de Acompanhamento de Desempenho de cada equipe, que é desdobrado do plano estratégico, indica a necessidade de novas habilidades ou de aquisição de novas informações pela equipe. Essa análise garante o alinhamento às ações estratégicas.
- Apoio à organização e à estrutura: O Programa de Carreira por Habilidades e Competências permite identificar as necessidades individuais de capacitação, a fim de conferir ao empregado a certificação para executar suas atividades e, conseqüentemente, sustentar a sua equipe para cumprimento dos requisitos da empresa quanto à segurança e qualidade. Para o pessoal de empresas terceirizadas, os treinamentos de capacitação são voltados para executar corretamente os diversos procedimentos da Cetrel.
- Identificação de necessidades: O levantamento das necessidades de treinamento indica as necessidades decorrentes da melhoria contínua do desempenho gerencial e ambiental, assim como do desempenho individual de cada empregado no que se refere às suas responsabilidades básicas. Como resultado, cada equipe possui seu próprio Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que inclui o planejamento de treinamento para cada empregado. A execução e o acompanhamento são feitos pela Assessoria de Recursos Humanos, conjuntamente com o líder da equipe, e o treinamento é oferecido ao empregado sob a forma de convite.

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Cetrel, 1999.

Alínea C - Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?

1. Citar os principais temas abordados e o público alcançado.

As organizações devem assegurar que seus programas de capacitação e desenvolvimento sejam utilizados de forma eficaz para apoiar a criação de uma cultura da excelência. Diz-se que uma organização possui cultura da excelência quando tem incorporado um conjunto de princípios, que a FNQ sintetiza em seus fundamentos da excelência, sendo estes princípios a base para o estabelecimento de suas práticas de gestão e tendo forte influência na forma como as pessoas e equipes se comportam no dia-a-dia.

Na Dana Albarus - Divisão de Cardans, a cultura da excelência é levada em conta na capacitação e desenvolvimento da força de trabalho pelo próprio processo de identificação dos temas e blocos estratégicos que orientam as definições das necessidades de capacitação, a partir do desdobramento do plano estratégico e das competências e habilidades core então definidas. Os temas e públicos são mostrados no quadro 5.

Ex:

Necessidades de Treinamento SCB'03		
	Blocos / Temas	Áreas / Público
Operacional	Metologia	Operadores/Técnicos Manufatura
	Hidráulica / Pneumática	Operadores/Técnicos Manufatura; Reforma de Máquinas
	Conhecimento de Produto	Todas as Áreas + Estagiários
	Metatografia	Tratamento Térmico
	Classificação de Aços	Tratamento Térmico
Lean Manuf.	Englê Instrumental	Control; Eng; Seis Sigma; Qualidade; Analises Manuf; PCP; Logística; Compras
	5S	Todas as Áreas + Estagiários
	TOC	Todas as Áreas + Estagiários
	TRF	Operadores, Técnicos Manufatura, Facilitadores, Analistas, GPF Seis Sigma, Qualidade
	TPM	Operadores, Técnicos Manufatura, Facilitadores, Analistas, GPF Seis Sigma, Qualidade
Estat. Aplic.	Jogos de Produção	GPF; Seis Sigma
	Capabilidade e Variabilidade	Operadores/Técnicos Manufatura; Reforma de Máquinas; Trat. Térmico
	Yellow Belt	Técnicos Manufatura; Equipes Autônomas
	Green Belt	Facilitadores, Analistas, PCP, Logística, RH, GPF, DQ, Reforma Máquinas, Eng; Control
Sistema de Gestão	Black Belt	Analistas selecionados Black Belts
	Política Qualidade (TSV.2002)	Todas as Áreas + Estagiários
	Plano Contingência e Emergência	Todas as Áreas + Estagiários
	ISO 14000 (reciclagem)	Todas as Áreas + Estagiários
	Normas e Procedimentos da Área	Todas as Áreas + Estagiários
	DQLP	Todas as Áreas + Estagiários
	IGQP	RH
	System, Auditoria Interna Processos	GQF
Formam. Eng.	Lead Assessor	Qualidade
	GEY	Analistas/Qualidade; Engenharia IGQF
	BPAP	GQF
Especif. da Área	NVH	Engenharia
	NBA	Qualidade
	Compasso Certificado Dana	Compras; PCP
	Balace Scorecard	PCP/GQF
	Gestioneamento de Projetos	Seis Sigma; Compras/GQF
	Análises Contribex	Controladoria; Seis Sigma
	Especificações de Verificação	Reforma de Máquinas
Empowerment	Agentes da Melhoria I	Todas as Áreas + Estagiários
	Agentes da Melhoria II	Todas as Áreas + Estagiários
	Seg. e Saúde no Trabalho	Todas as Áreas + Estagiários
	Negociação / Comunicação	Analistas; Facilitadores; PCP; Logística; 6 Sigma; RH; DQ; Compras; Control
	Trabalho em Equipe	Analistas; Facilitadores; PCP; Logística; DQ; GQF
	Instrutores de Treinamento	Analistas; GPF Seis Sigma; RH; DQ; GQF; Engenharia
	Administração do Tempo	PCP; Logística; GPF Seis Sigma; RH; Qualidade; Compras; GQF; Eng. Controladoria
	Atendimento a Cliente	Qualidade; Engenharia
	Supervisor Certificado Dana	Todas as Áreas + Estagiários

Fonte: FNQ - Relatório da Gestão, Dana Albanus - Divisão de Gestão, 2003.

Alínea D – Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?

Para assegurar o atingimento dos objetivos dos programas de capacitação e desenvolvimento, bem como para maximizar a relação entre os benefícios a obter e o investimento a realizar, é importante que as necessidades dos usuários sejam consideradas na concepção da forma de realização dos programas. Diversas escolhas devem ser feitas durante a fase de concepção, tais como:

- formação externa, por entidade especializada, ou interna, com o suporte de monitores ou instrutores da própria empresa;
- cursos abertos, em que participam pessoas de outras organizações, ou fechados;
 - cursos em salas de aula ou treinamento no posto de trabalho com a assistência de orientadores ou, ainda, auto-estudo por meio de literatura orientada;

- aulas expositivas ou com o uso de recursos como jogos e trabalhos em grupo;
- cursos intensivos, com alta carga horária concentrada, ou espaçada no tempo;
- cursos convencionais ou seleção de visitas, conferências e estágios na área de interesse; e
- realização em horário de trabalho ou utilização de hora extra.

Muitas outras escolhas podem ser feitas na fase de concepção dos programas. O resultado obtido (eficácia) vai depender da correta compatibilização dos programas com as necessidades das pessoas envolvidas. Especial atenção deve ser dada aos treinamentos de pessoal operacional, que não está habituado a ficar muitas horas em salas de aula. O horário de cursos para pessoal que trabalha em revezamento também deve ser escolhido de forma a assegurar condições adequadas para o seu aproveitamento.

Na Politecnio, as metodologias dos treinamentos são definidas pela Assessoria de Assuntos Estratégicos, com base no levantamento de necessidades de treinamento, em articulação com a área usuária, onde são indicados: local, carga horária e modalidade (interno/externo) dos treinamentos programados. Quando se trata de treinamento interno ou externo, são avaliados a carga horária e o conteúdo programático, adequando a melhor metodologia para cada atividade de treinamento. Tratando-se de treinamentos de procedimentos e instruções de trabalho, o treinamento é realizado no próprio posto de trabalho. Para a implantação do programa de gestão ambiental e módulos técnicos operacionais (bombas, compressores, destilação, escoamento de fluidos, instrumentação, troca térmica), são utilizados os recursos de treinamento a distância, multimídia e CD-ROM, sendo acompanhados mensalmente: carga horária, frequência e avaliação dos participantes em cada módulo técnico.

Fonte: FNO: Relatório da Gestão, Politecnio, 2002.

Alínea E – Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?

As habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à consecução das estratégias da organização.

Qualquer ação, ou, mais especificamente, qualquer treinamento promovido para suprir uma necessidade de capacitação ou desenvolvimento, gera habilidades e conhecimentos que são adquiridos com a ação ou com o treinamento. Estas habilidades e conhecimentos, recém-adquiridos, precisam ser avaliados com os seguintes objetivos:

- A necessidade de capacitação e desenvolvimento, identificada, foi suprida.

- As habilidades e conhecimentos adquiridos apóiam a consecução das estratégias da organização.

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

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

Com relação aos treinamentos, sua avaliação ocorre em dois momentos distintos:

- Imediatamente após a conclusão do treinamento, quando os participantes avaliam, por meio de uma avaliação de reação, diversos aspectos tais como: as condições do local de realização do treinamento, a carga horária, o café ou lanche servido nos intervalos, a facilidade de comunicação do instrutor, o conhecimento do instrutor, o cumprimento dos horários programados e outros. Esta avaliação vai permitir decidir pela utilização do mesmo local num próximo treinamento, pela contratação do mesmo instrutor para outros treinamentos, na identificação de melhorias possíveis de serem introduzidas no café ou lanches servidos aos participantes e outros fatores.
- Num período de tempo determinado, após a conclusão do treinamento, quando é avaliada a efetividade do treinamento junto ao treinando e à sua chefia imediata. Esta avaliação procura identificar as melhorias conseguidas, principalmente em relação a resultados, com os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento e sua aplicação no trabalho. Esta avaliação é feita normalmente por meio de entrevistas e análise de dados junto ao treinando e sua chefia imediata.

Para outras ações de capacitação e desenvolvimento a avaliação deve objetivar a aplicação dos conhecimentos e habilidades no trabalho que é realizado. Devem ser analisados os resultados obtidos antes e depois da ação de capacitação ou desenvolvimento, incluindo a contribuição da ação para o cumprimento das estratégias da organização.

A Figura 9 mostra exemplos de práticas de gestão da CEMIG Distribuição utilizadas na capacitação e desenvolvimento da sua força de trabalho.

A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas da força de trabalho está atrelada ao cargo, às necessidades da área e das pessoas. Em 2003, quando se iniciaram os estudos para implantação do PCR, foi feito o levantamento das necessidades de qualificação de cada cargo da Empresa. Essas qualificações, necessárias ou desejáveis, foram relacionadas nas Descrições de Cargos.

A identificação envolveu cerca de 600 empregados, com conhecimento profundo sobre os processos. A partir da implantação do PCR o processo se desenvolve de acordo com um calendário anual, coordenado pela RH. Inicia-se com a previsão realizada no segundo semestre, quando as gerências caracterizam as necessidades para capacitação e desenvolvimento do pessoal de sua área, de acordo com as Descrições de Cargos, e as identifica no catálogo de curso, disponível na *Cemignet*.

Já com relação aos futuros empregados, concluída sua seleção eles recebem treinamentos específicos sobre as atividades a serem desenvolvidas e passam por um período de estágio / avaliação com duração variável de acordo com o cargo. Ao serem concluídas essas etapas, caso o resultado seja positivo, o novo membro é integrado ao quadro de empregados.

A adoção de treinamento para capacitação e desenvolvimento possibilita à Empresa melhorar a eficiência e a eficácia dos processos, produtos e serviços, além de desenvolver e incrementar o crescimento pessoal e profissional dos empregados. Esses benefícios são comprovados pela avaliação dos resultados corporativos.

As modalidades de treinamento são subdivididas em:

- treinamento corporativo: vinculado aos Programas de Capacitação, sendo a RH/DH responsável pela contratação. Ex.: Programa de Ensino Médio.
- treinamento setorial: destinado às necessidades específicas dos órgãos.
- treinamento técnico: destinado às necessidades específicas e momentâneas das áreas operacionais e de atualizações tecnológicas introduzidas pelos órgãos de engenharia, tendo como essência, a qualidade e a segurança no trabalho.

Esses treinamentos possibilitam melhorias nos processos, produtos e serviços da Organização, e no crescimento e desenvolvimento profissional dos empregados.

Figura 9 – Práticas de gestão de capacitação e desenvolvimento da Cemig

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

O requisito explicita a necessidade de avaliar a eficácia com relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização. Isso implica, normalmente, em uma avaliação em prazo maior do que a avaliação de reação, levando-se em conta os resultados da operação e o andamento dos planos de ação.

É importante manter a disciplina no uso da informação para a realimentação do processo de concepção dos programas de capacitação.

Exemplo: Dana Albarus – Divisão de Cardans – faz a avaliação da eficácia do treinamento conforme um dos quatro níveis de avaliação do Método Kirkpatrick: reação, apreensão, aplicação e resultados (quadro 6).

Anualmente, a empresa realiza uma reunião de análise crítica da eficácia de treinamento, em que são identificadas oportunidades de melhoria deste processo. Uma das melhorias implementadas no ciclo 2002 foi a introdução do indicador % de treinamentos considerados eficazes como parte desta análise crítica.

Tabela dos níveis de avaliação				
Níveis de avaliação	Aspecto avaliado	Instrumento de avaliação	Crítérios de aceitação	
1	Reação*	Como os participantes reagiram ao treinamento?	Avaliações de eficiência do treinamento - reação	Mínimo nota 7 Amostra: preferencialmente 70% dos participantes
2	Apreensão	Que conhecimentos e/ou habilidades foram adquiridos?	Resultado do Pré e/ou Pós-teste	Mínimo nota 6 Amostra: treinandos que realizaram teste
3	Aplicação	Como o participante transfere o conhecimento e/ou habilidades no trabalho?	Avaliações de aplicação do treinamento, com o gestor do participante, após 90 dias do treinamento	Mínimo nota 7 Amostra: preferencialmente 40% dos participantes
4	Resultados	Qual o efeito do treinamento nos resultados da divisão?	Indicadores afetados pelo treinamento - resultados de auditorias. Ex: treinamento ISO 14000	Atingimento de metas em auditorias e tendência de melhoria de Indicador de acordo com critério específico de cada treinamento Amostra: não aplicável

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Dana Albarus - Divisão de Cardans, 2003.

Quadro 6 – Tabela de níveis de avaliação adotada pela Dana Albarus – Divisão de Cardans

Alínea F – Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?

1. Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

O sucesso das pessoas depende das oportunidades que lhe são oferecidas para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas habilidades. Por esta razão, é importante que a organização estabeleça práticas voltadas a desenvolver a força de trabalho, pessoal e profissionalmente, isto é, de forma integral.

- desenvolvimento pessoal: alcance de níveis crescentes de satisfação e bem-estar, por meio da conquista continuada de objetivos pessoais, objetivos esses que variam de pessoa para pessoa;
- desenvolvimento profissional: crescimento na carreira, por meio da ocupação de postos com complexidade e responsabilidades cada vez maiores, possibilitando níveis crescentes de satisfação profissional, remuneração e reconhecimento;
- métodos de orientação ou aconselhamento: práticas voltadas para apoiar a escolha

dos próximos passos na carreira, bem como para fazer recomendações com base nas observações feitas durante a atuação do profissional na organização;

- métodos de empregabilidade: práticas voltadas para aumentar as possibilidades de colocação profissional, internamente à organização ou externamente a ela, por meio da aquisição de novas competências;

- métodos de desenvolvimento de carreira: práticas voltadas para apoiar o desenvolvimento profissional, que incluem a comparação do perfil e potencial com as oportunidades existentes, bem como a seleção dos próximos passos na carreira e a consequente identificação dos treinamentos necessários para esses passos.

Em diversas empresas ganhadoras do PNQ, o desenvolvimento profissional dos funcionários é promovido por meio de programas individuais de desenvolvimento, que incluem análises de alternativas de carreira. Normalmente, a elaboração desses programas individuais de desenvolvimento utiliza subsídios obtidos pelas práticas de avaliação de desempenho. As práticas de avaliação de desempenho são também habitualmente utilizadas para a orientação e aconselhamento, pois são oportunidades que o líder imediato tem para dar suas impressões sobre o desempenho do liderado, comentar sua percepção sobre perfil e próximos passos, conhecer suas aspirações etc.

Item: 6.3 – Qualidade de Vida

A organização mantém o clima organizacional, a qualidade de vida e a preservação da integridade física das pessoas, representada pela saúde ocupacional, segurança e ergonomia. É importante, também, a busca do bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, bem como a necessidade da avaliação da sua satisfação. O cumprimento dessas condições é fundamental para a retenção de talentos e para que a força de trabalho contribua para os resultados da organização, por meio da plena utilização de suas capacidades.

Alínea A – Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?

- 1. Destacar o modo como as pessoas participam da identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos.**
- 2. Destacar os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança e seus requisitos, indicadores e metas.**

Os perigos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são qualquer condição ou situação que possa prejudicar o funcionário em relação à sua saúde, segurança ou fatores ligados à ergonomia. A saúde está relacionada à pessoa, é sua condição física ou psicológica. A segurança está relacionada com o trabalho ou atividades que o funcionário exerce na organização. Dentre os perigos relacionados à segurança

considera-se, também, o deslocamento do funcionário da sua residência para a organização e vice-versa. Os fatores ligados à ergonomia estão relacionados com o homem e a máquina, buscando sempre uma condição de conforto e segurança para o funcionário, quando este opera a máquina.

Em coerência com o fundamento *Comprometimento com as pessoas* é esperado que organizações que buscam a excelência dêem grande prioridade à preservação da integridade física de sua força de trabalho. Assim, os perigos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia devem ser identificados na organização. Os riscos, relativos a esses fatores, estão diretamente ligados à probabilidade de sua ocorrência para os funcionários. Uma vez identificados os perigos e riscos, os mesmos precisam de tratamento adequado para evitar a sua ocorrência.

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

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

- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), obrigação legal, que permite identificar os riscos existentes no ambiente de trabalho e seu adequado tratamento.
- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), obrigação legal, que permite identificar os riscos relacionados à saúde e seu adequado tratamento.
- Reuniões regulares da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), onde são analisados os acidentes ocorridos e discutidos os riscos de possíveis acidentes, incluindo a definição de ações preventivas.
- Distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para todos os funcionários e treinamentos para sua correta utilização.
- Palestras periódicas abordando temas relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, educando e sensibilizando os funcionários para estes assuntos.
- Grupo de Ergonomia, com especialistas das áreas de saúde, segurança e operacional, com o objetivo de estudar as situações que podem configurar risco na operação dos equipamentos e propor soluções para prevenção ou eliminação destes riscos.
- Programas de Assistência Médico-odontológica.
- Programas de Conservação Auditiva.
- Outras ações, conforme necessidades particulares de cada organização e os recursos disponíveis.

Além dos métodos estabelecidos para a eliminação ou minimização dos riscos, a organização deve definir metas em relação a esses parâmetros. Normalmente as metas estão ligadas aos indicadores de desempenho e representam os níveis que se pretende alcançar em um determinado intervalo de tempo. Tais metas também podem representar limites de poluentes que se necessita respeitar ou, ainda, ações a serem implementadas em certo prazo.

Exemplos de metas voltadas a eliminar ou minimizar os riscos e perigos relativamente à saúde ocupacional, segurança e ergonomia estão apresentados no quadro 7 referente à Bahia Sul Celulose (PNQ 2001).

Quadro 7 – Principais metas estabelecidas pela Bahia Sul Celulose - 2001

Fator / Colaboradores alvo	Indicador	Meta
Melhoria das condições de trabalho durante a amostragem de efluentes / Analistas de Laboratório	Nº de incidentes	Não aplicável, pois o fato de relatar incidentes ajuda a prevenir acidentes
Lesão lombar/Equipes de Manutenção	Afastamentos	Reduzir em 30% o número de afastamentos
Ergonomia/Operadores Utilidades	Curva S do Projeto	Instalar 4 plataformas
Condições de risco/Operadores Papel	Tempo de exposição ao risco	Reduzir em 25% o tempo
Manuseio de fertilizantes/Unidade de Recursos Naturais	Carga / Descarga	Reduzir em 50% a operação manual
Material particulado no ar/Operadores Oficina de Pintura	Partículas no ar	Instalação do sistema de insuflação e exaustão, conforme norma CETESB
Acidentes com empilhadeira/Equipes de Logística	Ocorrências	Reduzir em 30% as ocorrências
Redução do Sedentarismo/DIRNA, DIRID, DIRCO	% pessoas no programa de ginástica	60% de adesão ao programa
Acompanhamento da saúde / DIRNA, DIRID, DIRCO	Número de periódicos realizados	100% dos colaboradores
Redução do tabagismo/DIRNA, DIRID, DIRCO	% redução fumantes	50% de redução
Prevenção vacinal de doenças epidêmicas como gripe e febre amarela/DIRNA e DIRID	% colaboradores vacinados	50% dos colaboradores
Melhorar as condições ergonômicas nos escritórios/DIRCO	Andares reformados e móveis trocados	100% escritório reformado e móveis trocados em 2001
Riscos Ocupacionais/DIRNA, DIRID, DIRCO	Riscos determinados pelos TDRs	100% determinação de riscos

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Bahia Sul Celulose, 2001.

Alínea B – Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

1. Destacar os fatores identificados para os diversos grupos.

O bem-estar das pessoas é a condição em que as mesmas estão em boas condições de saúde, confiantes quanto à sua segurança, de bem com seus familiares, com os colegas de trabalho, com os amigos e satisfeitas com suas condições de vida dentro e fora do trabalho.

A satisfação das pessoas é a condição agradável que é percebida quando os fatos ocorrem conforme planejados; neste caso aplica-se ao funcionário no exercício de sua função na organização.

A motivação das pessoas é a condição de entusiasmo por algo a ser feito ou cumprido. Aplica-se, também, ao funcionário no seu trabalho, ou na sua função, dentro da organização.

Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são qualquer fato, situação ou incidente, que prejudica ou impede uma condição de bem-

estar, satisfação ou motivação dos funcionários da organização, individualmente ou em conjunto.

Estes fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas precisam ser identificados dentro da organização. Os tratamentos destes fatores são quaisquer ações ou planos de ações, definidas e implementadas, que assegurem as condições adequadas para a qualidade de vida na organização.

IMPORTANTE!

É importante fazer uma distinção entre “identificar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação” e a “avaliação da satisfação, bem-estar e motivação”. A atividade de identificação visa determinar o que é importante para as pessoas com relação ao seu bem-estar, a sua satisfação e a sua motivação. A atividade de avaliação procura constatar se as pessoas estão satisfeitas com o grau em que os fatores identificados e, portanto, importantes, são atendidos. Uma pesquisa de satisfação (pesquisa de clima organizacional), normalmente, é um instrumento direcionado principalmente para a avaliação, visto que ela solicita a avaliação de diversos fatores predeterminados. Para que também atenda à identificação, ela deve permitir que o pesquisado opine, também, sobre a importância dos fatores que afetam o seu bem-estar, a sua satisfação e a sua motivação e que não estão incluídos na pesquisa.

Outras formas de identificar os fatores podem ser por meio de reuniões com amostras da força de trabalho, de entrevistas de avaliação de desempenho ou de qualquer outra atividade sistemática em que as pessoas sejam estimuladas a falar sobre os assuntos que consideram importantes para seu bem-estar, satisfação e motivação. Além da identificação, a organização precisa tratar esses fatores; ou seja, precisa analisá-los e ter uma idéia clara da escala de importância dos mesmos, para, à luz do perfil e das estratégias da organização, decidir como levá-los em conta na concepção de suas práticas de gestão, de modo a melhorar a qualidade de vida da força de trabalho.

Para a identificação desses fatores pode ser conduzida uma Pesquisa de Opinião junto aos funcionários da organização. Esta pesquisa é composta por um conjunto de questões, corretamente elaboradas, cujas respostas, devidamente analisadas, permitem avaliar as condições e identificar os fatores que afetam o bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários. O tipo de questão colocada na pesquisa vai depender da cultura da organização e das condições de trabalho oferecidas aos funcionários. Em outras palavras, as questões são particulares para cada organização.

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

Quadro 10: Fatores da pesquisa de opinião

Avaliação de Desempenho	Meio ambiente
Benefícios	Participação
Clareza de Objetivos	Plano de ação
Comunicação	Programa de Qualidade
Condições de Trabalho	Realização Pessoal
Cultura da Empresa	Reconhecimento
Desenvolvimento de RH	Recursos de Informática
Discurso x Prática	Relações no Trabalho
Estrutura da Empresa	Remuneração
Imagem	Segurança no Emprego
Liderança	

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão, Gerdau Aços Finos Piratini, 2002.

A Figura 10 apresenta práticas de gestão adotadas pela CEMIG Distribuição para a identificação e avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação de seus funcionários.

Para identificar e avaliar os fatores que impactam no bem-estar, na satisfação e na motivação da força de trabalho, é realizada há vários anos a Pesquisa Sócio Funcional, sob demanda das áreas interessadas, e os seus resultados são apresentados depois de uma análise prévia de especialistas, com a participação da área contratante. A RH/DH, em reunião específica com os especialistas, faz uma avaliação anual dos resultados, bem como da metodologia empregada, com o intuito de identificar pontos de melhoria e ações de cunho corporativo.

Figura 10 – Identificação dos fatores de bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, é necessário tratá-los, ou trabalhá-los, para promover a sua eliminação e evitar sua recorrência.

Alínea C – Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?

- 1. Destacar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado.**

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

de seus funcionários.

A Figura 11 mostra exemplos de práticas de gestão para a identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho.

Para a identificação e tratamento dos fatores que impactam na segurança da força de trabalho, foi publicada em 2004, a Política de Segurança da Cemig, por meio de circular, que estabelece:

- princípios e diretrizes aplicáveis a todas as suas atividades;
- necessidade de envolvimento de toda a cadeia gerencial com a prevenção e a investigação de todos os acidentes ocorridos, bem como a implementação de soluções que evitem a sua reincidência e mitiguem seus efeitos;
- meta zero de acidentes;
- responsabilidades por acidentes;
- procedimento para relato dos acidentes fatais;
- implementação de campanha educativa e de conscientização, visando o envolvimento de toda a força de trabalho;
- definições de penalidades contratuais.

A Cemig realiza permanentemente ações para melhoria da qualidade de vida e possui programas assistenciais que asseguram o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, dentro e fora do ambiente da Empresa.

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho — PQVT está fundamentado nos pilares comunicação, saúde, segurança, cultura e responsabilidade social e está associado ao Sistema de Gestão Integrado. O PQVT constitui um instrumento de integração da força de trabalho; dissemina cultura de valorização da vida e de hábitos saudáveis; contribui para a criação de um ambiente de trabalho realizado e prazeroso; estimula a prática de valores de ética e cidadania e promove a melhoria do clima organizacional. Ele deu um direcionamento para cada iniciativa que era desenvolvida de forma isolada ou paralela por cada órgão, definindo o público-alvo, o tipo de iniciativa e as necessidades atendidas.

A manutenção de um clima organizacional propício é pautada também na segurança pessoal e profissional dos empregados, oferecendo-lhes a possibilidade de um crescimento profissional, aumentando a sua empregabilidade e garantindo a tranquilidade financeira em casos de doenças, afastamentos do trabalho e aposentadoria.

Com o intuito de criar vantagem competitiva, a Cemig busca a motivação e a satisfação

Figura 11 – Práticas de gestão para identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação da força de trabalho.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Alínea D – Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

1. Destacar as principais ações desenvolvidas.

A qualidade de vida é um conceito ligado ao desenvolvimento humano. Não significa apenas que o indivíduo ou o grupo social tenham saúde física e mental, mas que estejam de bem consigo mesmo, com a vida, com as pessoas a sua volta, quer sejam parentes ou colegas de trabalho. Os conceitos bem-estar e de saúde incluem a maximização da qualidade de vida de qualquer indivíduo por meio do desenvolvimento do total potencial humano.

As ações sugeridas e exemplificadas anteriormente contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas ou dos funcionários dentro da organização. É necessário que sejam estabelecidas outras ações, que contribuam ou melhorem a qualidade de vida dos funcionários fora da organização. Estas ações são externas à organização, mas sob sua responsabilidade e, usualmente, envolvem os familiares dos funcionários.

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

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

A Figura 12 mostra ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.

Pro saúde Integrado	Plano de saúde completo que oferece cobertura a seus participantes, empregados e aposentados, bem como a seus dependentes.
Forluz – Planos de Previdência	Complemento de renda após aposentadoria, seja ela por tempo de serviço ou invalidez, bem como ajuda de custo para caso de falecimento do empregado.
Plano de Benefícios Assistenciais	Programa de benefícios, incluindo assistência financeira à família, seguros sociais e assistência ao menor especial.
Complementação Salarial	Complemento da diferença entre o rendimento mensal e o benefício do INSS, decorrente de licença médica por motivo de doença ou acidente de trabalho.
Empréstimos	Empréstimo Especial – mediante análise e estudo social; Empréstimo Saúde – mediante critérios específicos;

	Empréstimo Habitacional Emergência – modificações e reparos imprescindíveis às condições de higiene e segurança na moradia do empregado e para documentação reforma e aquisição de imóvel; Empréstimo de Férias.
Seguro de Vida em Grupo	Diversas coberturas, a baixo custo, com desconto em folha de pagamento (cobertura do segurado / cobertura cônjuge / auxílio funeral).

Figura 12 – Ações para melhoria da qualidade de vida.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Alínea E – Como são avaliados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

A satisfação das pessoas é avaliada e as informações obtidas são utilizadas para promover ações de melhoria da sua qualidade de vida.

A Pesquisa de Opinião sugerida (ver alínea B deste mesmo item) permite identificar os fatores que afetam a satisfação dos funcionários. O correto tratamento desses fatores assegura a sua eliminação e garante, em decorrência, a satisfação de toda a força de trabalho.

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

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

IM PORTANTE!!!!

Os fatores que afetam a satisfação dos funcionários, identificados na Pesquisa de Opinião, podem e devem orientar as questões formuladas na Pesquisa de Satisfação dos Funcionários, como mostrado, por exemplo, na Figura 13.

Fator	☺	☹	☹
Os benefícios oferecidos são adequados e suficientes			
As condições de trabalho são adequadas			
O discurso das chefias é coerente com as práticas			
A liderança está presente, é atuante e atende as necessidades de todas as partes			
O meio ambiente é protegido e respeitado			

Figura 13 - Exemplo de formulário para Pesquisa de Satisfação dos Funcionários.