

Adriana dos Santos Dias

A FUNÇÃO DO PEDAGOGO
EM TELEMARKETING E CALL BUSINESS:
NO ENFOQUE DA EMPRESA "TELE SOLUÇÕES"

Obs: Adriana, o seu trabalho é importante porque evidencia a nova ideologia sobre o "pedagogo empresarial". O trabalho está bem sistematizado, mas senti falta de uma discussão, principalmente fundamentada em De Masi, sobre as novas tendências relativas ao trabalho no mundo contemporâneo. Sua nota é 9,0 (nove).

mo. S. D. S. D.

Rio de Janeiro
2000

Adriana dos Santos Dias

**A FUNÇÃO DO PEDAGOGO
EM TELEMARKETING E CALL BUSINESS:
NO ENFOQUE DA EMPRESA "TELE SOLUÇÕES"**

Universidade do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Humanas
Escola da Educação
Curso de Pedagogia
Disciplina: Monografia

Reitor: Hans Jurgen Fernando Dohmann
Decano: Prof. Maria Teresa Wiltgen Tavares da Costa Fontoura
Diretor: Janete de Oliveira Elias
Chefe de Departamento: Mônica Mandarino
Professora: Sueli Thomaz Barbosa

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' shape with a hook at the top and a horizontal line at the bottom.

**A FUNÇÃO DO PEDAGOGO EM TELEMARKETING E CALL BUSINESS: NO ENFOQUE
DA EMPRESA "TELE SOLUÇÕES"**

ADRIANA DOS SANTOS DIAS

**Monografia apresentada à Escola
de Educação da UNI-RIO para
a obtenção da graduação
em Pedagogia**

Professor Orientador: GILDA GRUMBACH

**Rio de Janeiro
2000**

DIAS, Adriana dos Santos. A Função do Pedagogo em Telemarketing e Call Business: no enfoque da Empresa "TELE SOLUÇÕES". Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Humanas, Escola de Educação, 2000, 35 p.

Dias, Adriana dos Santos
A Função do Pedagogo em Telemarketing e Call
Business: no enfoque da Empresa "TELE SOLUÇÕES" /
Adriana dos Santos. - Rio de Janeiro, 2000
35 f.

Monografia apresentada à Escola de Educação
como requisito parcial para a obtenção da
graduação em Pedagogia

1. Pedagogo - Função na Empresa. I Escola de
Educação. II Título.

CDD370.1
CDU 37.013.79

Dedicatória

À minha mãe, que se interessou pelo tema e me ajudou a desenvolvê-lo, bem como ao meu pai, que me apoiou e se envolveu para que eu pudesse completá-lo.

Seria impossível a realização deste trabalho sem a ajuda, o interesse, o apoio e a participação deles.

Agradecimento

Agradeço a Professora Gilda Grumbach, que com a sua ajuda e compreensão pude iniciar com êxito esta etapa, tão delicada e complexa para a minha formação acadêmica.

"O trabalho, ofício ou profissão é o nosso cartão de visitas: ele nos confere uma identidade social. Somos aquilo que fazemos. Além de ser uma atividade necessária, o trabalho vai mais além, ele está em nosso inconsciente.

O homem se move e pensa o tempo todo, por milhares de anos o homem é atividade: física ou cerebral. O trabalho é, portanto, uma atividade física, e o esforço físico é um dever, já o esforço mental, se for criativo, não só admite, como exige amor e dedicação. O trabalho pode ser um prazer se for predominantemente intelectual, inteligente e livre. A diferença entre trabalho criativo e trabalho executivo é que: no primeiro as regras representam um desafio, no segundo as regras são apenas um limite."


(DE ^M NASI, Domenico. O ócio criativo, Décimo primeiro capítulo.
Mudança de Identidade: Do "Eu Faço" ao "Eu Sei").

A função do Pedagogo na Empresa consiste em oferecer procedimentos profissionais para maior eficiência da organização empresarial referente aos recursos humanos, consiste em atingir a qualidade total nos serviços prestados pelos funcionários. O Pedagogo empresarial reconhece o indivíduo dentro da Empresa, como ser humano idôneo, investindo na sua carreira profissional, através da estimulação da sua identidade profissional, ajudando-o a construir seu projeto funcional na Empresa. ↗

O Pedagogo visa melhorar a criatividade do funcionário, visa promover seu bem-estar financeiro e profissional, através do plano educacional. ↗

O Pedagogo na Empresa procura centrar suas preocupações no ser humano que será educado aos moldes da Empresa, atribuindo-lhe subsídios: como fazer, como planejar e como avaliar seu trabalho, a fim de melhorar seu potencial profissional. ↗

A Pedagogia empresarial tem o objetivo desenvolver a área de treinamento das pessoas nas organizações, ou seja, a Pedagogia empresarial tem o objetivo de administrar os recursos humanos nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, reciclagem e avaliação; tem o objetivo de estabelecer sistemas para administrar os recursos humanos, e finalmente, tem o objetivo de promover a ascensão e o desenvolvimento da Empresa, no que se refere aos recursos humanos.



Introdução.....	10
A Função do Pedagogo em Telemarketing e Call Business: no enfoque da Empresa "TELE SOLUÇÕES"	
1. Áreas referentes a função.....	13
1.1. Organograma.....	15
1.2. Seleção para o ingresso na função de supervisor de R.H.....	17
1.3. As Funções do supervisor de R.H.....	18
1.4. Funções paralelas que o supervisor de R.H. executa.....	21
1.5. Avaliação e reciclagem do supervisor de R.H.....	22
Conclusão.....	29
Anexo.....	32
Entrevista na TELE SOLUÇÕES.....	33
Bibliografia.....	35

Introdução

Esta monografia objetiva apresentar àqueles que almejam trabalhar como pedagogo na Empresa subsídios para as várias tarefas com que se confrontarão, baseado nas experiências que o pedagogo da Empresa "TELE SOLUÇÕES" desempenha, dando ênfase à área de Recursos Humanos, no que se refere as funções de Pessoal e Critérios de Seleção.

Considera-se importante a presença de um pedagogo na Empresa porque ele é um educador empresarial. O educador é o agente que transforma, e a educação representa um ato de desenvolver, de dentro para fora, algo que está no indivíduo. O pedagogo domina as teorias de educação e educação em si é um valor positivo que valoriza o ser humano trazendo ajustamento no ambiente em que trabalha. A presença do pedagogo no ambiente de trabalho empresarial se torna necessária, pois promove o desenvolvimento individual e coletivo através da educação. O educador procura centrar suas preocupações no ser humano que será educado procurando acrescentar valores e não tirar valores, não anular. Educar é dar asas para voar. A finalidade da Pedagogia Empresarial é contribuir com a qualidade total nos serviços prestados pela Empresa e pelo grupo de funcionários, educando-os aos interesses da Empresa e atribuindo-lhes subsídios: como fazer, como planejar e avaliar seu próprio trabalho. O pedagogo reconhece o indivíduo, dentro da Empresa, como sujeito que é, respeitando sua personalidade e seus interesses, através da estimulação da sua identidade profissional, e de seus sonhos ajudando-o a construir seu projeto profissional, social e econômico.

O conteúdo desta monografia surgiu do interesse do aluno em conhecer as experiências de um pedagogo na empresa, uma vez que, está se desenvolvendo profissionalmente na Empresa "TELE SOLUÇÕES", desempenhando funções de auxiliar de recursos humanos junto ao supervisor de R.H. e ao Departamento Pessoal. Portanto, é necessário recolher, junto às diferentes áreas do conhecimento científico e acadêmicos, os elementos que sejam valiosos para o desenvolvimento do seu trabalho, é preciso aproveitar esses conhecimentos adquiridos para trabalhar o ser humano com toda a sua potencialidade e capacidades, pois o

capacidades, pois o Pedagogo na Empresa não trabalha a pessoa humana pronta, acabada, pelo contrário, ele traz mudanças na formação profissional e social do indivíduo, ele traz mudanças educacionais que o dignifica.

O Pedagogo na Empresa faz constantes análises das atividades dos funcionários a fim de identificar as áreas que precisam de melhorias ; de estímulos e de reciclagem; essas análises fazem com que a ascensão e o desenvolvimento da Empresa não sofra declínios, pelo contrário atinja a qualidade total almejada .Para que o pedagogo alcance bom rendimento nessas análises é fundamental que ele promova sua reciclagem pessoal, recorrendo aos inúmeros conhecimentos científicos e tecnológicos que o leve a melhorar e a enriquecer seu trabalho, os recursos humanos que desenvolve e a Empresa em geral. A constante reciclagem do pedagogo promove estímulo e rendimento profissional, equilíbrio nos projetos e crescimento econômico na empresa.

Com o avanço tecnológico marcado pela microeletrônica e informática, surge um novo perfil de funcionários, surgem novos recursos humanos e surge uma nova Empresa que leva em conta as características e atitudes pessoais dos candidatos, levando-os a participar intensamente dos negócios e das atividades empresariais. Nessa nova visão empresarial, as pessoas não são mais vistas como recursos empresariais, mas como colaboradores e empreendedores profissionais preocupados em alcançar metas e resultados objetivos. As Empresas com esta nova visão estão preocupadas com seus funcionários, visam vê-los com visão de negócios, com criatividade, com bem-estar social, financeiro, profissional, familiar; visam capacitá-los, educá-los e levá-los a reciclagem, avaliações e promoções. Hoje a lógica é outra, existe uma relação em três dimensões: capital – pessoal – trabalho. Há uma mudança na visão empresarial onde o foco está centrado na pessoa, no trabalhador, há uma preocupação mais global com o homem, valoriza-se capacidades como: compreensão, comparação, escolha, decisão, participação, sentimentos, personalidades, habilidades intelectuais, relacionais e técnicas, leva-se em conta mais o potencial das pessoas, com a avaliação de duas principais características: criatividade e capacidade de ascensão.

O pedagogo nessa nova visão empresarial contribui com a difusão desse conhecimento. Ele exerce um papel bastante estratégico: atingir a qualidade total nos serviços prestados pelo quadro de funcionários da empresa, atribuindo ao

trabalhador o como fazer, através do planejar, realizar e avaliar seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária. Uma Empresa composta por pessoas descomprometidas com essa atual visão, descomprometidas com a concepção do hoje, uma Empresa que não se preocupa com seu mercado, seus clientes, seus funcionários, seus produtos e serviços e o futuro da Empresa, estará fadada ao fracasso administrativo, financeiro, comercial e social.

Em suma a Pedagogia Empresarial tem o objetivo de desenvolver a área de treinamento de pessoas nas organizações, e ela está ligada à:

- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
 - SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL
 - ASCENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA.
- ASCEN S TO*

A função da Pedagogia Empresarial é oferecer procedimentos racionais para uma maior eficiência da organização, é criar engajamento que dê oportunidade aos funcionários de conhecerem o seu papel na Empresa, através de treinamentos, seminários, reciclagem, etc., é desenvolver programas para áreas diretamente ligadas à gestão empresarial pela realização de diagnósticos e pela prestação de serviços de consultoria externa e interna .

"A finalidade da Pedagogia Empresarial é atingir a qualidade total nos serviços prestados pela Empresa e seu grupo de empresários e funcionários, é atribuir ao trabalhador o como fazer, através do planejar, realizar e avaliar o seu próprio trabalho, numa atividade autogestionária. Podemos então concluir que o papel do pedagogo empresarial é:

- *Reconhecer o indivíduo, dentro da Empresa, como sujeito que ele é, pela sua condição antológica; o ser enquanto ser.*
- *Investir na carreira dos profissionais, através da estimulação de sua identidade profissional, o capital que ele dispõe para realizar sua inserção no mundo do trabalho e na sua profissão.*
- *Ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional, como forma de construção do próprio projeto da Empresa em que trabalha."*

MUDES. Apostila de Recrutamento e Seleção, p. 1.

U

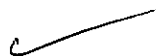
A função do Pedagogo em Telemarketing e Call Business: no enfoque da Empresa "TELE SOLUÇÕES"

1. Áreas referentes a função:

As áreas de atuação de um pedagogo que queira trabalhar na Empresa "TELE SOLUÇÕES" são bem abrangentes. Este profissional desempenhará tarefas de grande responsabilidades nas áreas de Recursos Humanos que são: recrutamento e seleção de pessoal, a fim de indicar o profissional certo para a função apropriada; treinamento de pessoal, visando a adaptação dos funcionários aos projetos da Empresa; reciclagem do pessoal com ênfase em palestras, seminários, cursos, etc., e avaliação do desempenho profissional. Um pedagogo contribui muito para o desenvolvimento da carreira profissional dos funcionários, ele promove: melhorias na prática de suas funções, melhoria no ambiente interpessoal e melhoria no seu desenvolvimento profissional, social e econômico.

A "TELE SOLUÇÕES", com a finalidade de definir melhor sua postura empresarial, criou alguns títulos profissionais com o objetivo de distribuir os funcionários nas funções estabelecidas e melhor atender a demanda da Empresa, bem como, suas múltiplas profissões. Para tanto, estabeleceu na Empresa a função de Diretor administrativo e Diretor financeiro que criaram o título de Supervisor de Recursos Humanos, o título de Gerente Geral, o título de supervisor de Telemarketing, o título de monitor e o título de operador de Telemarketing, distribuindo-os nas áreas apropriadas às suas aptidões profissionais. As áreas são: TELE MARKETING ATIVO (vendas), TELE MARKETING RECEPTIVO (informações e serviços) e CALL BUSINESS (ofertas e promoções comerciais).

A direção e a administração da Empresa estão sob os cuidados do Diretor Administrativo. Para coordenar todos os supervisores de Telemarketing encontramos dois Gerentes Gerais. Os supervisores de Telemarketing dão suporte aos vários monitores, ajudando-os e supervisionando suas tarefas, já os monitores mantêm todos os operadores de Telemarketing em pleno vapor nas tarefas microeletrônicas e telefônicas. Para cooperar com o crescimento produtivo e qualitativo dos Recursos Humanos, nos setores de gerência,



*mais surti
melhor
na
curso
função*

supervisão, monitoração e operação de Telemarketing, está presente o profissional de Recursos Humanos que possui o título de "SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS", este pode ser o profissional pedagogo; ele promove o recrutamento e a seleção junto à Empresa de consultoria, executando o treinamento, a reciclagem e a avaliação na Empresa "TELE SOLUÇÕES", trabalhando juntamente com o Diretor Administrativo.

Um supervisor de Recursos Humanos executa grandes atividades que contribuem com a ascensão e o desenvolvimento da Empresa e contribui com crescimento dos Recursos Humanos, porém ele também executa um conjunto de pequenas atribuições: Atender telefone, operar microeletrônicos, digitar e imprimir ofícios, memorandos, cartas, certificados, preenchimentos de documento dos funcionários, etc.

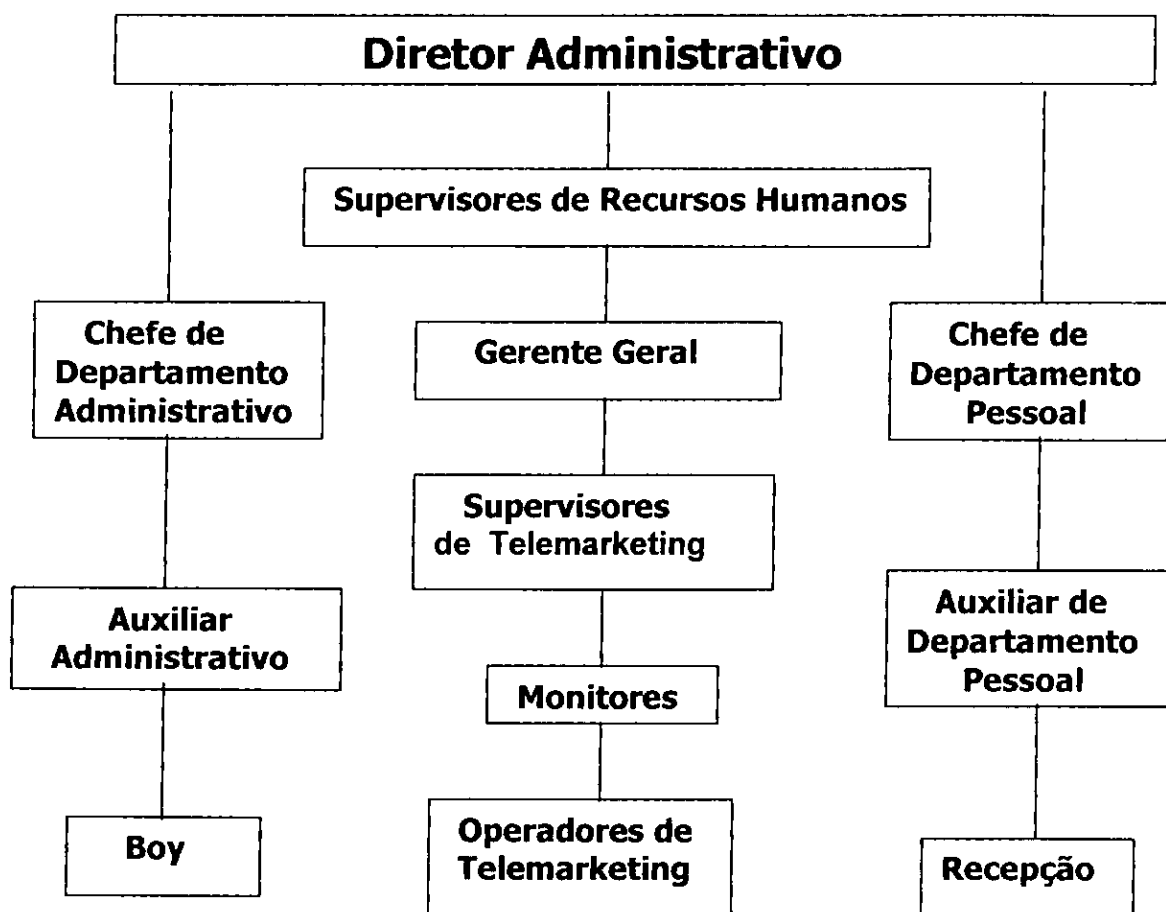
Cada supervisor de Telemarketing tem um número considerável de atividades sob sua responsabilidade e administração. Eles têm o objetivo de promover o crescimento quantitativo e qualitativo do produto da Empresa (Telemarketing) através de estratégias elaboradas e coordenadas pelos Gerentes Gerais. O supervisor de Recursos Humanos faz parte dessas estratégias, ele trabalha com a finalidade de promover o crescimento e o desenvolvimento da Empresa através da administração e do melhoramento dos Recursos Humanos, bem como através das suas principais atividades que são: Recrutar, selecionar, treinar, reciclar e avaliar os funcionários a fim de favorecer as estratégias dos Gerentes Gerais e seus supervisores de Telemarketing, contribuindo com o crescimento geral da Empresa. O supervisor de R.H. trabalha atraindo mão de obra qualificada para o preenchimento de determinadas vagas, selecionando os melhores elementos e eliminando os que não se qualificam para o cargo.

"Significando um passo a frente, com relação ao crescimento quantitativo e qualificativo da Empresa e dos funcionários, vem se desenvolvendo um padrão internacional de melhorias e bem estar profissional, baseado em convenções sobre direitos humanos. Para tanto, as Empresas cuidam de questões como: cuidado infantil, saúde, segurança, liberdade de associação, direito a negociação coletiva, discriminação, horas de trabalho e remuneração, inclusive salário mínimo". 17

RAE. Revista de Administração de Empresas. Empreendedorismo e Gerenciamento, Telecommuting: Um novo estilo de trabalho. V.40, nº30, jun, set, 2000, p.27.

1.1 Organograma:

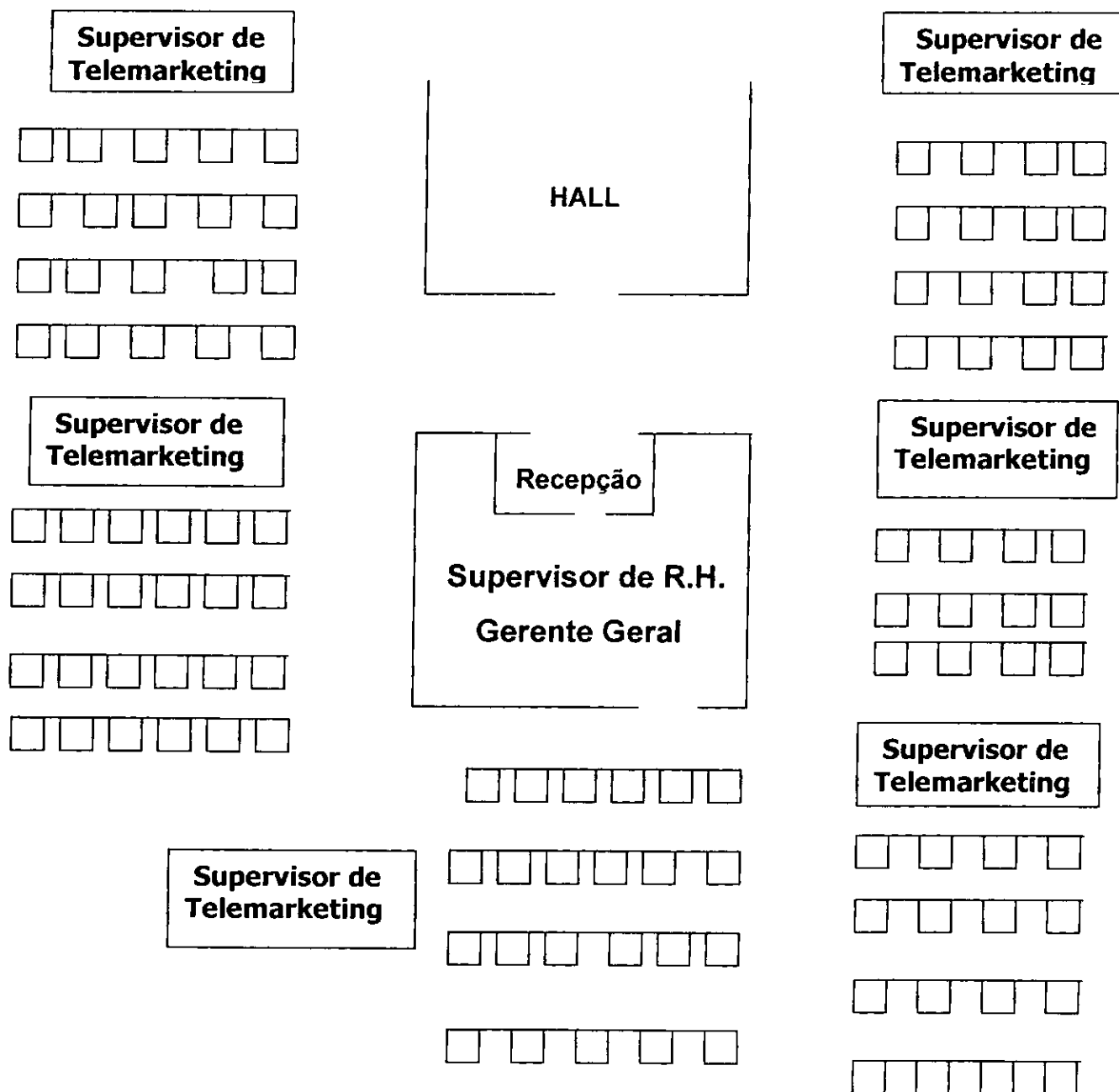
a) Distribuição das Funções:



- Diretor – São dois Diretores: Administrativo e Financeiro
- Supervisor de Recursos Humanos – São dois Supervisores de R.H., responsáveis pelo recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do pessoal
- Gerente Geral – São dois Gerentes: um no 10º e outro Gerente no 16º andar, responsáveis pela coordenação dos supervisores de Telemarketing
- Supervisores de Telemarketing – São quinze Supervisores nos dois andares (10º e 16º) que dão suporte aos monitores ajudando-os e supervisionando-os
- Chefes de departamento pessoal e administrativo – cuidam da admissão, demissão, documentação do pessoal e administração geral da Empresa
- Monitores – Os Supervisores de Telemarketing supervisionam 4 monitores. Os monitores estimulam os Operadores de Telemarketing à produção, motivando-os a aumentar a remuneração, o rendimento funcional e seu prestígio na Empresa.
- Operadores de Telemarketing – São mais de 800 funcionários operadores de microeletrônicos nos dois andares (10º e 16º)

~

b) Distribuição dos Setores:



OBS: As linhas paralelas com quadrinhos são as espinhas onde ficam os Monitores:
 Os quadrinhos São as cabines onde ficam os Operadores de Telemarketing,
 operando os microeletrônicos.

_____ Espinha de operação

Cabine de microeletrônicos

✓

1.2. Seleção para o ingresso na função de supervisor de R.H.

Para que um profissional pedagogo desempenhe com êxito a função de "Supervisor de Recursos Humanos", a Empresa "TELE SOLUÇÕES" junto à consultoria, tem pré-estabelecido seus critérios de seleção. A seleção deste profissional é bem apurada e elaborada: primeiro ele passa por uma rigorosa avaliação acadêmica, com a avaliação de cada título requerido, depois ele passa pelas entrevistas, pelas dinâmicas de grupo e pelos testes microeletrônicos para que seja indicado e enquadrado nas especificações do cargo oferecido.


"O êxito de uma entrevista não está na quantidade de informações obtidas do candidato, mas no interesse dos dados relacionados ao progresso do indivíduo."

(UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. Apostila de recrutamento e seleção de pessoal e a Holística na Empresa, pp 19.)

"Na seleção encontram-se candidatos com enormes gamas de diferenças individuais: físicas e psicológicas; as físicas são: estrutura, sexo, visual, comunicativa, resistência, etc.; as psicológicas são: temperamento, traços do caráter, aptidão, inteligência, memória, equilíbrio emocional, etc. A seleção tem o objetivo de indicar qual o candidato que se enquadra às especificações do cargo, através de um sistema realista de comparações entre os requisitos do cargo e as características dos candidatos. Admite-se uma flexibilidade a mais ou a menos, ao redor do ponto ideal. A seleção do pessoal divide-se em três modelos de comportamento: colocação (um candidato para uma vaga); seleção (rejeição dos candidatos não aprovados); classificação (candidatos para os cargos oferecidos)." >

(UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. Apostila de recrutamento e seleção de pessoal e a Holística na Empresa, pp 7 e 8.)

Os principais requisitos formulados para que se possa alcançar o cargo na TELE SOLUÇÕES são: ter formação acadêmica compatível ao cargo, possuir habilidade gerencial, experiência profissional anterior, capacidade de ser cordial e justo nas relações humanas a fim de desenvolver desinibição, produção e bem-estar no pessoal, precisa ter temperamento de liderança e de administração dos recursos humanos; habilidade para trabalhar em equipe e supervisioná-la. Depois do recrutamento e da seleção ele passa por um treinamento de qualificação à função, conhecimento do produto da Empresa e do pessoal com quem vai trabalhar.



Estes requisitos são fundamentais para que se selecione o profissional que melhor atenda às necessidades da Empresa e dos seus funcionários. O profissional de relações humanas, em nossos dias, precisa levar o funcionário a vencer a apatia, resgatando seus sonhos e esperanças com respeito a sua personalidade, através de um programa educacional. Porque o homem que trabalha não é uma máquina de produção, ele tem aspirações que precisam ser satisfeitas, ele precisa de liberdade para exprimir seus pontos de vista e de ser tratado como ser humano, com dignidade e respeito.

Para que o profissional de relações humanas alcance os objetivos citados acima, ele precisa buscar novas idéias e propostas externas para que ele não fique mal informado, limitado, estagnado e envolvido com antigas filosofias empresariais que não promovem progressos nos funcionários e na Empresa.

“Hoje o executivo vive dentro da Empresa e para a Empresa e acaba envolvido em suas obrigações, deixando de produzir novas idéias, acaba tendo medo do mundo externo. Existem milhões de executivos que vivem num tipo de quartel psíquico e são infelizes porque são limitados, transmitindo aos mais jovens um tipo de vida baseado na subordinação, em vez da dignidade, dizendo: ou você se comporta dessa maneira, ou você nunca terá uma boa chance ou uma boa carreira profissional dentro da Empresa.

O executivo que tem esta postura devia ser tratado para que ele não contagie os executivos das novas gerações. O executivo tratado produz prazer, criatividade, produtividade, dedicação, lazer, identidade profissional e felicidade ao novos. Ter uma identidade social depende daquilo que aprendemos, da formação, da capacidade e do interesse de produzir novas idéias, novos rumos, novos interesses.” →

DE NASI, Domenico. O Ócio Criativo, entrevista Maria Serena Palieri. Mudança de Identidade: Do “Eu faça” ao “Eu sei”. 11º capítulo. pp. 13, 14.

1.3. As funções do Supervisor de R.H.:

As funções do Supervisor de R.H. na Empresa “TELE SOLUÇÕES” são bastante trabalhosas e requerem dinamismo, calor humano, paciência, respeito, etc. Até chegar ao treinamento na Empresa o supervisor trabalha nos candidatos algumas etapas junto à consultoria. Processa-se primeiramente o recrutamento onde se emite a requisição de empregado, especificando as qualificações dos candidatos necessárias à determinação do cargo vago, depois o candidato é encaminhado à entrevista e à seleção aplicando as técnicas de seleção,

onde se compara suas características com os requisitos exigidos para o cargo, é nesta fase que o Supervisor de R.H. encontra o funcionário para a função determinada. O candidato passa por uma bateria de avaliação: análise do grau de escolaridade, experiência no mercado de trabalho, idiomas adquiridos, análise dos títulos adquiridos em cursos e análise da documentação, depois passa pela dinâmica de grupo a fim de comparar experiência profissional anterior, conhecer a habilidade para trabalhar em equipe, controlar emoções, conhecer capacidade de memória, inteligência, habilidade, agilidade, capacidade de se relacionar no ambiente de trabalho.

Na Empresa, o Supervisor de R.H. encaminha os melhores candidatos para a área requisitante, recomendando-o ao cargo vago, antes porém, aplica os teste em microeletrônicos e telefônicos (teste de habilidades telefônicas e em micro computadores, onde contém dados específicos das atividades da Empresa), se o candidato for habilitado ele então aplica o programa de integração, dá as explicações preliminares sobre a Empresa, sobre os planos e benefícios, segurança geral, primeiros socorros, etc., efetuando os registros necessários à Empresa. Depois o supervisor de R.H. treina o novo funcionário a fim de habilitá-lo à função que exercerá, levando-o conhecer a Empresa, o produto que irá trabalhar (TELE MARKETING): qual o estilo de trabalho, o ambiente interpessoal, o que a Empresa espera dele, o que se requer dele, etc.

Após adaptar o novo funcionário à Empresa, o supervisor de R.H. encaminha-o ao cargo vago, porém promove contínuo treinamento do funcionário com o objetivo de promovê-lo, manter sua qualidade profissional, melhorar seu relacionamento interpessoal, aumentar seu rendimento funcional, melhorar sua remuneração e trazer satisfação pessoal, para isso incentiva o funcionário a planejar e avaliar seu próprio trabalho, através de palestras, dinâmicas, cursos e promoções. Levar os funcionários a adaptação na Empresa e ao melhor convívio com os gerentes, supervisores, monitores e seus colegas de função traz bem-estar pessoal, profissional e social as relações humanas.

“Há três tipos de recrutamento que uma Empresa pode utilizar para conquistar profissionais capacitados, os quais são: interno, externo e misto.



- Interno: *recruta-se profissionais dentro da própria Empresa. Fazendo uma pré seleção através de arquivos internos, para verificar dados em experiência, como por exemplo: sexo, escolaridade, experiências anteriores, etc.*
- Externo: *busca-se mão-de-obra fora do ambiente organizacional, por diferentes canais de comunicação para preenchimento das vagas oferecidas.*
- Misto: *complementa-se o recrutamento interno com o externo, isto é, um funcionário deslocado para uma função vaga, deve ser substituído. Em algum momento uma vaga ficará aberta, aí entra um candidato externo, a não ser que a vaga seja cancelada. Chama-se recrutamento misto quando se oferece uma vaga interna e uma vaga externa ao mesmo tempo."*

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. Apostila de recrutamento e seleção de pessoal e a Holística na Empresa, pp 6.

O treinamento permite descontração do saber e do poder, na medida em que houver uma difusão maior do conhecimento dentro da Empresa para todos os níveis hierárquicos e na medida em que houver contribuído no processo de especialização do operário. O treinamento faz com que o indivíduo "vista a camisa" da Empresa e se identifique mais com seu meio de atuação funcional; faz com que ele melhore os processos de produção, maximize resultados e atinja os objetivos da organização; faz com que ele melhore a competência profissional nos seus campos técnico, econômico e político, visando sempre o aumento da produtividade na Empresa e preparando o indivíduo para a execução melhor de suas funções profissionais.

Para um treinador exercer com efetividade a sua função, ele tem que:

- Conhecer as técnicas pedagógicas
- Ter base para interagir o conjunto: homem / sociedade / organização
- Utilizar os seguintes recursos: textos interativos, audios interativos, gravações (vídeos), hipertextos, simulações, jogos e estudos de caso
- Mostrar franqueza e transparência nos resultados profissionais
- Utilizar técnicas relativa às suas funções
- Mostrar interesse para a melhoria do funcionário
- Estabelece alvos alcançáveis para a melhoria do funcionário

1.4. Funções paralelas que o supervisor de R.H. executa

A Empresa "TELE SOLUÇÕES" é liderada por dois Diretores Executivos: o Financeiro e o Administrativo. Este último trabalha com o pessoal na área de Telemarketing, junto com os Supervisores de R.H., os Gerentes Gerais e os Supervisores de Telemarketing. Os Gerentes Gerais coordenam os supervisores de Telemarketing e estes por sua vez supervisionam os monitores, e os monitores fiscalizam os demais funcionários que exercem a função de telefonia e digitação, cujo o nome da função é "operador de TELEMARKETING". Os supervisores de R.H. promovem o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação do pessoal.

As funções paralelas à avaliação que o supervisor de R.H. exerce são: aplicação de testes seletivos para candidatos aos cargos de operador de Telemarketing (teste de voz e digitação), aplicado logo depois da dinâmica de grupo; supervisão das avaliações dos monitores através de reuniões periódicas, onde eles prestam contas dos rendimentos e trabalhos executados pelos funcionários operadores de Telemarketing; pesquisa e busca novos recursos externos para promover o estímulo, o crescimento financeiro e funcional dos funcionários; participa de reuniões com os Gerentes Gerais para informações e avaliações de seu trabalho executado.

O trabalho executado por um pedagogo empresarial é bastante desgastante na área física, emocional e mental. O trabalho físico requer menor preparação, porém o trabalho mental requer maior desempenho do intelecto: compreensão, raciocínio, entendimento, etc., e requer maior preparação educacional. Para adestrar alguém a guiar uma carruagem são necessários poucos dias, já para adestrar um piloto de um avião a jato são necessários meses, pois esse requer maior empenho intelectual e educacional. *"A grande diferença entre trabalho intelectual e criativo e trabalho executivo é que: no primeiro as regras representam um desafio, no segundo são apenas um limite, no trabalho executivo as regras são obrigações para se produzir mais, inibindo o prazer e abafando a dedicação. O trabalho pode ser um prazer se for predominantemente intelectual e livre, pois é desprovido de obrigações e limites."*

(DE NASI, Domenico. O Ócio Criativo, entrevista Maria Serena Paliere. Mudança de Identidade: Do "Eu faça" ao "Eu sei". 11º capítulo. p. 3.)



O trabalho físico não exige muito repouso mental, exige mais repouso físico, já para a formulação de idéias, que é o trabalho intelectual, se requer muito repouso mental. Por isso um trabalho pedagógico empresarial, que requer muito esforço mental, necessita de muitas horas de repouso mental. No trabalho pedagógico utilizamos muito a capacidade intelectual e este trabalho pode nos agradar a tal ponto, que nem damos conta de que nos cansamos, correndo o risco de um esgotamento nervoso e emocional. *"O cansaço psíquico não permite um desligamento instantâneo como acontece com o físico, quando estamos em busca de uma idéia a mente continuará trabalhando até a noite, porém se praticamos um trabalho físico, quando paramos nos desligamos completamente."*

(DE NASI, Domenico. O Ócio Criativo, entrevista Maria Serena Paliere. Mudança de Identidade: Do "Eu faça" ao "Eu sei". 11º capítulo. pp. 5.)

1.5. Avaliação e reciclagem do supervisor de R.H.

Periodicamente, o supervisor de R.H. da TELE SOLUÇÕES passa por uma avaliação de seu trabalho através de reuniões com apresentação de relatórios. Esta avaliação é feita pelo gerente geral, é nesta oportunidade que o supervisor recebe uma carga de motivações e desafios profissionais e financeiros. A reciclagem do supervisor se dá no ambiente externo, onde ele é enviado a seminários, cursos e palestras indicados pelo Diretor Administrativo. O objetivo da reciclagem é introduzir novos conhecimentos teóricos e tecnológicos que o capacitem e contribui com mudanças empresariais e com a formação de um melhor profissional, a fim de mantê-lo atualizado quanto às mudanças vindas das novas concepções empresariais e da ética empresarial.

"Os principais cursos que um pedagogo empresarial, indicador das relações humanas, pode fazer são: cursos de habilidades gerenciais, cursos de treinamento de administradores, cursos de liderança de reuniões, cursos de novas propostas empresariais, cursos de estratégias emergentes, cursos de legislação trabalhista e previdenciárias, curso de implantação e coordenação da Empresa, curso de elaboração de plano de carreira, etc."

(MUDES. Apostila de recrutamento e seleção, pp 4)

"Os cursos de treinamento empresarial levam o pedagogo de relações humanas a conhecer a realidade da visão empresarial atual, levam a conhecer as estratégias emergentes das novas concepções referentes aos recursos humanos, organização, planejamento, administração mercadológica, administração contábil e financeira,

administração da produção e sistemas de informação, comparando os modelos tradicionais com as novas abordagens indicadoras da ética empresarial. Levam a conhecer as entidades governamentais para a obtenção de incentivos e elaboração de planos legais e planos de carreira, bem como a elaboração de uma política interna justa no que se refere a aposentadoria, etc."

(RAE. Revista de Administração de Empresas. Empreendedorismo e gerenciamento, telecommuting: um novo estilo de trabalho. V. 40, nº 30, Jun, Set., 2000, pp. 1.)

Nos cursos de reciclagem o Supervisor de R.H. pode conhecer as estratégias emergentes das novas concepções, referentes a sua profissão. No "Curso de Recrutamento e Seleção de Pessoal" da Universidade Estácio de Sá há um modelo de recrutamento e seleção que pode ampliar o conhecimento do Supervisor de R.H.

**CHEFIA DO
DEPARTAMENTO
REQUISITANTE
(LINHA)**

**ÓRGÃO DE
RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO
(STAFF)**

1. Emite requisição de Empregado, especificando as qualidades dos candidatos necessárias à determinados cargos vagos.
(1º passo)

1. Localiza fontes de candidatos qualificados no mercado de trabalho, utiliza técnicas de recrutamento, como anúncios, cartazes na portaria, Agências de Recrutamento, contatos com Escolas, após haver consultado os arquivos de candidatos.
(1º passo)

2. Entrevista e seleciona os candidatos, encaminhado pelo órgão de recursos humanos, e decide qual deverá ser admitido.
(2º passo)

2. Recebe os candidatos, conduz à entrevista, aplicando técnicas de seleção, comparando as características dos candidatos com os requisitos exigidos pelo cargo, e classifica os candidatos.
(2º passo)

✓

3. Explica ao novo Empregado os detalhes específicos, quanto à tarefa que executará, como normas de segurança, equipamento, deveres e responsabilidades, etc.
(3º passo)

3. Encaminha os melhores candidatos ao departamento requisitante, recomendando-os ao cargo vago.
(3º passo)

4. Instrui e treina o novo Empregado no trabalho, de acordo com o programa de treinamento preparado pelo órgão de Recursos Humanos.
(4º passo)

4. Aplica o programa de integração, dá as explicações preliminares ao novo Empregado sobre a Empresa, planos e benefícios, segurança geral, primeiros socorros, etc.
(4º passo)

5. Acompanha, desenvolve e avalia o desempenho dos Empregados, decide sobre promoção, transferência, afastamento ou demissão.
(5º passo)

5. Efetua registros completos sobre o desenvolvimento atual de cada Empregado e de seu potencial.
(5º passo)

6. Auxilia nas entrevistas de desligamento, determinando as causas. Faz ajustamentos internos em seu departamento para diminuir o **turnover**.
(6º passo)

6. Diagnostica as informações prestadas nas entrevistas de desligamento, determina as causas e toma providências positivas para corrigi-las.
(6º passo)

C

Nos cursos de reciclagem o pedagogo tem acesso aos vários princípios sobre recrutamento, seleção, treinamento e avaliação, são princípios das novas filosofias emergentes referentes a função do pedagogo na Empresa, bem como, princípios já existentes na sociedade.

O modelo da Universidade Estácio de Sá mostra claramente duas correntes filosóficas, a tradicional (Linha) e a atual (Staff). A atual apresenta um novo estilo na função do pedagogo, mostra passos renovadores e alcançáveis que trazem bem-estar no candidato, ou seja, ele pode avaliar sua qualidade profissional, reconhecer seu perfil para a função indicada, entender que a remuneração é justa para aquela função, devido o seu perfil profissional; conhecer sua produção e desenvolvimento, devido as avaliações que conscientiza-o da necessidade de reciclagem, etc.

Na reciclagem o pedagogo faz comparações, pondo em prática a visão que mais se adapta, a fim de, primeiramente, melhorar seu potencial funcional, bem como, melhorar a função do profissional que irá se desenvolver, e melhorar o desenvolvimento da Empresa. Na reciclagem o pedagogo tem acesso as estratégias emergentes das novas concepções que contribuem com as novas propostas empresariais.

“Como estará uma determinada Empresa em relação ao mercado, no que diz respeito à ética e a sua organização? Como avaliar o grau de eticidade de uma Empresa a partir de sua reciclagem e conhecimento externo? Quais instituições poderiam ser chamadas de emergentes atualmente no Brasil? Essas indagações, entre tantas outras, vêm sendo alvos de estudos e pesquisas em muitos países com o objetivo de estimular executivos a se preocuparem com a qualidade ética e administrativa de sua Empresa, informando-lhes e colocando a sua disposição um trabalho que vem sendo desenvolvido desde 1998 pelo Centro de Estudo das Organizações, a fim de contribuir com a sua reciclagem, colocando-o ciente sobre as novas propostas empresariais.”

RAE. Revista de Administração de Empresas. Empreendedorismo e Gerenciamento, Telecommuting: Um novo estilo de trabalho. V.40, nº30, jun, set, 2000, p 27.

São inúmeros os cursos que um Pedagogo empresarial pode fazer para melhorar seu empenho e seu êxito profissional. Um curso considerado importante é o "Curso de Entrevista Seletiva". Vejamos um modelo do "Curso de Recrutamento e Seleção de Pessoal" da Universidade Estácio de Sá.

A ENTREVISTA NA SELEÇÃO DE CANDIDATOS

O Profissional de R.H., após o recrutamento faz a entrevista seletiva. Para se obter êxito nas entrevistas é preciso conhecer a filosofia de uma entrevista, o método utilizado, suas finalidades e seus procedimentos.

Procedimentos de uma entrevista seletiva

Não se deve entrar numa entrevista às escuras. A entrevista é um contato profissional como qualquer outro contato desse tipo, não se deve realizar sem uma preparação adequada. Essa preparação exige um estudo cuidadoso de toda informação possível sobre o candidato.

A preparação é tão importante ao entrevistador como é a prática para um piloto antes de se pôr a voar.

O êxito de uma entrevista não está na quantidade de informações "pertinentes" obtidas. Os dados relacionados com problemas pessoais e o ajuste do indivíduo são interessantes somente enquanto nos dizem algo sobre seu provável ajuste à tarefa. A este respeito, a entrevista de admissão se distingue da entrevista clínica e de outras deste tipo, em que o entrevistador não se interessa pelos problemas do sujeito em si mesmo, apenas enquanto tem relação com uma melhor seleção. Esta é a primeira finalidade de sua tarefa.

O entrevistador, de futuros empregados, tem interesse pelos problemas pessoais apenas se lhe dão dados como será o ajuste à tarefa na Empresa. Não tem interesse direto em tratar nem solucionar tais problemas pessoais. A ética profissional é algo importante ao se tratar dos problemas pessoais do cliente.



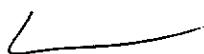
O profissional de R.H. ficará, inevitavelmente impressionado, algumas vezes, com referencia a certos problemas emocionais e a certos assuntos pessoais. Essa atitude será a de conduzir a conversação até o terreno profissional. Se alguma vez for necessário, indicará ao sujeito instituições que podem ajudá-los em seus problemas.

A tarefa do entrevistador neste ponto não é diferente de qualquer outro representante da Empresa, que tenha contato direto com o público. Pensemos num, que no momento de seu trabalho tenha que ouvir a história da desgraça conjugal de um cliente. A resposta do entrevistador e do vendedor tem que ser a mesma: uma atenção cortês, evitar o mais possível tudo o que seja pessoal e voltar, logo que possam, ao assunto profissional que se tratava.

A responsabilidade do entrevistador para com o entrevistado não termina com a entrevista. Essa responsabilidade se estende não apenas aos procedimentos que o empregado deve aprender para realizar sua tarefa, mas para seguir seus progressos, tanto para ajudar ao seu melhor ajuste, quanto este for possível, como para avaliar a eficiência da seleção.

Ambos os elementos são partes importantes da entrevista e deve-se lhes dar tanta consideração quanto a qualquer outra parte. Com muita freqüência pensamos que uma vez tomada a decisão a respeito do contrato do sujeito, a responsabilidade do entrevistador terminou. Porém o histórico do candidato, depois de Ter sido contratado, é tão importante quanto a sua história ao solicitar o emprego. O processo de seleção não deve ser considerado completo até que o trabalhador tenha demonstrado que se ajusta de modo satisfatório a sua nova tarefa.

Além das "avaliações de desempenhos" como informações sobre o grau de ajustamento e progresso do novo funcionário, algumas empresas usam a chamada "entrevista de progresso" para determinar o grau de ajustamento. Algumas são simples entrevista de orientação, que podem ser usadas para medir o êxito da previsão do entrevistador



A entrevista começa a ser bem realizada a partir do contato inicial que visa estabelecer o "rapport" (harmonia, afinidade)

Sem "rapport" a entrevista não deve começar

Da parte do entrevistador o rapport é iniciado com uma atenção simpaticante, a cordial recepção é um tom de conversa geral sobre, por exemplo, o conhecimento da Empresa ou a notícia que teve da vaga existente.

Recomenda-se que as primeiras frases tratem de assuntos gerais, repousantes ou relaxantes, que permitam ao candidato se expressar.

"Quebrar o gelo" ou "relaxar" a tensão da espera.

Essa conversa prévia, normalmente, não deve durar muito e será o entrevistador que proporá o início da entrevista.

Há circunstâncias especiais que requerem uma conversação preliminar relativamente longa.



Conclusão

É fundamental para o crescimento do ser humano na Empresa o aperfeiçoamento, o preparo, a motivação, o estímulo à pessoa e ao profissional. A empresa que compreende isso conseguirá colaboradores mais eficientes, mais satisfeitos, mais realizados, mais completos e que produzem sem precisar de pressões e ameaças. A função do pedagogo é importante, pois produz satisfação, adaptação e interesse do homem ao trabalho, promovendo a sua importância como pessoa. Um ambiente de trabalho onde as pessoas recebem ordens secas e frias para serem cumpridas sem diálogo, respeito e sem as mínimas explicações produz homens e mulheres insatisfeitos, improdutivos e sem confiança em si mesmos, produzem robôs em busca apenas da sobrevivência.

A pessoa e a organização são necessários, porém tem que haver diferenças de valores, o valor humano está acima do valor material e administrativo. A pessoa e a organização são eficientes quando há uma saudável harmonia entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso. Um pedagogo na Empresa deve ter claro este entendimento, como educador que é. O educador empresarial estará mais consciente disso quando ele for em busca de novas alternativas para a fixação de novos critérios de valores que produzam o bem-estar humano e o bem-estar da organização e que ambos caminhem em harmonia.

A educação em si é um valor positivo na medida que a não educação é vista como uma privação injustificável para o homem contemporâneo. Educar para algumas Empresas é educar para uma função determinada, é educar para a produção e para questões financeiras e econômicas, mas para o pedagogo educador, que promove a educação na Empresa, educar é mais que isso, educar é valorizar o ser humano; é estimular seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal, social, econômico, moral, profissional e salarial.


Educar é produzir satisfação, adaptação, interesse pelo trabalho; é promover a importância do homem como pessoa, é valorizar sua capacidade, sua inteligência, sua aptidão natural, etc. Educar é também avaliar e o processo de avaliação é contínuo para se conseguir objetivos almejados.

"A avaliação tem um campo de ação muito amplo que depende do sistema de ensino, quanto mais expressivos forem os objetivos de ensino mais se exigirá da avaliação e mais significativo será o seu papel na relação ensino-aprendizagem."

CASTILHO, M^a Terezinha de Jesus. Avaliação do Desempenho Escolar. R.J., pp 19.

Para se avaliar com eficiência um profissional deve-se levar em conta as circunstâncias ambientais do seu trabalho, deve-se conhecer a convivência com seus subordinados, deve-se saber como ele trabalha a questão da posição de autoridade com os demais funcionários, deve-se entender a forma de comunicação com seus subordinados e seu superiores, etc., pois manter o controle de pessoal é muito complexo, difícil e requer desgaste físico e emocional, para isso a avaliação deve ser justa para facilitar o trabalho do profissional e deve ser honesta para removê-lo se ele não apresentar disposição de melhorias para a Empresa em geral.

O trabalho pedagogo empresarial contribui com a qualidade da Empresa e do ser humano, visa levar os funcionários à visão de negócios, levar a criatividade profissional e ao bem-estar social e econômico; valoriza, treina e avalia suas funções, suas habilidades e participações, suas qualidades intelectuais e técnicas. O trabalho do pedagogo na Empresa é uma identidade social emergente, necessária, ideativa e prazerosa, mas para que isso seja real, é necessário preparação acadêmica, equilíbrio intelectual e emocional, esforço criativo, desempenho físico, dedicação, etc., a fim de produzir pessoas felizes, realizadas e dedicadas.



O trabalho de um pedagogo empresarial é importante porque sua bagagem acadêmica o capacita para exercer sua profissão com êxito. Ele tem capacitação de administrador, orientador, supervisor e educador; ele possui embasamento para programar treinamentos e avaliações, possui conhecimentos para liderar e orientar novos funcionários, selecionando-os e recrutando-os; ele tem condições de aperfeiçoá-los, promovê-los, educando-os aos interesses da Empresas, bem como, solucionar eventuais problemas concernentes às relações humanas, que se desenvolvem no ambiente de trabalho.

Toda organização tem objetivos a cumprir: servir a sociedade, ter boa rentabilidade, boa produção, atingir qualidade satisfatória, etc. As pessoas que trabalham nas organizações também têm objetivos a alcançar, como por exemplo: abrigo, alimento, lazer, evoluir-se, realizar-se, sentir-se útil, ver reconhecido seu mérito e esforço, finanças, etc. O profissional de recursos humanos deve levar que esses interesses se coincidem para que a satisfação seja mútua.

"A satisfação entre profissionais e Empresas tem pelo menos a vantagem de reforçar a solidariedade profissional e, com isto, a dedicação às funções de cada um; a associação com pessoas pertencentes a outra esfera de vida, por outro lado, alarga horizontes de experiências, o que é muito importante para o exercício de uma Empresa conscientizadora que preserva um convívio voltado para a satisfação da vida. Quanto mais rica as oportunidades de satisfação, maiores as tendências para a formação de uma Empresa moderna." >

RAE. Revista de Administração de Empresa. Empreendedorismo e gerenciamento, telecommuting: um novo estilo de trabalho. V. 40, nº 30, Jun, Set., 2000, pp 27.)

- Entrevista: Na Empresa "TELE SOLUÇÕES"
Gerente de treinamento em Telemarketing
Carlos Eduardo Neves Gomes

Entrevista na TELE SOLUÇÕES

Nome: Carlos Eduardo Neves Gomes

Função: Gerente de treinamento

Tempo de função: 4 anos de Empresa

Formação acadêmica: Bacharel em Economia

Adriana: como foi seu ingresso na TELE SOLUÇÕES para a função de gerente de treinamento?

Carlos Eduardo: primeiro a Empresa divulgou no jornal um anúncio para “Relações Humanas na Empresa”. Fui até lá e passei por uma rigorosa avaliação, preenchi todos os requisitos e assumi o cargo de gerente de treinamento. Minha função era produzir o desenvolvimento das relações humanas na Empresa. Nesta época a Empresa estava se estabelecendo, estava em formação.

Adriana: como estão hoje os critérios de seleção para os candidatos pedagogos ingressarem na função de supervisor de Relações Humanas?

Carlos Eduardo: os critério hoje são mais rigorosos, primeiramente tem que comprovar formação acadêmica apropriada ao cargo, depois apresentar currículos de cursos da área empresarial e títulos adquiridos desses cursos, a seguir passar pela entrevista, pelos testes microeletrônicos e pelas dinâmicas de grupo, a fim de avaliar a liderança, a administração, a supervisão, a capacidade de se relacionar com o público em geral, com ambiente empresarial, etc. depois passar pelo treinamento para conhecer a Empresa, o produto (Telemarketing) e o pessoal que irá trabalhar. Este treinamento foi criado com a vinda do gerente de treinamento Carlos Eduardo Neves Gomes, porém a Empresa continua em processo de transformação e adaptação na área de Relações Humanas.

Adriana: como a Empresa TELE SOLUÇÕES faz a reciclagem do supervisor de Relações Humanas?

Carlos Eduardo: a Empresa tem pré-fixado um plano de reciclagem: o Diretor Administrativo seleciona os cursos que são oferecidos no campo empresarial e envia o supervisor de Relações Humanas.

São cursos, congressos, seminários que trazem novas propostas para a melhoria de suas funções, qualidades e quantidades ao potencial da Empresa.

Adriana: o que faz o supervisor de Relações Humanas na Empresa TELE SOLUÇÕES?

Carlos Eduardo: a Empresa separou a função do supervisor em quatro funções: Recrutamento, Seleção, Treinamento e Reciclagem e Avaliação. O supervisor de Relações Humanas tem a função de recrutar pessoal junto com a empresa de consultoria, usando Marketing de divulgação em anúncios, a fim de atrair funcionários e encaminhá-los as várias funções da Empresa, selecionando-os através de critérios de seleção pré-estabelecidos: análises de títulos, avaliação com testes, verificação da função na qual se adequa, verificação de noções de informática e telefonia, grau de escolaridade, documentação, etc., promovendo dinâmicas de grupo para conhecer o perfil do candidato, se é dinâmico, se sabe se expressar, etc. O supervisor de Relações Humanas tem autonomia para treinar o pessoal que foi selecionado com o objetivo de habilitá-lo a função que exercerá, levá-lo a conhecer o produto que irá trabalhar, e conhecer a Empresa: qual o estilo de trabalho, o que se requer dele, o que a Empresa espera dele, qual o ambiente interpessoal, etc.

Utiliza três dias de treinamento:

1º dia: conhecimento da estrutura da Empresa

2º dia: conhecimento das funções que exercerão, os estilos de trabalho

3º dia: conhecimento do produto da Empresa "TELEMARKETING"

4º dia: conhecimento da prática na função selecionada

O supervisor de Relações Humanas leva o funcionário a passar, periodicamente, por uma avaliação, com o fim de identificar onde ele não está acertando, mas primeiro recebe as informações do Supervisor da área. O supervisor de Relações Humanas mostra o quanto é importante o que ele está fazendo, motivando e dando-lhe desafios para crescer e melhorar na função e na Empresa, com isto ele desperta a vontade do funcionário em produzir. A partir daí ele faz um trabalho de reciclagem, através de treinamento em seminários, palestras e cursos promovidos e realizados pela Empresa, onde o próprio supervisor de Relações Humanas aplica, a fim de aperfeiçoá-lo em sua função.

Bibliografia

- UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. Apostila de Recrutamento e Seleção de pessoal e a Holística na empresa I e II. Profª. Rita Alonso. ✓
- WEIL, Pierre. Relações humanas na família e no trabalho. Petrópolis, Editora Vozes, 1990. ✓
- SCHEEFFER, Ruth. Aconselhamento psicológico teoria e prática. São Paulo, Editora Atlas, 1987.
- MUDES. Apostila do curso de recrutamento e seleção. . . . ?
- GAMA FILHO. Apostila do curso de pedagogia empresarial. . . . ?
- TELE-SOLUÇÕES. Empresa de Tele-Marketing. Av. Rio Branco 37/ 10º e 16º, Centro, Rio de Janeiro. ✓
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. São Paulo, Editora Cortez, 1989. ✓
- CERVO, Amado Luiz. Metodologia científica: Para uso dos estudantes universitários. São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, 1983. ✓
- DELLA TORRE, M.B.L. O homem e a sociedade: introdução à sociologia. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1986. ✓
- KWAASNICKA, Eunice Lacava. Teoria geral da administração. São Paulo, Editora Atlas, 1991. ✓
- DE MASI, Domenico. O Ócio Criativo. Entrevista a Maria Serena Palieri. RJ, Sextante, 2000. ✓
- RAE. Revista de Administração de Empresas. Empreendedorismo e Gerenciamento, Telecommuting: um novo estilo de trabalho. Fundação Getúlio Vargas. Volume 40, nº 30. Junho e Julho, 2000. ✓
- GARCIA, Walter Esteves. Educação: Visão Teórica e Prática Pedagógica. São Paulo, Hc Graw-Hill do Brasil, 1977. ✓