**Gestão de Recursos Humanos**

**Por**

**ANDRÉ ALVES**

**DURVAL AUGUSTO**

**GEORGE VALENÇA**

**IGOR DUARTE**

**TIAGO LEMOS**

***Ciência da Computação, CIn/UFPE***

**Professor:**

**Fábio Queda**

**Recife, 16 de Abril de 2008**

Sumário

[1. Introdução 3](#_Toc196152042)

[2. Modelo de Gestão de Pessoas 3](#_Toc196152043)

[**2.1** **Planejamento** 3](#_Toc196152044)

[**2.1.1** **Descrição e análise de cargos** 4](#_Toc196152045)

[**2.2** **Suprimento** 8](#_Toc196152046)

[**2.2.1** **(Macro) Processo de Recrutamento e Seleção** 8](#_Toc196152047)

[**2.2.2** **(Macro) Processo de Integração** 11](#_Toc196152048)

[**2.3** **Manutenção** 12](#_Toc196152049)

[**2.4** **Desenvolvimento** 14](#_Toc196152050)

[**2.4.1** **(Macro) Processo de Levantamento das necessidades** 14](#_Toc196152051)

[**2.4.2** **(Macro) Processo de Mapeamento dos Recursos Necessários Ao Treinamento** 16](#_Toc196152052)

[**2.4.3** **(Macro) Processo de Avaliação da Eficácia do Treinamento** 16](#_Toc196152053)

[**2.5** **Controle** 17](#_Toc196152054)

[**2.5.1** **Indicadores** 17](#_Toc196152055)

[**2.5.2** **Vantagens** 17](#_Toc196152056)

[**2.5.3** **Medição** 17](#_Toc196152057)

[**2.6** **Demissão** 18](#_Toc196152058)

[**2.6.1** **Normas** 18](#_Toc196152059)

[9. Referências 19](#_Toc196152060)

1. **Introdução**

O Documento de Gestão de Recursos Humanos (RH) tem por objetivo descrever a estrutura organizacional da empresa, o organograma que define seu esquema de cargos. Aliado a isso, será detalhado o funcionamento do RH da organização, com as principais etapas que o constituem, bem como seus respectivos processos.

O Processo de Gestão de Recursos Humanos da empresa se baseia em um conjunto de regras, as quais estabelecem os mecanismos de gestão de pessoal da organização. De acordo com [1], a relevância de tal processo se deve também à preocupação em lidar com as expectativas do funcionário com relação ao emprego, permite que este enxergue a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e perspectiva de carreira.

O documento terá a seção seguinte como principal, com o detalhamento do “Modelo de Gestão de Pessoas” da empresa. Os processos de Gestão de Recursos Humanos serão descritos dentro de suas respectivas etapas nas seguintes subseções:

* Subseção 2.1: Etapa de Planejamento, contendo uma descrição e análise da estrutura de cargos da empresa;
* Subseção 2.2: Etapa de Suprimento, descrevendo o processo de recrutamento e posterior seleção e integração de novos funcionários;
* Subseção 2.3: Etapa de Manutenção, estabelecendo a estrutura salarial da organização, bem como os benefícios;
* Subseção 2.4: Etapa de Desenvolvimento, descrevendo o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal pela empresa;
* Subseção 2.5: Etapa de Controle, explicitando o processo de avaliação de desempenho dos funcionários da organização;
* Subseção 2.6: Etapa de Demissão, contendo o processo de demissão vigente na empresa.

1. **Modelo de Gestão de Pessoas**

Abaixo estão descritas as etapas que compõem o Modelo de Gestão de Pessoas definido pela empresa.

* 1. **Planejamento**

Essa seção está estruturada como a seguir: definição dos cargos da empresa (descrevendo requisitos necessários para cada um) e seus respectivos salários, descrição dos benefícios para os funcionários.

* + 1. **Descrição e análise de cargos**

Os cargos foram definidos de acordo com as pretensões iniciais da empresa, bem como em base de pesquisa sobre a estrutura de cargos de empresas de software de Recife / Nordeste. Os respectivos salários foram definidos com base na pesquisa da RH Info [1]. Essa pesquisa possui abrangência nacional, com predominância da região sudeste, mas participação efetiva de todos os estados. A pesquisa fez uso de média ponderada, buscando desconsiderar valores fora da "curva normal" (abaixo e acima de 30 %) e tem como diferencial a apresentação dos cargos junto à tecnologia conhecida pelo profissional. Inicialmente apresentaremos a descrição dos cargos e depois a tabela salarial dos mesmos.

As atividades e responsabilidades de cada cargo devem obedecer às necessidades da empresa. No desempenho das tarefas e na busca por soluções e resultados, o profissional poderá assumir diferentes atribuições (guardadas as devidas diferenças entre responsabilidades de cada cargo).

Quanto aos requisitos necessários para os cargos, temos:

**DESENVOLVEDOR *Junior***

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Programar em Java, trabalhar em equipe.

**Horário de trabalho**: segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário pode ser definido pelo funcionário mas, a carga horária deve ser cumprida na empresa.

**Possibilidade de crescimento**: Pode haver à medida que for adquirindo experiência ou se especializando nas áreas de interesse da empresa ou adquirindo certificações.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios**.**

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Ciência da Computação ou Engenharia da Computação.

**Experiência profissional:** Não exigida.

**Idiomas**: Inglês não fluente.

**Habilidades específicas**: JSP, SQL Server, Java Script.

**Conhecimento técnico:** Não exigido.

**DESENVOLVEDOR *Pleno***

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Programar em Java, trabalhar em equipe.

**Horário de trabalho**: segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário pode ser definido pelo funcionário mas, a carga horária deve ser cumprida na empresa.

**Possibilidade de crescimento**: Pode haver à medida que for adquirindo experiência ou se pós graduando nas áreas de interesse da empresa ou adquirindo certificações.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios**.**

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Ciência da Computação ou Engenharia da Computação e especialização na área de interesse.

**Experiência profissional:** 2 anos de experiência na área.

**Idiomas:** Inglês não fluente.

**Habilidades específicas:** JSP, SQL Server, Java Script.

**Conhecimento técnico:** Não exigido.

**DESENVOLVEDOR *Sênior***

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Programar em Java, trabalhar em equipe.

**Horário de trabalho:** segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário pode ser definido pelo funcionário mas, a carga horária deve ser cumprida na empresa.

**Possibilidade de crescimento:** Não pode haver à principio, somente para cargos de Gerência de Projetos se ficar evidente aptidão e mediante especialização, após no mínimo 2 anos trabalhando na empresa.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios.

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Ciência da Computação ou Engenharia da Computação e pós-graduação na área de interesse ou área afins.

**Experiência profissional: 5** anos de experiência na área.

**Idiomas**: Inglês não fluente.

**Habilidades específicas**: JSP, SQL Server, Java Script, Conhecimentos em Sistemas Inteligentes.

**Conhecimento técnico:** Não exigido.

**ANALISTA**

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Comunicativo, capacidade de redigir bem.

**Horário de trabalho**: segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário deve ser cumprido no horário comercial de 8h as 12h e de 14h as 18h.

**Possibilidade de crescimento**: Não pode haver.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios.

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Ciência da Computação, Engenharia da Computação ou Análises de Sistemas e especialização na área de interesse ou área afins.

**Experiência profissional:** 1 ano de experiência na área.

**Idiomas**: Inglês fluente.

**Habilidades específicas**: Conhecimentos Engenharia de Software, PMP (desejável).

**Conhecimento técnico:** Domínio de montagem de micros

**Conhecimento técnico:** Não exigido.

**GERENTE DE PROJETOS**

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Liderança em equipe, comunicativo.

**Horário de trabalho**: segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário pode ser definido pelo funcionário mas, a carga horária deve ser cumprida na empresa.

**Possibilidade de crescimento**: Não pode haver.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios.

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Ciência da Computação ou Engenharia da Computação e especialização na área de interesse ou área afins.

**Experiência profissional:** 3anos de experiência na área.

**Idiomas**: Inglês fluente.

**Habilidades específicas**: Engenharia de Software, Conhecimentos em Sistemas Inteligentes, PMP (desejável).

**Conhecimento técnico:** Domínio de montagem de micros

**Conhecimento técnico:** Não exigido.

**DIRETOR ADMINISTRATIVO – FINANCEIRO**

**DEFINIÇÃO DO CARGO**

**Exigências:** Organização e capacidade de negociação.

**Horário de trabalho**: segunda à sexta – 8 horas diárias. O horário deve ser cumprido no horário comercial de 8 às 12h e de 14 às 18h.

**Possibilidade de crescimento**: Não pode haver.

**Salários e benefícios:** Serão definidos mais adiante no plano de salários e benefícios.

**DEFINIÇÃO DO PROFISSIONAL**

**Formação escolar:** Superior completo em Administração de Empresas ou e especialização na área de interesse ou área afins.

**Experiência profissional:** 3 anos de experiência na área.

**Idiomas**: Inglês fluente.

**Habilidades específicas**: Especialização em Finanças ou Contabilidade.

**Conhecimento técnico:** Domínio do Office, Word, Ferramentas de comunicação on-line.

Mais abaixo são detalhados todos os benefícios que associados a cada funcionário. A série de benefícios abaixo é oferecida por diversas empresas do setor de TI no Brasil.

* 1. **Suprimento**

A etapa de *Suprimento* de recursos humanos pela empresa possui como principais processos: Recrutamento, Seleção e Integração. As subseções a seguir não só conceituarão cada um dos processos citados, como detalharão a forma como são conduzidos pela organização.

* + 1. **(Macro) Processo de Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento da empresa surge da demanda por pessoal nas áreas de direção, gerência e operacional, em geral. Essa demanda irá variar de acordo com o organograma definido (contendo a hierarquia de cargos e funções da organização) e com a política de cargos / plano de carreira adotado (forma como se dará a ascensão do funcionário dentro da empresa).

O plano de carreira definido para cada um dos cargos/perfis existentes na organização terá um reflexo direto nesse processo. No contexto de empresas de software, caso a abordagem utilizada seja a de “ascensão em Y”, um funcionário poderá crescer dentro da empresa sobre uma vertente técnica ou, administrativa/gerencial. Empresas que se utilizam de tal formato crêem que, por exemplo, um excelente gerente de projetos (com domínio de práticas de gerência, mas enfoque/*expertise* predominantemente técnico) não necessariamente deva ser um grande diretor de projetos e/ou administrativo.

O recrutamento poderá ocorrer de duas formas: interna ou externamente. Os processos comuns a ambas as abordagens são descritos abaixo. Os demais, específicos, são detalhados nos tópicos seguintes.

* Fluxo comum (inicial):

1. Processo de Definição da Demanda / Vacância:
   1. Estabelecer os requisitos necessários para o candidato à função/ cargo (obrigatórios e desejáveis).
   2. Estabelecer a remuneração (por horas e/ou mês de trabalho) e carga horária requerida (semanal ou mensal).
   3. Estabelecer se a função / cargo vacante é temporário ou permanente (ex.: desenvolvedor para um projeto de x meses pode ter um contrato temporário).
   4. Estabelecer a quantidade de vagas para a função/cargo em vacância.
2. Processo de Estruturação da Seleção:
   1. Estabelecer se serão necessárias informações extras dos candidatos (além das que, em tese, a equipe de recursos humanos já possui – tal como currículos, relatórios de desempenho, etc.).
   2. Estabelecer as etapas (ou se haverá mais de uma etapa) do processo seletivo.
   3. Estabelecer quais as técnicas que serão utilizadas na seleção (dinâmicas de grupo e/ou entrevistas e/ou análise de currículos, etc.) e em quais etapas serão empregadas.
   4. Justificar a utilização das técnicas escolhidas bem como a alocação feita (técnica – etapa).
   5. Estabelecer critérios de avaliação dos resultados (ex.: na técnica X avaliaremos o candidato sob o aspecto Y e de forma Z, onde forma Z pode ser quantidade de reuniões de avaliação, envolvidos nessas reuniões, etc.) e envolvidos na avaliação dos candidatos.
   6. Estabelecer forma de comunicação dos resultados (por e-mail ou por telefone e/ou com uma reunião, etc.).

* **Recrutamento Interno:**

O recrutamento interno consiste na busca por candidatos a uma vaga dentro da própria empresa, sem a divulgação externa da demanda. Na abordagem de “ascensão em Y”, caso haja demanda por um novo diretor de projetos e a empresa tenha estabelecido em seu plano de cargos que um desenvolvedor sênior é o candidato direto a essa vaga, o recrutamento ocorrerá dentre os desenvolvedores que ocuparem esta função no momento, por exemplo.

Ainda neste exemplo, como requisito para a vaga de Gerente de Projetos, pode-se exigir no plano de cargos e ascensão da empresa que o candidato a vaga além de ter ocupado ou ocupar a função de desenvolvedor sênior, deverá apresentar certificação PMP (Project Manager Professional) e/ou algum outro tipo de qualificação. Se esse requisito não for satisfeito por nenhum dos candidatos, torna-se necessário iniciar um recrutamento externo (Processo 3 do próximo item). Temos, então, o seguinte esquema:

1. Processo de Chamada:
   1. Estabelecer quais são os candidatos a(s) vaga(s), de acordo com os requisitos definidos no processo 1.
   2. Entrar em contato com os candidatos (comunicando os itens a-d do Processo 1, bem como dia(s), horário(s) e formato da seleção).
2. Processo de Seleção:
   1. Realizar processo de seleção dos candidatos, de acordo com etapas e critérios estabelecidos no processo 1.
3. Processo de Análise e Obtenção do Resultado:
   1. Realizar reunião com os envolvidos na avaliação (avaliadores), de acordo com o processo 2.
   2. Comunicar resultados segundo o estabelecido no processo 2.

* **Recrutamento Externo**

Como dito no item anterior, caso não haja candidatos que satisfaçam aos requisitos exigidos para o cargo/função vacante, torna-se necessário iniciar um recrutamento externo. Dessa forma, temos os seguintes processos:

1. Processo de Divulgação:
2. Estabelecer qual será a forma de divulgação do processo de seleção (onde, como [cartazes, e-mails, etc.] e quando divulgar).
3. Estabelecer de que forma será feito o cadastro dos interessados à(s) vaga(s) (por telefone, e-mail, etc.) e de que forma essas informações serão tratadas (registro em banco de dados ou apenas na conta de e-mail, caso sejam transmitidas pela internet, etc.).
4. Processo de Análise das Inscrições:
5. Analisar as inscrições feitas e estabelecer quais estão e quais não estão de acordo com o requerido (não- atendimento aos requisitos, ausência de informações requeridas [CV, etc.], etc.).
6. Processo de Chamada:
7. Estabelecer quais são os candidatos a(s) vaga(s), de acordo com os requisitos definidos no processo 1.
8. Entrar em contato com os candidatos (comunicando os itens a-d do Processo 1, bem como dia(s), horário(s) e formato da seleção).
9. Processo de Seleção:
10. Realizar processo de seleção dos candidatos, de acordo com etapas e critérios estabelecidos no processo 1.
11. Processo de Análise e Obtenção do Resultado:
12. Realizar reunião com os envolvidos na avaliação (avaliadores), de acordo com o processo 2.
13. Comunicar resultados segundo o estabelecido no processo 2.
    * 1. **(Macro) Processo de Integração**

Torna-se necessário, após a seleção do candidato, realizar um acompanhamento de sua integração na equipe da qual fará parte. De acordo com [2], programas de desenvolvimento profissional podem ser focados em deficiências apontadas pelo conjunto de funcionários. Ainda segundo [2], os processos de *seleção*, *transferência* e *integração* de funcionários podem ser conduzidos considerando não só os requisitos técnicos de uma função, mas um conjunto de habilidades e competências, necessário para a convivência produtiva num dado ambiente de trabalho.

As habilidades técnicas demonstradas pelos candidatos são garantem a harmonia/boa interação com o ambiente no qual estará inserido. É necessário avaliar sua integração e adaptação após a contração. Os programas de integração, junto com os de treinamento, são fundamentais para a familiarização do funcionário com a empresa ou com seu novo cargo na empresa [3].

Abaixo seguem os processos para essa etapa “Suprimento”.

1. Processo de Identificação com a/da Empresa:
2. Desenvolver uma identificação do funcionário recém-contratado com a organização. Isso se dará pelo conhecimento geral da empresa antes de iniciar no respectivo posto de trabalho.
3. Promover a participação de demais funcionários nas sessões de integração. Dessa forma, estes se tornarão mais conscientes e informados acerca dos benefícios, bem como terão menor resistência às normas de comportamento dentro da organização.
   1. **Manutenção**

A tabela de cargos e salários abaixo foi montada de acordo com a introdução apresentada no item 2.1.1, lembrando obviamente que as definições podem ser customizadas e personalizadas de acordo com as necessidades da empresa cada área funcional.

Tabela 2.3.1 – Cargos e Salários

|  |  |
| --- | --- |
| **Cargo** | **Salário (valores mensais em R$)** |
| Estagiário | 400 |
| Programador/desenvolvedor Java | 2069.57 (J) 3097.35 (P) 5461.33 (S) |
| Programador/desenvolvedor Web (ASP, .Net, PHP, etc.) | 1708.68 (J) 2991.64 (P) 4810.88 (S) |
| Programador/desenvolvedor Oracle | 1897.60 (J) 3256.95 (P) 4909.25 (S) |
| Gerente de projetos de sistemas | 3634.86 (J) 4607.66 (P) 5992.79 (S) |
| Diretor de Projetos | 7705.01 |
| Diretor Administrativo | 6889.01 |

**Legenda**: (J) Junior, (P) Pleno, (S) Sênior.

A lista de benefícios abaixo foi definida de acordo com uma pesquisa do site GuiaLog sobre os principais benefícios concedidos por empresas de grande, médio e pequeno porte de todo o Brasil. Também foram utilizadas fontes do site Empregos.com.br sobre salários nos setores de TI e Administração para maior fundamentação dos benefícios concedidos não incluídos nos salários. Além disso, dos inúmeros itens encontrados na pesquisa, foi feita uma filtragem para limitá-los aqueles considerados mais importantes para os funcionários da empresa e o tipo de negócio que está sendo trabalhado.

**Obs.** Não listamos os benefícios considerados pela lei como férias, 13º e licensa maternidade.

**Obs.2:** Lembramos que nem todos os itens da lista a seguir são praticados por todas as empresas do setor. Algumas oferecem muito mais do que está listado abaixo enquanto outras oferecem menos e algumas nem mesmo possuem um plano de benefícios.

1. **Saúde**

* Auxílio doença;
* Assistência médica (incluindo psiquiátrica e psicológica);
* *Check-up*, plano médico de saúde;
* Assistência odontológica;
* Ambulatório;
* Auxílio para aquisição de óculos.

1. **Alimentação**

* *Ticket*– alimentação

1. **Educação e Desenvolvimento**

* Bolsas de estudo;
* Cursos de idiomas;
* Reembolso para cursos de graduação;
* Pós-graduação e MBA;
* Oferta de treinamentos (inclusive à distância);
* *Job Rotation*;
* Biblioteca e mídias educacionais;
* Palestras sobre temas variados.

1. **Carreira**

* Política de promoção com base em avaliação de desempenho para os funcionários;
* Prioridade ao recrutamento interno;
* Aconselhamento de carreira;
* Programas T*rainee*.

1. **Formas de Remuneração e Auxílios**

* Remuneração por competências e habilidade;
* Participação nos lucros e resultados (salários extras);
* Previdência privada;
* Seguro de vida;
* Ajuda no aluguel (em caso de transferência);
* Estacionamento;
* Auxílio para pais de filhos excepcionais.

1. **Integração** **e lazer**

* Incentivo a participação dos funcionários em projetos filantrópicos;
* Forte política de recepção e integração;
* Área de lazer na empresa com sala de jogos;
* Leitura.

1. **Comunicação Interna**

* Avaliação 360 graus para todos os funcionários;
* Valorização das sugestões;
* Críticas e reclamações dos funcionários;
* Número reduzido de salas fechadas;
* Clareza e abertura na comunicação interna.

1. **Outras práticas**

* Horário flexível de trabalho;
* Possibilidade de trabalho em locais remotos (casa, cliente, etc.);
* Informalidade nos trajes;
* Licença não remunerada para projetos pessoais.
  1. **Desenvolvimento**

Abaixo estão listados os processos relativos à etapa de Desenvolvimento, no processo de Gestão de Recursos Humanos

* + 1. **(Macro) Processo de Levantamento das necessidades**

1. Processo de Análise dos funcionários
2. O gerente do treinamento reúne-se com os funcionários para analisar os pontos fortes e aqueles que necessitam melhorar para o progresso do mesmo.
3. O gerente deverá aplicar questionários e realizar entrevistas. Com os resultados da sua análise, será possível identificar as necessidades de treinamento e alinhá-las com as metas estipuladas no planejamento estratégico da empresa.
4. Processo de Mapeamento dos Possíveis Instrutores
5. Identificadas as necessidades, o gerente buscará pessoas que possuam as características identificadas como pontos fracos no diagnóstico (Processo 1).
6. Processo de Mapeamento dos Recursos Necessários ao Treinamento
7. O gerente, juntamente com o instrutor selecionado, mapeia os recursos necessários para a realização do treinamento. Por exemplo: sala de aula, auxílio computacional, vídeo, apostilas, etc.
8. Processo de Estabelecimento do Programa de Treinamento
9. O instrutor e o gerente estabelecem o conteúdo e a duração do programa. Ele deverá conter as necessidades do treinamento, esquema de atividades e suas dependências, metodologias utilizadas, tarefas, ferramentas, ambientes, etc.
10. Estabelecimento da periodicidade com que o programa será revisado, avaliando sua eficácia e as mudanças promovidas.
11. Processo Solicitação de Treinamento
12. De posse do documento gerado pelas etapas anteriores, o gerente convocará uma reunião com a cúpula da empresa para apresentar a proposta de treinamento.
13. O gerente explicará o “por que” do treinamento e os resultados esperados.
    * 1. **(Macro) Processo de Mapeamento dos Recursos Necessários Ao Treinamento**
14. Processo de Elaboração do Plano de Projeto de Treinamento
15. Autorizado o treinamento pela cúpula da empresa, dá-se início à elaboração do Plano de Projeto do treinamento (contendo principalmente o cronograma, riscos e custos do projeto).
16. Processo de Agendamento do Treinamento e Comunicação dos Participantes
17. Finalização/ refinamento do Plano de Projeto.
18. Contato com os participantes e fornecimento das informações acerca da realização do treinamento.
19. Processo de Execução do Treinamento
20. O instrutor conduzirá o treinamento seguindo as especificações contidas no programa de treinamento, com base na metodologia, recursos, carga-horária, conteúdo, etc.
21. Processo de Estabelecimento de Registros do Treinamento
22. O gerente de treinamento define os registros a serem utilizados na avaliação da eficácia do treinamento.
23. O instrutor é encarregado de manter e organizar os registros, através da atualização do repositório de dados. Exemplos desses indicadores são dados de presença, ausência ou desistência dos alunos, notas, níveis de satisfação, etc.
24. Processo de Emissão de Certificados
25. Busca pela lista de participantes e análise da participação dos candidatos, para emissão dos certificados.
26. A organização emitirá os certificados de participação no treinamento, contendo a assiduidade do aluno e o seu desempenho.
    * 1. **(Macro) Processo de Avaliação da Eficácia do Treinamento**

Ao término do treinamento o gerente de treinamento avalia a eficácia das atividades realizadas, analisando as evidências que comprovem o atendimento das necessidades / demanda inicial da organização pelo treinamento.

* 1. **Controle**

A medição e avaliação do desempenho de uma empresa é um aspecto fundamental para a gestão da mesma. O resultado desta avaliação deve ser utilizado na evolução, na correção, e no alinhamento da empresa tanto na visão operacional quanto na visão motivacional [8].

O objetivo que rege a realização do processo de avaliação de desempenho é obter um *feedback* para a empresa acerca de seu corpo de funcionários. De acordo com [7], poucas pessoas têm a habilidade para dar um *feedback* seguindo os modelos formais impostos pelos métodos tradicionais.

Definimos abaixo as principais fases dessa etapa.

* + 1. **Indicadores**

Essa é uma das fases mais complicadas, uma vez que é a partir desse ponto que a empresa definira quais serão as métricas que deverá utilizar para medir o desempenho, e como passar esses resultados para os funcionários. Foi sugerido por [7] que os indicadores tivessem a seguintes características:

* Transparentes;
* Fáceis de verificar a posteriori;
* Aceitos pelos profissionais como sendo indicadores válidos para mensurar seu desempenho.

A partir disso, será formada uma comissão de avaliação de desempenho, onde, de preferência, essa comissão tenha acesso a informações relevantes ao desempenho da empresa (custo, receita, produtividade e etc.).

* + 1. **Vantagens**

Através da medição de desempenho no campo operacional, podemos melhorar a qualidade dos “deliverables” (entregas), bem como o controle dos prazos e custos. Já no campo motivacional, podemos melhorar a qualidade de trabalho, a motivação, o ambiente entre os integrantes da equipe, aumentando o comprometimento, a produtividade e a qualidade do trabalho

* + 1. **Medição**

Após definir indicadores e traçar os objetivos, deve-se iniciar a fase de medição. Para realizar a medição do desempenho os seguintes itens deverão ser levantados, analisados e documentados:

* Análise prazo de entrega dos “deliverables” (Planejado x Realizado);
* Análise da qualidade de acordo com o Plano de qualidade do projeto;
* Análise do custo da atividade (Planejado x Realizado);
* Análise dos conhecimentos, habilidades e competências utilizados na realização de cada atividade.
* Avaliação individual dos membros da equipe;
* Aplicação dos formulários de avaliação para os integrantes da equipe;
  + Auto-avaliação de desempenho;
  + Avaliação do Gerente do Projeto;
  + Avaliação dos outros integrantes da equipe;
  + Avaliação de outros “stakeholders” envolvidos (caso aplicável);
* Entrevista individual.

Assim, podemos montar um gráfico de desempenho, levando em conta tanto o desempenho individual como o desempenho coletivo [8].

Com base nos resultados obtidos deve ser realizado um estudo de re-planejamento e ações de melhoria ou de redirecionamento da equipe. Bem como ações de integração e motivação em busca do resultado que se espera da equipe [8].

A partir desta avaliação, podemos utilizar seus resultados para bonificações, e até para processos de demissões.

* 1. **Demissão**

O processo de demissão em uma empresa pode ser uma coisa simples, ou tornar-se bastante complicada. O processo de demissão é complicado principalmente porque a empresa irá reduzir seu corpo de colaboradores, e por conseqüência, diminuir um pouco da sua produtividade.

* + 1. **Normas**

“O artigo 482 da CLT tipifica doze diferentes hipóteses que autorizam o empregador a rescindir o contrato de trabalho sem o pagamento das verbas rescisórias”, explica a advogada trabalhista do Mesquita Barros Advogados, Nádia Demoliner Lacerda. São elas[9]:

* 1. Ato de improbidade;
  2. Incontinência de conduta ou mau procedimento;
  3. Negociação habitual;
  4. Condenação criminal;.
  5. Desídia;
  6. Embriaguez;
  7. Violação de segredo da empresa;
  8. Ato de indisciplina ou insubordinação;
  9. Abandono de emprego;
  10. Ato lesivo da honra ou da boa fama;
  11. Ofensa física;
  12. Prática constante de jogos de azar;

1. **Referências**

[1] CONTRAF – [www.contrafcut.org.br](http://www.contrafcut.org.br) - Último acesso: Abril de 2008.

[2] Revista FUNDAP SP - “Insatisfeito, Satisfeito, Motivado” - <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm> - Último acesso: Abril de 2008.

[3] Sanches, A. Lima, I. Carvalho, H. “O Conhecimento Utilizado em Uma Organização Fabricante de Ônibus Para o Treinamento de Seus Funcionários da Produção”. Congresso Internacional de Administração ,2007.

[4] Revista RH Info - <http://www.rhinfo.com.br/sal-ti.htm#s-zero> – Último acesso: Abril de 2008.

[5] “Empregos.com.br” - <http://carreiras.empregos.com.br> - Último acesso: Abril de 2008.

[6] Guia de Logística e Transporte - <http://www.guialog.com.br/salarios.htm> - Último acesso: Abril de 2008.

[7] PROMERITO – Consultoria e Treinamento – <http://www.promerito.com.br> – Último acesso: Abril de 2008.

[8] Profissional Empreendedorismo, Liderança, Gestão e Tecnologia - <http://alexkobayashi.wordpress.com/2008/03/> - Último acesso: Abril de 2008.

[9] CATHO – Consultoria em RH - <http://www.catho.com.br/gestao/index.phtml?combo_ed=95&secao=169> – Último acesso: Abril de 2008