

ROOTS
12



Gestão de recursos humanos



Gestão de recursos humanos

Escrito por Christine Williamson, Gary Colvin e Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman

Traduzido por Miriam Machado, Wanderley de Mattos Jr, Marjorie Allan

Ilustrações: Bill Crooks

Design: Wingfinger

Os autores gostariam de agradecer aos parceiros da Tearfund no Egito e no Quirguistão que participaram dos encontros de treinamento sobre gestão de recursos humanos. O que foi aprendido nestes encontros de treinamento contribuiu muito para este livro. Os autores também desejam agradecer a Ben Emmens, Ted Lankester, Dewi Hughes, Katy Murray e todos os funcionários da Tearfund que revisaram as primeiras versões deste livro. Eles agradecem também às organizações parceiras da Tearfund que testaram o livro em campo.

Saber como as publicações da Tearfund são utilizadas pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade das futuras publicações. Se desejar dar sua opinião sobre este livro, por favor, escreva para a Tearfund ou envie um e-mail para roots@tearfund.org

Outras publicações da série ROOTS:

- **ROOTS 1 e 2 – Kit de ferramentas para a defesa de direitos.** Um conjunto de dois livros distintos: *Compreensão da defesa de direitos* (ROOTS 1) e *Ação prática na defesa de direitos* (ROOTS 2). Só podem ser obtidos em conjunto.
- **ROOTS 3 – Avaliando a capacidade da sua organização.** Uma ferramenta de avaliação organizacional para ajudar as organizações a identificarem as necessidades de desenvolvimento de suas capacidades.
- **ROOTS 4 – Construindo a paz dentro das nossas comunidades.** Pontos de aprendizagem retirados de estudos de casos de parceiros da Tearfund que estiveram envolvidos no trabalho de incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.
- **ROOTS 5 – Gestão do ciclo de projetos.** Aborda o processo de planejamento e gestão de projetos usando o ciclo de projetos. Descreve ferramentas de planejamento, tais como os levantamentos de necessidades e capacidades e a análise das partes interessadas, e mostra claramente como desenvolver um marco lógico.
- **ROOTS 6 – Captação de recursos.** Mostra como elaborar uma estratégia de captação de recursos e traz idéias para ajudar as organizações a diversificarem a sua base de financiamento.

- **ROOTS 7 – Participação infantil.** Examina a importância de incluir as crianças na vida comunitária e no planejamento, na implementação e na avaliação de projetos.
- **ROOTS 8 – HIV (VIH) e AIDS (SIDA): começando a agir.** Examina como as organizações cristãs podem responder aos desafios criados pelo HIV (VIH) e pela AIDS (SIDA), reduzindo o seu impacto, prevenindo a propagação do HIV e lidando com questões de HIV e AIDS dentro das organizações.
- **ROOTS 9 – Reduzindo o risco de desastres nas nossas comunidades.** Examina um processo chamado "Avaliação Participativa do Risco de Desastres", o qual permite que as comunidades considerem as situações de possível risco que enfrentam, as suas vulnerabilidades, as suas capacidades e o que podem fazer para reduzir o risco de desastres.
- **ROOTS 10 – Governabilidade organizacional.** Examina princípios e questões de governabilidade para que as organizações possam melhorar a estrutura da sua governabilidade ou criar um corpo diretivo, se ainda não tiverem um.
- **ROOTS 11 – Parceria com a igreja local.** Examina a maneira como as organizações cristãs podem trabalhar mais diretamente com as igrejas locais.

Todos podem ser obtidos em inglês, francês, espanhol e português.

Para obter mais informações, escreva para: Resources Development, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido, ou envie um e-mail para: roots@tearfund.org

© Tearfund 2008

ISBN 978 1 904364 80 1

Publicado pela Tearfund. Uma companhia limitada. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Instituição beneficente registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã de desenvolvimento e assistência em situações de desastre, que está formando uma rede mundial de igrejas locais para ajudar a erradicar a pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido
Tel.: +44 (0)20 8977 9144
E-mail: roots@tearfund.org
Site: <http://tilz.tearfund.org/portugues>

Gestão de recursos humanos

Escrito por Christine Williamson, Gary Colvin
e Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman

Conteúdo

Introdução	5
SEÇÃO 1 Gestão de recursos humanos no âmbito organizacional	7
SEÇÃO 2 Classificação de cargos, salários e benefícios	11
2.1 Classificação de cargos e salários	12
2.2 Benefícios	20
SEÇÃO 3 Termos e condições de trabalho	27
3.1 Contrato de trabalho	27
3.2 Manual do funcionário	30
SEÇÃO 4 Recrutamento de pessoal	35
SEÇÃO 5 Instrução e integração no meio de trabalho	55
5.1 Instrução	55
5.2 Integração no meio de trabalho	57
SEÇÃO 6 Gestão de desempenho	61
SEÇÃO 7 Desenvolvimento de pessoal	69
7.1 Questões de âmbito organizacional a serem consideradas	70
7.2 Questões a serem consideradas pelos gerentes	71
Recursos e contatos	83
Glossário	85
Índice	87

Introdução

As pessoas são a essência das organizações de desenvolvimento cristãs:

- Estas organizações existem para libertar as pessoas da pobreza material e espiritual.
- Estas organizações precisam de pessoas para realizar seu trabalho.

Sem funcionários, as organizações não podem existir. Portanto, é vital que as organizações não tenham como certo que eles sempre estarão ali. Este livro tem por objetivo ajudar as organizações de desenvolvimento cristãs a considerarem e melhorarem a forma como recrutam, desenvolvem e cuidam dos seus funcionários. O termo geralmente usado para isso é **gestão de recursos humanos**:

Humano(s) – as pessoas com sua experiência, suas habilidades, seu conhecimento e suas qualidades pessoais.

Recursos humanos – as pessoas e as políticas e práticas que as afetam no local de trabalho.

Gestão de recursos humanos – a gestão das pessoas e as políticas e práticas empregatícias que permitem que uma organização realize seu trabalho. A gestão de recursos humanos afeta um funcionário a partir do momento em que ele entra em contato com a organização em resposta a um anúncio de emprego até o momento em que deixa a organização. A gestão de recursos humanos consiste em ajudar os funcionários a usarem suas qualidades a fim de melhor cumprirem sua função e contribuírem para a missão e o propósito da organização.

A boa gestão de recursos humanos é essencial para que as organizações atraiam e mantenham bons funcionários. Quando as pessoas vêem que uma organização valoriza seus funcionários, há mais probabilidade de que elas se candidatem a um emprego e de que permaneçam na organização depois de recrutadas. Com uma boa gestão de recursos humanos, a organização reduz o risco para seus funcionários e para sua reputação. Ela pode fazer isto levando em consideração questões como as leis trabalhistas, a proteção infantil e a saúde e a segurança. A boa gestão de recursos humanos também pode diminuir os custos para a organização. Por exemplo, com boas políticas e processos de recrutamento, as organizações podem realmente recrutar pessoas que realizem seu trabalho com eficácia. Com bons sistemas de gestão de desempenho, as organizações podem garantir o melhor aproveitamento dos seus funcionários. Deve-se observar que os voluntários representam uma fonte importante para muitas organizações. Algumas seções deste livro, como salários e contratos de trabalho, não são relevantes para os voluntários. Entretanto, seções como benefícios, gestão de desempenho e desenvolvimento de pessoal, são. As organizações de desenvolvimento devem pensar cuidadosamente sobre que políticas e práticas também devem ser usadas com os voluntários.

As organizações de desenvolvimento cristãs devem basear sua gestão de recursos humanos nos valores cristãos. Os funcionários são seres humanos criados à imagem de Deus. Portanto, as organizações devem tratá-los de forma justa e com respeito. As organizações cristãs devem administrar bem os seus recursos, ajudando seus funcionários a usarem os dons que lhes foram dados por Deus e investindo no desenvolvimento do seu potencial. Uma organização de desenvolvimento cristã que diz amar as pessoas pobres que procura ajudar provavelmente não será eficaz a menos que também mostre o amor de Cristo por seus funcionários. Os funcionários que se sentem subestimados podem perder sua motivação para amar os outros, e, como resultado, o rumo

e o impacto da organização podem se perder. A gestão de recursos humanos é uma área em que as organizações de desenvolvimento cristãs podem servir de exemplo da boa prática para os outros.

Este livro é para pessoas que geram funcionários e para os que estão especificamente envolvidos em algumas facetas da gestão de recursos humanos. Em algumas organizações, os gerentes de linha podem ser as únicas pessoas que lidam com a gestão de recursos humanos. Outras organizações podem empregar uma ou mais pessoas para supervisioná-la. As políticas e as diretrizes para a prática dos recursos humanos fornecidas por essas pessoas são usadas pelos gerentes de linha. Portanto, os gerentes de linha são tão responsáveis pela gestão de recursos humanos quanto qualquer equipe dedicada a ela.

Este livro traz ferramentas que podem ser usadas pelas organizações de desenvolvimento para realizar uma boa gestão de recursos humanos. Muitas das ferramentas podem ser usadas para fazer melhorias de baixo custo, mas com benefícios enormes. Algumas das ferramentas ajudam as organizações a empregarem as pessoas certas, enquanto outras ajudam as organizações a desenvolverem bons sistemas. A combinação de bons funcionários e bons sistemas leva a uma organização eficaz – uma organização que alcança sua missão e seu propósito. Ao longo do livro, há questões para a reflexão, que podem ser usadas por uma só pessoa ou por grupos de funcionários para refletir sobre o que poderiam fazer.

Gestão de recursos humanos no âmbito organizacional

A gestão de recursos humanos tem muitas facetas. Algumas organizações podem se sentir atônitas e sem saber por onde começar para fazer melhorias. Isto é o que acontece especialmente com as organizações que não possuem uma equipe ou departamento especificamente responsável pela gestão de recursos humanos.

Se não houver uma equipe específica para isso, vale a pena considerar a possibilidade de delegar a alguém a responsabilidade por algumas facetas da gestão de recursos humanos como sua função ou parte dela. Há muitos benefícios em ter um funcionário responsável pela gestão de recursos humanos. Por exemplo:

- A organização pode manter-se atualizada sobre questões legais.
- Pode-se ter uma abordagem coordenada para a estratégia, as políticas e a prática. Isto ajuda a garantir que a organização tenha uma forma justa e consistente de tratar seus funcionários.
- Os funcionários têm acesso a um bom aconselhamento sobre questões relativas a eles.
- Os salários são justos e consistentes.
- É possível estabelecer boas políticas e uma boa prática.
- As descrições de cargo podem ser mantidas atualizadas. Assim, os funcionários e os gerentes de linha sabem o que esperar, e o desempenho pode ser medido com sucesso.
- Os procedimentos de recrutamento podem ser meticulosos e permitem o recrutamento de funcionários melhores.
- A instrução e a integração dos funcionários no meio de trabalho podem ser planejadas e bem organizadas.
- Como a organização mostra que considera a gestão de recursos humanos importante, os funcionários sentem-se valorizados e incentivados a permanecerem nela.

Algumas organizações podem ser grandes o suficiente para estabelecerem a sua própria equipe responsável pela gestão de recursos humanos. Neste caso, é importante obter permissão da liderança da organização primeiro, inclusive do Diretor Geral e do conselho. Pode ser necessário informá-los sobre os benefícios da gestão de recursos humanos para que compreendam a sua importância. Vale a pena observar que alguns doadores fornecem verbas para atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos.



Por onde começar

Este livro descreve as principais áreas da gestão de recursos humanos. Algumas áreas precisam ser trabalhadas primeiro, pois causam impacto direto sobre outras. Por exemplo, é importante estabelecer uma boa estrutura de classificação de cargos para estabelecer níveis salariais justos. A tabela abaixo mostra as diferentes áreas da gestão de recursos humanos e do que elas dependem. A maioria das áreas dependem de um bom sistema de classificação de cargos e salários, portanto, este geralmente é um bom ponto de partida.

É melhor lidar com a gestão de recursos humanos pouco a pouco. Pode haver algumas áreas que não levem muito tempo para serem trabalhadas, mas que podem ter um grande impacto. Por exemplo, fazer com que os gerentes de linha realizem reuniões regulares com seus funcionários para se atualizarem e criar um formulário de avaliação para ser usado por eles pode causar um impacto enorme no desempenho dos funcionários.

Principais áreas da gestão de recursos humanos	Depende de:
Classificação de cargos	Bom planejamento de pessoal, estrutura organizacional, descrições de cargos e avaliação de cargos
Salário	Classificação de cargos, financiamento, valores da organização, folha de pagamento, tributação, previdência social, contracheques
Benefícios	Prática comum, financiamento, valores da organização, tipos de benefícios, como assistência médica, licenças, auxílios
Recrutamento	Prioridades e necessidades da organização, planejamento de pessoal, boa prática de recrutamento, classificação de cargos, salário, benefícios, contrato de trabalho
Instrução / integração	Recrutamento, gestão de desempenho
Gestão de desempenho	Recrutamento, instrução, conversas de atualização oportunas e avaliações
Contratos de trabalho / manual do funcionário	Classificação de cargos, salário, benefícios, políticas disciplinares e de queixas, recrutamento, legislação nacional
Desenvolvimento de pessoal	Prioridades, necessidades e valores da organização, recrutamento, gestão de desempenho

Como se preparar para melhorar a gestão de recursos humanos

Há duas coisas importantes a serem identificadas antes de se pensar sobre a gestão de recursos humanos:

- Visão, propósito, missão e valores da organização.
- Estrutura da organização.

1 Visão, propósito, missão e valores

Para uma boa gestão de recursos humanos, a organização precisa ter uma visão, um propósito, uma missão e valores claros. A visão é necessária para motivar os funcionários. O propósito é necessário para garantir que os funcionários trabalhem para alcançar a mesma meta. Sem uma missão, é impossível que a organização saiba que trabalho precisa ser feito, e as descrições de cargo não podem ser estabelecidas. Os valores mostram como a organização fará este trabalho e que tipo de funcionários serão necessários para fazê-lo. O quadro abaixo dá exemplos de visão, propósito, missão e valores. É importante que a organização os estabeleça antes de revisar e melhorar sua gestão de recursos humanos.

VISÃO Refere-se a como gostaríamos que o mundo mudasse para melhor. Por exemplo: *Um mundo sem fome.*

PROPÓSITO Refere-se à razão da existência da organização, a qual contribuirá para a visão. Por exemplo: *Ajudar as pessoas a aumentarem a produção de alimentos.*

MISSÃO Refere-se àquilo a que a organização se compromete a fazer. A missão identifica as pessoas a quem a organização serve, onde elas estão e como elas serão servidas. Por exemplo: *Diminuir a fome no nosso país através do treinamento, da capacitação e do apoio aos agricultores.*

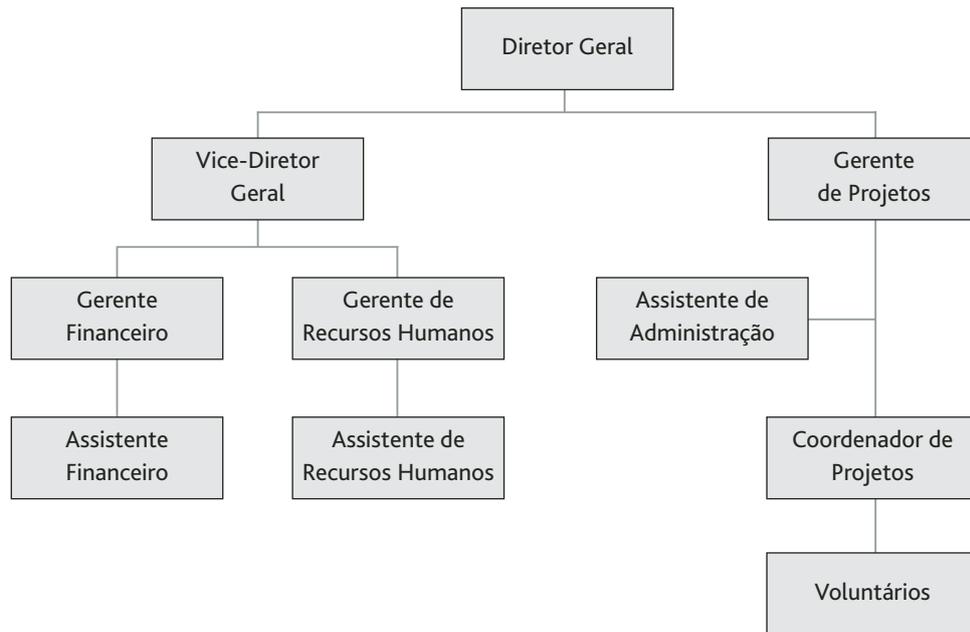
VALORES Estes estão relacionados com aquilo que a organização representa. Os valores influenciam a maneira como a organização age e conferem-lhe a sua identidade. Os valores frequentemente fazem com que uma organização seja diferente das outras organizações que trabalham com a mesma questão. Por exemplo: *compromisso com Deus, humildade, mordomia, compromisso com a aprendizagem, compromisso com os relacionamentos, compromisso com a excelência.*

2 Estrutura organizacional

É útil pensar sobre a estrutura dos funcionários da organização. A melhor maneira de fazer isso é criando um organograma que mostre onde os cargos dos funcionários se enquadram na organização e como eles são geridos em linha. Este organograma:

- facilita o desenvolvimento do sistema de classificação de cargos e permite que os processos de recrutamento transcorram sem problemas
- ajuda a compreender quantas pessoas estão sendo geridas por um só gerente. É aconselhável que um gerente tenha, no máximo, oito pessoas subordinadas a ele
- ajuda a manter a uniformidade dos títulos de cargos. Por exemplo, o título de “gerente” só pode ser dado a funcionários seniores da organização
- mostra onde pode haver lacunas ou sobreposição nos cargos dentro da organização.

EXEMPLO de estrutura organizacional



REFLEXÃO

- Qual é a importância dos nossos funcionários para o sucesso da nossa organização? Consideramos alguns funcionários mais importantes que outros?
- Como a nossa organização mostra aos funcionários que eles são valorizados?
- Os nossos funcionários encaixam-se na visão, no propósito, na missão e nos valores da organização? Estamos usando e investindo nos funcionários da maneira certa? Se não, como podemos melhorar?
- Como é a nossa estrutura organizacional? O que podemos aprender com ela?

Classificação de cargos, salários e benefícios

Esta seção analisa como classificar cargos e estabelecer os níveis de salários e benefícios oferecidos aos funcionários.

Os salários e os benefícios são oferecidos às pessoas em troca do trabalho que realizam para a organização. O nível salarial faz diferença para o quanto um funcionário se sente valorizado. O salário e os benefícios representam uma parte importante no que diz respeito a atrair pessoas para trabalharem na organização e incentivá-las a permanecerem.

Para que haja boas relações de trabalho é essencial estabelecer níveis de salários e benefícios justos e adequados. Portanto, é importante não se apressar nas decisões quanto aos níveis de salários e benefícios e passar por cada passo descrito nesta seção.

Os salários devem estar ligados ao trabalho específico que uma pessoa faz. Por exemplo, um gerente normalmente ganha mais que um administrador.

Os benefícios geralmente se aplicam a todos os funcionários, embora talvez dependam do tipo de contrato que eles têm. Por exemplo, os funcionários efetivos podem receber benefícios diferentes dos funcionários com contratos de prazo fixo, temporários ou eventuais.

Estudo bíblico

Leia Levítico 19:13; Deuteronômio 24:14-15; Lucas 10:1-7; 1 Coríntios 9:7-9 e 1 Timóteo 5:17-18.

- *O que estas passagens nos dizem sobre o valor do trabalho?*
- *De que maneira isto nos ajuda a pensar sobre que salários pagar aos nossos funcionários e os benefícios que oferecemos?*

Leia Colossenses 3:22-4:1. Esta passagem examina a relação entre senhores e os seus servos, mas os princípios podem ser usados entre um empregador e os seus funcionários.

- *A quem os funcionários devem procurar agradar? Por quê?*
- *O que estes versículos nos dizem sobre o tipo de caráter que devemos buscar nos nossos funcionários?*
- *A quem os empregadores devem procurar agradar? Por quê?*
- *Que responsabilidade as organizações ou os gerentes de linha têm em garantir que as instruções dos versículos 22-24 possam ser seguidas?*
- *No capítulo 4, versículo 1, o que "justiça e imparcialidade" significam na prática?*

2.1 Classificação de cargos e salários

Há três questões principais que precisam ser levadas em consideração quanto aos salários:

- Os salários devem **estar de acordo** com a estrutura de classificação de cargos da organização – quanto mais alta a classificação, mais alto o salário. Isto garante que o princípio de pagamento igual para o mesmo trabalho seja seguido.
- Os salários devem ser **justos**. Pense sobre quanto outras organizações semelhantes estão pagando às pessoas para realizarem trabalhos semelhantes.
- O sistema de classificação de cargos e salários deve ser **transparente** e fácil de entender. Assim, os funcionários podem ver claramente onde o seu salário se encaixa na estrutura geral de classificação de cargos e salários da organização. Isto ajuda a garantir a justiça e a consistência, pois, assim, a organização tem de prestar contas aos funcionários.

O estabelecimento do salário para um determinado trabalho deve ser feito em quatro passos:



PASSO 1 Escrever o perfil do cargo

Primeiro, é necessário considerar em que consiste o cargo. Isto pode ser descrito no perfil do cargo. A Seção 4 ensina a escrever perfis de cargo. Aqui está um exemplo de perfil de cargo para motorista, o qual usaremos ao longo desta seção para mostrar como se poderia classificar o cargo e estabelecer o salário.

PERFIL DO CARGO DE MOTORISTA	
<p>Descrição do cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subordinado ao especialista em logística • Responsável pela manutenção do veículo • Transporta, com segurança, os funcionários para os locais designados. • Realiza pequenas viagens para realizar tarefas, busca coisas 	<p>Especificação pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteira de motorista sem registros de infrações • Dois anos de experiência dirigindo em áreas rurais • Pontual, flexivo, bem-educado, paciente • Dirige com cuidado e ciente da boa prática de direção segura

PASSO 2 Avaliar o cargo

Para se classificar um cargo, o perfil do cargo precisa ser avaliado. Uma forma de se fazer isto é usar um método sistemático de pontuação para os cargos e compará-los entre si para garantir que haja justiça e consistência. A avaliação dos cargos deve ser feita por um funcionário do Departamento de Recursos Humanos e pelo gerente de linha do cargo que está sendo avaliado. Juntos, eles possuem uma visão geral da organização e uma boa compreensão do cargo.

Aqui está um exemplo de um sistema simples. Seja qual for o sistema, ele deve ser usado para avaliar *todos* os cargos dentro da organização.

Como criar o sistema

São usados três critérios para avaliar os perfis de cargo. Os critérios podem variar de organização para organização, mas os três que usamos neste exemplo são:

NÍVEL DE HABILIDADES

O nível de habilidades que normalmente seria considerado essencial para o cargo.

NÍVEL DE RESPONSABILIDADE

O grau de responsabilidade que a pessoa no cargo terá, como, por exemplo, gerir outros funcionários ou responsabilidade financeira.

NÍVEL DE REPRESENTAÇÃO

Até que ponto a pessoa no cargo representará a organização externamente.

Há quatro níveis para cada critério, sendo que cada um dos quais recebe um certo número de pontos. Os níveis mais baixos de responsabilidade, habilidades e representação recebem menos pontos que os níveis mais altos. A coluna de **responsabilidade** recebe mais pontos porque, neste exemplo, a organização vê a responsabilidade como mais importante que as habilidades. A **representação** recebe menos ênfase e, portanto, tem menos peso e, portanto, recebe o menor número de pontos.

Estas informações são colocadas numa tabela como a da página 14. Cada coluna representa um dos três critérios, e cada linha representa o nível de cada critério.

	RESPONSABILIDADE		HABILIDADES		REPRESENTAÇÃO	
	PONTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS	DESCRIÇÃO	PONTOS	DESCRIÇÃO
Baixo	3	<ul style="list-style-type: none"> Pouca ou nenhuma responsabilidade por materiais, equipamento ou finanças Nenhuma responsabilidade pelo trabalho de outros Trabalha sob supervisão direta 	2	Desempenha um pequeno número / variedade de tarefas simples e rotineiras	1	Possui pouco ou nenhum contato com pessoas fora do seu próprio grupo de trabalho
Médio	6	<ul style="list-style-type: none"> Responsável pelo uso, pelo controle e/ou pela proteção dos recursos da organização Pode ser responsável pela supervisão de funcionários Trabalha com supervisão moderada 	4	<ul style="list-style-type: none"> Desempenha tarefas que exigem ponderação e discernimento Possui conhecimento de uma variedade de procedimentos, métodos e técnicas 	2	Tem contato freqüente com pessoas dentro do seu próprio grupo de trabalho e outros dentro da organização
Alto	9	<ul style="list-style-type: none"> Responsável por parte do trabalho da organização Responsável por verbas significativas e/ou um número significativo de funcionários Trabalha com supervisão mínima 	6	Desempenha tarefas altamente complexas, que envolvem vários aspectos diferentes da organização	3	<ul style="list-style-type: none"> Tem contato freqüente com pessoas de dentro e de fora da organização Freqüentemente precisa usar suas habilidades de influência
Muito alto	12	<ul style="list-style-type: none"> Totalmente responsável por uma área completa de trabalho da organização Trabalha independentemente, com ampla liberdade em termos de políticas, padrões profissionais e orçamento 	8	Lida com uma variedade de tarefas altamente complexas por toda a organização	4	<ul style="list-style-type: none"> Tem contato regular com pessoas em níveis hierárquicos superiores tanto dentro quanto fora da organização Precisa criar e manter relações e influenciar pessoas como parte fundamental do seu cargo

Depois de criada, esta tabela é usada para avaliar todos os cargos dentro da organização.

Método para avaliar um cargo

Comece com a primeira coluna da tabela, que representa a **responsabilidade**. Examine o perfil do cargo e decida o nível de responsabilidade adequado. Dê o número adequado de pontos para a **responsabilidade**. Às vezes, os cargos se encaixam entre dois níveis. Neste caso, o número adequado de pontos pode ficar entre as pontuações estabelecidas na tabela.

Repita este processo para as **habilidades** e a **representação**.

Quando todos os três critérios tiverem recebido pontos, some-os para chegar ao número total de pontos para o cargo.

EXEMPLO

Revisamos o perfil do cargo de motorista (veja a página 12) e examinamos a tabela de avaliação para dar pontos ao cargo em termos de responsabilidade, habilidades e representação.

RESPONSABILIDADE O motorista será responsável pela manutenção do veículo e por garantir que o veículo seja dirigido com segurança. Entretanto, o motorista não será responsável por nenhum outro funcionário. O motorista será supervisionado pelo especialista em logística, mas, ao dirigir o veículo, o motorista estará sozinho. Portanto, podemos dizer que o cargo de motorista enquadra-se entre os níveis de responsabilidade baixo e médio. Cinco pontos talvez seja o adequado.

HABILIDADES Dirigir com segurança é uma tarefa que requer bom discernimento. Entretanto, como a principal tarefa é dirigir, o motorista não precisa ter conhecimento de muitos procedimentos, métodos e técnicas. Portanto, 3 pontos talvez seja o adequado.

REPRESENTAÇÃO O cargo consiste em transportar funcionários, mas não visitantes. Portanto, 2 pontos talvez seja o adequado.

Agora, somamos os pontos: $5 + 3 + 2 = 10$.

PASSO 3 Classificar o cargo

Avaliar o cargo através de pontos é apenas o primeiro passo no processo de classificação de cargos. O cargo também precisa ser comparado a outros cargos dentro da organização para garantir que a avaliação do cargo seja realizada de forma justa. Assim, depois que o cargo tiver sido avaliado e recebido um número de pontos, ele deve ser examinado de acordo com a estrutura de classificação de cargos da organização.

A estrutura de classificação de cargos está baseada na pontuação da avaliação de cargos. Os cargos com mais pontos têm uma classificação mais alta que os cargos com poucos pontos. Há um exemplo disso na página 16. Os nomes das famílias de cargos variam de acordo com a organização. Cada organização deve consultar seus funcionários para estabelecer uma estrutura de classificação de cargos que reflita as suas próprias necessidades, propósitos e valores.

EXEMPLO de estrutura de classificação de cargos

CLASSIFICAÇÃO	PONTOS	FAMÍLIA DE CARGO
A1	24	Gerência sênior
A2	23	
A3	21 / 22	
A4	20	
A5	19	Gerência de Projetos
A6	18	
B1	17	Coordenadores
B2	16	
B3	15	Administradores
B4	14	
C1	13	Assistentes
C2	12	
C3	11	Motorista
C4	10	
D1	9	Doméstico
D2	8	
D3	7	
D4	6	

EXEMPLO

O cargo de motorista avaliado recebeu um total de 10 pontos. Esta pontuação enquadra-se na estrutura de classificação de cargos, que indica que um motorista deve receber 10 ou 11 pontos. O cargo avaliado recebe a classificação C4.

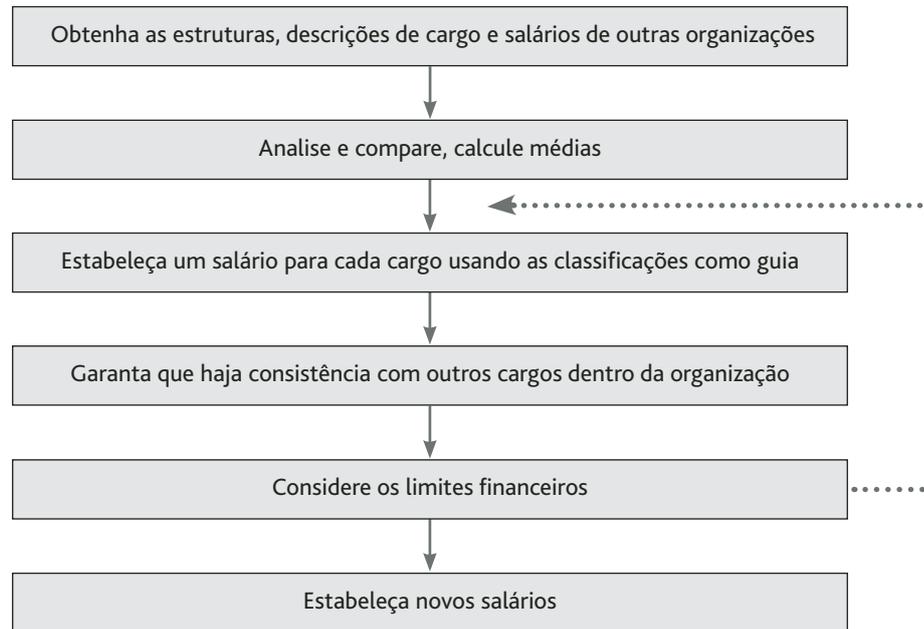
Depois de comparar a pontuação de uma avaliação de cargo com a estrutura de classificação de cargos da organização, pode ser necessário colocar o cargo numa classificação levemente mais alta ou mais baixa que o indicado pela pontuação, a fim de manter o cargo em consonância com outros cargos dentro da organização.

PASSO 4 Estabelecer o salário

Algumas organizações possuem um salário por classificação. Nesse caso, quando um cargo recebe uma classificação, é fácil identificar o salário. Porém, muitas organizações possuem uma faixa salarial para cada classificação. Assim, é necessário identificar um salário específico para cada cargo dentro da faixa salarial.

Quando uma organização estabelece seus níveis salariais, é útil saber o que as outras organizações semelhantes estão pagando aos seus funcionários por funções semelhantes.

O processo para estabelecer uma estrutura salarial é mostrado no diagrama abaixo.



Ao identificar os salários, leve em conta as seguintes questões:

- **Legislação trabalhista local e a prática empregatícia**, tais como a tributação trabalhista, salário mínimo e previdência social. Sempre que possível, procure a orientação de um advogado ou consultor trabalhista.
- **Prática comum local quanto a salários, auxílios e outros benefícios**. Para isto é necessário pesquisar outras organizações (sediadas no local, se possível) envolvidas em trabalho semelhante. Quando não houver nenhuma outra organização local, colete informações de algum povoado ou alguma cidade grande nos arredores e ajuste as informações de acordo com o custo de vida local. Para descobrir qual é a prática comum, é melhor entrar em contato com pelo menos oito organizações semelhantes. Recomenda-se que um especialista da área de recursos humanos visite outras organizações, pois, às vezes, pode ser difícil comparar cargos entre as organizações. As organizações usam diferentes títulos de cargo, e as tarefas realizadas por funções semelhantes podem não ser idênticas. Assim, é útil obter organogramas e perfis de cargo de outras organizações e compreender a maneira como cada organização calcula seus salários a fim de decidir se o método é justo e consistente.
- **Local de trabalho do cargo**. Se o local de trabalho do cargo for longe da sede, talvez seja necessário fazer uma pesquisa separada para este local. Porém, o tempo necessário para fazer isto só vale a pena se o custo de vida for consideravelmente diferente do local onde se encontra a sede.
- **Verbas disponíveis** para pagar os salários. Em princípio, os níveis salariais não devem depender das verbas disponíveis. Ao invés disso, os salários devem ser os mesmos que os salários pagos por organizações semelhantes aos seus funcionários. Porém, às vezes, as verbas são limitadas, o que pode afetar os níveis salariais.

Como a análise de dados salariais pode ser difícil e demorada, é aconselhável procurar ajuda com um funcionário especializado em finanças ou um consultor profissional local. Uma pesquisa sobre os salários locais, realizada por outra organização, também pode ser útil. Entretanto, verifique se os dados da pesquisa estão corretos e se satisfazem as necessidades da organização.

Aqui estão algumas idéias para analisar e estabelecer salários:

- Desenhe uma tabela para colocar os dados salariais coletados de outras organizações. Use somente dados de organizações com funções semelhantes e com salários justos e consistentes. Cada linha na tabela representa um cargo que está sendo comparado entre as organizações. As colunas representam as diferentes organizações.
- Depois de inserir os salários, calcule uma média entre as organizações para o mesmo cargo. Sugerimos que os salários mais altos e mais baixos de cada linha sejam excluídos do cálculo. Para encontrar a média, some todos os salários restantes para cada cargo e divida o total da soma pelo número de salários incluídos no cálculo.

EXEMPLO

	Organização:								Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Gerente de campo	1.000	1.500	1.250	1.100	1.050	1.100	1.300	1.250	1.175
Gerente financeiro	900	1.020	1.100	1.000	980	1.000	950	1.010	993

Para encontrar a média salarial para o cargo de Gerente de Campo:

- Retire o salário mais alto (1.500) e o salário mais baixo (1.000).
- Some os salários restantes: $1.250 + 1.100 + 1.050 + 1.100 + 1.300 + 1.250 = 7.050$
- Divida o total pelo número de salários incluídos no cálculo: $7.050 \div 6 = 1.175$

A média para o cargo de Gerente Financeiro é $\frac{1.020 + 1.000 + 980 + 1.000 + 950 + 1.010}{6} = 993$

- Use este cálculo de médias para cada cargo como ponto de partida para estabelecer o salário. Decida como a organização quer se comparar com estas outras organizações. Ela talvez queira pagar salários acima ou abaixo da média.
- Os salários devem seguir o mesmo padrão que as classificações. No exemplo de estrutura de classificação de cargos da página 16, os salários devem ser mais altos nas classificações A que nas classificações B.
- Quando não for possível comparar um cargo com os cargos de outras organizações, as classificações podem servir de guia, conforme mostra o exemplo na página 19. Com este sistema, os salários são calculados de forma simples, e os gerentes de linha não recebem salários enormes em comparação com as pessoas geridas por eles. Entretanto, é possível que cargos com a mesma classificação não recebam o mesmo salário. Por exemplo, um coordenador que trabalhe num projeto de saúde pode precisar de qualificações médicas e, portanto, receberá um salário mais alto do que um coordenador que trabalhe num projeto de desenvolvimento comunitário.

- Depois que os níveis salariais tiverem sido identificados, compare os custos gerais com as verbas disponíveis. Se necessário, repita o processo até encontrar uma solução aceitável.

EXEMPLO

COMO IDENTIFICAR O SALÁRIO DE UM ADMINISTRADOR A PARTIR DA ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Não foi possível obter dados salariais para o cargo de Administrador de outras organizações. O cargo recebeu 15 pontos na avaliação de cargo e classificação B3. Insira os salários de outros cargos na estrutura. Usando os dados que já possuímos para Coordenador e Assistente, é possível calcular quanto será o salário do Administrador. O salário mais alto de um Coordenador é 2.000, e o salário mais baixo de um Assistente é 1.000. Há quatro classificações entre estas funções. Para garantir que o aumento seja gradual, divida a diferença entre os dois salários pelo número de classificações entre as duas funções. Neste exemplo, o aumento entre cada classificação é de 200. O salário do Administrador, portanto, será 1.600.

Cargos	Pontos	Classificação	Salário	Aumento
Coordenador	17	B1	2.000	200
	16	B2	1.800	200
Administrador	15	B3	1.600	200
	14	B4	1.400	200
Assistente	13	C1	1.200	200
	12	C2	1.000	200

Outras questões salariais

Informar os funcionários sobre os salários

Os funcionários devem ser informados por carta sobre o seu salário e quaisquer mudanças relativas a ele, e a classificação deve constar no contrato de trabalho.

Pagamento de salário

O pagamento deve ser feito diretamente ao funcionário. Quando o pagamento for em dinheiro, tanto a organização quanto o funcionário devem receber um contracheque como comprovante de pagamento. Os pagamentos de impostos e previdência social devem ser deduzidos do salário do funcionário sempre que exigido por lei.

Revisões salariais

Os níveis salariais individuais devem ser revistos anualmente para levar em conta os aumentos no custo de vida e as condições ou os costumes locais. Podem-se obter informações sobre o custo de vida com um consultor trabalhista ou departamento governamental. É uma boa idéia coletar novos dados salariais de outras organizações a cada dois ou três anos para garantir que os salários da organização sejam competitivos.

REFLEXÃO

- De que forma estabelecemos os salários na nossa organização? Esta forma é justa, transparente e consistente? Como podemos melhorá-la?
- Possuímos descrições de cargo claras? Se não, como elas poderiam ser melhoradas? Refletimos de forma completa sobre o tipo de pessoa que estamos procurando quando surge uma vaga?
- Nós classificamos os cargos? Se não, quais seriam os benefícios de fazê-lo?
- Que questões levamos em consideração quando decidimos quanto pagaremos a um funcionário? Há algo mais que deveríamos levar em consideração?

2.2 Benefícios

Ao se fazer uma pesquisa sobre a prática de salários local, é útil também coletar informações sobre os benefícios oferecidos pelas outras organizações aos funcionários. As organizações que não têm condições financeiras para pagar salários altos podem oferecer um bom pacote de benefícios a fim de atrair funcionários.

Os benefícios podem ser:

- assistência médica
- provisão para morte em serviço
- provisão para aposentadoria
- vários tipos de licenças
- auxílios como transporte gratuito de ida e volta para o trabalho
- horário de trabalho flexível
- oportunidades de aprendizagem
- retiros para funcionários
- uso pessoal de equipamento de escritório
- alojamento.

Nesta seção, examinamos de forma detalhada alguns destes tipos de benefícios. Nem sempre é necessário ou possível oferecer todos estes benefícios aos funcionários, mas, de acordo com a situação local, pode ser apropriado oferecer alguns deles. Sejam quais forem os benefícios oferecidos, é importante que eles sejam oferecidos a todas as categorias de funcionários sempre que possível.

Tipos de contrato e o salário e os benefícios que cada um poderia receber

Salário e benefícios	Efetivo	Por tempo determinado	Tempo parcial	Eventual	Voluntários
Salário	✓	✓	✓	Recebe um salário mais alto para compensar a falta de benefícios ✓	
Assistência médica	✓	✓	✓	✓	Considere a possibilidade de oferecer assistência médica para incidentes no trabalho
Provisão para morte em serviço	✓	✓	✓	✓	Considere a possibilidade de uma provisão para morte em serviço para os voluntários
Provisão para aposentadoria	✓	✓	✓		
Vários tipos de licença, como férias anuais, licença de saúde e licença por morte na família	✓	✓	✓		
Auxílios como transporte gratuito de ida e volta para o trabalho, alimentação e bebida gratuita no trabalho	✓	✓	✓	Poderiam ser oferecidos auxílios como transporte e almoço	✓
Horário de trabalho flexível	✓	✓	✓	✓	✓
Oportunidades de aprendizagem	✓	✓	✓	✓	✓
Retiros para funcionários	✓	✓	✓		
Uso pessoal de equipamento de escritório	✓	✓	✓		✓
Benefícios por tempo de serviço, como férias ou pagamento adicionais para as pessoas que permanecerem na organização por um certo número de anos	✓	✓	✓		

Às vezes, pode-se fazer um seguro para assistência médica ou morte em serviço. Em alguns países, as leis trabalhistas exigem que sejam oferecidos certos tipos de seguro. Os tipos de seguro que as organizações podem oferecer são especificados na tabela da página 22.

As organizações geralmente acham mais fácil oferecer estes benefícios fazendo apólices de seguro com companhias de seguros comerciais. Entretanto, nem sempre isto é possível. Quando não houver nenhuma companhia de seguros, a organização pode considerar a possibilidade de oferecer estes benefícios. O quadro da página 22 dá alguma orientação sobre isto.

Tipos de seguro

Tipos de seguro	Para quem?	Provisão do seguro	Exemplos de exclusões
Saúde	Funcionários Talvez cônjuge e filhos legalmente dependentes	Geralmente cobre: • hospitalização • atendimento ambulatorial • honorários médicos • receitas	Tratamento odontológico de rotina, fisioterapia, problemas de saúde preexistentes, medicamentos que não necessitam receita médica.
Morte em serviço	Funcionários Os funcionários eventuais poderiam ser considerados	A quantia oferecida poderia ser um mínimo de um salário básico anual. Deve estar de acordo com a legislação local e a prática comum. Uma contribuição para as despesas funerárias também poderia ser considerada.	
Viagem e acidente	Funcionários que viajam a trabalho Os funcionários eventuais poderiam ser considerados	• Acidente pessoal • Assistência médica de emergência e custos de viagem • Perda pessoal de pertences	

QUANDO HOUVER COMPANHIAS DE SEGUROS

- Decida que companhia usar:
 - Use um corretor de seguros para obter orientação sempre que possível. Caso contrário, descubra que companhias são usadas por organizações semelhantes.
 - Investigue a reputação da companhia. Há quanto tempo estão estabelecidas? Como é o seu histórico no que diz respeito ao pagamento de pedidos de indenização.
- Pense sobre quanto lhe custará um determinado tipo de seguro para todos os funcionários. Lembre-se de que talvez seja necessário pagar uma franquia para fazer um pedido de indenização.
- Faça com que os funcionários preencham os formulários necessários e façam quaisquer exames médicos exigidos pela companhia de seguros.
- Pense sobre o que acontecerá se um funcionário se envolver num evento excluído da cobertura do seguro. A organização cobrirá os custos?

QUANDO NÃO HOUVER SEGURO

- Descubra qual é a prática comum entre as organizações locais. Elas estabeleceram limites orçamentários para a provisão para assistência médica e morte em serviço?
- A fim de orçar as verbas para a cobertura de assistência médica e morte em serviço, calcule os custos anteriores da provisão para assistência médica para os funcionários e chegue a uma média. Multiplique esta média pelo número de empregados para chegar a um total. Se não houver nenhum dado anterior, pergunte a outras organizações locais qual seria o provável custo.
- A fim de diminuir o risco financeiro da cobertura de assistência médica, é uma boa idéia estabelecer um limite monetário para cada funcionário se a legislação local permitir. O funcionário também poderia fazer uma contribuição para os custos da assistência médica, como, por exemplo, 20 por cento de qualquer pedido de indenização. Poderia haver exceções para estes limites. Por exemplo, se um empregado precisar de tratamento de saúde por causa de um incidente relacionado com o trabalho, a organização poderia cobrir todos os custos.
- As organizações devem decidir como lidarão com doenças de longo prazo, como câncer, hepatite, HIV e diabetes.

Depois que cada tipo de seguro tiver sido feito, os funcionários devem ser informados sobre os pormenores. Eles devem ser informados sobre a base da cobertura, os critérios e as exclusões essenciais e como fazer um pedido de indenização através da apólice.

OBSERVAÇÃO Há alguns tipos de provisão para assistência médica que permitem que as pessoas realizem seu trabalho, especialmente as pessoas que viajam. Estas provisões podem incluir vacinas, tratamento contra a malária e mosquiteiros. Estes devem ser incluídos no equipamento fornecido aos funcionários como necessários para a sua função e não como um benefício.

Provisão para aposentadoria Em alguns países, é costume ou exigido por lei que os empregadores contribuam para a futura aposentadoria dos empregados. Estas contribuições geralmente representam uma porcentagem do salário da pessoa e são feitas além do salário. A contribuição deve aparecer claramente no contracheque.

Auxílio-transferência Vale a pena considerar a possibilidade de oferecer um auxílio-transferência aos funcionários que precisarem mudar sua residência para outra parte do país a fim de trabalhar para a organização. Este auxílio poderia ser uma contribuição para transportar a família e os pertences para o novo local de trabalho. Ele poderia ser também para um alojamento temporário após a transferência.

Férias e licenças

As políticas para os seguintes tipos de férias e licenças devem seguir a legislação e a prática comum local.

Férias anuais É muito importante que os funcionários tenham um certo período de descanso do trabalho durante seu contrato. Todos os funcionários devem ter direito a um certo número de dias de férias anuais remuneradas.

As questões a considerar são:

- **De que maneira as férias anuais serão calculadas para os contratos de tempo parcial ou de curto prazo.** Por exemplo, uma pessoa com um contrato de três meses poderia tirar um quarto das férias anuais a que os funcionários efetivos têm direito. Uma pessoa que trabalhe meio expediente poderia ter direito a tirar a metade dos dias que um funcionário de tempo integral pode tirar por ano.
- **De que maneira os funcionários solicitarão suas férias anuais.** É importante que os funcionários não tirem as suas férias anuais todos ao mesmo tempo. Sempre que possível, as férias devem ser tiradas proporcionalmente ao longo do ano.
- **Se os funcionários podem acumular férias para o ano seguinte.**

Feriados nacionais Deve-se fazer uma lista dos feriados nacionais e locais, e esta deve ser posta em circulação entre todos os funcionários. Devem ser estabelecidas normas para os funcionários que tiverem que trabalhar em algum destes dias. Por exemplo, eles poderiam receber um pagamento adicional ou poderiam ter um dia a mais de férias remuneradas.

Hora extra As organizações devem decidir como os funcionários serão compensados se trabalharem mais que o seu número normal de horas por semana. Por exemplo, eles poderiam receber por essas horas, talvez com um pagamento por hora mais alto, ou poderiam receber férias adicionais.

- Licença médica de curto prazo** Doença de curto prazo geralmente é definida como um período de doença que dura menos que um certo número de semanas. Às vezes, a legislação ou a prática local exige que o funcionário apresente um atestado médico se estiver ausente do trabalho por mais que um certo número de dias.
- A licença médica nunca deve ser vista como férias anuais adicionais. Deve-se pagar uma certa quantia referente à licença médica, mas é uma boa idéia estabelecer um limite anual para que os funcionários não abusem deste benefício.
- Licença médica de longo prazo** Doença de longo prazo geralmente é definida como um período de doença maior que o período estabelecido para a licença médica de curto prazo. Muitas vezes, os auxílios para a doença de longo prazo baseiam-se no tempo de serviço. Por exemplo, os funcionários que trabalharam para a organização por mais de um ano podem ter direito a mais licença médica de longo prazo remunerada que as pessoas que trabalharam menos tempo para ela.
- Se um funcionário não puder trabalhar por um período longo de tempo como resultado de um acidente no trabalho, pode ser apropriado que a organização lhe ofereça um apoio maior do que o normal.
- Os funcionários em licença médica de longo prazo devem ser monitorados cuidadosamente. As organizações devem manter-se em contato com eles a fim de mostrar seu interesse e ver quando eles poderão retornar ao trabalho. Se o funcionário não puder realizar seu trabalho devido a uma doença ou acidente, a organização talvez precise rever seu cargo e decidir se lhe poderia oferecer algum outro cargo mais adequado.
- A licença médica remunerada geralmente só se aplica a funcionários com contrato de trabalho. Ela geralmente não se aplica a pessoas que realizam trabalho eventual.
- Licença-maternidade e licença-paternidade** As questões a considerar são:
- Quanto tempo um funcionário precisa trabalhar para a organização para ter direito à licença-maternidade ou paternidade remunerada.
 - Quantas semanas de licença-maternidade remunerada as mulheres podem tirar. Decida se esta licença precisará ser tirada num período específico, como, por exemplo, uma certa proporção da licença deve ser tirada imediatamente após o parto. Decida se as mulheres poderão acumular férias anuais enquanto estiverem em licença-maternidade. Decida se será permitido às mulheres tirarem licença adicional não remunerada.
 - Quantas semanas de licença-paternidade os homens podem tirar e quando podem tirá-la.
- Considere a possibilidade de escrever diretrizes para os funcionários, que forneçam informações sobre a documentação que será necessária, como atestados médicos e certidões de nascimento.
- Licença por morte na família** A licença por morte na família geralmente deve aplicar-se somente a casos de falecimento de um parente próximo, como o cônjuge, um dependente legal, um dos pais ou um irmão do funcionário. Nas culturas em que os laços com a família extensa são fortes, é importante pensar sobre isto cuidadosamente e estabelecer claramente em que circunstâncias a licença por morte na família poderá ser tirada.

REFLEXÃO

- Que benefícios a nossa organização oferece aos funcionários? Todos os funcionários têm acesso a estes benefícios? Os voluntários têm acesso a algum destes benefícios?
- Há algum benefício novo que deveríamos pensar em oferecer?

Termos e condições de trabalho

Os termos e condições de trabalho estão estabelecidos no contrato de trabalho do nosso funcionário. Eles descrevem o que é esperado do funcionário e o que a organização oferecerá, tais como salário e benefícios. Pode haver outros termos e condições não mencionados especificamente no contrato de trabalho, mas aos quais ele se refere. Estes termos e condições geralmente estão incluídos no manual do funcionário.

As principais questões a considerar ao estabelecer os termos e as condições são:

- **Eles são legais?** Certifique-se de que os termos e as condições sejam legais e justos. Consulte sempre um advogado ao elaborar um contrato de trabalho. É útil pedir a um advogado que dê uma olhada no manual do funcionário também.
- **Eles estão de acordo com a política e a prática da organização?**
- **Eles estão de acordo com a prática comum?**
- **Eles são acessíveis e claros?** Os termos e as condições devem ser informados claramente aos funcionários. A linguagem utilizada deve ser adequada para todos os funcionários. Se alguns não souberem ler, ao invés de um manual do funcionário, será necessário encontrar uma forma diferente para informá-los sobre os termos e condições.

A maioria dos termos e condições devem aplicar-se a todos os funcionários. Porém, pode haver variações de acordo com a categoria do funcionário ou o tipo de contrato que ele possui (veja o quadro na página 28).

3.1 Contrato de trabalho

O contrato de trabalho é um acordo legal entre um empregador e um funcionário. Ele estabelece a relação profissional entre eles, inclusive que compensação o funcionário receberá em troca do trabalho que realiza. Ele descreve os termos e as condições de trabalho.

É sempre melhor ter um contrato escrito, o qual deve ser redigido claramente a fim de evitar interpretações errôneas. Isto protege tanto o empregador quanto o funcionário ao longo da relação de trabalho. As organizações geralmente possuem um modelo de contrato, que pode ser usado para a maioria dos funcionários. É importante que um especialista em direito verifique o modelo de contrato depois de redigido. Quando um novo funcionário é recrutado, são inseridos os dados pertinentes, como o nome, o título do cargo e o salário. Só é necessário verificar contratos individuais com um especialista em direito se for preciso fazer mudanças no texto para funcionários específicos.

O contrato deve ser assinado e datado pelo funcionário assim como pelo representante do empregador, e ambos devem ficar com uma cópia.

Variações nas categorias de funcionários e nos tipos de contrato

CATEGORIAS DE FUNCIONÁRIOS

Uma organização que trabalhe em muitos locais geográficos pode achar útil definir suas categorias de funcionários. Por exemplo, pode ser apropriado que alguns termos e condições levem em conta os funcionários que estão vivendo longe dos seus lares permanentes. Eles podem ter direito a despesas de alojamento, e o seu salário pode ser ajustado pelo fato de o custo de vida no local onde moram e trabalham ser mais alto do que onde fica a sede.

As categorias poderiam ser:

- **Funcionários expatriados** Sediados temporariamente fora do seu país de residência permanente.
- **Funcionários nacionais** Sediados no seu país de residência permanente, mas que trabalham longe do seu local de residência permanente.
- **Funcionários locais** Sediados permanentemente no seu país e no seu local de residência permanente.

TIPOS DE CONTRATO

Efetivo O contrato dura até que a pessoa deseje sair da organização ou a organização tenha motivos para rescindir o contrato (como demissão ou dispensa imotivada).

Por tempo determinado O contrato dura por um período específico de tempo, como um ou três anos.

Eventual Os funcionários eventuais trabalham quando necessário. Eles podem trabalhar apenas um dia ou uma semana de cada vez e geralmente não possuem um contrato de trabalho padronizado.

A tabela abaixo dá uma idéia do que se poderia incluir num contrato de trabalho.

Item	O que se poderia incluir
Nome e endereço	Os nomes e endereços do empregador e do funcionário devem ser especificados no topo do contrato.
Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • título do cargo (consulte o perfil do cargo) • local de trabalho • a quem o funcionário estará subordinado (gerente de linha) • data de início • tipo de contrato – efetivo, por tempo determinado ou eventual
Período probatório	<p>O período probatório geralmente consiste nas primeiras semanas da relação empregatícia. Durante este período, o funcionário está se estabelecendo na sua função na organização, e o empregador está monitorando o seu progresso. Durante o período probatório, deve haver oportunidades para que o gerente de linha e o funcionário troquem impressões entre si. Isto ajuda a desenvolver relações e garante que o funcionário receba um bom apoio e realize sua função com eficácia.</p> <p>Entretanto, se houver problemas que não possam ser resolvidos, é bom que a organização ou o funcionário possa sair facilmente do contrato no estágio inicial. Por este motivo, o período de aviso prévio exigido para a rescisão contratual durante o período probatório é geralmente mais curto que o normal. Por exemplo, se o período probatório for de seis semanas, durante as seis primeiras semanas o período de aviso prévio para um funcionário poderia ser de duas semanas. Uma vez que o funcionário concluiu com sucesso o período probatório, o período de aviso prévio pode mudar para quatro semanas.</p>

a tabela continua

continuação

Item	O que se poderia incluir
Classificação e salário	<ul style="list-style-type: none"> • classificação • salário básico anual • como ele será pago – dinheiro, cheque, transferência para uma conta bancária • quando ele será pago – por exemplo, no último dia de trabalho de cada mês do calendário • o salário deve aumentar a cada ano de acordo com a inflação nacional. Assim, é útil incluir uma frase que diga que os salários serão revistos anualmente e que os funcionários serão notificados por escrito sobre quaisquer mudanças. <p>Para obter informações sobre salários, veja a Seção 2.</p>
Deduções	<p>É útil incluir um parágrafo que diga que a organização tem o direito de deduzir do pagamento do funcionário os impostos governamentais e qualquer quantia que ele deva à organização. Esta quantia poderia referir-se a prejuízos causados à organização devido a negligência ou infração das políticas organizacionais.</p>
Auxílios	<ul style="list-style-type: none"> • tais como alojamento ou transporte oferecidos
Horário de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • horário normal de trabalho, inclusive dias da semana, horário de início e término e hora de almoço • número de horas de trabalho por semana • se o funcionário tem direito a pagamento adicional quando fizer hora extra
Direito a férias	<ul style="list-style-type: none"> • número de dias de férias anuais básicas a que tem direito • quando é o período de férias anuais da organização, como, por exemplo, de janeiro a dezembro • quantos dias podem ser acumulados para o próximo ano • o que acontece quando, no término do emprego, o funcionário tiver tirado férias anuais a mais ou a menos naquele ano • se as férias anuais básicas excluem os feriados nacionais
Doença e outros tipos de ausência	<ul style="list-style-type: none"> • quantos dias de licença médica serão pagos por ano. Geralmente há um limite, como dez dias, o qual pode aumentar após um certo tempo de serviço • como e quando o funcionário deve informar seu gerente de linha de que vai estar ausente do trabalho - por exemplo, não mais do que uma hora após o início da jornada de trabalho
Provisão para aposentadoria	<p>Se houver algum plano de aposentadoria ou poupança, informe a quantia que o funcionário receberá e quando.</p>
Assistência médica / Morte em serviço	<p>Faça um resumo de qualquer provisão para assistência médica ou morte em serviço feita pela organização.</p>
Período de aviso prévio	<ul style="list-style-type: none"> • período de aviso prévio durante o período probatório • período de aviso prévio após o período probatório • de que forma deve-se dar o aviso prévio
Procedimentos disciplinares e para queixas	<ul style="list-style-type: none"> • com quem o funcionário deve entrar em contato se ele tiver alguma queixa em relação ao seu emprego. Esta pessoa poderia ser o gerente de linha. • expectativas quanto à disciplina. Pode ser útil consultar o manual do funcionário, onde as políticas e procedimentos estão descritos. • as organizações que levam a proteção infantil a sério podem ter medidas disciplinares específicas (tais como demissão imediata) para os funcionários que não respeitarem a política ou que ocultarem informações. Estas devem constar no contrato.
Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • consulte a política de saúde e segurança da organização • como informar a organização sobre um acidente, doença ou outras emergências que tenham afetado um funcionário

a tabela continua

continuação

Item	O que se poderia incluir
Despesas	• como as despesas de trabalho serão pagas, como, por exemplo, mediante apresentação de recibo
Equipamento	É útil ter um parágrafo sobre a devolução, no final do contrato, de equipamento fornecido pela organização. Se isto não for mencionado no contrato, o funcionário pode decidir ficar com o equipamento, como, por exemplo, um notebook ou um mosquiteiro.
Mudanças nos termos de trabalho	No futuro, a organização pode revisar seus termos e condições e, como resultado, pode precisar mudar seus contratos de trabalho com os funcionários que estão trabalhando para ela naquele momento. É importante dizer isto no contrato.

3.2 Manual do funcionário

O manual do funcionário é uma ferramenta de consulta para os gerentes e os funcionários. Ele geralmente contém informações úteis sobre a organização e os termos e condições de trabalho e descreve as políticas da organização.

Ele deve ser escrito claramente para que os funcionários possam compreendê-lo, e deve haver uma cópia disponível para todos eles.

O conteúdo do manual do funcionário poderia ser:

INTRODUÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Esta seção deve dar uma visão geral da organização. Ela poderia incluir: história, logotipo, declaração do propósito e da missão, base da fé, declaração dos valores, pormenores da estratégia de longo prazo da organização, informações sobre a oração dentro da organização, gráfico da estrutura da organização.

CATEGORIAS DE FUNCIONÁRIOS

Esta seção poderia descrever as diferentes categorias de funcionários empregados pela organização.

CONDUTA PESSOAL

Esta seção deve fazer um resumo da política de conduta pessoal da organização, a qual descreve o comportamento e a atitude esperada dos funcionários durante e fora do horário de trabalho.

TERMOS E CONDIÇÕES

Esta seção deve descrever a política e a prática relativas aos termos e condições de um funcionário. Ela deve retratar o contrato de trabalho e incluir, de forma detalhada, qualquer procedimento que o funcionário precise seguir para receber seu salário e seus benefícios. Ela deve também descrever os procedimentos disciplinares e para queixas, inclusive a função e as responsabilidades dos gerentes de linha neste processo.

Esta seção poderia trazer informações sobre: contratos de trabalho, período probatório, perfis de cargo, classificação de cargos, salário, auxílios, horas extras trabalhadas, despesas, horários de trabalho, períodos de aviso prévio, procedimentos disciplinares e para queixas, equipamento, sigilo, mudanças nos termos de trabalho, principais benefícios – seguro, provisão para aposentadoria, férias e licenças.



Saúde, segurança e proteção

A saúde, a segurança e a proteção dos funcionários devem estar entre as principais responsabilidades de qualquer organização. Os funcionários podem ter que trabalhar em situações que ponham seu bem-estar físico e emocional em risco.

Aqui estão algumas perguntas para ajudar as organizações a pensar sobre questões de saúde e segurança para seus funcionários.

SAÚDE

- Os funcionários estão em boas condições físicas para realizar seu trabalho? Eles fizeram um exame médico ou preencheram um questionário, o qual foi, então, examinado por um profissional da área médica?
- Os funcionários tomaram todas as vacinas necessárias para a região em que estão trabalhando?
- Se os funcionários estiverem trabalhando numa região em que há malária, eles foram avisados sobre a necessidade de suprimentos antimaláricos e como obtê-los?
- Os funcionários foram informados sobre riscos comuns e sérios para a saúde e como estes podem ser minimizados?
- Os funcionários sabem como garantir que os alimentos e líquidos que consomem sejam seguros e higiênicos?
- A organização possui uma política de horário de trabalho e direito a férias para garantir o bem-estar dos funcionários?
- A organização possui procedimentos de emergência para os funcionários gravemente doentes ou feridos?
- Os funcionários estão cobertos por um seguro de saúde adequado?

SEGURANÇA

- Que procedimentos há para prevenir e responder a incêndios, como, por exemplo, armazenamento bem organizado, utilização segura de tomadas, caminhos de evacuação bem definidos e métodos adequados de extinção de incêndio?
- A manutenção dos veículos é feita periodicamente, inclusive a verificação dos pneus e a garantia de que haja dois pneus sobressalentes no veículo? Os veículos possuem cintos de segurança nos bancos da frente e de trás, com instruções sobre como utilizá-los?
- Os motoristas possuem carteira de motorista e levam a segurança na estrada a sério? Eles foram informados sobre a necessidade de evitar o consumo de bebidas alcoólicas e drogas ao dirigirem?

PROTEÇÃO

- A organização compreende o ambiente em que os funcionários estão trabalhando e como operar nele com segurança?
- A organização possui um plano de segurança? Este poderia incluir questões como a segurança dos funcionários em situações de conflito, segurança de circulação (por exemplo, horários de recolher durante um estado de sítio, estradas seguras e transitáveis), risco de seqüestro, proteção de bens, inclusive o armazenamento de equipamento e prédios de escritórios (por exemplo, guardas).

GERAL

- São mantidos registros sobre doenças e incidentes relacionados com o trabalho, e estes são avaliados para diminuir o risco para os funcionários no futuro?
- Qual é a melhor forma de comunicar as políticas de saúde, segurança e proteção aos funcionários, para que eles as compreendam e usem?

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Esta seção deve descrever a importância de um processo de recrutamento e seleção justo e transparente e deve falar sobre a política de recrutamento e seleção da organização. Ela deve incluir: um resumo do processo de 11 passos, descrito na Seção 4, e informações sobre recrutamento de cristãos, proteção infantil, proteção de dados, arquivos de pessoal, anúncios, seleção, instrução e integração.

INSTRUÇÃO E INTEGRAÇÃO (Veja a Seção 5)

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Esta seção poderia trazer pormenores da provisão para o desenvolvimento de pessoal no emprego.

SAÚDE E BEM-ESTAR

Esta seção poderia incluir: a política de saúde e segurança, diretrizes gerais de saúde e segurança, procedimentos de primeiros socorros, política de segurança, política de aconselhamento pastoral, política de HIV/AIDS (VIH/SIDA) para o local de trabalho.

POLÍTICAS RELATIVAS AOS FUNCIONÁRIOS

Esta seção poderia trazer as políticas relativas à conduta dos funcionários, igualdade de oportunidades, aposentadoria, representação dos funcionários, proteção infantil, uso das instalações da organização.

DEMISSÃO DE FUNCIONÁRIOS

É importante procurar aconselhamento legal local sobre a demissão de funcionários no país em que a organização trabalha. Os empregadores que não seguirem a legislação local podem ser acusados de demissão sem justa causa e podem ser processados. As causas para a demissão poderiam ser:

- **Capacidade ou qualificação para o cargo** O funcionário não melhora seu desempenho apesar de receber apoio e advertências (orais e por escrito) do empregador.
- **Conduta pessoal** O manual do funcionário deve incluir uma política de conduta pessoal que descreva o comportamento esperado de um funcionário.
- **Dispensa imotivada devido a término de projeto ou programa de desenvolvimento, reestruturação organizacional ou quando uma função se torna desnecessária** A política de dispensa imotivada deve dizer qual é o período de aviso prévio para informar um funcionário sobre o término do seu contrato, a indenização por dispensa imotivada e as oportunidades de trabalho alternativo dentro da organização.
- **Uma obrigação ou restrição estatutária que impeça a continuidade do emprego** Por exemplo, um motorista que perde a carteira de motorista por motivos judiciais não pode mais realizar seu trabalho.

Observe que, muitas vezes, a demissão sem justa causa é associada à discriminação (por exemplo, discriminação sexual ou devido a estado civil, deficiência ou origem étnica).

Qualquer decisão sobre a demissão de um funcionário deve ser tomada com base em provas documentadas claras e em conformidade com os procedimentos estipulados.

Ao elaborar ou revisar o Manual do Funcionário, as seguintes dicas podem ser úteis:

- Certifique-se de que o manual levou em consideração a legislação e a prática comum locais do país. Sempre peça a um advogado local para conferir a versão final.
- Verifique se o manual e o contrato de trabalho estão de acordo.
- Leve em consideração qualquer política ou prática nova que esteja sendo desenvolvida.
- Traduza o manual, se necessário.
- Informe os funcionários e gerentes sobre o manual e ensine-os a usá-lo.
- Revise o manual anualmente para garantir que ele leve em consideração quaisquer mudanças na legislação ou na prática comum local.

REFLEXÃO

- O que consta nos contratos de trabalho da nossa organização?
- Eles são legais?
- Todos os funcionários compreendem o que consta no seu contrato? Como podemos ajudá-los a compreender melhor?
- Que categorias de funcionários há na nossa organização?
- Que tipos de contrato a organização oferece?
- Que aspectos dos contratos de trabalho precisam ser reconsiderados?
- A nossa organização possui um manual do funcionário? Quais seriam as vantagens de elaborarmos um? O que constaria nele? Quem deveria escrevê-lo?

4

Recrutamento de pessoal

As pessoas são um dos recursos mais valiosos de uma organização. A eficácia de uma organização depende dos seus funcionários. Para que o trabalho seja de boa qualidade são necessários funcionários de boa qualidade. Uma organização que usa um processo de recrutamento justo e eficaz tem mais chances de empregar a pessoa certa para cada cargo. É improvável que uma organização com um processo de recrutamento precário recrute as pessoas certas, o que pode levar a um desempenho insatisfatório, projetos de baixa qualidade e possíveis riscos em áreas como a proteção infantil.

Esta seção examina o processo de recrutamento de funcionários, desde a identificação de uma nova função até a descoberta e o recrutamento da pessoa certa. É bom usar este processo não só com os funcionários efetivos, mas também, na medida do possível, para o recrutamento de funcionários eventuais e voluntários.

PASSOS	ATIVIDADES DO PROCESSO
1	Identificar a necessidade de recrutamento
2	Descrever o cargo (perfil do cargo)
3	Preencher um Formulário de Solicitação de Recrutamento
4	Decidir a classificação e o salário para o cargo
5	Anunciar o emprego
6	Selecionar os candidatos para a entrevista
7	Entrevistar os candidatos
8	Obter referências do candidato selecionado
9	Oferecer o emprego
10	Informar os candidatos entrevistados não selecionados
11	Abrir um arquivo de pessoal para o novo funcionário

PASSO 1 Identificar a necessidade de recrutamento

O processo de recrutamento começa quando surge uma vaga. Esta pode ser para um novo cargo ou pode resultar da saída de um funcionário da organização. Para cada vaga, é importante que alguém com uma visão geral da organização pense sobre o seguinte:

- A função enquadra-se na missão, nos valores e no propósito da organização? Ela se enquadra na estratégia e na estrutura organizacional da organização?
- A função agregará valor à organização? As organizações devem investir verbas onde o impacto for maior.
- Como a função será financiada? As organizações devem sempre levar em consideração os custos de empregar funcionários no seu orçamento anual. Os custos são: custos de recrutamento; salário; benefícios; espaço de escritório; equipamento, como, por exemplo, computador; outros serviços.

O gerente de linha geralmente identifica a vaga dentro da sua equipe ou do seu departamento. Ele deve descrever o cargo, escrevendo um perfil do cargo. O perfil do cargo deve ser escrito independentemente de o cargo ser para alguém com contrato de trabalho ou para funcionários eventuais e voluntários.

PASSO 2 Descrever o cargo – perfil do cargo

O perfil do cargo geralmente consiste em duas partes – a **descrição do cargo** e a **especificação pessoal**. Para descrever o cargo, é necessário fazer duas perguntas:

- Quais são as principais funções e responsabilidades do cargo? A resposta para esta pergunta constitui a descrição do cargo. A descrição do cargo descreve o cargo e as expectativas da pessoa no cargo e mostra de que maneira o cargo se enquadra no resto da organização.
- De que habilidades e qualidades a pessoa precisará para realizar o trabalho? A resposta para esta pergunta constitui a especificação pessoal. A especificação pessoal define o tipo de pessoa necessária e desempenha um papel importante no processo de seleção de pessoas para a entrevista. É importante que os requisitos da especificação pessoal estejam diretamente relacionados com as necessidades do cargo. Se os requisitos forem mais do que o que realmente é necessário para o cargo, alguém pode acabar desapontado e infeliz num novo cargo, em que não pode usar todos os seus dons.

Descrição do cargo

Pense sobre as principais funções e responsabilidades do cargo e, com base nisso, escreva a descrição do cargo. Abaixo, sugerimos uma estrutura para a descrição do cargo.

Principal propósito do cargo

Até duas frases dizendo o porquê da existência do emprego. Por exemplo, o propósito para um cargo de administrador poderia ser "Para prestar apoio administrativo ao Diretor Financeiro."

Gerente de linha / Posição na organização

Esta seção mostra de que maneira o cargo se enquadra na organização. A que departamento o cargo pertence? Quem será o gerente de linha da pessoa no cargo? O cargo consiste em gerir outros funcionários? Se consiste, que funcionários? Com quem a pessoa no cargo trabalhará diretamente? Esta seção também deve mencionar as decisões que a pessoa no cargo poderá tomar sem ter que perguntar ao seu gerente de linha, como, por exemplo:

- A pessoa poderá recrutar e demitir funcionários?
- Quanto a pessoa poderá gastar ou permitir que outros funcionários gastem?
- A pessoa poderá ser encarregada de verbas? Em caso positivo, ela será responsável por que quantidade de verbas?

Por exemplo, para a função de Administrador, esta seção pode dizer: "Esta função pertence ao Departamento de Finanças e será gerida pelo Diretor Financeiro. A principal característica da função é realizar tarefas administrativas para o Diretor Financeiro. A função também consiste em prestar apoio administrativo ao Coordenador de Folhas de Pagamento durante a última semana de cada mês."

Escopo do cargo Esta seção é usada para identificar as principais atividades do cargo. Deve-se mencionar um máximo de oito atividades principais. Estas devem ser priorizadas em ordem de quanto tempo a pessoa no cargo passará realizando a atividade, começando com a atividade que exige mais tempo. Esta seção pode não ser necessária se houver apenas uma atividade principal.

Por exemplo, para o cargo de Administrador, talvez haja apenas duas atividades: prestar apoio administrativo ao Diretor Financeiro e auxiliar o Coordenador de Folhas de Pagamento com o pagamento dos funcionários.

Obrigações e responsabilidades Abaixo de cada atividade principal, faça uma lista das obrigações e responsabilidades específicas. Comece cada obrigação ou responsabilidade com um verbo. O quadro de verbos abaixo pode ser útil. Não há necessidade de descrever como o trabalho deverá ser feito.

Por exemplo, as obrigações e responsabilidades de um administrador poderiam ser:

- Cuidar do calendário do Diretor Financeiro
- Escrever atas precisas das reuniões de equipe e distribuí-las
- Fazer reservas de viagens para os membros da equipe.

Exemplos de verbos que podem ser usados para escrever as obrigações e responsabilidades

Aconselhar	Coordenar	Fazer	Organizar	Realizar
Apoiar	Criar	Fornecer	Manter	Receber
Apresentar	Cuidar	Garantir	Monitorar	Recrutar
Aprovar	Desempenhar	Gerir	Participar	Representar
Atualizar	Desenvolver	Implementar	Pesquisar	Selecionar
Auxiliar	Dirigir	Iniciar	Planejar	Supervisionar
Avaliar	Elaborar	Inspecionar	Possuir	Treinar
Compilar	Emitir	Intermediar	Preparar	Verificar
Concluir	Estabelecer	Liderar	Produzir	

Especificação pessoal

Esta parte do perfil do cargo é usada para decidir se alguém possui as qualidades e a experiência certas para o cargo. A tabela da página 12 pode ser usada para a especificação pessoal.

- A coluna “essencial” contém o mínimo de qualidades e experiência necessárias para o cargo. Todos os candidatos devem ser julgados de acordo com estas qualidades e experiência. Se o candidato não satisfizer alguma delas, ele não poderá ser considerado para o cargo.
- A coluna “desejável” dá uma lista das qualidades e experiência que não são necessárias para o cargo, mas que seriam úteis. Se houver muitos candidatos que satisfaçam os requisitos essenciais, a coluna das qualidades e experiência desejáveis pode ser usada para selecionar um número menor de candidatos que podem ser convidados para uma entrevista.

ESPECIFICAÇÃO PESSOAL		
	ESSENCIAL	DESEJÁVEL
Qualificações O nível de instrução formal que permitiria a uma pessoa realizar a função com eficácia.	<i>Insira aqui as qualificações essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as qualificações que seriam úteis para o cargo</i>
Experiência A quantidade de experiência que permitiria a uma pessoa realizar bem a função. Seja o mais específico possível. Por exemplo, um coordenador de água e saneamento poderia precisar de experiência como engenheiro hidráulico e de saneamento que tenha trabalhado em poços cavados a mão num contexto comunitário.	<i>Insira aqui a experiência essencial para o cargo.</i>	<i>Insira aqui a experiência que seria útil para o cargo.</i>
Habilidades e competências Habilidades tais como comunicação, apresentação e habilidades em informática, línguas, habilidades em priorização de trabalho e habilidades organizacionais e administrativas. Competências como saber lidar com a pressão, trabalho em equipe, iniciativa e competência para trabalhar com outras pessoas.	<i>Insira aqui as habilidades e competências essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as habilidades e competências que seriam úteis para o cargo.</i>
Qualidades pessoais Aspectos do caráter de uma pessoa, tais como maturidade na sua fé cristã e se ela é acessível e flexível.	<i>Insira aqui as qualidades pessoais essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as qualidades pessoais que seriam úteis para o cargo.</i>

Estudo bíblico

Leia 1 Coríntios 12:1-11, Romanos 12:6-8 e 1 Pedro 4:10.

- *Que tipo de dons o Espírito Santo confere?*
- *Todos os cristãos possuem dons?*
- *Todos os cristãos possuem os mesmos dons?*
- *Para que servem os dons?*
- *De que maneira a nossa organização pode se beneficiar mais com os dons que os nossos funcionários possuem?*

- *Que funções na nossa organização poderiam se beneficiar com dons específicos?*

Observe que alguns dos dons estão relacionados com o caráter, ao invés da competência.

- *Por que o caráter é tão importante quanto a competência?*
- *Como podemos recrutar funcionários cristãos que possuam tanto competência quanto um bom caráter?*

Depois de escrever a descrição do cargo e a especificação pessoal, dê uma olhada no perfil do cargo e faça as seguintes perguntas:

- O perfil do cargo é realista?
 - Pergunte-se se será possível para uma pessoa realizar as tarefas e responsabilidades.
 - Certifique-se de que não haja tarefas demais ou muito pouco para fazer.
 - Pergunte-se se será possível encontrar alguém para fazer este trabalho. Se a variedade de tarefas for muito grande, pode ser difícil encontrar alguém com o conjunto certo de habilidades.

- O perfil do cargo está claro?
 - Pergunte-se se alguém que não conheça a organização será capaz de entender em que consiste o trabalho.
 - Uma descrição do cargo clara deverá atrair a pessoa certa para o cargo.
- Há oportunidades iguais para todos?
 - Certifique-se de que as perguntas feitas para a especificação pessoal podem ser aplicadas igualmente a todos os grupos sempre que possível. Por exemplo, verifique se a especificação pessoal não discrimina as pessoas por sexo ou deficiência.

PASSO 3 Preencher um Formulário de Solicitação de Recrutamento

Uma vez que o perfil do cargo tiver sido escrito, é importante ter um processo em que os gerentes de linha solicitem oficialmente o novo cargo ao Departamento de Recursos Humanos ou à liderança da organização. Abaixo, sugerimos um modelo de solicitação de recrutamento.

SOLICITAÇÃO DE RECRUTAMENTO			
Título do cargo			
Local			
Gerente de linha			
Necessário a partir de	Data de início	Data de término (se não for um contrato efetivo)	
Motivo pelo qual é necessário (Explique o motivo no quadro apropriado)	Substituição para um cargo existente	Cargo novo, com motivos	
Como será financiado (marque com um X)	Verbas gerais	Verbas de um doador específico (por favor, especifique)	
Perfil do cargo	Em anexo?		
Proteção infantil	O cargo consiste em trabalho com crianças?		
Anúncios	Sugestões de locais adequados para anunciar o emprego		
Solicitado por	Nome	Assinatura	Data
Aprovado por	Nome	Assinatura	Data

PASSO 4 Decidir a classificação e o salário para o cargo

Uma vez que o perfil do cargo tiver sido escrito e aprovado, será necessário decidir a classificação e o salário para o cargo. Para obter informações detalhadas sobre isso, veja a Seção 2.

PASSO 5 Anunciar o cargo

Com a descrição do cargo, a especificação pessoal e o salário finalizados, é hora de avisar as pessoas sobre a vaga.

Há muitas maneiras de anunciar um emprego. Considere a possibilidade de enviar um anúncio por e-mail aos funcionários ou a outras organizações, colocar um anúncio num quadro de avisos de um escritório ou da comunidade e anunciar na internet ou nos jornais. Vale a pena escolher cuidadosamente locais onde haja maior probabilidade de que as pessoas com as habilidades e qualidades pessoais certas vejam o anúncio. Por exemplo, uma organização cristã poderia mandar o anúncio para as igrejas locais. Pode haver certos sites na internet que anunciem empregos relacionados com assistência em situações de desastre, desenvolvimento e trabalho de defesa e promoção de direitos. Muitas vezes, o melhor método é o de boca em boca.



Seja qual for o emprego que estiver sendo anunciado, os princípios para criar o anúncio são os mesmos. O anúncio de emprego deve ser claro e bem apresentado, pois pode ser a primeira vez que as pessoas têm contato com a organização. O anúncio deve dar as seguintes informações:

- **Breve descrição da organização** – que tipo de trabalho ela faz e onde; valores da organização.
- **De que forma a função** se enquadra na organização.
- **Local** de trabalho.
- **Em que consiste a função** – isto é retirado da descrição do cargo. Para chamar a atenção das pessoas, pode-se usar uma forma de tratamento personalizada, como, por exemplo, “Você deverá ser um comunicador excelente...”. A introdução do anúncio poderia ser escrita em forma de pergunta, como, por exemplo, “Você gosta de trabalhar com crianças?”.
- **Que tipo de pessoa** a organização está procurando – isto já foi estabelecido na especificação pessoal. Se uma organização cristã estiver procurando alguém que seja um cristão comprometido, isto deve ser dito no anúncio, se for legal e seguro fazê-lo.
- **Salário** – a faixa de salário para o emprego.
- **Data de início**, se a vaga precisar ser preenchida com urgência.
- **Prazo para a entrega das fichas de inscrição** – algumas organizações entrevistam candidatos assim que eles se candidatam para o emprego, mas é útil estabelecer um prazo para a entrega das fichas de inscrição e considerar um grupo de candidatos de uma só vez.
- **Como se candidatar** – algumas organizações fornecem uma ficha de inscrição, enquanto outras pedem o currículo acompanhado de uma carta. Algumas organizações permitem que as pessoas se candidatem a cargos através da internet. Outras preferem receber os pedidos de emprego por e-mail ou pelo correio.
- Se o emprego consistir no trabalho com crianças, a política de proteção infantil da organização deve ser mencionada.

Estudo bíblico

Leia Gênesis 1:26-27.

- *O que estes versículos nos dizem sobre a maneira como Deus valoriza os seres humanos?*

Leia Gálatas 3:26-28.

- *Como Deus vê as pessoas no seu reino? Qual é a identidade delas?*
- *O que podemos aprender com isto ao recrutarmos funcionários?*

Leia Tiago 2:1-13.

- *O que esta passagem nos ensina sobre a discriminação?*
- *Por que devemos ter cuidado para não favorecermos algumas pessoas e não outras?*
- *O que podemos aprender ao recrutarmos novos funcionários ou com a forma que tratamos nossos funcionários atuais?*

Ficha de inscrição

Pode ser útil fornecer uma ficha de inscrição porque é mais fácil comparar os candidatos e selecionar as pessoas para a entrevista se todos os candidatos se apresentarem da mesma forma.

Como as pessoas estão fornecendo informações pessoais nas fichas de inscrição, estas devem ser sempre tratadas como privadas e sigilosas. Isto deve ser dito claramente no topo da ficha de inscrição para tranquilizar os candidatos. Depois que a vaga for preenchida, as fichas de inscrição dos candidatos não selecionados devem ser mantidas somente se eles tiverem dito que desejam ser avisados se surgir outra vaga no futuro. Caso contrário, as fichas de inscrição devem ser destruídas para manter o sigilo.

Conteúdo das fichas de inscrição

A tabela da página 42 sugere uma estrutura e um conteúdo para a ficha de inscrição.

O recebimento de todas as fichas de inscrição deve ser confirmado. Por exemplo, pode-se criar um e-mail padronizado para confirmar o recebimento das fichas de inscrição e outro modelo de e-mail para notificar, mais tarde, os candidatos que não foram selecionados. Porém, se o uso de e-mails não for comum e a probabilidade for de que muitas pessoas se candidatarão ao emprego, pode ser útil dizer no anúncio que, se o candidato não receber resposta da organização dentro de duas semanas após o prazo de entrega das fichas de inscrição, é porque ele não foi selecionado.

CABEÇALHO	EXEMPLO DE PERGUNTAS ou INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS
Cargo desejado	Título do cargo
Dados pessoais	Nome completo, endereço, e-mail, data de nascimento, nacionalidade
Disponibilidade	<i>Se for selecionado para o emprego, quando poderá começar?</i>
Escolaridade e formação	<i>Por favor, forneça informações sobre o seu grau de instrução e sua formação profissional. Para cada um, forneça as datas relevantes, escola/universidade, qualificação e nota.</i>
Histórico profissional	<i>Por favor, forneça informações sobre empregos anteriores. Para cada um, forneça as datas, empregador, tarefas e responsabilidades e motivo pelo qual deixou o emprego.</i>
Outras habilidades relevantes	<i>Por favor, forneça informações sobre outras habilidades relevantes que possui, como, por exemplo, habilidades em informática e línguas.</i>
Interesses	<i>Por favor, faça uma lista dos seus interesses, atividades e hobbies fora do trabalho.</i>
Referências	É útil pedir duas ou três referências, inclusive uma do empregador atual ou mais recente. As organizações cristãs podem querer que uma referência seja do líder da igreja do candidato.
Saúde	<i>A sua saúde é geralmente boa? Boa, satisfatória, ruim. Quantos dias de licença médica você teve no último ano?</i>
Vida e experiência cristãs (para organizações cristãs)	<i>Descreva o início e o crescimento da sua fé cristã, seu envolvimento na igreja local e como procura viver a sua fé em casa, no trabalho, na igreja e na sua vida social. Como você lida com os problemas e desafios na sua vida?</i>
Pedido de emprego	<i>Por que você deseja trabalhar para esta organização? Por que você acha que o seu histórico, sua formação, suas habilidades e sua experiência o equipam para este emprego? Na sua opinião, quais são os seus pontos fortes e fracos para este emprego?</i>
Declaração	Confirmo que, pelo que é do meu conhecimento, todos os fatos mencionados nesta ficha de inscrição são verdadeiros. Assinatura: _____ Data: _____ As organizações cristãs também poderiam usar esta seção para perguntar aos candidatos se eles concordam com a base da fé da organização.

Pedidos de emprego em aberto

Algumas pessoas talvez desejem registrar seu interesse em trabalhar para a organização sem se candidatarem para um emprego específico. Isto se chama pedido de emprego em aberto. Pode-se pedir a estas pessoas que preencham uma ficha de inscrição geral, para que se possa entrar em contato com elas caso surja uma vaga apropriada. Isto pode ser útil em locais onde, às vezes, é difícil encontrar funcionários adequados.

PASSO 6 Selecionar os candidatos para a entrevista

Quando o prazo para a entrega das fichas de inscrição tiver encerrado, será a hora de examinar as fichas para selecionar os candidatos para a entrevista. Não se devem entrevistar todas as pessoas que se candidataram ao emprego porque:

- A ficha de inscrição freqüentemente mostra que a pessoa não é adequada para o emprego. Ao invés de entrevistá-los, deve-se dizer a estes candidatos que eles não foram selecionados.
- Raramente há tempo para entrevistar todos os candidatos. Uma entrevista geralmente dura uma hora. Assim, é possível fazer seis entrevistas num só dia. Portanto, é bom selecionar apenas quatro ou cinco pessoas para entrevistar.

O ideal é que as pessoas que selecionarem os candidatos para a entrevista sejam as mesmas que os entrevistarão. Os candidatos devem ser selecionados para a entrevista por mais de uma pessoa para garantir que haja imparcialidade.

Para selecionar os candidatos para a entrevista, compare cada ficha de inscrição com a especificação pessoal. O formulário abaixo pode ser usado para isso.

Transfira os critérios "essencial" e "desejável" da especificação pessoal para o formulário. Acrescente novas linhas para critérios adicionais. Na próxima coluna, escreva se o critério é essencial ou desejável. Depois, faça uma coluna para cada candidato. Pode ser útil dar um número a cada candidato, para evitar confusão, caso alguns deles tenham o mesmo nome. O formulário abaixo foi preenchido com uma especificação pessoal simples para o cargo de enfermeiro.

Título do cargo: <i>Enfermeiro</i>			CANDIDATOS		
			1 <i>Alice</i>	2 <i>Davi</i>	3 <i>Rute</i>
CRITÉRIOS DA ESPECIFICAÇÃO PESSOAL		ESSENCIAL / DESEJÁVEL			
Formação	<i>certificado de enfermagem</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
	<i>diploma universitário</i>	<i>D</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>
Experiência	<i>trabalho com pacientes com trauma</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>AC</i>	<i>2</i>
	<i>gestão de funcionários</i>	<i>D</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
Habilidades	<i>fala inglês</i>	<i>E</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
	<i>habilidades de informática</i>	<i>D</i>	<i>AC</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Qualidades pessoais	<i>flexível</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>bom comunicador</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
TOTAL DE PONTOS: Essenciais			<i>9</i>	<i>X</i>	<i>9</i>
TOTAL DE PONTOS: Desejáveis			<i>1</i>	<i>X</i>	<i>4</i>

Examine as fichas de inscrição e, na coluna de cada candidato, dê pontos para cada critério de acordo com o sistema de pontuação abaixo:

Número de pontos	Descrição
2	Acima do critério
1	Certamente satisfaz o critério
0	Abaixo do critério, mas provavelmente pode ser treinado
AC	Abaixo do critério
?	Nenhuma prova apresentada, e impossível saber através das informações fornecidas

Ao dar pontos, é importante ser estrito. Não há por que entrevistar pessoas que talvez não sejam adequadas para o emprego. Se ninguém for bom o suficiente para ser entrevistado, é melhor anunciar o emprego novamente.

Depois de colocar cada candidato e seus pontos no formulário, risque fora qualquer candidato que tiver recebido “AC” ou “?” para algum critério “essencial”. Estes candidatos devem ser descartados. No exemplo acima, a ficha de inscrição de Davi teria de ser rejeitada, pois ele não possui nenhuma experiência no trabalho com pacientes com trauma. Embora Alice não possua habilidades de informática, a sua ficha de inscrição não será descartada porque as habilidades de informática não são essenciais para o emprego. Para os candidatos restantes, some os pontos de cada pessoa para os critérios “essenciais” e todos os pontos para os critérios “desejáveis”.

Com estes pontos, é possível ver quem realmente satisfaz os critérios essenciais e quem realmente satisfaz os critérios desejáveis. Passe algum tempo discutindo as informações contidas na tabela para decidir quais dos candidatos devem ser entrevistados para o emprego.

- Quando fizer isto, discuta apenas a capacidade dos candidatos para satisfazer os critérios. Tenha cuidado para não discriminar as pessoas por motivos de sexo, raça, deficiência, etc.
- Examine cuidadosamente a seção de empregos anteriores nas fichas. Verifique se não há períodos longos entre os empregos. Pode haver um bom motivo para estes períodos, mas isto só pode ser descoberto durante a entrevista.
- Pense sobre a probabilidade de o candidato permanecer no emprego. Por exemplo, se uma pessoa tiver tido vários empregos durante os últimos anos e nunca tiver ficado num emprego por mais do que alguns meses, é improvável que esta pessoa permaneça neste emprego por muito tempo. Isto significa que seria necessário gastar tempo e dinheiro para recrutar um substituto em alguns meses.

Se apenas uma pessoa satisfizer todos os critérios “essenciais” e, portanto, ela for a única que poderia ser selecionada para uma entrevista, assim mesmo, ela deve ser convidada para a entrevista. Algumas fichas de inscrição fazem com que a pessoa pareça perfeita para o emprego, mas, durante a entrevista, pode tornar-se óbvio que o candidato não seria adequado.

- As qualidades pessoais, como, por exemplo, ter uma atitude positiva e trabalhar bem em equipe, podem ser mais importantes que a experiência e as habilidades certas. As fichas de inscrição não mostram isso, mas as entrevistas sim.
- É comum que as pessoas exagerem suas habilidades e experiência na ficha de inscrição. A entrevista oferece uma oportunidade para fazer perguntas ao candidato face a face.

Ao recrutar funcionários, garanta que o processo seja justo e transparente. Tenha cuidado para não escrever seus pensamentos ou opiniões pessoais nas fichas de inscrição e garanta que tudo que for escrito seja justo e baseado em fatos. É importante estar preparado para explicar por que o candidato não foi selecionado.

Uma vez que os candidatos tiverem sido selecionados para a entrevista, entre em contato para convidá-los para uma entrevista ou para dizer-lhes que não foram selecionados. As cartas convidando os candidatos para uma entrevista devem incluir:

- a data e o local da entrevista, com um mapa.
- informações sobre quaisquer testes e apresentações que eles tenham de fazer na entrevista e a sua duração.
- documentos que precisarão trazer consigo, como, por exemplo, passaporte, visto de trabalho e diplomas.

PASSO 7 Entrevistar os candidatos

O objetivo da entrevista é descobrir se alguém é adequado para um emprego. A entrevista proporciona uma oportunidade para se conhecer o candidato e explorar mais a fundo o que ele escreveu na sua ficha de inscrição.

As entrevistas geralmente devem ser realizadas dentro de uma ou duas semanas após a seleção dos candidatos. Procure uma data em que todos os entrevistadores possam comparecer e certifique-se de que será possível reservar um local adequado.

A boa prática é ter pelo menos dois entrevistadores presentes em cada entrevista. Geralmente, estes são o gerente de linha da vaga e um funcionário do Departamento de Recursos Humanos. Para garantir que as entrevistas sejam justas, um entrevistador nunca deve entrevistar um parente. Para as funções seniores, é uma boa idéia ter uma banca de entrevistadores maior, que inclua outro gerente sênior.

Preparação para a entrevista

Cada entrevistador deve ler e se familiarizar com os papéis da entrevista, inclusive as fichas de inscrição das pessoas entrevistadas e as referências, se estas estiverem disponíveis. A banca de entrevistadores deve se reunir antes das entrevistas para preparar as perguntas que serão feitas. Estas perguntas devem estar relacionadas com a descrição do cargo, a especificação pessoal e as fichas de inscrição. Nas entrevistas, procure obter informações sobre:

- Os períodos entre os empregos
- Os motivos pelos quais a pessoa saiu de um determinado emprego
- A formação acadêmica relevante
- A experiência relevante para o emprego
- As competências pessoais.

Para garantir que haja justiça e consistência, certifique-se de que as mesmas perguntas sejam feitas a todos os candidatos, porém, lembre-se de que podem ser necessárias perguntas adicionais para explorar questões resultantes das respostas do candidato ou da sua ficha de inscrição. A página 47 traz dicas sobre como fazer perguntas.

Exploração de questões numa entrevista

Experiência de trabalho Ao investigar a experiência de trabalho profissional do candidato, peça exemplos específicos. Procure entender a maneira como o candidato realizou o trabalho e sua atitude em relação a este trabalho.

Habilidades e competências Peça ao candidato para dar exemplos específicos e mostrar que possui as habilidades e competências necessárias.

Trabalho em equipe Descubra se o candidato se enquadraria num ambiente de trabalho em equipe. Por exemplo:

- *Você acha fácil se adaptar aos estilos de trabalho de outras pessoas, especialmente quando estes estilos entram em conflito com a maneira como você prefere trabalhar?*
- *Na sua experiência anterior, como você demonstrou competência para se comunicar com eficácia?*

Motivação Procure descobrir até que ponto o candidato está comprometido com a organização e sua função perguntando-lhe por que deseja trabalhar para ela.

Proteção infantil (para uma função que inclua o contato com crianças) É importante ter certeza de que é improvável que o candidato maltrate crianças. As perguntas que podem ser feitas são:

- *Que experiência você possui na interação com crianças?*
- *Que tipos de comportamento em particular você evitaria quando está com crianças que não sejam os seus próprios filhos?*
- *O que você faria se estivesse preocupado com o comportamento de alguém em relação a crianças?*

Pode ser útil descrever uma situação imaginária de proteção infantil para descobrir como o candidato reagiria e para ver se há algo que ele precise aprender.

Questões espirituais (para organizações cristãs) Peça aos candidatos cristãos para descreverem sua relação com Deus, seu conhecimento da Bíblia e sua vida na igreja. Para os candidatos não cristãos, descubra como eles se sentem trabalhando para uma organização cristã.

Antes das entrevistas, a banca de entrevistadores deve entrar em acordo sobre quem será responsável por:

- presidir a entrevista
- dar as boas vindas ao candidato
- apresentar a banca de entrevistadores
- garantir que a entrevista termine na hora
- fazer as perguntas – cada entrevistador poderia ser responsável por uma série de perguntas.

Na entrevista

Lembre-se de que as entrevistas são bilaterais. Enquanto a organização está avaliando a adequação do candidato para o emprego, o candidato está decidindo se quer trabalhar para a organização. O candidato geralmente estará nervoso, portanto, é importante fazê-lo ficar à vontade. Se o candidato estiver descontraído, será mais provável que ele dê respostas honestas e realistas para as perguntas. Aqui estão algumas dicas:

- Ofereça algo para beber ao candidato.
- Verifique se o candidato está sentado confortavelmente.
- Apresente todos os entrevistadores.

- Explique o formato da entrevista, inclusive quando o candidato fará a sua apresentação, se for o caso.
- É importante que as organizações cristãs comecem a entrevista com uma oração para pedir a Deus que dê a todos sabedoria e orientação.
- A primeira pergunta deve ser sobre algo com que o candidato provavelmente se sinta à vontade, como, por exemplo, seus interesses de lazer.
- Durante a entrevista, mostre interesse pelo que o candidato tem a dizer. Só interrompa se ele começar a dar respostas longas demais ou que não estejam diretamente relacionadas com a pergunta.

Dicas sobre como fazer perguntas

Há diferentes tipos de perguntas:

- **As perguntas abertas** incentivam o candidato a falar, como, por exemplo:
 - *O que o fez se candidatar a este emprego?*
 - *Descreva a situação quando ... Como você abordou a situação, e qual foi o resultado?*
 - *Dê exemplos de ...*
 - *Onde você mais aprendeu sobre ...?*
 - *Por que você fez essa escolha?* (Observe que as perguntas que começam com "Por que", às vezes, podem parecer agressivas.)
- **As perguntas fechadas** são boas para obter informações específicas e úteis se o candidato sempre der respostas longas ou irrelevantes para as perguntas. As perguntas fechadas geralmente têm respostas de uma só palavra, como "sim" ou "não". Por exemplo:
 - *Você gosta de trabalhar sozinho?*
- **As perguntas de continuidade** são úteis para investigar uma questão mais a fundo, como, por exemplo:
 - *Você disse que está familiarizado com programas de computador. Quais você já usou?*
 - *Com quais você está mais familiarizado?*
 - *Qual foi a tarefa mais difícil que você teve de realizar naquele emprego?*
- **As perguntas de resumo** ajudam o entrevistador a verificar se entendeu o que o candidato disse, como, por exemplo:
 - *Você disse que prefere trabalhar em equipe. Então, se entendi direito, ...?*

O que fazer e o que não fazer nas entrevistas

O QUE FAZER

- Deixe o candidato ser a pessoa que mais fala.
- Faça mais perguntas se precisar de esclarecimento ou mais detalhes.
- Peça exemplos práticos.

O QUE NÃO FAZER

- Não interprete ou espere que os outros entrevistadores tenham entendido algo que o candidato disse se você não tiver entendido. Se estiver em dúvida, faça mais perguntas.
- Não diga ao candidato que ele deu uma resposta “errada”. Se necessário, faça-lhe mais perguntas.
- Não faça perguntas sobre a família do candidato, a menos que ela esteja diretamente ligada à função, como, por exemplo, para descobrir se a família acompanhará o candidato, se houver necessidade de transferência.
- Não faça perguntas sugestivas, pois este tipo de pergunta tende a fazer suposições e pode forçar o candidato a dar uma resposta que, em outras circunstâncias, não daria. Por exemplo:
 - *Você não gostava do seu último gerente de linha, não é?*
- Não faça mais de uma pergunta de cada vez, pois isto pode confundir o candidato. Por exemplo:
 - *O que o fez decidir deixar seu emprego, e por que está se candidatando a um emprego aqui?*

É importante que cada entrevistador tome notas durante a entrevista, e que as notas da entrevista contenham o que foi dito, ao invés das opiniões do entrevistador. Por exemplo, seria melhor escrever “Não demonstrou nenhuma experiência em procedimentos de contabilidade” ao invés de “Não é adequado para trabalhar com contabilidade”.

Cada entrevistador pode usar uma lista de verificação para registrar as respostas do candidato, como a que se encontra abaixo. Os critérios são retirados da especificação pessoal.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DO ENTREVISTADOR						
Nome do candidato:						
Critérios	Fraco	Satisfatório	Bom	Muito bom	Não demonstrou	Notas
Experiência em contabilidade		✓				Às vezes auxilia o coordenador de contabilidade na sua função atual.
Habilidades de informática				✓		Usa Microsoft® Word. Os colegas freqüentemente pedem ao candidato que os ajudem com este programa.
Etc.						
Etc.						

Tarefas e testes

Além da entrevista, as tarefas e os testes são métodos úteis para avaliar os candidatos. As avaliações escolhidas devem estar de acordo com as habilidades necessárias para a função. As avaliações podem ser testes de computador, apresentações orais, exercícios escritos de língua, redação de cartas e testes financeiros. Não há necessidade de usar todos estes tipos de avaliação para uma só função, mas vale a pena usar um ou dois.

Escolha do candidato

Nunca ofereça o emprego no final da entrevista. Mesmo que só um candidato esteja sendo entrevistado para o emprego, é importante que os entrevistadores se reúnam para ter certeza de que todos estão contentes com o recrutamento da pessoa para a função. O funcionário também pode precisar de tempo para decidir se vai querer aceitar o emprego se este lhe for oferecido. Se mais de um candidato estiver sendo entrevistado, é melhor esperar até que o último candidato tenha sido entrevistado para discutir sobre quem é a pessoa adequada para o emprego. Cada entrevistador deve consultar sua lista de verificação ao discutir sobre os candidatos, e a banca de entrevistadores deve preencher uma lista de verificação para cada candidato.

Se houver dois ou mais candidatos adequados para o emprego, os resultados das tarefas ou testes de avaliação devem ser levados em consideração. Se a banca de entrevistadores ainda assim não puder decidir entre eles, pode ser necessário convidá-los a voltarem para uma segunda entrevista. Se nenhum dos candidatos for adequado, será necessário anunciar o emprego novamente.

É importante marcar claramente na lista de verificação conjunta da entrevista os motivos pelos quais o candidato foi selecionado ou não. A banca de entrevistadores deve escrever as áreas em que o candidato selecionado precisa de treinamento ou apoio.

PASSO 8 Obter referências

As referências desempenham um papel muito importante no processo de recrutamento. Muitas vezes, as informações dos empregadores anteriores são a melhor forma de entender como o novo funcionário se ajustará à função e à organização. As referências também devem mostrar quaisquer questões preocupantes.

Normalmente, as referências para o candidato ou candidatos mais adequados são obtidas após a entrevista. Embora ter as referências antes da entrevista possa ser útil, elas podem demorar muito tempo para serem obtidas.

As referências podem ser obtidas por escrito ou por telefone. Observe que as referências por escrito raramente dizem coisas ruins sobre as pessoas, porque as pessoas que as escrevem geralmente agem com diplomacia e pensam cuidadosamente sobre o que vão escrever. Ao examinar as referências, vale a pena observar se a pessoa que forneceu as referências evitou responder a alguma das perguntas. Pense se isto poderia ser por ela ter dúvidas sobre o candidato naquela área. É importante telefonar para as pessoas que forneceram as referências por escrito para conferir se são genuínas. As referências por telefone podem dar uma idéia mais realista de como é o candidato, pois as pessoas não precisam pensar muito sobre respostas diplomáticas para as perguntas. É importante tomar notas detalhadas do telefonema, para que possam ser consultadas mais tarde.

Se o emprego consistir no trabalho com crianças, faça perguntas sobre questões relacionadas com elas à pessoa que está fornecendo as referências. Isto ajudará a garantir que pessoas que abusem de crianças não tentem tirar vantagem de empregos desse tipo.

Perguntas para a pessoa que está fornecendo as referências

As referências devem, primeiro, confirmar a relação do candidato com a pessoa que as está fornecendo – como eles se conhecem e há quanto tempo.

Há uma variedade de perguntas que podem ser feitas às pessoas que estão fornecendo as referências:

- Algumas perguntas devem estar relacionadas com o **cargo específico** ao qual a pessoa está se candidatando. Forneça informações sobre o cargo e os critérios de seleção à pessoa que vai fornecer as referências. Pode-se pedir a ela que dê sua opinião sobre a competência do candidato em relação a cada critério ou pode-se fazer uma pergunta mais geral sobre os pontos fortes e fracos em relação ao cargo.
- Algumas perguntas devem estar relacionadas com o **caráter** do candidato, tais como honestidade, pontualidade, relações com outros funcionários, como ele reage à crítica e ausência do trabalho.
- Deve-se perguntar se a pessoa que está fornecendo as referências **recomendaria** o candidato para o emprego.

Certifique-se de que todas as referências tenham sido recebidas e examinadas antes de oferecer o emprego.

PASSO 9 Oferecer o emprego

Sempre que possível, o gerente de linha deve telefonar para o candidato selecionado para lhe oferecer o emprego. Não se deve esperar uma decisão imediata do candidato quanto a aceitar ou não o emprego, mas, sim, combinar um prazo para isso. Se o emprego exigir especificamente uma pessoa em bom estado de saúde, a oferta de emprego poderia depender de um exame médico bem-sucedido. Se o candidato não aceitar o emprego, pode haver uma segunda opção de candidato a quem o emprego poderia ser oferecido. Se não houver nenhum outro candidato adequado, será necessário anunciar o emprego novamente.

Após o candidato selecionado ter aceitado o emprego, deve-se combinar uma data de início. Deve-se preparar e enviar ao candidato um pacote de documentos.

Pacote de documentos

O pacote de documentos contém todos os papéis necessários para que o candidato selecionado comece a trabalhar na organização.

Os seguintes papéis contidos no pacote de documentos devem ser assinados e enviados à organização para que sejam guardados no arquivo de pessoal:

FORMULÁRIO DE ACEITAÇÃO

Este formulário representa a aceitação oficial do emprego.

CONTRATO DE TRABALHO

As organizações devem usar um modelo de contrato padrão, verificado por um advogado qualificado, para garantir que ele satisfaça todos os requisitos legais nacionais. Todos os contratos de trabalho devem ser assinados pelo novo funcionário e pelo gerente de linha, e ambos devem ficar com uma cópia. Se for o caso, os contratos devem ser escritos na língua local além da língua nacional oficial. O contrato deve ser lido para os novos funcionários que não souberem ler. Consulte a Seção 3 para obter orientação sobre o que colocar num contrato.

FORMULÁRIO DE DADOS MÉDICOS DE EMERGÊNCIA

Este formulário pode ser consultado, se houver necessidade de informações médicas numa emergência.

FORMULÁRIO DE DECLARAÇÃO

Na ausência de um atestado de antecedentes criminais, os novos funcionários devem assinar um formulário de declaração, para dizer que não possuem antecedentes criminais.

FICHA DE INFORMAÇÕES PESSOAIS

As informações solicitadas poderiam ser: informações sobre a família e parente mais próximo, passaporte e carteira de identidade, dados bancários se o salário for pago através de uma conta bancária, informações sobre a igreja do funcionário.

Os seguintes papéis contidos no pacote de documentos são apenas para a informação do novo funcionário:

CARTA DE OFERTA DE EMPREGO

Esta carta deve dar ao novo funcionário todas as informações práticas do seu emprego, como, por exemplo, função, local de trabalho, salário e benefícios.

MANUAL DO FUNCIONÁRIO

O manual do funcionário descreve os termos e as condições gerais de trabalho e explica o ambiente de trabalho da organização. Se os termos e as condições forem diferentes para uma função específica, isto deve ser dito no contrato de trabalho. Consulte a Seção 3 para obter mais informações sobre como escrever um manual do funcionário.

PASSO 10 Informar os candidatos não selecionados

Os candidatos não selecionados devem ser avisados assim que o candidato selecionado tiver aceitado o emprego. Não é necessário dizer por que eles não foram selecionados, mas esteja preparado para dar um feedback construtivo se solicitado. As notas da entrevista e os testes feitos pelos candidatos não selecionados devem ser guardados num arquivo durante o período exigido pela legislação local. Este arquivo pode ser útil se o candidato questionar a decisão ou solicitar um feedback sobre a sua entrevista.

PASSO 11 Abrir um arquivo de pessoal

Deve-se abrir um arquivo de pessoal para cada novo funcionário. Este arquivo é sigiloso, e apenas o Departamento de Recursos Humanos e o gerente de linha devem ter acesso a ele. Portanto, ele deve ser guardado num armário de pastas trancado. O arquivo de pessoal deve conter todas as informações relevantes do funcionário. É importante que ele seja mantido atualizado, e é responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos ou do gerente de linha garantir que ele seja mantido de acordo com a legislação local.

O arquivo de pessoal de cada funcionário deve conter alguns dos seguintes documentos ou todos eles. A quantidade de informações mantidas dependerá da função da pessoa.

DADOS PESSOAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Estado civil, número de filhos e suas idades, se relevante • Data e país de nascimento • Endereço residencial • Telefone • E-mail pessoal • Dados da carteira de identidade, documentos de imigração, passaporte, visto e permissão de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados para contato em caso de emergência e parente mais próximo • Dados sobre a igreja / líder da igreja do funcionário • Fotografia • Dados da carteira de motorista
INFORMAÇÕES SOBRE O RECRUTAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscrição para o emprego ou currículo • Notas da entrevista para o emprego • Referências • Resultados dos testes de seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabalho e carta de oferta de emprego • Atestado de antecedentes criminais
INFORMAÇÕES EMPREGATÍCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Histórico de trabalho • Notas e relatórios médicos e psicológicos • Registros de avaliações e desenvolvimento • Registros disciplinares • Notas e correspondência sobre questões empregatícias, tais como solicitações de licenças não remuneradas • Registros de doenças e ausências 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de salários • Registros de despesas • Dados da conta bancária • Dados referentes à previdência social e ao imposto de renda • Correspondência com agências e firmas externas, tais como bancos e advogados • Férias anuais

REFLEXÃO

- Que processo de recrutamento a nossa organização possui?
- Quais são os benefícios de um processo claro?
- Todos os cargos da nossa organização enquadram-se na missão, na visão e na estratégia da organização?
- Todos os cargos da nossa organização possuem uma descrição de cargo? Se não, quem seria responsável por garantir que cada funcionário possua uma?
- Onde a nossa organização anuncia as vagas de emprego? Há algum outro local onde poderíamos anunciar?
- Como as pessoas se candidatam a empregos na nossa organização? Deveríamos criar uma ficha de inscrição padrão se ainda não tivermos uma? Que informações esta ficha pediria?
- Quais são as desvantagens de entrevistar todos os candidatos para um emprego? Se selecionarmos apenas alguns candidatos para a entrevista, como podemos garantir que isto seja feito de maneira justa e consistente?
- De que maneira poderíamos melhorar os nossos processos de entrevista? Seria bom se os funcionários que participam das bancas de entrevista recebessem treinamento para garantir que encontremos as pessoas certas?
- Quais são os benefícios de obter referências para os candidatos selecionados? Há alguma maneira de melhorarmos este processo?
- Que informações fornecemos aos candidatos selecionados antes do seu primeiro dia de trabalho? Deveríamos criar um pacote de documentos para lhes enviarmos?
- Que informações a organização mantém sobre seus funcionários? Estas informações estão trancadas? Alguma destas informações é desnecessária? Há alguma informação que seria útil para a organização saber sobre seus funcionários?

5

Instrução e integração no meio de trabalho

Quando um novo funcionário entra para uma organização, é importante que ele receba um bom apoio para entender sua função e a organização. **Instrução** é o termo usado quando preparamos um novo funcionário para a sua *função* específica. **Integração** é o termo usado quando apresentamos a *organização* a um novo funcionário. Nas grandes organizações, a instrução e a integração podem ser realizadas separadamente. Nas organizações menores, talvez seja mais realista que a instrução e a integração sejam realizadas de forma mais informal e com menos distinção entre elas.

5.1 Instrução

O objetivo da instrução é preparar uma pessoa para a sua função específica. O conteúdo da instrução terá um impacto positivo sobre o desempenho da pessoa, especialmente no início do emprego. A instrução deve começar no primeiro dia de trabalho da pessoa. Como o gerente de linha é responsável pelo novo funcionário, ele (ou ela) deve supervisionar a instrução, mesmo que outras pessoas participem da instrução da pessoa sobre certos tópicos.

Planejamento da instrução

Antes da instrução, o gerente de linha deve criar uma programação para a instrução. Pense sobre os vários aspectos do cargo e decida o que a pessoa precisa saber e quem deve lhe dar instruções sobre cada aspecto.

EXEMPLO

Uma organização recrutou uma pessoa para a função de Coordenador Financeiro. Uma das tarefas do Coordenador Financeiro é processar os pedidos de reembolso de despesas dos funcionários. O gerente de linha vê que, para fazer isso, o novo funcionário precisa saber como é um formulário de despesas, como processar os formulários usando o sistema computadorizado, onde arquivar os formulários usados e como informar as pessoas que os seus pedidos de reembolso foram processados. Como a Administradora esteve realizando esta função desde que o último Coordenador Financeiro deixou a organização, o gerente de linha pede-lhe que dê instruções ao novo funcionário sobre este tópico. O gerente de linha dá a ela uma lista de questões sobre as quais que ele gostaria que a Administradora falasse. Um dia antes da instrução, um funcionário apresenta um formulário de pedido de reembolso de despesas. Depois de pedir permissão a esse funcionário, a Administradora espera até a instrução para processar o formulário, para que o novo funcionário possa ver a tarefa sendo realizada na prática.

Na tabela da página 56, sugerimos alguns dos tópicos que poderiam ser vistos na instrução. Estes tópicos poderiam ser vistos em várias sessões diferentes separadas ou em apenas uma ou duas sessões. Esta tabela poderia ser transformada numa programação, acrescentando-se algumas colunas a mais para mostrar quem é responsável por cada parte da instrução e quando ela será realizada.

Tipos de instrução	Sugestão de conteúdo
Instrução sobre a função com o gerente de linha	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, crenças, valores da organização • Descrição do cargo – funções e responsabilidades (estabelecendo objetivos) • Necessidades de desenvolvimento pessoal • Expectativas • Notas para a transferência de função, procedimentos escritos
Instrução mais ampla sobre o emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma – o contexto do cargo dentro da organização e da equipe • Códigos de conduta e quaisquer questões legais relativas à função • Dia-a-dia da equipe, como oração e horários de reuniões
Instrução relativa ao pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Questões de contrato que ainda precisem ser discutidas • Benefícios, tais como férias remuneradas e benefícios de saúde • Manual do funcionário • HIV e AIDS (VIH e SIDA) e a política do local de trabalho * • Códigos reconhecidos pela organização, tais como o da People In Aid * (veja a página 83) • Proteção infantil * (veja a página 84)
Instrução técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipamento de comunicação e computadores
Instrução sobre saúde, segurança e proteção	<ul style="list-style-type: none"> • Prédios e localização – localização de banheiros, saídas de emergência e onde encontrar materiais de escritório • Plano e política de segurança • Questões de saúde e segurança
Instrução financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Uso dos formulários de despesas pessoais e do projeto • Folha de pagamento
Oração	<ul style="list-style-type: none"> • Oração para o novo funcionário que está iniciando sua nova função.

* Estas questões devem ser vistas durante a integração, mas também na instrução se for particularmente importante para a função. Por exemplo, o novo funcionário deve receber instruções sobre a proteção infantil se a sua função consistir no contato direto com crianças.

Para as funções que consistem na implementação de projetos de assistência em situações de desastre e desenvolvimento, pode ser útil fornecer ao novo funcionário informações sobre os antecedentes e a situação atual do projeto. Na tabela abaixo, encontram-se sugestões sobre tópicos que podem ser vistos.

País	
Antecedentes da região e da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa da área • Antecedentes históricos, políticos, sociais e econômicos • Informações atuais, como reportagens
Programa ou projeto	
Visão geral do(s) projeto(s) do programa	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas do projeto • Propostas do projeto • Doadores e financiamento • Prazos
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia organizacional • Estratégia da equipe
Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios recentes escritos para os doadores e para o conselho da organização

Pode ser útil também organizar sessões de instrução para o novo funcionário com outros membros da equipe, mesmo que não haja uma ligação muito direta entre o seu trabalho e o trabalho dos outros funcionários. Isto ajuda o novo funcionário a entender seu contexto e como a sua função se enquadra no trabalho da equipe.

Notas para a transferência de função

O melhor é que a pessoa que realizava a função antes dê instruções ao novo funcionário pessoalmente. Entretanto, isso nem sempre é possível. Assim, é essencial ter notas escritas para a transferência de função. O gerente de linha deve certificar-se de que a pessoa que realizava a função antes tenha tempo para escrevê-las antes de terminar seu contrato. As notas para a transferência de função são úteis mesmo que a transferência seja feita pessoalmente. As notas podem servir de guia para a conversa e podem ser consultadas mais tarde.

As notas para a transferência de função poderiam incluir o seguinte:

- Contexto atual da função, como, por exemplo, pessoas fundamentais, ambiente externo, como o cargo se enquadra na estratégia da organização.
- Quaisquer objetivos e alvos ligados à função. O gerente de linha deve estabelecer os principais objetivos com o novo funcionário. Para obter mais informações, consulte a Seção 6, sobre a gestão de desempenho.
- Processos e procedimentos explicando como a função é desempenhada no dia-a-dia.
- Padrões ligados à função, como, por exemplo, as políticas organizacionais e as leis nacionais que afetam o que a pessoa pode fazer ou como ela o faz.
- Quaisquer pacotes de trabalho que precisem ser realizados ou concluídos.

As notas para a transferência de função devem ser escritas após consulta com o gerente de linha, pois este pode querer alterar a função ou mudar processos e procedimentos.

5.2 Integração no meio de trabalho

O objetivo da integração é apresentar a organização ao novo funcionário. A integração deve conscientizar o novo funcionário sobre todos os aspectos da organização de maneira que ele possa representá-la apropriadamente. A integração afeta consideravelmente o quanto a pessoa se sente valorizada pela organização.

Independentemente do quanto o novo funcionário já sabe sobre a organização, é importante que todos os novos funcionários tenham uma integração. As pessoas que acham que já conhecem a organização talvez saibam somente sobre algumas áreas do seu trabalho. A integração deve ser a mesma para todos os funcionários.

Recomenda-se que as pessoas participem de uma integração dentro de um ou dois meses após o início do seu emprego. Se vários funcionários novos entrarem para a organização dentro de um período de dois meses,



pode ser útil que eles participem da integração juntos. Isto economiza tempo e pode ajudar os novos funcionários a conhecerem outros funcionários de diferentes partes da organização. Estas ligações pessoais entre departamentos podem ser vantajosas para a organização em longo prazo, pois a boa comunicação pode aumentar o desempenho da organização.

Conteúdo da integração

PESSOAS – uma oportunidade para os novos funcionários conhecerem pessoas de diferentes partes da organização, inclusive os líderes, como, por exemplo, diretores e membros do conselho.

PROJETOS – uma oportunidade para visitar uma comunidade que se beneficie com o trabalho da organização.

HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO – informações fundamentais sobre a organização, inclusive como ela foi fundada, eventos importantes na história da organização, quantas pessoas ela emprega, sua renda anual e como ela é dirigida.

TRABALHO DA ORGANIZAÇÃO – visão, valores e propósito da organização e os tipos de projetos que ela realiza.

QUESTÕES DE RECURSOS HUMANOS FUNDAMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO

As questões de recursos humanos fundamentais da organização devem ser informadas durante a integração, pois elas afetam todos os funcionários, seja qual for a sua função. Estas poderiam ser:

- **Proteção infantil.** Todas as organizações devem ter uma política de proteção infantil para proteger as crianças contra o abuso por parte de funcionários e para ajudar a proteger os funcionários contra falsas alegações de abuso (veja a página 84).
- **Benefícios.** Embora os salários sejam diferentes de acordo com a função, os benefícios devem ser os mesmos para todos os funcionários com contrato de trabalho. Estes benefícios poderiam ser férias anuais remuneradas e planos de saúde. Eles devem ser descritos no manual do funcionário ou no contrato.
- **Procedimentos disciplinares e para queixas.** Um procedimento para queixas garante que o funcionário tenha uma maneira formal de fazer uma queixa, como, por exemplo, sobre a maneira como foi tratado por outro funcionário. Um procedimento disciplinar permite que a organização tome medidas quando a conduta ou a atuação de alguém é vista como inaceitável. Para obter mais informações, consulte a Seção 6.
- **Padrões que a organização reconhece,** como, por exemplo, padrões relativos à segurança, meio-ambiente, gênero ou questões legais.
- **Saúde e segurança.** Os funcionários devem ser informados sobre os procedimentos de saúde e segurança. Por exemplo, eles devem saber o que fazer se houver um incêndio ou alguma outra emergência. Eles devem saber que funcionários sabem prestar primeiros socorros. A organização deve procurar proteger os funcionários contra danos no desempenho da sua função, como, por exemplo, dando orientação sobre como carregar objetos pesados, usar computadores e dirigir os veículos da organização.
- **Políticas organizacionais,** como, por exemplo, política de HIV e AIDS (VIH e SIDA) para o local de trabalho (consulte ROOTS 8: *HIV (VIH) e AIDS (SIDA): Começando a agir*), uma política de gênero ou uma política ambiental.

- **Desenvolvimento de pessoal.** Os novos funcionários devem ser informados sobre oportunidades de aprendizagem. Ao oferecer oportunidades de aprendizagem, a organização pode melhorar o desempenho dos funcionários e motivá-los.

Estes temas, tópicos e políticas provavelmente constarão de forma detalhada no manual do funcionário (consulte a Seção 3). Assim, a integração pode ser uma boa oportunidade para distribuir um exemplar do manual do funcionário, o qual pode ser consultado durante as sessões apropriadas.

Pacote de integração

Pode ser útil criar um pacote de integração, que contenha informações para ajudar as sessões de integração. Alguns apresentadores podem consultar o pacote de integração durante sua sessão. Depois que a integração tiver terminado, os funcionários podem consultar o pacote de integração quando necessário.

REFLEXÃO

- Como as funções são apresentadas aos novos funcionários quando entram para a nossa organização? Esta é uma maneira adequada? Se não for, o que deveria ser incluído na instrução?
- Como a organização é apresentada aos novos funcionários? Como isto pode ser melhorado?
- Tomamos o cuidado de apresentar os voluntários à sua função e à organização?

Gestão de desempenho

Liderar uma equipe pode ser uma experiência gratificante quando cada membro está contribuindo para o sucesso da equipe inteira. Entretanto, os problemas enfrentados por um gerente de linha são o mau desempenho e as más relações entre os membros da equipe. Às vezes, é fácil pensar que os problemas vão desaparecer, mas isso raramente acontece. Esta seção explora a questão do desempenho dos funcionários. Ela oferece uma orientação sobre como identificar e lidar com o mau desempenho e examina maneiras de aumentar o bom desempenho.

Estudo bíblico

O Novo Testamento conta-nos muito sobre a relação de Paulo com Timóteo:

- Paulo convida Timóteo a acompanhá-lo sob a recomendação de cristãos locais (Atos 16:1-5)
- Timóteo continua a realizar seu ministério sob a orientação e as instruções de Paulo (Atos 17:15; 19:22; 1 Tessalonicenses 3:2)
- Paulo chama Timóteo de filho (1 Coríntios 4:17; 1 Timóteo 1:2)
- Paulo procura proteger Timóteo (1 Coríntios 16:10-11)
- Paulo elogia Timóteo (Filipenses 2:19-23)
- Paulo escreve duas cartas a Timóteo

– Paulo inclui Timóteo nas saudações de algumas das suas cartas (2 Coríntios, Filipenses e Colossenses)

- *O que os gerentes de linha da nossa organização podem aprender com isso no que diz respeito a como eles devem ver e gerir seus funcionários?*

Leia 1 Timóteo 3:14-15; 4:11-16; 5:21-22; 6:20-21; 2 Timóteo 1:8-12 e 2:14-16.

- *O que podemos aprender com essas cartas que Paulo escreveu a Timóteo no que diz respeito a:*
 - *Estabelecer tarefas, dar instruções, ensinar e explicar?*
 - *Elogiar e incentivar?*
 - *Dar responsabilidade?*

Gestão de desempenho

Gestão de desempenho é o processo de examinar tanto o futuro quanto o passado com um funcionário. O processo consiste em:

- **Estabelecer objetivos claros e decididos de comum acordo.** Muitas vezes, há conflito porque o gerente de linha pressupõe que o funcionário sabe o que fazer. O funcionário fica surpreso ao descobrir que as expectativas do seu gerente de linha eram diferentes das suas. As descrições de cargo e tarefas devem ser claras e decididas de comum acordo pelo gerente de linha e o funcionário.
- **Examinar e avaliar o desempenho de acordo com esses objetivos.** O desempenho de uma pessoa no seu trabalho é observado pelo seu gerente de linha. O que a pessoa faz deve estar diretamente relacionado com o que lhe foi pedido que fizesse – os objetivos.

- **Dar feedback sobre o desempenho.** Dar feedback significa dizer a uma pessoa se ela está fazendo o seu trabalho direito. Quando o desempenho é ruim, esta é a parte mais difícil e mais importante da gestão de desempenho. Às vezes, uma pessoa pode não estar ciente de que seu comportamento está causando problemas para os outros ou de que não está alcançando o que é esperado dela em termos de quantidade ou qualidade.
- **Planejar, priorizar e decidir em conjunto um caminho a seguir.** A cada seis meses ou a cada ano, é útil rever os objetivos para o próximo ano. Alguns objetivos talvez ainda precisem ser alcançados e podem ser adiados para o próximo período. Pode haver alguns objetivos novos baseados na estratégia da organização. O funcionário precisa saber quais são as prioridades a fim de planejar seu trabalho. O gerente de linha não deve lhe dizer exatamente o que fazer, mas, sim, empoderá-lo para escolher a maneira como vai alcançar os objetivos.

Ciclo da gestão de desempenho



A gestão de desempenho é um ciclo que começa com o estabelecimento de objetivos. A descrição do cargo mostra as tarefas e as responsabilidades. A gestão de desempenho preocupa-se com os “resultados” e com a “maneira” como um trabalho está sendo feito. É necessário estabelecer objetivos para medir isso. O ciclo continua, então, com revisões informais (avaliações) ao longo do ano. Como resultado destas avaliações, às vezes, os objetivos são ajustados. Uma avaliação formal normalmente ocorre uma vez a cada seis ou doze meses e é seguida do estabelecimento de objetivos para o próximo ano.

Avaliações

O termo “avaliação” é usado quando um gerente de linha fala com um funcionário sobre o seu desempenho. É útil que as organizações desenvolvam um processo escrito para as avaliações, para fornecer formulários a serem preenchidos pelos gerentes de linha e funcionários e garantir que haja apoio para os funcionários (como, por exemplo, oportunidades de aprendizagem) após sua avaliação formal. Algumas avaliações são formais e são realizadas a cada seis ou doze meses. As avaliações também podem ser feitas de uma maneira mais informal ao longo do ano.

As avaliações têm muitos benefícios. Por exemplo, uma avaliação:

- **Ajuda a criar boas relações de trabalho.** A oportunidade de falar sobre o trabalho de maneira informal pode ajudar o funcionário e o gerente de linha a se entenderem melhor e criarem confiança.

- **Permite que as queixas sejam ouvidas.** Embora os gerentes de linha devam perguntar aos funcionários nas reuniões habituais se eles têm algum problema, as avaliações oferecem uma oportunidade para que os funcionários falem sobre os problemas.
- **Mostra o desempenho dos funcionários.** O funcionário pode achar que seu desempenho está bom ou ruim, quando, na verdade, é o oposto.
- **Dá confiança ao funcionário se o seu desempenho tiver sido bom.** É importante elogiar os funcionários pelo bom trabalho. Isto os motiva e mostra que estão contribuindo para o trabalho da organização.
- **Apointa necessidades de desenvolvimento pessoal.** Uma revisão de desempenho pode mostrar áreas em que é necessário oferecer oportunidades de aprendizagem.
- **Mostra aos funcionários que a organização se preocupa com o seu desenvolvimento.** Ser valorizado é importante para a maioria das pessoas. Um processo de avaliação completo oferece uma oportunidade para que o gerente de linha passe algum tempo com um funcionário e o escute. Mostra também que a organização se interessa não só pelo desempenho, mas também pelo bem-estar e pelo desenvolvimento da pessoa.
- **Oferece uma estrutura.** O funcionário fica sabendo, através do formulário de avaliação, de que a conversa se concentrará no seu desempenho no trabalho. Como todos na organização passam por esse processo formal com o seu gerente de linha, isso proporciona um senso de justiça.

Conselhos sobre como realizar avaliações

Aqui estão algumas dicas para quando os gerentes de linha realizarem avaliações:

- **Avise com tempo suficiente sobre a avaliação,** para que você e o funcionário possam se preparar para ela.
- **Esteja ciente do seu próprio estado de humor.** O seu estado de humor afetará a maneira como o funcionário o vê durante a avaliação. Procure colocar suas emoções de lado e concentre-se calmamente na avaliação. Se não for possível, adie a avaliação para outro dia.
- **Reserve bastante tempo.** Isto é particularmente importante se você for dar um feedback negativo. Reserve bastante tempo para que o funcionário dê sua opinião.
- **Certifique-se de que não haja interrupções.** Escolha uma sala em que não vá ser perturbado e onde vocês possam falar em sigilo. Desligue seu celular.
- **Se fizer críticas, faça-as de forma construtiva.** Avalie o desempenho do funcionário e não da pessoa. Enfatize seus pontos fortes e suas realizações. Sugira maneiras de superar os pontos fracos e ofereça mais apoio ou oportunidades de aprendizagem.
- **Se escrever algum documento, escreva-o logo após a avaliação.** Isto é especialmente importante para a avaliação formal. As pessoas gostam de saber o que está sendo registrado sobre elas e podem ficar nervosas até virem o documento.
- **Faça as pessoas entenderem o que se espera delas.** Não espere que os funcionários tenham um bom desempenho, se o que se espera deles não for claro, especialmente quando forem novos no emprego. Diga-lhes que padrão e que desempenho são esperados e que metas devem ser alcançadas. Verifique se eles entenderam.
- **Julgue o desempenho e não a pessoa.** Não diga a uma pessoa que ela é preguiçosa, pois isso pode não ajudar. Ao invés disso, diga que o relatório não foi feito a tempo. Esta é uma afirmação sobre um fato e sobre o desempenho.

Tipos e conteúdo das avaliações

Há três tipos principais de avaliações:

- **INSTANTÂNEAS** – na hora, pode ocorrer a qualquer hora do dia.
- **PERIÓDICAS** – reuniões uma vez a cada semana, a cada duas semanas ou a cada mês.
- **FORMAIS** – uma vez a cada seis ou doze meses. Neste tipo de avaliação, é produzido um registro oficial através de formulários para descrever o progresso em relação aos objetivos e comentários do gerente de linha sobre o desempenho.

Avaliações instantâneas

O trabalho é algo dinâmico e as coisas mudam a cada momento. Um exemplo da avaliação instantânea é o elogio ou o reconhecimento. Estes podem ser expressos pública ou privadamente e podem ser um pequeno comentário, do tipo “Muito bem” ou “Agradeço-lhe pelo seu trabalho”.

É mais difícil fazer uma avaliação instantânea quando o trabalho não foi feito na hora ou o comportamento da pessoa não foi apropriado. Às vezes, é melhor lidar com a situação rapidamente, mas, em algumas situações, é melhor adiar a resposta. Lide com a questão privadamente e dê tempo à pessoa para que a explique do seu ponto de vista.

Avaliações periódicas

As avaliações periódicas geralmente consistem em reuniões curtas entre o funcionário e o seu gerente de linha. Às vezes, estas são chamadas de “conversas de atualização”.

- **As conversas de atualização periódicas são essenciais.** É importante marcar reuniões periódicas e garantir que elas não sejam ignoradas quando os funcionários estiverem ocupados. A duração e a frequência das conversas de atualização variam de acordo com a situação, mas elas geralmente são realizadas uma vez a cada semana ou a cada duas semanas e duram por volta de uma hora.
- **As conversas de atualização devem ter uma estrutura clara.** Explique aos funcionários o propósito dessas conversas e, após consultá-los, faça um programa para elas. O programa poderia incluir:
 - Revisão do progresso do trabalho
 - Revisão do progresso em relação aos objetivos da pessoa
 - Trabalho pretendido para a semana seguinte
 - Quaisquer questões a serem discutidas relativas ao trabalho ou às relações com outras pessoas
 - Áreas para desenvolvimento.
- A conversa de atualização deve ser uma **conversa bilateral**. Dê oportunidade para que a pessoa fale sobre seus problemas e faça perguntas além de receber o feedback do gerente de linha. Além de discutir seu trabalho, pergunte ao funcionário como ele está se sentindo e como poderia ser apoiado.
- **As conversas de atualização são uma oportunidade ideal para dar e receber feedbacks negativos e positivos.** Os feedbacks devem ser bilaterais. Além de o gerente de linha dar seu feedback à pessoa, esta deve ser incentivada a dar seu feedback ao gerente de linha sobre o desempenho dele. O quadro na página ao lado mostra um modelo para dar feedbacks, que permite honestidade e, ao mesmo tempo, minimiza os sentimentos ruins.

Modelo para feedbacks

COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ

- 1 Dê seu feedback o mais breve possível após o evento.
- 2 Dê feedbacks positivos assim como negativos. Os feedbacks negativos devem ser construtivos.
- 3 Concentre-se nos fatos e não nas opiniões.
- 4 Dê tempo para que a pessoa responda.
- 5 Ofereça idéias práticas sobre como as coisas podem ser feitas melhor na próxima vez. Novamente, dê tempo para que a pessoa responda.
- 6 Tenha como objetivo principal melhorar a situação para a equipe, inclusive para o membro da equipe com quem você está conversando.

Exemplo 1

Pessoa 1 Posso dar uma opinião?

Pessoa 2 Sim, tudo bem.

Pessoa 1 Hoje de manhã, na entrevista que você fez, notei que você deu bastante tempo para a pessoa que estava entrevistando responder a cada pergunta. Por causa disso, eu acho que você teve respostas muito melhores. *[Pausa para permitir que a pessoa 2 responda]*

Pessoa 2 Obrigado, é bom saber.

A Pessoa 1 dá um feedback imediato

A Pessoa 1 fala sobre fatos

Exemplo 2

Pessoa 1 Posso dar uma opinião?

Pessoa 2 Sim, tudo bem.

Pessoa 1 Hoje de manhã, quando estávamos na reunião da equipe, notei que você sacudiu a cabeça quando eu estava falando sobre o que fazer na próxima reunião com os doadores. Isso me fez sentir como se você me achasse um tolo. *[Pausa para permitir que a pessoa 2 responda]*

Pessoa 2 Puxa! Eu não tinha a menor idéia de que estava fazendo isso. Sinto muito. Eu não acho que você seja um tolo. Avise-me se eu, algum dia, fizer isso de novo.

A Pessoa 1 dá um feedback imediato

A Pessoa 1 faz uma pausa e permite que a Pessoa 2 responda

A Pessoa 1 fala sobre fatos

- **Termine a conversa de atualização com coisas que devem ser feitas.** Como resultado da conversa, tanto a pessoa quanto o gerente de linha devem entrar em acordo quanto ao que farão e o prazo para isso. Ambos devem prestar contas sobre suas ações mutuamente. Na próxima reunião, eles devem rever o progresso alcançado.

Avaliações formais Há duas situações diferentes em que são feitas avaliações formais:

- **REVISÕES PROBATÓRIAS**
- **AVALIAÇÕES ANUAIS OU SEMESTRAIS**

REVISÕES PROBATÓRIAS

O período probatório dura as primeiras semanas de trabalho. No final do período probatório, é realizada uma reunião para revisar o desempenho do novo funcionário e decidir se ele é adequado ou não para a função. Se ele for adequado, seu emprego deve ser confirmado. Se não for adequado, decida se terminará o contrato ou se prolongará o período probatório a fim de dar tempo para que os problemas sejam resolvidos ou o funcionário receba treinamento.

Durante o período probatório, devem ser realizadas conversas de atualização periódicas para garantir que os problemas sejam resolvidos já no início. Isso diminui as chances de surpresas para o novo funcionário no final do período probatório. Deve-se oferecer apoio especial durante o período probatório, como, por exemplo, treinamento e oportunidade de acompanhar outros funcionários.

AVALIAÇÕES ANUAIS OU SEMESTRAIS

O segundo tipo de avaliação formal é normalmente realizado uma vez a cada seis meses ou, pelo menos, a cada ano.

Uma avaliação formal poderia concentrar-se:

- No progresso em relação aos objetivos para o ano corrente
- Em revisar como o funcionário desempenhou suas tarefas e as relações com os outros funcionários
- Em estabelecer objetivos para o ano seguinte (veja o quadro abaixo)
- Em elaborar um plano de desenvolvimento para o ano seguinte. Um plano de desenvolvimento ajuda o funcionário a planejar como ele obterá as habilidades, o conhecimento e a experiência necessária para fazer seu trabalho melhor e para ajudá-lo a desenvolver sua carreira (consulte a Seção 7 para obter mais informações).

COMO ESTABELECEER OBJETIVOS

Os objetivos devem ser claros e devem dizer o que precisa ser alcançado e até quando. Pode ser útil estabelecer objetivos "EMARP":

Específico	O objetivo é claro?
Mensurável	Como a realização do objetivo será medida?
Atingível	O objetivo pode ser atingido com o tempo e os recursos disponíveis?
voltados para os Resultados	Qual será o resultado? Por exemplo, "Angariar £1.000 de doadores até o final de fevereiro escrevendo uma proposta" é um objetivo EMARP. "Realizar trabalho para angariar verbas de doadores" é uma atividade e não um objetivo EMARP.
com Prazo	O objetivo tem um prazo claro antes da próxima avaliação formal?

Exemplo de um formulário de avaliação

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO		
Nome:		
Equipe:		
Título do cargo:		
Data da avaliação:		
Objetivos para o ano corrente	Comentários sobre o desempenho	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Com que eficácia o funcionário realizou suas outras tarefas este ano?		
Estabeleça seis ou menos objetivos EMARP para o próximo ano		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Objetivos de desenvolvimento (O que você espera alcançar)	Medidas a serem tomadas para o desenvolvimento (Como isso será realizado?)	Prazo (Até quando isso será alcançado?)
Comentários do funcionário		
Assinatura		Data
Comentários do gerente de linha		
Assinatura		Data

O desempenho de um funcionário é uma combinação de:

- Conhecimento
- Capacidade
- Comportamento.

Por exemplo, uma pessoa pode ter um mau desempenho se ela:

- não entender o que tem de fazer (conhecimento)
- constantemente não for capaz de fazê-lo (capacidade) ou;
- decidir que não vai fazer o que precisa ser feito (comportamento).

Por esses motivos, é importante perguntar ao funcionário por que ele teve um mau desempenho antes de julgá-lo. Se ele entendeu mal a função ou não for capaz de realizá-la com um alto padrão, ele precisa de **apoio**. Se o funcionário deixar de fazer algo de propósito, esta é uma questão de comportamento que requer **disciplina**.

- Pergunte ao funcionário qual é a melhor forma de ajudá-lo.
- Sempre escreva notas sobre a conversa e registre qualquer decisão tomada. Estas notas podem ser necessárias como prova numa audiência disciplinar. Assim que possível, o gerente de linha deve desenvolver um plano de ação para ajudar o funcionário a melhorar seu desempenho.
- Marque uma data para revisar o progresso e informe o funcionário sobre as conseqüências se o seu desempenho não melhorar. Por exemplo, o mau comportamento pode levar a uma audiência disciplinar, resultando na perda do emprego.

Procedimentos disciplinares

O ultimo recurso para o mau desempenho é realizar uma audiência disciplinar. É boa prática que a organização possua um procedimento disciplinar, que conste nos termos de trabalho. Os princípios disciplinares são:

- O padrão de trabalho deve ser claramente explicado, de forma que não haja nenhum mal-entendido.
- As descrições de cargos devem ser precisas.
- Os funcionários devem entender as condições do período probatório.
- As conseqüências da não satisfação dos padrões exigidos devem ser claramente explicadas.

REFLEXÃO

- De que maneira os gerentes de linha avaliam o desempenho dos nossos funcionários na nossa organização? Essa maneira é eficaz? Por quê?
- A nossa organização deveria avaliar o desempenho dos seus voluntários? Em caso afirmativo, que aspectos do seu desempenho poderiam ser avaliados?
- A nossa organização possui algum processo de avaliação formal? Se não, ela deveria possuir algum?
- De que maneira as pessoas lidam com o mau desempenho na nossa organização? Essa maneira é apropriada?

7

Desenvolvimento de pessoal

É importante pensar sobre como desenvolver os funcionários a fim de melhorar o trabalho da organização. O desenvolvimento de pessoal poderia consistir em ensino, oportunidades para adquirir experiência e na aprendizagem com outras pessoas. Alguns dos benefícios de se investir nos funcionários estão descritos abaixo:

Para a organização

- Para ser eficaz, uma organização precisa de funcionários com conhecimento, habilidades e experiência para fazerem seu trabalho e porem em prática a estratégia da organização. Nem sempre é possível recrutar as pessoas certas. Portanto, às vezes, vale a pena empregar pessoas com potencial e proporcionar-lhes oportunidades de aprendizagem para que elas satisfaçam as demandas do trabalho.
- Quando as pessoas têm oportunidades no trabalho para crescerem e se desenvolverem, há mais chances de que se sintam motivadas. Uma motivação maior leva a um trabalho mais eficaz.
- Há mais probabilidade de que os funcionários permaneçam numa organização que lhes oferece oportunidades de desenvolvimento. Uma organização assim geralmente é mais eficaz porque mantém o conhecimento organizacional e o que foi aprendido.
- O contexto em que uma organização trabalha muda constantemente. Portanto, é essencial continuar aprendendo.

Para as pessoas

- As oportunidades para aprender e crescer levam a uma maior satisfação profissional e um senso de realização.
- As oportunidades para aprender e crescer permitem que o funcionário desenvolva sua carreira tanto dentro quanto fora da organização.

Estudo bíblico

Leia Filipenses 3:12-14.

- *Os cristãos já sabem tudo que há para saber? Eles são perfeitos?*
- *O que essa passagem diz sobre as pessoas que se sentem satisfeitas com sua vida cristã?*
- *Qual é o perigo de não “prossequir para o alvo”?*
- *De que maneira esta passagem é relevante para a nossa vida profissional?*
- *Que papel a nossa organização desempenha em inspirar e permitir que os funcionários “avancem para o fim que está proposto diante deles”?*

Desenvolver as pessoas é como cultivar uma planta. Não podemos fazer com que as sementes cresçam, mas podemos propiciar o ambiente de que precisam para florescer – água, um bom solo, a quantidade certa de sol e sombra, fertilizante e proteção contra ervas daninhas e pragas. Da mesma forma, não podemos fazer com que as pessoas se desenvolvam, mas as organizações devem tentar oferecer o ambiente de que os funcionários precisam para florescer. Esta seção examina como as organizações podem criar esse tipo de ambiente.

7.1 Questões de âmbito organizacional a serem consideradas

Para criar um ambiente em que os funcionários possam florescer, há várias coisas que precisam acontecer em termos organizacionais. Estas estão além do controle individual dos gerentes ou funcionários e precisam ser decididas pela liderança ou pelo conselho. Cinco áreas importantes a considerar são:

1 Estratégia clara

Toda organização precisa de uma visão e uma estratégia claras e objetivos que descrevam como a organização vai alcançar a visão. Todo funcionário deve entender de que maneira sua função contribui para realizar a estratégia. O desenvolvimento de pessoal garante que a organização possa alcançar sua estratégia.

Os líderes da organização devem se perguntar: Onde estão as lacunas no conhecimento, nas habilidades ou na experiência na organização que nos impedirão de alcançarmos nossa meta? A resposta para esta pergunta mostrará as necessidades estratégicas de desenvolvimento. Com frequência, as lacunas estão relacionadas com novas áreas que a organização deseja desenvolver na sua estratégia ou mudanças que provavelmente acontecerão.

2 Política de desenvolvimento de pessoal

Os funcionários precisam saber que as decisões sobre o seu desenvolvimento são consistentes e justas. Pode ser útil ter uma política para o desenvolvimento de pessoal, para que os funcionários saibam o que podem esperar. A política de desenvolvimento de pessoal poderia descrever o comprometimento da organização com o desenvolvimento dos funcionários, como as solicitações de apoio serão priorizadas, que oportunidades de desenvolvimento a organização apoiará ou não, as responsabilidades do gerente de linha, das pessoas e do Departamento de Recursos Humanos e uma descrição dos processos que precisam ser seguidos.

3 Processos claros

Os processos ajudam os funcionários a identificar necessidades, encontrar opções, priorizar, planejar e revisar o progresso. Esses processos são a instrução e a integração, as conversas de atualização periódicas, as avaliações formais e o planejamento do desenvolvimento pessoal.

Tudo isso faz parte do processo de gestão de desempenho, que é o foco da Seção 6.

4 Habilidades na gestão de funcionários

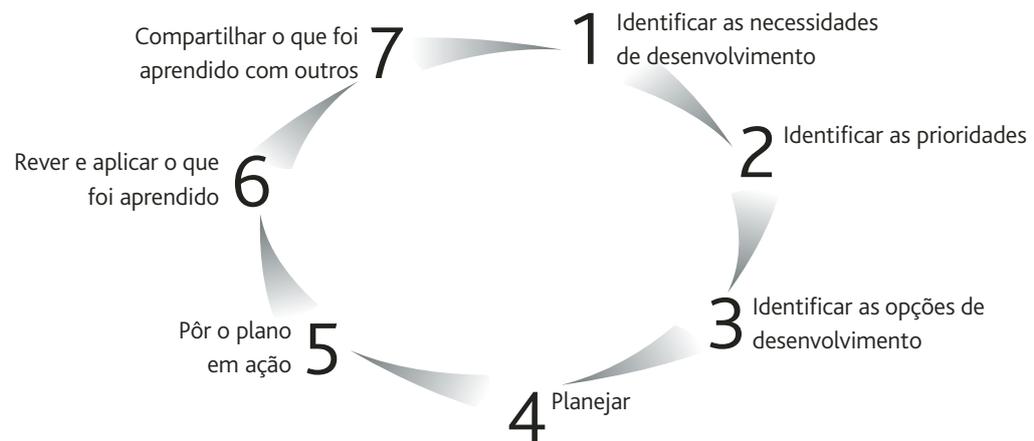
Rever o desempenho, dar feedback, orientar e estabelecer objetivos são habilidades de que os gerentes precisam para incentivar os funcionários a crescerem. Os gerentes frequentemente precisam de oportunidades de aprendizagem e apoio para fazer isso bem.

5 Recursos disponíveis

Investir nos funcionários requer tempo e dinheiro. As verbas para isso devem ser incluídas no orçamento anual. Uma linha orçamentária para o desenvolvimento de funcionários poderia ser incluída nas propostas de projetos enviadas aos doadores institucionais, desde que se possa mostrar que isso aumentará a eficácia do projeto. Pode ser útil dizer quanto tempo os funcionários podem usar para aprender atividades. Por exemplo, poderiam ser permitidos até cinco dias por ano a cada funcionário para a aprendizagem ou o desenvolvimento pessoal.

7.2 Questões a serem consideradas pelos gerentes

Para criar um ambiente em que os funcionários possam florescer, os gerentes devem auxiliar os funcionários em sete passos. Este é um processo contínuo, e é útil pensar nele como se fosse um ciclo.



Os passos desse ciclo também podem ser usados para planejar o desenvolvimento de pessoal no âmbito organizacional.

PASSO 1 Identificar as necessidades de desenvolvimento

As necessidades de desenvolvimento devem ser identificadas tanto no âmbito organizacional quanto individual. No âmbito individual, estas são as áreas em que uma pessoa em particular precisa crescer para ser mais eficaz no seu trabalho. Este crescimento poderia ser em conhecimento, habilidades ou experiência.

As necessidades de desenvolvimento não se devem necessariamente à fraqueza. Um funcionário pode ser forte numa área e, mesmo assim, pode se beneficiar com o desenvolvimento a fim de ser ainda mais eficaz na sua função. Na verdade, o desenvolvimento a partir dos pontos fortes

geralmente é o que mais melhora o desempenho de uma pessoa. Entretanto, pode haver áreas de mau desempenho que precisem ser resolvidas.

Pode ser necessário crescimento em uma ou mais das seguintes áreas:

Conhecimento	Há dois tipos principais de conhecimento. O conhecimento técnico está relacionado com as tarefas do trabalho, tais como saber como criar uma planilha eletrônica num computador. O conhecimento organizacional está relacionado com a maneira como a organização funciona, como, por exemplo, saber onde encontrar informações ou por que as coisas são realizadas de uma determinada maneira, ou aprender algo da última vez em que se experimentou alguma coisa. O conhecimento técnico é muito mais fácil de ser substituído se alguém sair da organização. O conhecimento organizacional será perdido a menos que se faça algo para mantê-lo.
Habilidades	Todas as pessoas precisam de habilidades pessoais, tais como habilidades de comunicação, apresentação ou a competência para organizar seu trabalho. As habilidades técnicas são mais específicas à função, como, por exemplo, a competência para tratar um paciente, treinar outras pessoas ou cozinhar um prato.
Experiência	A experiência é o que as pessoas fizeram com seu conhecimento e suas habilidades. A experiência pode ser adquirida através do trabalho formal, de atividades voluntárias ou da vida diária.
Atitude	As atitudes afetam a maneira como as pessoas abordam seu trabalho e incluem o comprometimento, a motivação, a iniciativa e a determinação. Esta é uma área difícil de desenvolver, mas é essencial para o sucesso.

Para identificar nossas necessidades de desenvolvimento, todos nós precisamos de:

- Objetivos claros, para sabermos o que nos estão pedindo para fazer (consulte a Seção 6).
- Uma boa compreensão das habilidades, da experiência e do conhecimento necessários para alcançarmos os objetivos. Alguns desses estão descritos no perfil do cargo.
- Feedback sobre como estamos indo – isso nos ajuda a entender nossos pontos fortes e áreas em que podemos melhorar.

É responsabilidade do gerente de linha garantir essas três coisas e ajudar o funcionário a identificar suas necessidades. Isso pode ser feito durante uma conversa de atualização periódica ou uma avaliação formal.

A ferramenta na página ao lado pode ajudar os funcionários a refletirem sobre as suas próprias necessidades de desenvolvimento. Ela pode ser usada para iniciar uma conversa com seu gerente de linha.



As necessidades de desenvolvimento podem resultar do mau desempenho. Quando se deparar com o mau desempenho, o gerente deve sempre tentar encontrar a causa fundamental do problema, caso haja necessidade de aumentar o conhecimento, as habilidades ou a experiência daquela pessoa. Entretanto, esteja ciente de que o mau desempenho pode ser causado por outros fatores, como mostra o exemplo abaixo

EXEMPLO

Pedro é um administrador que precisa escrever relatórios mensais para o seu gerente de linha sobre a quantidade de correspondência que o departamento recebe. Ele nem sempre faz exatamente o que a sua gerente de linha, Anita, quer. Durante sua avaliação, eles conversaram sobre as necessidades de desenvolvimento. Pedro diz que quer fazer um curso de computação, pois isso o ajudará a fazer bons relatórios. Porém, Anita sabe que Pedro já é bom com computadores. À medida que discutem a questão, Anita percebe que há dois problemas reais. Pedro não entende exatamente que informações o relatório deve conter e ele nunca recebe feedback sobre o conteúdo dos relatórios, pois Anita geralmente os lê no último minuto. Eles decidem que Anita vai explicar em maiores detalhes o que é necessário fazer no próximo relatório, e ela dá a Pedro alguns exemplos de relatórios de boa qualidade. Ela também decide aconselhá-lo e dar feedback sobre os três próximos relatórios, de maneira que eles possam trabalhar juntos para melhorá-los.

Como escrever objetivos Depois de identificar uma área para desenvolvimento, é útil escrever um “objetivo de desenvolvimento”, o qual deve descrever o que você quer alcançar.

- Passos fáceis para escrever objetivos de desenvolvimento**
- PASSO 1 **Identificar:** a área que você quer melhorar.
 - PASSO 2 **Esclarecer:** seja o mais específico possível sobre o que deve ser aprendido.
 - PASSO 3 **Definir:** o que você quer ser capaz de fazer com o que foi aprendido.
 - PASSO 4 **Testar:** como você saberá que é capaz de fazê-lo.

Como escrever um objetivo de desenvolvimento Depois de identificar uma área para desenvolvimento, escreva o objetivo de desenvolvimento seguindo esta estrutura:

Ser capaz de para que até

Evite usar palavras vagas como “entender” ou “saber”. Ao invés disso, use palavras que expliquem o que pode ser feito com o que foi entendido, como, por exemplo: descrever, explicar, treinar outros, aplicar, demonstrar, orientar.

EXEMPLO

- PASSO 1 **Identificar**
Aprofundar a compreensão da boa prática em HIV.
- PASSO 2 **Esclarecer**
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas.
- PASSO 3 **Definir**
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas para que eu seja capaz de escrever uma proposta pedindo financiamento.
- PASSO 4 **Testar – Escreva objetivos que sejam EMARP** (específicos, mensuráveis, alcançáveis, voltados para os resultados e com prazo)
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas para que eu seja capaz de escrever uma proposta pedindo financiamento, que seja aprovada pela liderança da organização até o final de dezembro de 2009.

PASSO 2 Identificar prioridades

As necessidades individuais devem ser priorizadas de acordo com as prioridades estratégicas. As necessidades individuais que se enquadrarem nas prioridades estratégicas devem receber alta prioridade.

Depois de priorizar as necessidades de acordo com as prioridades estratégicas, os gerentes de linha devem alocar recursos para as necessidades de desenvolvimento de pessoal de maneira justa e consistente. A tabela ao lado mostra algumas perguntas que podem ajudar um gerente a priorizar as necessidades de desenvolvimento na sua equipe. As “**Perguntas principais**” referem-se a áreas que devem ter a mais alta prioridade para qualquer organização. As perguntas sobre “**Retorno do investimento**” ajudam os gerentes a usar seu discernimento e pesar os custos e benefícios de determinadas opções. As perguntas sobre “**Recursos**” levantam questões de financiamento.

É importante reservar uma quantia de dinheiro considerável para o desenvolvimento de pessoal, como três por cento dos custos de pessoal. Mesmo que isso seja feito, muitas vezes, haverá oportunidades de aprendizagem que a organização não terá condições financeiras de pagar. O tempo dos funcionários também é limitado. Devido a estas limitações, a priorização das necessidades é um processo essencial.

	PERGUNTA	COMENTÁRIOS
PERGUNTAS PRINCIPAIS	Há algum requisito legal? Há algum requisito relativo à saúde e à segurança?	Por exemplo, treinamento em primeiros socorros.
	Há algum requisito ou necessidade estratégica?	Por exemplo, se o HIV (VIH) for uma prioridade da organização, pode ser necessário priorizar o treinamento no trabalho com pessoas que vivem com HIV.
	Há alguma mudança na prática?	Por exemplo, a organização pode começar a trabalhar com alguma questão técnica nova.
	Há algum risco significativo com o qual se deva lidar?	Por exemplo, proteção infantil.
	Há algum requisito de boa prática?	Por exemplo, pode ter sido decidido garantir que todos os programas devem ser sensíveis ao gênero.
RETORNO DO INVESTIMENTO	Há algum benefício direto específico?	Por exemplo, treinamento em habilidades diretamente relacionadas com o desempenho do cargo. Qual é o benefício para a pessoa? Que benefício isso trará para os outros?
	Há algum benefício indireto específico?	Por exemplo, motivação e levantar a moral, preservar funcionários.
	Quais são os custos?	Isto inclui o preço do treinamento e o custo de ter um funcionário sem fazer suas tarefas normais durante o período do treinamento.
	Os benefícios compensam os custos?	Isso geralmente é uma questão de discernimento.
	Essa é a pessoa certa?	Considere o impacto no trabalho da organização e o comprometimento, a função e a duração do contrato da pessoa. Ela está comprometida a aplicar e compartilhar o que aprendeu?
	Agora é a hora certa?	Considere as cargas de trabalho e as prioridades da pessoa e da organização.
	Esse é o melhor método?	Considere as várias opções.
RECURSOS	Há recursos disponíveis?	
	Há financiamento externo para isso?	

PASSO 3 Identificar as opções de desenvolvimento

- Depois que o gerente de linha e o funcionário tiverem decidido juntos um objetivo de desenvolvimento, o próximo passo será considerar as opções disponíveis: Veja como o funcionário gosta de aprender – ele aprende melhor fazendo algo ou lendo? Ele gosta de aprender sozinho ou conversando com outra pessoa?
- Planeje uma variedade de maneiras para ajudar a pessoa a aprender.
- Pense sobre os recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e especialistas. A localização também determinará que opções podem ser usadas.
- Pense sobre oportunidades para que o funcionário compartilhe o que aprendeu e o aplique em seu trabalho. O aprendizado será logo esquecido se não for compartilhado e usado.

Geralmente colocamos ênfase demais nos cursos de treinamento. A maior parte do que aprendemos quando adultos é aprendido fazendo ou experimentando algo, lendo ou assistindo a alguém trabalhar. O treinamento formal só desempenha um pequeno papel na aprendizagem. Na verdade, podemos aprender muito pouco com o treinamento, a menos que este seja feito no momento certo, esteja no nível certo e atenda as nossas necessidades específicas. Também precisamos de oportunidades para aplicar o que aprendemos depois do curso.

A tabela abaixo descreve uma variedade de métodos que podem ser usados para desenvolver os funcionários.

Opção de aprendizagem	Descrição
APRENDIZAGEM COM OUTRAS PESSOAS	
Aprendizagem com um colega	Uma outra pessoa na equipe ou na organização pode possuir o conhecimento, as habilidades ou a experiência necessária.
Acompanhamento	O acompanhamento consiste em observar uma pessoa no seu trabalho com o propósito de aprender. Um funcionário pode acompanhar alguém mais sênior ou alguém com a mesma função. O acompanhamento pode ser feito durante algumas horas, um dia, uma semana ou por mais tempo. É importante tomar notas durante o acompanhamento e reservar tempo para discutir as observações com a pessoa que o funcionário está acompanhando.
Visita de intercâmbio	Muitas vezes, é útil visitar outro projeto ou outra organização. Para aproveitar ao máximo a visita, é importante ter objetivos claros e explicar ao anfitrião quais são as suas expectativas. Reserve tempo para refletir sobre o que aprendeu durante e depois da visita e faça um plano de ação para aplicar o aprendizado.
Mentoreamento	Mentoreamento é o processo de aprendizagem com uma pessoa mais habilitada ou com mais experiência. O mentor incentiva, orienta e se torna amigo de uma pessoa menos habilitada ou com menos experiência através de encontros periódicos, como, por exemplo, por uma hora a cada duas semanas. É importante estabelecer objetivos e decidir de comum acordo o que será discutido nos encontros. Em cada encontro, o mentor poderia perguntar: O que aconteceu esta semana? O que você aprendeu? O que você fará diferente na próxima vez?

a tabela continua

continuação

Opção de aprendizagem	Descrição
Orientação	A orientação consiste em ajudar um funcionário a ter um melhor desempenho fazendo-lhe perguntas ao invés de lhe dizer o que fazer. O orientador incentiva a pessoa a encontrar sua própria solução, apoiando-a nisso. Os gerentes de linha devem procurar orientar seus funcionários. Em algumas circunstâncias, pode ser útil empregar um orientador de fora da organização.
Grupos de aprendizagem interna	Os funcionários podem aprender uns com os outros formando grupos. Os grupos devem entrar em acordo sobre o propósito do encontro, com que frequência se encontrarão e como usarão o grupo para ajudar sua aprendizagem. Os grupos de aprendizagem podem ser usados para pesquisar em conjunto um determinado tópico, para compartilhar o que foi aprendido, para responder às perguntas uns dos outros ou para aprender com especialistas externos. Os grupos não precisam se encontrar pessoalmente – alguns grupos comunicam-se por e-mail ou através da internet.
Participação numa rede externa	Há muitas redes externas diferentes das quais os funcionários podem participar para compartilhar seu aprendizado e suas especializações. Para encontrar redes apropriadas locais, pergunte a outras organizações ou pesquise na internet.
Tornar-se membro de uma sociedade profissional	Tornar-se membro de uma sociedade profissional freqüentemente oferece oportunidades de desenvolvimento.
APRENDIZAGEM COM A EXPERIÊNCIA	
Delegação de um projeto especial	Delegação significa transferir a responsabilidade por alguma coisa a outro funcionário. Os gerentes freqüentemente delegam responsabilidades aos membros das suas equipes. A delegação deve ser vista como uma maneira de desenvolver os funcionários assim como uma maneira de economizar tempo para o gerente. Embora o gerente seja o responsável pelo resultado final, a delegação oferece ao funcionário uma oportunidade de usar sua iniciativa, desenvolver suas habilidades e adquirir experiência. É importante que o gerente de linha: <ul style="list-style-type: none"> ■ defina e explique a tarefa (objetivos, padrões, habilidades e recursos necessários) ■ esclareça que decisões o funcionário pode ou não pode tomar ■ combine uma data para verificar o progresso ■ incentive a apropriação e deixe o funcionário resolver os problemas, oferecendo orientação se necessário ■ recompense e elogie o progresso e o êxito na realização das tarefas.
Transferência temporária para outra função	A disponibilização de um funcionário para outra função dentro ou fora da organização proporciona uma excelente oportunidade para o desenvolvimento. Decida: <ul style="list-style-type: none"> ■ Quanto tempo durará a transferência temporária? ■ Quem substituirá essa pessoa? (Essa também seria uma oportunidade de desenvolvimento?) ■ Como usaremos a nova experiência, conhecimento e habilidades dessa pessoa quando ela retornar?

a tabela continua

continuação

Opção de aprendizagem	Descrição
APRENDIZAGEM COM A LEITURA, A PESQUISA E O ESTUDO	
Livros e periódicos	A pesquisa e a leitura são boas maneiras de aumentar o conhecimento sobre um tópico específico, descobrir mais sobre a boa prática e aprender com o que os outros estão fazendo numa área específica.
Internet	Há muitas informações disponíveis na internet agora. Esta pode ser uma fonte de informações confiáveis e de baixo custo, mas lembre-se de que qualquer um pode colocar informações na internet, portanto, a qualidade varia. Muitas organizações conhecidas publicam materiais úteis nos seus sites, tais como relatórios, diretrizes, materiais de treinamento, artigos e estudos de caso.
Qualificações formais	Se alguém quiser estudar para obter qualificações formais, verifique sempre: <ul style="list-style-type: none"> ■ se o padrão de ensino é alto na instituição ■ se a qualificação é apropriada para a necessidade identificada ■ se o funcionário pode conciliar o tempo de estudo com as demandas da sua função ■ se há equipamento apropriado disponível, como, por exemplo, um computador, acesso à internet, e-mail confiável ou acesso a um aparelho de DVD ou vídeo.
APRENDIZAGEM COM O TREINAMENTO	
Utilização de treinadores internos	Muitas vezes, os funcionários são especializados em treinamento. Certifique-se de que o treinador entenda por que lhe estão pedindo que treine outras pessoas e quais são os objetivos do curso. Faça com que ele use técnicas de treinamento adequadas.
Contratação de treinadores de fora da organização	Se houver uma necessidade de treinamento específica ou muitos funcionários que precisem do mesmo treinamento, talvez valha a pena contratar um treinador de fora da organização. É essencial: <ul style="list-style-type: none"> ■ obter referências ■ certificar-se de que o treinador entenda as necessidades de treinamento e os objetivos do curso ■ garantir que haja um contrato escrito para os serviços prestados.
Cursos externos	Geralmente há treinamento externo no local ou no país. O objetivo das organizações de treinamento é vender treinamento, portanto, é importante ter certeza de que o curso valerá a pena. Antes de um funcionário fazer um curso, pense sobre o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> ■ Este é o curso certo? Quais são os objetivos? Eles são relevantes? Como o treinamento será feito? O estilo do curso incentivará a aprendizagem? O curso está no nível certo? Esta é a pessoa certa para mandar fazer o curso? ■ Mesmo que o curso seja oferecido de graça, é importante pensar sobre o treinamento cuidadosamente, pois a organização estará investindo o tempo dos seus funcionários nele. ■ Depois de qualquer curso de treinamento, os gerentes de linha devem sempre ajudar os funcionários a aplicarem o que aprenderam. É boa prática desenvolver um plano de ação no final de um curso.

EXEMPLO

Felipe precisa melhorar seu francês para sua nova função. Depois de conversar com seu gerente de linha, ele concordou em criar um objetivo de desenvolvimento para os próximos seis meses:

Melhorar meu francês escrito para que eu possa me comunicar claramente com os doadores franceses por e-mail dentro de seis meses.

Felipe gosta de aprender através da leitura. Ele gosta de poder trabalhar no seu próprio ritmo, mas percebe que precisa de feedback para saber se está melhorando. Com o seu gerente de linha, ele concorda com as seguintes opções:

- Felipe fará um curso de gramática francesa na internet sozinho. Ele fará isso fora do expediente.
- Felipe passará uma hora por semana no trabalho lendo relatórios franceses relevantes para a sua função.
- Felipe passará uma hora por semana no trabalho com outro funcionário que fala francês fluentemente. Este funcionário dará feedback e fará comentários sobre os e-mails que Felipe escrever em francês.

REFLEXÃO

- Pense sobre algo que você aprendeu recentemente: como aprendeu isso?
- Que métodos de aprendizagem estamos usando na nossa organização no momento?
- Que métodos poderíamos usar mais?

PASSO 4 Planejar

Um plano de desenvolvimento é uma ferramenta útil por três motivos principais:

- Ele permite que a pessoa registre objetivos e acompanhe o progresso.
- Ele proporciona uma base para conversas sobre o desenvolvimento entre o gerente de linha e o funcionário.
- Ele ajuda o gerente de linha a ter uma visão geral das necessidades de desenvolvimento da equipe ou de toda a organização, de maneira que os recursos possam ser alocados com eficácia.

O plano de desenvolvimento deve registrar:

- os objetivos de desenvolvimento
- as atividades de aprendizagem planejadas
- os custos das atividades
- o tempo necessário
- possíveis dificuldades e como superá-las
- quem é responsável pelo quê.

É útil que alguém tenha uma idéia geral das necessidades de desenvolvimento e prioridades de uma organização. Assim, é possível coordenar oportunidades de aprendizagem para funcionários com necessidades de desenvolvimento semelhantes e lidar com as prioridades estratégicas. Portanto, é útil que os gerentes de linha enviem uma cópia dos planos de desenvolvimento dos membros da equipe para essa pessoa.

PASSO 5 Pôr o plano em ação

Cada funcionário deve apropriar-se do seu próprio plano de desenvolvimento. É sua responsabilidade implementá-lo com o apoio do seu gerente de linha. Os gerentes de linha devem rever os planos de desenvolvimento com cada funcionário uma vez a cada seis meses.

Exemplo de um Plano de Desenvolvimento

Nome					
Função					
Gerente de linha					
Data					
Objetivos de desenvolvimento	Atividades de desenvolvimento	Custo	Responsabilidade e apoio	Até quando	Comentários durante a revisão
Assinatura do gerente de linha				Data	
Assinatura do funcionário				Data	

PASSO 6 Revisar e aplicar o que foi aprendido

É importante garantir que os funcionários retenham o que foi aprendido. Algumas orientações para fazer com que isso aconteça são:

INCENTIVE OS FUNCIONÁRIOS A APLICAREM O QUE APRENDERAM o mais breve possível, para que não se esqueçam.

REVISE A ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM COM O FUNCIONÁRIO PERGUNTANDO:

- O que você aprendeu?
- O que você quer fazer diferente como resultado do que foi aprendido?
- Você alcançou seus objetivos?
- O que você precisa fazer agora?

COMO GERENTE DE LINHA, REFLITA SOBRE O SUCESSO DA ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM

verificando se a competência do funcionário melhorou na devida área. Se houver alguma dúvida, pense sobre o seguinte:

- A necessidade foi avaliada corretamente?
- A opção adequada foi escolhida?
- O que deveria ser feito de maneira diferente na próxima vez?

PASSO 7 Compartilhar o que foi aprendido com os outros

As organizações devem incentivar os funcionários a compartilharem o que aprenderam. Esta é uma maneira importante de aproveitar ao máximo a aprendizagem e também ajuda a reforçar o que foi aprendido. Abaixo, encontram-se algumas idéias de como fazer isso.

- Convide os funcionários para um evento mensal de aprendizagem e dê-lhes a oportunidade de compartilharem o que eles próprios aprenderam.
- Incentive os funcionários com funções semelhantes na organização a se encontrarem periodicamente para compartilharem o que aprenderam.
- Faça do compartilhamento do que foi aprendido uma parte habitual da reunião de equipe.
- Uma vez por semana, comece o dia com uma sessão de 30 minutos para que as pessoas compartilhem o que aprenderam. A cada vez, peça a um funcionário diferente da equipe para liderar a sessão.
- Incentive os funcionários a escreverem o que aprenderam e mandá-lo por e-mail a outras pessoas que possam estar interessadas.
- Se a organização tiver um site de intranet, crie uma zona em que os funcionários possam compartilhar o que aprenderam.

REFLEXÃO

- Como a nossa organização vê seus funcionários? Damos aos funcionários oportunidades para se desenvolverem? Damos aos voluntários oportunidades para se desenvolverem?
- Que processos poderiam ser iniciados para incentivar o desenvolvimento de pessoal?

Recursos e contatos

O Código da People in Aid

O Código da People in Aid é uma ferramenta que ajuda as organizações a melhorarem sua gestão de recursos humanos e aumentarem sua capacidade para realizarem sua missão. O Código foi criado em resposta a questões de recursos humanos que afetam organizações que trabalham na área de assistência em situações de desastre e desenvolvimento.

O princípio orientador é que as pessoas são essenciais para se alcançar a missão de uma organização. As pessoas que trabalham para uma organização merecem respeito e uma boa gestão, e a eficácia e o sucesso de uma organização dependem das contribuições de todos os funcionários e voluntários.

- 1 **Estratégia de recursos humanos** Uma estratégia de recursos humanos é essencial para a estratégia de uma organização. O sucesso de uma organização depende do fato de os funcionários compreenderem o papel que desempenham na realização dos objetivos da organização.
- 2 **Políticas e práticas dos funcionários** As políticas dos recursos humanos devem ser eficazes, justas e transparentes. As políticas devem ajudar as organizações a serem eficazes no seu trabalho e proporcionar uma boa qualidade de vida profissional para seus funcionários.
- 3 **Gestão de pessoas** Um bom apoio, uma boa gestão e uma boa liderança de funcionários são fundamentais para a eficácia da organização. As políticas, os procedimentos e o treinamento em gestão equipam os gerentes para preparar e apoiar os funcionários no desempenho eficaz da sua função, desenvolver seu potencial e incentivar e reconhecer o bom desempenho.
- 4 **Consulta e comunicação** O desenvolvimento, a implementação e o monitoramento eficazes das políticas e práticas de recursos humanos dependem da consulta e da comunicação adequadas com as pessoas que trabalham para uma organização.
- 5 **Recrutamento e seleção** As políticas e práticas devem procurar atrair e selecionar uma força de trabalho diversificada, com as habilidades e capacidades para satisfazer os requisitos da organização.
- 6 **Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento** As oportunidades apropriadas de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem são importantes para ajudar os funcionários a trabalhar de forma eficaz e profissional. A competência de uma organização para alcançar suas metas e seus objetivos aumenta significativamente quando se investe na aprendizagem.
- 7 **Saúde, segurança e proteção** A proteção, a boa saúde e a segurança dos funcionários são algumas das principais responsabilidades de uma organização. As organizações têm o dever de garantir o bem-estar físico e emocional dos seus funcionários antes, durante e após o término do seu vínculo empregatício.

Ao implementarem este Código, as organizações mostram a várias partes interessadas a qualidade da sua gestão de recursos humanos. Por exemplo:

- Os funcionários e os voluntários reconhecerão o esforço que a organização está fazendo para melhorar o apoio e a gestão provida
- Os funcionários e voluntários em potencial verão a organização como uma boa escolha de empregador
- Os doadores verão uma prova do comprometimento com o fortalecimento da capacidade interna e dos sistemas para melhorar a qualidade da assistência prestada
- As pessoas pobres terão garantia de que as suas necessidades estão sendo atendidas por funcionários competentes e que contam com apoio.

Para obter mais informações sobre o Código, sobre como se tornar membro da People in Aid ou como obter reconhecimento por implementar o Código, visite o site www.peopleinaid.org ou envie um e-mail para info@peopleinaid.org.

Proteção infantil

É boa prática obter, com a polícia, um atestado de antecedentes criminais dos funcionários e voluntários antes de eles trabalharem diretamente com crianças. Os funcionários também devem receber informações sobre proteção infantil durante sua integração com a organização. É responsabilidade de todos minimizar os riscos para as crianças, para si próprios e para a organização. O abuso geralmente é descrito de acordo com as seguintes categorias amplas:

- **Físico** por exemplo, bater, sacudir, jogar, envenenar, queimar, afogar ou sufocar.
- **Sexual** por exemplo, forçar ou tentar uma criança a assistir ou participar de uma atividade de natureza sexual. Este tipo de abuso também inclui o uso de linguagem relacionada com questões sexuais.
- **Negligência** por exemplo, não atender as necessidades físicas e psicológicas básicas de uma criança, como alimentá-la, vesti-la ou protegê-la contra danos.
- **Emocional** por exemplo, maus tratos emocionais contínuos, que causem danos ao desenvolvimento da criança, como dizer a ela que não vale nada, não é amada e é inadequada, o que a deixa assustada e propensa à exploração e à corrupção.

É útil escrever uma política de proteção infantil que estabeleça os padrões de comportamento aceitáveis para os funcionários e voluntários, aconselhe sobre como eles podem proteger as crianças, a organização e a si próprios e oriente sobre como lidar com questões de proteção infantil levantadas pelas crianças.

Conselhos fundamentais

- 1 Sempre que possível, mantenha-se visível para as outras pessoas quando trabalhar com crianças.
- 2 Respeite os limites das crianças e mantenha distância.
- 3 Esteja ciente de situações que possam apresentar riscos e lide com elas.
- 4 Planeje e organize seu trabalho e seu local de trabalho de forma a minimizar os riscos.
- 5 Seja aberto. Crie e mantenha uma atitude não defensiva e um ambiente aberto para discutir questões e preocupações.
- 6 Crie um ambiente de prestação de contas mútua para que qualquer comportamento abusivo em potencial possa ser confrontado.
- 7 Escute as crianças que dizem que foram abusadas, reaja com calma e garanta que elas recebam apoio, como atendimento médico urgente se necessário.
- 8 Informe quaisquer preocupações o mais breve possível às pessoas em posição de autoridade para que sejam tomadas medidas.
- 9 Informe-se sobre a legislação e a orientação sobre proteção infantil. Na maioria dos países, as organizações devem informar as alegações de abuso infantil à polícia local e ao departamento de assistência social para que eles tomem providências.

Sites úteis

Direitos Infantis
www.unicef.org

Materiais de treinamento Keeping Children Safe
www.keepingchildrensafe.org.uk

Aconselhamento para igrejas / organizações cristãs
www.ccpas.co.uk

Funcionários em trabalho humanitário
www.hapinternational.org

Sociedade Internacional para a Prevenção do Abuso e da Negligência de Crianças
www.ispscan.org

Glossário

Este glossário explica o significado de certas palavras conforme a maneira como foram utilizadas neste livro.

aposentadoria	deixar um emprego voluntariamente ou quando houver um limite de idade máxima estabelecido pelas leis trabalhistas locais ou pela organização
ata	registro oficial do que foi dito ou acordado numa reunião
avaliação	revisão do desempenho
benefícios	área da gestão de recursos humanos relacionada com as provisões não salariais para os funcionários, tais como seguro de saúde ou férias remuneradas
capacidade	competência necessária para fazer algo
classificação	nível do cargo de acordo com as habilidades necessárias, a responsabilidade que o funcionário terá e até que ponto ele representará a organização
conduta	comportamento pessoal
conselho	grupo de pessoas com a responsabilidade geral por uma organização
consistente	quando um princípio é aplicado igualmente por toda a organização
contracheque	demonstrativo da quantia que um empregado recebe
corretor de seguros	agente que vende seguros
currículo	resumo das qualificações, habilidades e experiência de uma pessoa
de boca em boca	comunicação falada
dedução	quantia em dinheiro retirada do salário do funcionário
delegar	pedir a outra pessoa para fazer algo em seu lugar
demissão	tirar o emprego de um funcionário da organização
discriminar	tratar uma pessoa de maneira diferente dos outros, geralmente por preconceito
dispensa imotivada	tirar o emprego de alguém porque a sua função não é mais necessária
exclusões	coisas não cobertas por algo que está sendo provido, como, por exemplo, um seguro
expatriado	funcionário que é cidadão de um país diferente do país em que trabalha
feedback	dizer se a pessoa está se saindo bem ou mal em algo que está fazendo
folha de pagamento	quantia total a ser paga aos empregados num dado momento
gerente de linha	gerente responsável por um ou mais funcionários

habitual	comum ou normal num determinado lugar
intranet	rede de computador semelhante à internet, que só pode ser acessada pelos funcionários
mentor	pessoa que dá aconselhamento e apoio a pessoas menos experientes
moral	nível de confiança ou otimismo que um grupo de pessoas sente
orientação	ajudar um funcionário a ter um melhor desempenho fazendo-lhe perguntas ao invés de fornecer soluções
período de aviso prévio	período de tempo entre a entrega da notificação de uma pessoa ou da organização dizendo que deseja rescindir o contrato e a rescisão do contrato em si
período probatório	período de tempo no início do contrato de trabalho de uma pessoa durante o qual é avaliada a sua adequação para o emprego
política	conjunto de regras ou diretrizes decididas que descrevem como uma organização lidará com uma situação específica
pontual	que chega na hora
prática	processo de realização de alguma coisa
prestação de contas	situação em que uma pessoa ou organização deve explicar suas decisões e ações a outros
procedimento	maneira estabelecida de fazer algo
processo	série de atividades que levam à realização de um determinado fim
proteção	relativo ao ambiente de trabalho fora do controle da organização
queixa	motivo para uma reclamação
recrutar	empregar um funcionário para um determinado cargo
referências	declaração sobre o caráter, as habilidades e a experiência de alguém para um possível empregador
salário	quantia paga periodicamente a um empregado em troca do seu trabalho para a organização
segurança	relativo ao ambiente de trabalho dentro do controle da organização
sistema	combinação de políticas e prática
transparente	aberto, ao invés de secreto. Numa organização, a transparência permite que os empregados descubram e compreendam por que as decisões foram tomadas
vaga	cargo desocupado

Índice

	Páginas
Anúncios	32, 35, 39, 40–41, 44, 49, 50, 53
Aposentadoria	20–21, 23, 29, 30, 32
Arquivo de pessoal	32, 35, 50, 52
Avaliações	8, 62–68, 70, 72, 73
Avaliação de cargo	8, 12, 13–16, 19
Benefícios	8, 11, 17, 20–25, 30, 51, 56, 58
Categorias de funcionários	20, 27, 28, 30, 33
Classificação de cargos	8, 9, 11–20, 29, 35, 39
Conhecimento	66, 68, 69, 70, 71–73, 76–78
Contrato de trabalho	8, 11, 19, 21, 23, 24, 27–30, 32, 33, 51, 52, 56, 58, 66
Demissão	28, 29, 32
Departamento de Recursos Humanos	7, 13, 39, 45, 52, 70
Descrição de cargo	8, 12, 17, 20, 36–39, 40, 45, 53, 56, 61–62, 68
Desenvolvimento de pessoal	8, 32, 58, 69–81
Entrevistas	35, 36, 37, 40, 41, 43–49, 51, 52, 53
Especificação pessoal	12, 36, 37–39, 40, 43, 45, 48
Estratégia	7, 30, 35, 53, 56, 57, 62, 69, 70
Estrutura organizacional	8, 9–10, 17, 30, 35, 56
Estudo bíblico	11, 38, 41, 61, 69
Experiência	37–38, 43–46, 66, 70, 71–73, 76–77
Férias e licenças	8, 20, 21, 23–24, 29, 30, 52, 56, 58
Ficha de inscrição	41–42, 43–45, 52, 53
Gestão de desempenho	8, 32, 58, 61–68, 70, 71, 73
Habilidades	13–15, 36, 38, 40, 42, 43–44, 46, 49, 66, 69, 70, 71–73, 76–77

Instrução	8, 32, 55–57, 59, 70
Integração	8, 32, 55, 56, 57–59, 70, 84
Legislação	8, 17, 21, 22, 23–24, 27, 32, 33, 51, 52, 57, 84
Manual do funcionário	8, 27, 29, 30–33, 51, 56, 58, 59
Objetivos (estabelecimento)	56, 57, 61–62, 64, 66–67, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80
Oportunidades iguais	32, 39, 41, 44
Orçamento/recursos	8, 17, 22, 35, 71, 74–75, 76, 79
Pacote de documentos	50–51, 53
Perfil do cargo	12, 13, 15, 17, 28, 30, 35, 36–39, 72
Período de aviso prévio	28–29, 30, 32
Período probatório	28, 29, 30, 65–66, 68
Plano de desenvolvimento	66, 70, 79–80
Procedimentos disciplinares	8, 29, 30, 52, 58, 68
Proteção	31, 32, 56
Proteção infantil	29, 32, 39, 40, 46, 50, 56, 58, 75, 84
Recrutamento	8, 27, 32, 35–53
Referências	35, 42, 45, 49–50, 52, 53, 78
Responsabilidades (do cargo)	13–15, 36–38, 56, 62, 77
Salário	8, 11, 12, 16–20, 21, 23, 27, 28, 29, 30, 39, 40, 51, 52
Saúde	29, 31, 32, 42, 50, 56, 58, 75
Segurança	29, 31, 32, 56, 58, 75
Seguro	21–23, 31
Termos e condições	27–30, 51, 68
Voluntários	5, 21, 25, 35, 36, 59, 68, 81, 84



tearfund

Gestão de recursos humanos

escrito por Christine Williamson, Gary Colvin e Amy McDonald

Editado por Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 80 1

Publicado pela Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido