

# CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

PESSOAS

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

## SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

### RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral  
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

### REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL  
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO  
Ronaldo Darwich Camillo

### EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.  
Critério 3 - Gênia Porto.  
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.  
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 6 - Roberta Aquino.  
Critério 7 - João Gilberto Andrade.  
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL  
Mônica Silva

### MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

### COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano  
C. Adriano Silva  
Christiane Rodrigues Correia

### PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

### © DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



### VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

---

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Pessoas / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-60362-74-5

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

---

CDD 658.562

# APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Equipe de Redação

# PESSOAS

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO .....	5
SISTEMAS DE TRABALHO .....	6
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	13
QUALIDADE DE VIDA .....	16
BIBLIOGRAFIA .....	19

# INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional.

O Modelo de Excelência da Gestão® inclui um Critério especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Basta lembrar, que toda organização é feita de processos para atender aos clientes, que são executados por pessoas. Ao analisar o papel das pessoas é fundamental uma reflexão a respeito de quais são as pessoas que a Direção da organização deve ter em mente. Historicamente, ao se pensar nas pessoas de uma organização, ou seja, em quem executa os seus processos, sempre se consideram aquelas que mantêm com ela vínculo empregatício, normalmente chamados de empregados, funcionários ou colaboradores. Porém, devido às diversas alterações que as organizações têm incorporado ultimamente em seu gerenciamento, estes personagens não são atualmente os únicos que atuam nas mesmas e que contribuem para a obtenção dos resultados. Por essa razão, os *Critérios de Excelência* expandiram o conceito de pessoas para força de trabalho como sendo: “Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização”.

Um exemplo bastante comum de componente da força de trabalho nas empresas, além dos empregados, são os temporários, que são contratados para substituir pessoas afastadas por doença, auxílio maternidade etc., ou para atender a picos de demanda. Outro exemplo, cada vez mais comum, é o uso de pessoal terceirizado, atuando sob a coordenação da organização. Com relação a terceiros, é importante ter uma clara distinção entre duas situações: quando os mesmos atuam sob a coordenação direta da organização contratante; e quando atuam sob a coordenação da empresa contratada. Exemplos típicos da primeira situação são as pessoas que trabalham em atividades como manutenção, expedição e suporte administrativo, quando as mesmas são lideradas diretamente por pessoas da contratante. Nesses casos, as pessoas são consideradas integrantes da força de trabalho.



Exemplos da segunda situação são as empreiteiras que executam obras, ou as empresas fornecedoras de refeições. Nesses casos, normalmente a principal relação existente entre as organizações contratante e contratada é a de cliente-fornecedor, visto que, em geral, a liderança do pessoal operacional da contratada é feita por pessoas também da contratada. Neste último caso, os funcionários envolvidos não são considerados força de trabalho.

Estagiários e aprendizes também fazem parte da força de trabalho e devem ser considerados como tal. Há casos em que autônomos também são supervisionados diretamente pela organização, o que implica que sejam considerados parte da força de trabalho. A correta interpretação do conceito de força de trabalho, as implicações trabalhistas e a clara identificação de quais pessoas fazem parte dela, são pré-requisitos indispensáveis para o atendimento dos requisitos do Critério *Pessoas*.

A estruturação do Critério *Pessoas* está baseada principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste Critério estão baseados também nos fundamentos *Geração de Valor (Resultados)*, *Pensamento Sistêmico (Visão do todo)* e *Aprendizado Organizacional (melhoria contínua)*.

A aplicação dos fundamentos *Geração de Valor* e *Aprendizado Organizacional* orienta a organização para a importância das formas de gerenciamento de desempenho, recompensa e remuneração como alavancadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência.

Os fundamentos são considerados para estabelecer atividades adequadas e proceder a sua implementa-

ção na forma de práticas de gestão na organização. É importante pensar essas práticas de forma proativa, colocando-se sempre na frente de possíveis problemas. É persistir na avaliação dessas práticas gerenciais que envolvem as pessoas, de forma a refiná-las, por meio de melhorias que devem ser internalizadas, tornando-se uma prática contínua e de conhecimento de todos. É também importante imaginá-las funcionando de forma integrada, coerente com as estratégias organizacionais e inter-relacionadas com as demais práticas desenvolvidas (permitindo ou facilitando esse inter-relacionamento). A plena integração dessas práticas é alcançada ainda, quando se consegue executá-las com a cooperação das diversas áreas e em parcerias com as diversas partes interessadas da organização. Esse conjunto de fatores, quando aplicados, permitem evidenciar a maturidade da organização na implantação ou implementação do Modelo de Excelência da Gestão® com referência às pessoas.

Para uma maior compreensão da relação entre o critério pessoas e os demais critérios do Modelo de Excelência da Gestão®, é importante a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*. O *Critério Pessoas* está estruturado em relação aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

# SISTEMAS DE TRABALHO

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.

## DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

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, como mostrado na Figura 1.

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, diretor presidente, 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.

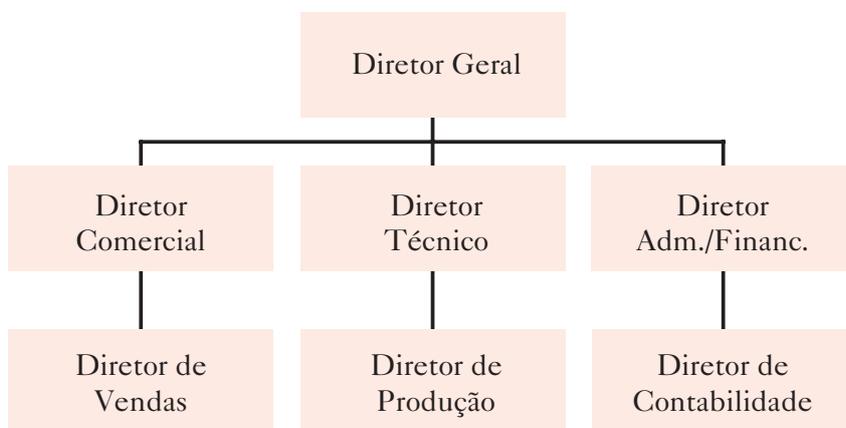


Figura 1 - Organograma, representando uma organização do trabalho típica.

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 mostrado na Figura 2.

- 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).

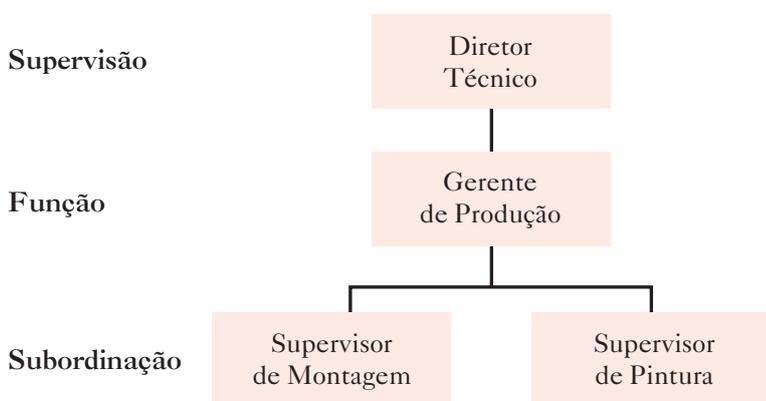


Figura 2 – Detalhamento do organograma

A Figura 3 mostra exemplos de competências básicas.

Conhecimentos Técnicos	Conhecimentos Institucionais	Habilidades Intrapessoais	Habilidades Interpessoais	Habilidade Liderança	Habilidades Organizacionais
Química Industrial	Política de Gestão	Eficácia Pessoal	Manifestação de Compromisso	Liderança	Relações de Poder
Eletricidade Básica	Estrutura organizacional	Produtividade	Comunicação	Desenvolvimento	Conflitos
Instrumentação Industrial	Planejamento Estratégico	Capacidade de trabalhar sob pressão	Lidar com situações difíceis	Implementação	Negociação
Grandezas Físicas	Sistema de Gestão	Receptividade ao futuro	Compreensão da Equipe	Gerenciamento de Mudança	Controle
Operações Unitárias	Avaliação de desempenho	Transparência	Desenvolvimento da equipe	Planejamento de desempenho	Política
Equipamentos Industriais	Programa de participação de lucros e resultados	Maturidade	Trabalho em equipe	Dar e obter <i>feedback</i>	Competição
Processos Petroquímicos	Programa Orçamento	Responsabilidade pessoal	Sociabilidade	Avaliação de desempenho	Ética
Segurança	Plano de investimento	Tolerância		Orientação e desenvolvimento	Relações Sindicais
Saúde Ocupacional	Automação industrial			<i>Coaching</i>	
Meio Ambiente	Tecnologia da Informação				
Legislação (portaria 3214)	Código de Ética				

Figura 3 - Exemplos de Competências Básicas da Petroflex.

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

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.
- 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 trás 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. A Figura 4 apresenta exemplos de alguns veículos de comunicação.

Veículos de Comunicação	Definição e Campo de Abrangência
Quadro de avisos (permanentes)	São 4 quadros distribuídos pela fábrica. Composto por 10 espaços, a periodicidade para a troca dos avisos é semanal, permitindo também, mudanças em caráter de urgência. Os títulos que compõem os quadros são: Gente, Geral, Parabéns, Cardápio, Responsabilidade Social, Saúde, Segurança, Qualidade, Maio ambiente, Planejamento Estratégico, Raio X e Mercado.
Revista dos funcionários (bimestral)	Revista de oito páginas contendo matérias e fotos sobre os principais acontecimentos ocorridos no bimestre. O objetivo é de integrar todos os segmentos da Empresa. Temas como incrementos tecnológicos, ações de responsabilidade social, incentivo às iniciativas das equipes para a melhoria dos resultados, ações referentes ao Planejamento Estratégico, são abordadas com frequência.
Reunião de Comunicação dos Resultados (semestral)	Apresentação dos resultados da Empresas realizada pelo corpo de diretores para os empregados.
Comitê de Comunicação Interna	Reunião com multiplicadores-chaves de várias áreas para captar informações e transformá-las em informativos para todos os funcionários.
Correio Eletrônico (permanente)	Divulgação corporativa sobre assuntos relevantes para a empresa.
“Newsletter” (bimestral)	Canal eletrônico voltado para clientes e fornecedores.

Figura 4 - Exemplo de Veículos de comunicação da PETROFLEX.

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

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.

## SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS

As pessoas são selecionadas e contratadas levando-se em conta os requisitos de desempenho e práticas de igualdade e justiça, visando o preenchimento de vagas existentes na organização. 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.

Inicialmente é fundamental perceber se existe algum funcionário que tenha o perfil para a vaga, ou seja, fazer uma seleção interna, para depois anunciar para o público o oferecimento desta vaga, através de jornais, site de classificados, ou qualquer outro método.

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 temporária	É regulamentada pela Lei 6.019 de 03-01-74 e supre a necessidade 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

## INTEGRAÇÃO DOS NOVOS MEMBROS DA FORÇA DE TRABALHO

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
- Aspectos disciplinares
- Aspectos técnicos do negócio;
- Estrutura Organizacional;
- Quem é Quem na estrutura;
- Localização Geográfica;
- Linha de Produtos;
- Missão e Valores;
- Políticas de Recursos Humanos;
- Políticas de Segurança e Medicina do Trabalho;
- Benefícios que a organização oferece.

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

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

## REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

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 consequentemente 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 e com empreiteiras.
Individuais	Assiduidade do empregado	Diminuição do absentéismo
	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

# CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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.

## IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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.

## PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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

## AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

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

# 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.

## IDENTIFICAÇÃO DOS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE OCUPACIONAL, SEGURANÇA E ERGONOMIA

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.

Os perigos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia devem ser identificados na organização. Os riscos, relativos à 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.

## IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS

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.

Para a identificação desses fatores pode ser conduzida uma Pesquisa de Opinião junto aos funcionários da organização. Esta pesquisa é composta por um con-

junto 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:

- Benefícios oferecidos.
- Condições de trabalho.
- Discurso x prática.
- Liderança.
- Meio ambiente.
- Realização pessoal.
- Reconhecimento.
- Relações no trabalho.
- Remuneração.
- Segurança no emprego.

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.

## TRATAMENTO DOS FATORES QUE AFETAM O BEM-ESTAR, A SATISFAÇÃO E A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS

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 no trabalho por serem sentimentos agradáveis, que resultam na percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores ligados ao próprio trabalho.

*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

## MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DAS PESSOAS FORA DO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

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.

Prosaúde 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 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

## AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DAS 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 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.

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.

# BIBLIOGRAFIA

1. AGQ. **Relatório da Gestão da Suspensys**. Porto Alegre: Associação Gaúcha da Qualidade, 2006.
2. AGQ. **Relatório da Gestão da PETROFLEX**. Porto Alegre: Associação Gaúcha da Qualidade, 2006.
3. AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
4. FNQ. **Critérios Rumo à Excelência 2007**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
5. FNQ. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão 2007**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
6. FNQ. **Cadernos de Excelência 2007**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
7. IQM. **Relatório da Gestão da Cemig**. Belo Horizonte: Instituto Mineiro da Qualidade, 2005.
8. GILLENSON, Mark L.; GOLDBERG, Robert. **Planejamento estratégico, análise de sistemas e projeto de banco de dados**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1986.
9. PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
10. SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1985.



## Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62  
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil  
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730  
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## Patrocínio



## Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"

