

DIAGNOSIS of the Human Resources System: one humanistic approach or one technique approach?

Resumo:

O presente artigo tem o propósito de abordar a respeito do diagnóstico organizacional, especialmente, o diagnóstico do sistema de recursos humanos, possibilitando, ao mesmo tempo, o questionamento a respeito de o diagnóstico tratar-se de uma abordagem técnica ou abordagem humanística, e disponibilizando ferramentas de diagnóstico em forma de checks lists, tanto do sistema global como dos subsistemas de RH.

O artigo sustenta a importância do mapeamento da realidade organizacional no que se refere à gestão de recursos humanos, em especial, como requisito para a projeção de melhorias e mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Sistema de recursos humanos; diagnóstico do sistema de recursos humanos; gestão de pessoas.

Abstract: The present article has the intention of to approach regarding the organizational diagnosis, especially, the diagnosis of the system of human resources, making possible, at the same time, the questioning regarding the diagnosis to be a technique approach or humanistic approach, and placing to the disposal tools of diagnosis in form of checks lists, as much of the global system as of the RH subsystems. The article supports the importance of the mapping of the organizational reality as for the management of human resources, in special, as requisite for the projection of improvements and organizational changes.

Key words: System of human resources; diagnosis of the human resources system; people management.

A questão do diagnóstico organizacional

Mapear a realidade organizacional, em uma espécie de varredura da situação atual (SA),

estágio em que o empreendimento se encontra, passou a ser uma medida obrigatória de saneamento, e de projeção para o desenho e o descortinar de novos cenários, ou seja, projetar a situação desejada (SD). Desde logo, depara-se a dificuldade da disponibilidade de mecanismos e ferramentas capazes de prospectar a situação atual com propriedade e fidelidade. Os dois tipos de mapeamentos são interessantes e necessários, ou seja, tanto o diagnóstico organizacional global como, também, os diagnósticos organizacionais específicos, quer de setores, quer de sistemas e/ou subsistemas.

O presente artigo propõe-se abordar a questão do diagnóstico do sistema de recursos humanos, permitindo um novo olhar sobre o jeito de fazer a gestão do sistema específico, e disponibilizando ferramentas de diagnóstico sob a forma de checks lists tanto do sistema global como, também dos subsistemas de gestão de pessoas. Está em jogo a etapa da descoberta (discovery), conforme o Método IA (Appreciative Inquiry, de COOPERRIDER e WHITNEY, 2006), etapa importante e fundamental que precede as outras etapas que o referido método anuncia, ou seja, desejo (dream), desenho (design), diligência (destiny). Para a área de gestão de pessoas, as citadas etapas também são pertinentes e fundamentais. A descoberta, através do diagnóstico, permite a leitura do cenário atual, possibilitando emergir o desejo, o desenho e a mudança delineada.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 18) assim declinam a etapa da descoberta:

“Mobilizar o sistema inteiro através do engajamento de todos os interessados na articulação de pontos fortes e melhores práticas. Identificando “O melhor do que tem sido e aquilo que é”.”

O risco pedagógico que existe é maximizar a dimensão técnica em detrimento da dimensão humana quando na efetivação dos referidos diagnósticos, até mesmo, quando se refere ao diagnóstico do sistema de gestão de recursos humanos. Preconiza-se, à semelhança do Método IA, a busca constante daquilo que deu certo no passado, e a inclusão de todos os representantes interessados no futuro bem-sucedido da organização. Cabe ao planejamento estratégico de RH, no dizer de Chiavenato (1999, p. 59) ser parte integrante do planejamento estratégico da organização:

“O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.”

Esse olhar estratégico de RH poderá tomar um viés tecnicista ou humanista. Lacombe (2005, p. 14), porém, alerta:

“É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.”

Aí, surgem as questões: esse olhar cabe ser eminentemente técnico ou cabe ser um olhar com uma vertente humanística capaz de conjugar o binômio da pessoa integral em um trabalho completo (COVEY, 2005)? Pergunta-se, na gestão de pessoas, os fatores tangíveis exigem abordagem predominantemente técnica, e os fatores intangíveis demandam uma abordagem predominantemente humanística?

Schein (1972, p. 9) é conclusivo em afirmar que a organização nunca pode escapar dos procedimentos humanos nela existentes:

“Enquanto as organizações forem como redes, formadas por pessoas, haverá procedimentos humanos entre elas. Por isso é óbvio que, quanto melhor esses procedimentos são diagnosticados e compreendidos, maiores são as oportunidades de se encontrar soluções para os problemas técnicos, que serão aceitas e aplicadas pelos membros da organização.”

Isso remete à necessidade de diagnosticar e compreender tanto os fatores tangíveis do sistema como, também, os fatores intangíveis inerentes ao sistema. Nesse sentido, Möller (1996, p. 144) ajuda a distinguir os fatores tangíveis e os fatores intangíveis:

“As áreas tangíveis compreendem os aspectos concretos e técnicos da vida de uma empresa: sistemas, métodos, tecnologia, metas, finanças, organização, regras, procedimentos, cadeias de comando, etc.”

“As áreas intangíveis compreendem os aspectos emocionais da vida de uma empresa: termos sociais, comunicação, clima psicológico, estilo gerencial, atitude em relação às pessoas, ética, tradição, espírito de equipe, sensação de pertencer, segurança, desafios, etc.”

Ficher (2002, p. 32) reconhece a necessidade de um novo olhar e de um novo modelo:

“Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.”

Caravantes (1994, p. 164) considera o aperfeiçoamento da capacidade diagnóstica como estratégica no processo de gestão:

“Em verdade, todo trabalho organizacional consiste em preencher o hiato existente entre uma situação atual e uma situação desejável, julgada melhor. Quando tal não ocorre, os indivíduos fazem a única coisa possível: concentram-se nas tarefas, muitas vezes desvinculadas do resultado pretendido.”

O diagnóstico organizacional, como ferramenta de mapeamento da realidade, permite apurar e analisar as políticas explícitas e implícitas da organização com reflexos no sistema de recursos humanos. Fleury (1996, p. 24) reforça essa percepção:

“Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos

de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização.”

Alguns temas merecem investigação. Celinski (1994, p.15) destaca alguns desses temas: (1) políticas e práticas de RH; (2) condições de trabalho; (3) relações interpessoais; (4) estilo de gerência e supervisão. Salienta, também, alguns temas de RH como fontes de investigação. Vale citar, exemplificando, cargos e salários, benefícios, comunicação, higiene e segurança, suprimento e admissão, treinamento e desenvolvimento. Uma das funções do diagnóstico organizacional é expandir a sabedoria organizacional. No dizer de Lacombe (2005, p. 30), “um bom diagnóstico depende mais das perguntas certas do que das respostas”. É da responsabilidade da área de RH, acrescentam Carvalho e Nascimento (1997, p. 10), tornar-se um efetivo instrumento de integração organizacional.

O diagnóstico do sistema de recursos humanos

O SRH – Sistema de Recursos Humanos está vinculado diretamente ao PE – Planejamento Estratégico – da organização. O sistema de recursos humanos é um dos grandes sistemas organizacionais que compõe a estrutura de todo e qualquer empreendimento (KOPS, 2007). À luz do Planejamento Estratégico da empresa, o SRH passa a definir e funcionar referendado por ampla Matriz Estratégica de Recursos Humanos. Trata-se de uma “matriz prescritiva” a ser praticada em uma linha de tempo correspondente ao planejamento estratégico da organização.

A MERH – matriz estratégica de recursos humanos – compreende e abrange várias submatrizes. Vale citar:

- matriz do subsistema de recrutamento e seleção;
- matriz do subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação;
- matriz do subsistema de cargos e salários;
- matriz do subsistema de avaliação de desempenho;
- matriz do subsistema de benefícios e serviços;
- matriz do subsistema de reconhecimento e celebração;
- matriz do subsistema de higiene, segurança, e qualidade de vida;
- matriz do subsistema do banco de dados e sistemas de informações.

As matrizes prescritivas são circunstanciadas, focadas e planejadas para a situação desejada da organização.

Questões ou perguntas pertinentes ao diagnóstico do Sistema de RH

Trata-se de um sistema estratégico para compor o denominado capital humano, e fundamental no alinhamento ideológico e alinhamento estratégico com a organização. A título de mapeamento do referido sistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

Questões ou perguntas a respeito do sistema global de gestão de RH:

- existe uma matriz paradigmática de gestão do sistema de RH?

Diagnóstico do sistema de recursos humanos: uma abordagem humanista ou abordagem técnica?

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

- existe uma matriz estratégica de gestão do sistema de RH?
- existem matrizes específicas e estratégicas de gestão dos subsistemas de RH:
- matriz de recrutamento e seleção?
- matriz de treinamento, desenvolvimento e educação?
- matriz de cargos e salários?
- matriz de avaliação de desempenho?
- matriz de benefícios e serviços?
- matriz de reconhecimento e celebração?
- matriz de higiene, segurança e qualidade de vida?
- matriz de banco de dados e sistemas de informações?

Questões ou perguntas de Sistemas Informatizados de gestão de RH:

- a empresa utiliza sistemas informatizados (softwares específicos) nos processos e subsistemas de RH? Quais?

Questões ou perguntas sobre metodologias alternativas e avançadas de gestão de RH:

- a empresa utiliza ou adota metodologias alternativas nos processos de gestão de pessoas (grafologia, música, astrologia, florais, aromaterapia, feng shui)? Outra?
- metodologias avançadas (outdoor training; gincanas)? Outra?
- metodologias avançadas (alto desempenho; hot groups; alta performance; equipes multifuncionais)? Outra?
- ferramentas administrativas (manuais do colaborador; código de ética; manual de integração)? Outra?

Questões ou perguntas pertinentes a processos de humanização:

- ferramenta coaching?; ferramenta counseling?; ferramenta mentoring?

Questões ou perguntas pertinentes aos processos dos fatores intangíveis:

- motivação dos colaboradores?
- satisfação dos colaboradores?
- comprometimento dos colaboradores?
- alinhamento dos colaboradores?
- criatividade dos colaboradores?
- orgulho dos colaboradores?
- auto-estima dos colaboradores?
- endomarketing?
- relacionamento interpessoal?
- integração e participação dos colaboradores?

Questões ou perguntas pertinentes ao processo de aprendizagem organizacional:

- existe uma estrutura instalada de aprendizagem organizacional permanente (laboratórios; biblioteca; grupos de estudos; centro de treinamento; comunidades de aprendizagem; ambientes virtuais; universidade corporativa)? Outra?

Questões ou perguntas pertinentes quanto ao paradigma do profissionalismo:

- qual o paradigma ou concepção que permeia a respeito de profissionalismo?

Diagnóstico do sistema de recursos humanos: uma abordagem humanista ou abordagem técnica?

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

- como é trabalhada a dimensão profissionalismo na cultura da empresa?

Questões ou perguntas pertinentes quanto ao perfil profissional almejado:

- qual o perfil profissional delineado e projetado para a empresa?

Questões ou perguntas pertinentes ao sistema de avaliação do sistema de RH:

- existe um sistema, em uso, capaz de avaliar o sistema de RH na sua globalidade?

Questões ou perguntas referentes à política de retenção de talentos e fidelização dos colaboradores:

- existem medidas e procedimentos de empresabilidade? (KOPS, 2011)

- ocorre um alto índice de turnover?

Questões ou perguntas pertinentes ao Apoio ao SRH:

- como está organizado o departamento de pessoal?

- outros serviços de apoio atrelados ao SRH (segurança, vigilância, informática)?

O diagnóstico do subsistema de recrutamento e seleção

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico: CHECKLIST do subsistema de R&S (Recrutamento e Seleção)

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política de empregabilidade?
2. A empresa tem uma política definida a respeito de Recrutamento e Seleção?
3. Como funciona a sistemática de recrutamento e seleção de RH?
4. Existe um procedimento para a contratação de novos colaboradores?
5. Existe uma matriz de R&S que traduza a política atual da empresa a respeito?

II - Perguntas Específicas do Subsistema Recrutamento:

1. O recrutamento baseia-se:

- Perfil profissional compatibilizado com o modelo de Gestão por Competências?
- No título do cargo a ser preenchido?
- Na descrição detalhada do cargo?
- Em especificações definidas pelo superior imediato?
- Em especificações definidas por outros que não a chefia imediata?
- Em modelos de anúncios de outras empresas?

2. Quais os meios utilizados para o recrutamento da empresa:

- Cartazes no hall ou corredor de entrada da empresa?
- Anúncios em jornais?
- Anúncios em revistas especializadas?
- Contatos com agências especializadas?

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

- Cartazes em universidades e escolas técnicas?
- Indicação através dos colaboradores internos?
- Intranet?
- Internet ?

III - Perguntas Específicas do Subsistema Seleção:

1. O processo seletivo pratica uma seleção por paradigmas, ou seleção por competências, ou seleção por perfil, ou seleção por traços?
2. Utilizam procedimentos com aplicação de testes práticos e psicológicos?
3. Os gerentes ou supervisores das UGBs (Unidades Gerenciais Básicas) ou UNs (Unidades de Negócios) participam diretamente do processo seletivo?
4. Que tipos de instrumentos são utilizados no processo seletivo: Definição do perfil do cargo? Portfólio de competências do cargo? Testes de inteligência? Testes psicotécnicos? Dinâmicas de grupo?

Quais os critérios utilizados na seleção de recursos humanos:

- Perfil do candidato?
- Testes de inteligência?
- Testes de sociabilidade?
- Testes de liderança situacional?
- Pretensões futuras de carreira?
- Experiência no setor?
- Apresentação e marketing pessoal?
- Aparência física?
- Comunicabilidade e desembaraço?
- Domínio de língua estrangeira?
- Idade?
- Escolaridade?
- Características específicas do cargo?
- Avaliações técnicas relacionadas ao cargo?
- Motivação com relação à oferta da vaga e à empresa?
- Motivos de saída de empregos anteriores?
- Pretensões salariais?
- Salário anterior?

5. Quanto ao uso de entrevistas:

- Uso de entrevista individual?
- Uso de entrevista coletiva?
- Uso de entrevista com banca examinadora?

6. Quanto ao uso de técnicas de dinâmicas de grupo?

- Uso de dinâmicas de grupo envolvendo jogos empresariais ou quebra-cabeças?
- Uso de dinâmicas de grupo envolvendo debate a partir de um foco temático?

7. Quanto à análise de currículo:

- Análise de currículo com ênfase em quais critérios e fatores?

8. Quanto à participação do superior imediato ao cargo a ser preenchido:

- Participação através de análise de currículos?
- Participação através de simulações ou testes situacionais?
- Participação através de entrevista pessoal?
- Participação através de parecer e tomada de decisão?

O diagnóstico do subsistema de cargos e salários

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

CHECK-LIST do subsistema de CARGOS e SALÁRIOS

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de C&S ?
2. Existe uma matriz que traduza a política de C&S da empresa a respeito?
3. Existe a cultura de C&S na empresa?
4. A matriz de C&S é pública, isto é, divulgada internamente na empresa?

II - Perguntas Específicas do Subsistema Cargos:

1. O subsistema de cargos baseia-se:

- modelo de gestão por competências (competências organizacionais, competências da UBG – unidade básica de gestão, competências do cargo, competências profissionais, competências de cidadania)?

2. Quais os meios utilizados para a modelagem de cargos na empresa:

- métodos de colheita de dados sobre cargos?
- descrição pormenorizada do conteúdo laboral (funções, atribuições, responsabilidades, competências, atividades, rotinas)?
- avaliação e classificação dos cargos?
- critérios de escalonamento na classificação dos cargos?
- aspectos motivacionais no desenho de cargos?
- aspectos de capilaridade social progressiva, vertical e horizontal, na estrutura de cargos? (KOPS, 2011)

3. Quais os meios de suprimento dos cargos na empresa:

- reposição do efetivo humano?
- processo de recrutamento via RH?

III - Perguntas Específicas do Subsistema Salários:

1. O subsistema de salários (remuneração) baseia-se:

- no modelo de gestão por competências?
- plano de carreira?

2. Quais os meios utilizados para definir a matriz salarial:

- política salarial?

- pesquisa de mercado?
- legislação vigente para casos especiais?
- capacidade financeira da organização?
- competitividade da organização?

3. Quais as alternativas de disponibilizar a remuneração na empresa:

- semanal, quinzenal, mensal?
- via rede bancária, via setor RH, via setor financeiro?

O diagnóstico do subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

CHECKLIST do subsistema de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) (2006).

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de TD&E ?
2. A empresa tem uma política de empresabilidade?
3. Como funciona a sistemática de treinamento e desenvolvimento de RH?
4. Existem procedimentos próprios para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?
5. Existe uma política ou incentivo para o autotreinamento e o autodesenvolvimento?
6. Existe uma matriz que traduza a política de TD&E da empresa a respeito?
7. Existe a cultura de TD&E na empresa?
8. Quais foram os grandes Programas ou Projetos de TD&E que fazem parte da história da empresa?
9. Existe dotação orçamentária e aporte financeiro para o sistema de TD&E?
10. Quais os índices – hora/treinamento/colaborador - praticados pela empresa?
11. O sistema de TD&E é avaliado dentro de um programa do PNQP (Programa Nacional de Qualidade e Produtividade) e/ou PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade)?
12. Existe um formato-padrão de encaminhamento de programas e projetos de TD&E?

II - Perguntas Específicas do Subsistema Treinamento:

1. O treinamento baseia-se:

- em DNT – Diagnóstico de Necessidades de Treinamento?
- em GPC – Gestão por Competências?
- em Programas estratégicos de Treinamento de RH?
- em sistema de informações de treinamento?
- em sistemas de avaliação de resultados de treinamento e/ou ROI – return on investimento?
- em programas e/ou projetos de integração e nivelamento básico dos colaboradores?
- em programas e/ou projetos eminentemente gerenciais?
- em programas e/ou projetos eminentemente técnicos?
- em programas e/ou projetos eminentemente operacionais?
- em programas e/ou projetos com ênfase na dimensão comportamental?
- em programas e/ou projetos com ênfase na dimensão cidadania?
- em iniciativa do colaborador via auto-treinamento?

- em programas de trainees?
- em treinamento a distância?
- em treinamento presencial?
- em treinamento não-presencial?
- em treinamento vivencial?
- em treinamento vivencial ao ar livre? Outdoor training?

2. Quais os meios utilizados para o treinamento na empresa:

- Convite do RH?
- Encaminhamento pela gerência?
- Sistema de convocação por parte da empresa?
- Número mínimo de horas-treinamento obrigatório para cada colaborador?
- Divulgação de vagas junto aos gerentes para divulgação e encaminhamento?
- Divulgação por sistema on-line de ofertas de cursos?
- Training in company?
- Training in job?
- Tutoria?

III - Perguntas Específicas do Subsistema Desenvolvimento:

1. Existe um programa de desenvolvimento profissional dos RHs?
2. Existe um programa ou incentivo de desenvolvimento pessoal de RHs?
3. Existe um programa ou incentivos específicos de autodesenvolvimento?

IV – Perguntas Específicas do Subsistema Educação:

1. Existe um programa de educação para a cidadania?
2. Existe um programa de educação para a hospitalidade?
3. Existe um programa de educação para a diversidade?
4. Existe um programa de educação para o pluriculturalismo?
5. Existe um programa de educação ambiental?
6. Existe um programa de educação para a saúde?

O diagnóstico do subsistema de avaliação de desempenho

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

CHECK-LIST do subsistema de AVALIAÇÃO de DESEMPENHO

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de A&D ?
2. Existe uma matriz que traduza a política de A&D da empresa a respeito?
3. Existe a cultura de A&D na empresa?
4. A matriz de A&D é negociada, conhecida, isto é, divulgada internamente na empresa?

II - Perguntas Específicas do Subsistema Avaliação de Desempenho:

O subsistema de avaliação de desempenho baseia-se:

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

- modelo de gestão por competências (competências organizacionais, competências da UBG – unidade básica de gestão, competências do cargo, competências profissionais, competências de cidadania)?
- em contrato psicológico firmado entre as partes?
- plano de ação à luz de um planejamento estratégico que traduz as metas e indicadores de desempenho a serem avaliados?
- Quais os meios utilizados para a modelagem de avaliação de desempenho na empresa:
- ritos de lançamento de uma matriz de metas e indicadores a referendar o desempenho a ser avaliado?
- ritos de contratos psicológicos a serem firmados no início do processo?
- distinções entre desempenho organizacional, desempenho setorial, desempenho gerencial, desempenhos coletivos, desempenhos individuais?
- clareza no processo de A&D (início, processamento, conclusão, feedback)?

Quais as metodologias de avaliação de desempenho na empresa:

- utilização de um sistema de avaliação de desempenho devidamente planejado (o que avaliar, quando avaliar, quem avalia, implicações da avaliação)?
- auto-avaliação de desempenho?
- ferramenta de avaliação de 360º?
- avaliações diárias, semanais, mensais, trimestrais, semestrais, anuais?
- sistema de avaliação de desempenho vinculado a outro sistema organizacional (sistema de remuneração, sistema de reconhecimento, sistema de promoção, sistema de celebração, sistema de feedback)?
- recursividade como recurso disponível e previsto no processo de A&D?

O diagnóstico do subsistema de benefícios e serviços

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

Check list do subsistema de BENEFÍCIOS e SERVIÇOS

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de B&S ?
2. Existe uma matriz que traduza a política de B&S da empresa a respeito?
3. Existe a cultura de B&S na empresa?
4. A matriz de B&S é pública, isto é, divulgada internamente na empresa?

II - Perguntas Específicas do Subsistema Benefícios:

O subsistema de benefícios baseia-se:

- no modelo de gestão por competências (competências organizacionais, competências da UBG – unidade básica de gestão, competências do cargo, competências profissionais, competências de cidadania)?
- no planejamento estratégico da organização?

Quais os meios utilizados para a modelagem de benefícios na empresa:

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

- benefícios oferecidos por estrutura e sistema próprio?
- benefícios ofertados a partir de parcerias e/ou convênios firmados?
- sistema de benefícios estáticos?
- sistema de benefícios flexíveis?

Quais os meios de suprimento dos benefícios na empresa:

- mediante inscrição no RH?
- suprimento do benefício incluso no contracheque?

III - Perguntas Específicas do Subsistema Serviços:

O subsistema de serviços baseia-se:

- no modelo de gestão por competências?
- no sistema igualitário do vínculo empregatício?
- condicionado a algum pré-requisito?

Quais os meios utilizados para definir a matriz de serviços:

- serviços oferecidos por estrutura e sistema próprio?
- serviços ofertados a partir de parcerias e/ou convênios firmados?

Quais as alternativas de disponibilizar os serviços aos colaboradores:

- mediante inscrição prévia?
- mediante complementação de valores pecuniários?

O diagnóstico do subsistema de reconhecimentos e celebrações

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

Check list do subsistema de RECONHECIMENTOS e CELEBRAÇÕES.

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de R&C ?
2. Existe uma matriz que traduza a política de R&C da empresa a respeito?
3. Existe a cultura de R&C na empresa?
4. A matriz de R&C é pública, isto é, divulgada internamente na empresa?

II - Perguntas Específicas do Subsistema de Reconhecimento:

O subsistema de reconhecimento baseia-se:

- modelo de gestão por competências (competências organizacionais, competências da UBG – unidade básica de gestão, competências do cargo, competências profissionais, competências de cidadania)?

Quais os meios utilizados para a modelagem de reconhecimentos na empresa:

- contrato psicológico?
- contratos de gestão?
- avaliação de desempenho?
- matriz de reconhecimento pelo desempenho individual?
- matriz de reconhecimento pelo desempenho coletivo?

Quais os meios de efetivação dos reconhecimentos na empresa:

- ritos e/ou rituais especiais de reconhecimentos?
- alguma forma de materialização na efetivação dos reconhecimentos ?

III - Perguntas Específicas do Subsistema de Celebrações:

O subsistema de celebrações baseia-se:

- no sistema de reconhecimentos da empresa?
- nos eventos significativos da história da empresa?
- nos resultados conquistados no decurso do processo de gestão empresarial?
- em sistema integrado de marketing, produção, recursos humanos,

Quais os meios utilizados para definir a matriz de celebrações:

- política de celebrações inserida na cultura da empresa?
- dotação orçamentária prevista e planejada para celebrações?
- celebrações previstas no calendário civil e religioso?
- constituição de comitês responsáveis pelo planejamento do evento?

Quais as alternativas de efetivação das celebrações na empresa:

- ritos e/ou rituais especiais de celebrações?
- celebrações integrando colaboradores, familiares e representantes da comunidade?
- celebrações integrando fornecedores, clientes e imprensa?

O diagnóstico do subsistema de higiene, segurança, e qualidade de vida

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico:

Check list do subsistema de Higiene, Segurança, e Qualidade de Vida

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de higiene, de segurança, e de qualidade de vida?
2. Como funciona a sistemática de higiene, de segurança, e de qualidade de vida dos colaboradores?
3. Existem procedimentos para assegurar higiene, segurança, e qualidade de vida dos colaboradores?
4. Existe uma matriz idealizada que traduza a política atual da empresa a respeito de higiene, segurança, e qualidade de vida dos colaboradores?

II – Perguntas específicas a respeito de saúde, higiene e segurança:

- a empresa trabalha com padrões, metas e indicadores a respeito de higiene e segurança dos colaboradores?
- existem posições de risco no ambiente de trabalho?
- existe algum comitê (CIPA) monitorando o processo de higiene e segurança no trabalho?
- como estão as condições físicas de trabalho (temperatura, iluminação, ruído)?
- como estão as condições de saúde no trabalho (ergonomia, área de espaço de trabalho)?
- como estão as condições de saúde mental dos colaboradores?

III - Perguntas específicas a respeito de qualidade de vida?

- existem parâmetros, padrões, metas, e indicadores a respeito de QVT – qualidade de vida no trabalho?
- existem parâmetros, padrões, metas, e indicadores a respeito de QVS – qualidade de vida social – do trabalhador?
- existem dados e estatísticas a respeito do LER (Lesões por Esforços Repetitivos)?
- existem evidências de estresse ocupacional?
- existe algum programa educacional focando a QVT e QVS?

O diagnóstico do subsistema do banco de dados e sistemas de informações

Trata-se de um subsistema importante para compor o denominado capital humano. A título de mapeamento do referido subsistema, segue um roteiro-sugestão de diagnóstico: Check list do subsistema do Banco de Dados e Sistemas de Informações.

I - Perguntas Gerais:

1. A empresa tem uma política definida a respeito de banco de dados e sistemas de informações?
2. Como funciona a sistemática do banco de dados e sistemas de informações?
3. Existem procedimentos para assegurar banco de dados e sistemas de informações capazes re-alimentar os colaboradores?
4. Existe uma matriz idealizada que traduza a política atual da empresa a respeito de banco de dados e sistemas de informações?

II – Perguntas específicas a respeito do banco de dados:

- o banco de dados contém insumos básicos (identificação pessoal, dados de admissão, dados pessoais, dados de progressão)?
- existe um banco de dados de currículos on-line?

III – Perguntas específicas a respeito do sistema de informações:

- existe sistema de informações que permite visualizar trajetórias de carreiras de colaboradores?
- existe sistema de informações capaz de acessar informes de atualização básica e diferenciada aos colaboradores?
- existe um sistema de endomarketing capaz de assegurar comunicação efetiva aos colaboradores?

Considerações a título de conclusão

Faz muito tempo que o sistema de gestão de pessoas ultrapassou a fase cartorial de meros registros e assentos da vida do colaborador, típicas do departamento de pessoal. Gestão de pessoas tomou uma dimensão sistêmica, holística, e estratégica nas organizações. Ocorreu uma mudança de expansão, de papel, e de mudança de paradigma a respeito de fazer gestão de pessoas. Isso exige competências de gestão. Isso exige revisão e redimensionamento das ferramentas de gestão de pessoas. O diagnóstico do sistema de gestão de recursos humanos, por sua vez, necessita dessa revisão e redimensionamento, capaz de oferecer o fenômeno da “descoberta” da realidade e situação atual da organização, na sua interface com o denominado

capital humano.

À guisa de conclusões para o presente estudo, é possível sinalizar:

- a importância da “descoberta”, etapa fundamental do Método IA (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006), para o mapeamento da realidade organizacional;
- a importância do diagnóstico organizacional como ferramenta indispensável para os sistemas de gestão;
- os diferentes tipos de checks lists como mecanismos e ferramentas capazes de facilitar a leitura das diferentes realidades;
- o relatório do diagnóstico não é o resultado, ou seja, o objetivo último. No dizer de Cavalcanti et al (1981, p. 101), o relatório do diagnóstico “é o veículo de informações que gerará a tomada de decisões para mudança da empresa.”

Por sua vez, é possível apurar, até mesmo pela tipologia de perguntas e questionamentos, em especial, quando focando o sistema de gestão de recursos humanos, que o diagnóstico organizacional está imbricado das duas abordagens de leitura organizacional, ou seja, a leitura humanística e a leitura técnica da realidade. Pergunta-se: Qual a tendência (trend)? Em razão da informatização, através de softwares, cobrir com mais facilidade os fatores considerados tangíveis, percebe-se uma tendência dos diagnósticos organizacionais, especialmente no que se refere à gestão de recursos humanos, na ênfase do mapeamento dos fatores intangíveis, considerados fatores capazes de assegurar aquilo que Covey (2005) profetiza, ou seja, o indivíduo integral em um trabalho completo. Está em jogo, no processo de gestão do sistema de recursos humanos, a viabilização do paradigma do ser total, conforme preconiza Caravantes (2000, p. 16):

“As organizações – pouco importa seu tamanho – são extensões do homem, são ficções legais, produto e obra da imaginação desse próprio homem. Portanto, se algo ou alguém deve ser considerado o centro das atenções e o ponto de partida, eu não tenho nenhuma dúvida, este é o homem.”

Reforço uma das conclusões de Melo (2001, p. 415):

“É preciso recontextualizar todos os sistemas e aplicações organizacionais tendo como perspectiva o tão sonhado reconhecimento e a real valorização do ser humano, destacando-o, definitivamente, como a figura central de todo e qualquer processo produtivo em qualquer seguimento econômico.” O presente artigo buscou, também, disponibilizar, dentro do sistema de gestão de pessoas, uma série de perguntas e questionamentos, na qualidade de ensaio, na perspectiva de, em forma de checks lists, ajudar neste processo de apreciação da situação atual (SA) com vistas ao desejo, sonho, desenho de uma situação desejada (SD) compatível com o paradigma de sistemas efetivos e humanísticos.

Referências Bibliográficas

BJUR, Wesley e CARAVANTES, Geraldo R. Reengenharia ou Readministração? Porto Alegre: Ed. AGE, 1994.

BORGES-ANDRADE ET AL. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e

Diagnóstico do sistema de recursos humanos: uma abordagem humanista ou abordagem técnica?

Escrito por Darci Kops

Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARAVANTES, Geraldo. O Ser Total: talentos humanos para o novo milênio. Porto Alegre: Editora AGE, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de Recursos Humanos. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAVALCANTI, Marly et al. Diagnóstico Organizacional: Uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Editora Loyola, 1981.

CELINSKI, Leszek. Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: roteiros e instrumentos. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: 1999.

COOPERRIDER, David e WHITNEY, Diana. Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COVEY, Stephen R. O 8º. Hábito: da eficácia à grandeza. RJ: Elsevier, 2005.

FICHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria (coords). Cultura e Poder nas Organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAVE, Paulo S. e SEIXAS, Renata. Diagnóstico Organizacional: elementar, meu caro Administrador! Maringá/PR: Universidade Estadual de Maringá, s.d.

Diagnóstico do sistema de recursos humanos: uma abordagem humanista ou abordagem técnica?

Escrito por Darci Kops
Qua, 27 de Julho de 2011 10:36

KOPS, Darci. Gestão como Sistema. Artigo no prelo a ser publicado. Canoas/RS: ULBRA, 2007.

KOPS, Darci. Empregabilidade e Empresabilidade em Gestão de Pessoas. Artigo publicado on-line Artigonal.com: 18/05/2011.

KOPS, Darci. Capilaridade Social Progressiva no Sistema de Gestão de Recursos Humano. Artigo publicado on-line Artigonal.com: 2011.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELO, João Fernando de. Estratégia Empresarial para um Novo Mundo do Trabalho. In: RH Positivo: novo mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MÖLLER, Claus. Employeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

SCHEIN, Edgar H. Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1972.

Darci Kops, é professor universitário, consultor e assessor para assuntos de gestão de recursos humanos, gestão comportamental, gestão organizacional, e pedagogia empresarial. E-mail para contato: kopsdar@cpovo.net