

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUI

VICE-REITORIA DE GRADUAÇÃO – VRG

COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – CEaD



Coleção Educação a Distância

Série Livro-Texto

Gustavo Arno Drews
Maira Fátima Pizolotto

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO



Editora UNIJUI

Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil
2009

© 2009, Editora Unijuí
Rua do Comércio, 1364
98700-000 - Ijuí - RS - Brasil
Fone: (0__55) 3332-0217
Fax: (0__55) 3332-0216
E-mail: editora@unijui.edu.br
www.editoraunijui.com.br

Editor: Gilmar Antonio Bedin

Editor-adjunto: Joel Corso

Capa: Elias Ricardo Schüssler

Designer Educacional: Karin Strohschoen

Responsabilidade Editorial, Gráfica e Administrativa:

Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste
do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí; Ijuí, RS, Brasil)

Catálogo na Publicação:
Biblioteca Universitária Mario Osorio Marques – Unijuí

D776a

Drews, Gustavo Arno.

Administração de pessoas no setor público / Gustavo
Arno Drews, Maira Fátima Pizolotto. – Ijuí : Ed. Unijuí,
2009. – 86 p. – (Coleção educação a distância. Série li-
vro-texto).

ISBN 978-85-7429-760-6

1. Administração. 2. Administração de pessoas. 3.
Setor público. 4. Gestão de pessoas. I. Pizolotto, Maira
Fátima. II. Título. III. Série.

CDU : 658.115
658.3

Sumário



CONHECENDO OS PROFESSORES AUTORES	5
APRESENTAÇÃO	9
UNIDADE 1 – O ESPAÇO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	11
Seção 1.1 - Fundamentando a organização pública	11
Seção 1.2 – Conhecendo o ambiente em que a organização pública se insere	14
Seção 1.3 – A dinâmica organizacional no setor público	17
UNIDADE 2 – AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	23
Seção 2.1 - Compreendendo a diversidade e a individualidade das pessoas	23
Seção 2.2 – Da individualidade para grupos e equipes	25
Seção 2.3 - Os agentes públicos	29
UNIDADE 3 – ENTENDENDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	33
Seção 3.1 - Discutindo um contexto geral de gestão de pessoas	33
Seção 3.2 – A gestão de pessoas: vista pelo ângulo de subsistemas ou pelo ângulo dos processos	38
Seção 3.3 – Um olhar para a gestão de pessoas por competências	42
Seção 3.4 – Recortando especificidades da gestão de pessoas no setor público	44

UNIDADE 4 – A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	49
Seção 4.1 - Planejando a estrutura de pessoas para o atendimento às demandas do serviço público	50
Seção 4.2 – Cuidando da provisão de pessoas	56
Seção 4.3 – Ambientando pessoas nas equipes de servidores públicos	61
Seção 4.4 - Gerenciando o desempenho de pessoas na organização pública	65
Seção 4.5 – Mantendo as pessoas nas organizações públicas	69
Seção 4.6 - Promovendo a educação continuada de pessoas	74
Seção 4.7 - Um sistema de informações para as tomadas de decisão em gestão de pessoas	77
REFERÊNCIAS	85

Conhecendo os Professores Autores



GUSTAVO ARNO DREWS

Venho de uma família de agricultores de Augusto Pestana, onde cursei a formação inicial em uma escola rural, que complementei com o Ginásio Industrial na Escola Técnica 25 de Julho e com 2º grau no Colégio Estadual Ruy Barbosa de Ijuí. Ingressei no curso de Administração na Unijuí, que concluí em 1981. Continuei os meus estudos em cursos de Pós-Graduação também na Unijuí, e em 1997 ingressei no Programa de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, que concluí em 2000, obtendo o título de mestre em Administração.



Minhas atividades profissionais iniciaram-se, ainda jovem, no meio rural, e em 1970 ingressei numa empresa de Ijuí – Bernardo Gressler S.A – na função de vendedor, de onde me desliguei em 1971 para ingressar na Cotrijuí, iniciando na função de auxiliar de Departamento de Pessoal. Neste departamento exerci outras funções, chegando à condição de gerente de Recursos Humanos. Neste grupo gerenciei a rede de hospitais e mais tarde exerci a Diretoria Administrativa até 1996. Em 1994 ingressei na Unijuí como professor colaborador no curso de Administração e em 1995, por concurso, passei ao Quadro de Professores Efetivos, que me permitiu atuar em diferentes componentes curriculares de Gestão, assumir a coordenação do curso por três períodos e exercer a chefia do Departamento de Estudos da Administração por dois mandatos. Hoje atuo também como voluntário no Hospital Bom Pastor de Ijuí, no cargo de presidente. Durante 12 anos fui delegado do Conselho Regional de Administração em Ijuí.

Vejo na família o esteio para o sucesso pessoal e profissional. Considero-me uma pessoa completa pela unidade familiar que eu e minha esposa constituímos com as três filhas, as quais já estão buscando também os seus rumos, tanto profissionais quanto pessoais. Minha ligação com família me leva a um hobby de pesquisar antecedentes e descendência e organizar eventos de família, com o intuito de conhecer pessoas e estabelecer relações.

Estabelecer relações também sempre foi um ponto forte que me levou a ser professor, pois entendo que nas relações com os alunos sempre há um grande aprendizado. Satisfaz-me muitíssimo poder auxiliar a jovens e adultos a construírem e reconstruírem seus conhecimentos e suas competências.

MAIRA FÁTIMA PIZOLOTTO

Chamo-me Maira, nasci na cidade de Santo Augusto, onde também resido, em companhia de minha querida mãe por quem tenho grande apreço, e de amiguinhos de estimação (meus cãezinhos adorados). Em Santo Augusto também encontra-se toda a minha família, com a qual tenho um forte vínculo. Todos estes seres que fazem parte da minha vida mostram-me a todo momento, pelo seu comportamento e suas atitudes, o quão importantes são as relações que estabelecemos em nossas vidas.



Sou mestre em Administração de Organizações e de Recursos Humanos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) e em processo de conclusão do curso de Administração.

Minha trajetória profissional iniciou-se em uma cooperativa (Cotrijuí – Unidade de Santo Augusto), na qual exerci, entre outras funções, a responsabilidade pelo Departamento de Pessoal.

Após a conclusão do Mestrado realizei processo seletivo para o quadro de professores do Departamento de Estudos da Administração (DEAd) na Unijuí, ao qual tenho a satisfação de pertencer há 9 anos. Para além das atividades docentes no curso de Administração e Programas de Pós-Graduação na Unijuí, exerço também a Coordenação Adjunta do curso de Administração no campus Três Passos, a Coordenação do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no campus Ijuí e a Coordenação da Área Temática Relações Interpessoais.

Também atuo em atividades de docência em Programas de Pós-Graduação de outras Instituições de Ensino Superior (IES) de nossa região.

Apresentação



Você está convidado a viajar conosco pelo mundo da gestão de pessoas no setor público. Isto certamente será muito interessante em função de que você, logo, logo, será um profissional tecnólogo em gestão pública. É importante frisar que como tal você precisa ter competências de gerenciar pessoas que estarão sob as suas ações de gestão.

A gestão de pessoas não se limita somente aos atos de admitir, fazer trabalhar, pagar, treinar e, se for o caso, desligar. O gestor de qualquer área, de qualquer setor ou órgão público, acaba por se envolver em gestão de pessoas, pois a ele respondem determinados servidores públicos, e a estes ele precisa liderar, motivar, passar informações, gerenciar conflitos e mudanças.

Você tem uma idéia do quanto esta atividade recebe impactos de todos os lados? Pois nós vamos discutir isto na primeira unidade, que vai tratar do ESPAÇO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO. Você precisa entender que toda organização, inclusive a pública, convive em um MACROAMBIENTE ORGANIZACIONAL, isto é, cada organização tem ao seu redor inúmeras outras organizações, que podem ser FORNECEDORES, CONCORRENTES, PARCEIROS, CONTRIBUINTES, CONSUMIDORES, USUÁRIOS ou outras categorias.

Todas essas organizações têm como forte componente a agregação de pessoas. Todos esses segmentos de pessoas têm em comum a existência de um quadro de NECESSIDADES e de OBJETIVOS, evidentemente distintos de um segmento para outro, mas todos buscam um determinado RESULTADO. Para você, futuro tecnólogo em Gestão Pública, é importante saber quem são essas PESSOAS, ou quem são os públicos, também chamados de *stakeholders*, que se relacionam com a organização pública. Para tal você vai estudar a segunda unidade, que trata das PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.

As empresas ou organizações que contratam pessoas procedem, geralmente, à seleção dessas pessoas, registram-nas de acordo com dispositivos legais e de ordem interna, introduzem-nas em suas funções, procedem a sua remuneração e demais aspectos de manutenção,

além de treinar e capacitar essas pessoas. Essas atividades ocorrem em estágios diferenciados nas organizações, dependendo de sua estrutura ou seu porte, da política interna adotada, etc. Podemos agrupar estas atividades em distintos subsistemas da administração de PESSOAS, embora nem sempre isto esteja nitidamente separado e perceptível.

Para oportunizar a você uma reflexão avançada da gestão de pessoas, numa inter-relação com as demais áreas de gestão, você vai estudar a Unidade 3, que trata da EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS e logo você vai avançar para a Unidade 4, na qual vai entender sobre A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.

Agora que você está estimulado a seguir a leitura de todo o conteúdo que trazemos nesta obra, temos certeza de que terá uma excelente aprendizagem – o que garantirá a você ter um diferencial como servidor público, ou mesmo como tecnólogo em Gestão Pública.

O ESPAÇO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Você encontra nas seções desta unidade...

Seção 1.1 – Fundamentando a organização pública: ...as condições para refletir sobre conceitos, similaridade com as organizações privadas, elementos que a compõem e sobre mudanças que ocorrem na estrutura do Estado.

Seção 1.2 – Conhecendo o ambiente em que a organização pública se insere: um referencial para entender o espaço onde a organização pública está, abordando de variáveis que afetam ou são afetadas pela atuação desta.

Seção 1.3 – A dinâmica organizacional no setor público:... uma abordagem sobre como a organização pública funciona, especialmente para mostrar onde se insere a administração de pessoas.

Obras do Curso



Livro-Texto FUNDAMENTOS DE GESTÃO e COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

Seção 1.1

Fundamentando a Organização Pública

Falar em “organizações” ainda soa meio estranho para você? Se for verdade então vamos retomar alguns conceitos que você já discutiu em **outras obras do curso**, especialmente a que abordou as teorias organizacionais. Num exercício de relembrar anote al-



Andreola, Nadir. *Planos de negócios: indústria, comércio e serviços*. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004; Buarque, Cristovam. *Avaliação econômica de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

gumas idéias do que entende por uma organização. Pense em quais são os elementos que compõem toda e qualquer organização. Quais são os públicos que se relacionam com as organizações? Que resultados são esperados por esses públicos? Você saberia dizer quais as variáveis que vêm do mundo exterior da organização e influenciam o mundo interno dessa?

Muito bem! As suas anotações serão agora de muita valia para fixar a atenção na Figura 1, e tentar situar essas suas idéias dentro do que representa esta figura.

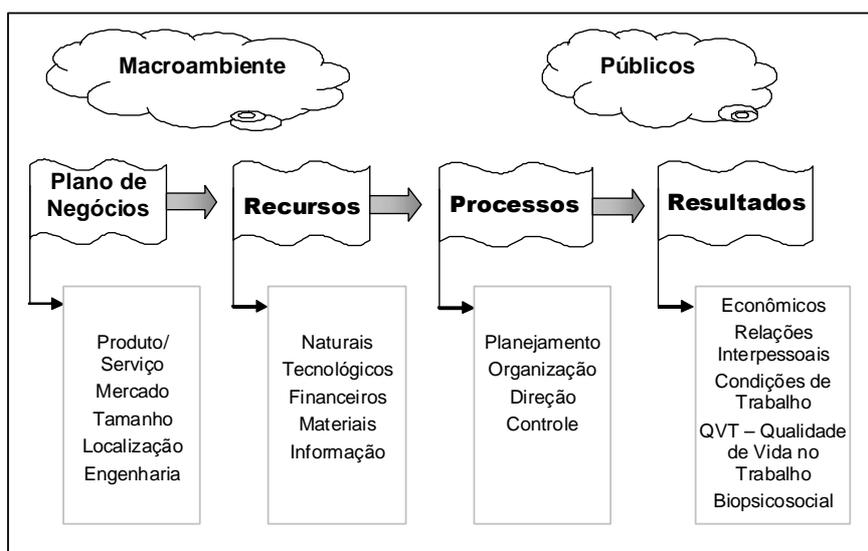


Figura 1: Representação do ambiente organizacional

Fonte: Elaboração dos autores.

Vamos interpretar juntos esta figura. Toda organização apresenta em sua essência isso que aqui chamamos de **Plano de Negócio**, ou seja, aquilo que ela se propõe fazer, a definição do que ela quer produzir ou qual serviço ela deseja prestar. Nesse plano também fica claro a quem ela destina o produto ou serviço, em que dimensões, sob quais condições e a que custo ela o faz.

O elemento seguinte – Recursos – pode ser entendido como os mais diversos tipos de recursos de que uma organização precisa lançar mão para produzir ou prestar o serviço. Podemos enumerar aqui como recursos: os recursos naturais, a tecnologia, a matéria-prima, a informação, o capital financeiro, a infra-estrutura, dentre outros.

Vamos agora ver quais os processos que a organização desenvolve? Começamos pela constante necessidade de planejar o que cabe fazer e em que condições. Uma vez feito o plano é necessário buscar as condições materiais para sua execução, o que se dá pela Gestão de Logística, de Produção e de Operações, de Marketing e Venda, de Finanças e diferentes atividades de apoio.

Cria-se uma inter-relação tal que permite afirmar que todas as atividades têm o peso idêntico, e necessariamente qualquer organização deve ser administrada efetivamente como um sistema integrado de funções. Uma organização não poderá desenvolver um produto ou serviço sem que para tal disponha de recursos materiais, financeiros e de pessoas. Nenhum desses, isoladamente, dá conta do seu papel.

Também é verdade que a organização sozinha não se mantém. Ela convive em um AMBIENTE ORGANIZACIONAL, isto é, cada organização tem ao seu redor inúmeras outras organizações, e que podemos segmentar em grupos como FORNECEDORES, CONCORRENTES, PARCEIROS, CONSUMIDORES. Todas essas organizações têm como forte componente a agregação de pessoas, seja o sócio, o cotista, o proprietário, que busca rendimento ao seu capital, seja o funcionário/empregado/colaborador – ou como queiramos denominar quem coloca sua força de trabalho para obter ganhos –, seja ainda o fornecedor que objetiva colocar seu produto, e também o cliente – que referendará todo o processo ao adquirir e valorizar o resultado: o produto ou o serviço. Todos esses segmentos de pessoas tem em comum a existência de um quadro de NECESSIDADES e de OBJETIVOS; evidentemente distintos de um segmento para outro, mas todos buscam um determinado RESULTADO (Hanashiro, et al, 2008).

Não fogem disso as diferentes INSTITUIÇÕES PÚBLICAS (Bergue, 2005), consideradas reguladoras de diferentes questões, as ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS e outras. É claro que há para cada tipo de organização algumas especificidades que não se repetem em outras. Você está capacitado a mentalizar o órgão público em que trabalha, ou com o qual mantém contato, como uma organização que tem um Plano de Negócio? Pense qual é o bem ou o serviço que ele presta, a quem, com que meios ou recursos, e por quais

processos. E mais, que resultado o próprio órgão espera, e também o contribuinte que veio buscar o serviço? Encontrou respostas positivas nesta reflexão? É óbvio que as respostas foram positivas e por isso podemos afirmar com toda a tranqüilidade que toda e qualquer instituição com vínculos públicos também é uma organização, e como tal está sob a influência de variáveis do ambiente externo. É do que vamos tratar na seção seguinte.

Seção 1.2

Conhecendo o Ambiente em que a Organização Pública se Insere

Você quer embarcar numa viagem pelo mundo das organizações públicas para perceber o que é este chamado ambiente organizacional? Enquanto arruma sua bagagem analise seu município: a prefeitura, a Câmara de Vereadores, a Delegacia de Polícia, os órgãos vinculados ao Estado e à União, o Poder Judiciário e os mais diferentes Conselhos de sua cidade. Que forças externas tem pesado sobre esses órgãos? Recorda dos efeitos de algum acidente climático sobre o orçamento municipal? Lembra da inauguração de novas instalações de alguma loja de informática ou de qualquer outra alta tecnologia?

Agora já estamos na estrada e você se surpreende com as obras de infra-estrutura que são feitas nas estradas, alta tecnologia na preparação das bases das rodovias, sistemas de controle de trânsito cada vez mais eficazes. No embarque aéreo de nossa viagem, novas surpresas: há mais opções de companhias para voar; a necessidade de fazer vacina contra a dengue, pois o seu destino é regiões atingidas por essa doença; nas conversas com seu companheiro de poltrona descobre que ele está deixando o Estado em virtude de ter sido atraído pelas isenções tributárias de um Estado do Sudeste.

Ainda no Brasil você percebe outros hábitos, costumes, formas de falar, enfim, outra cultura da que vinha vivenciando. Diante dessas percepções que vem tendo pode levar o seu imaginário às questões da Bolsa de Chicago, à organização da Comunidade Econômica Européia, às guerras constantes que eclodem, aos conflitos com os países da América Latina. Ir para novos locais exige atender legislação própria daquele local, aprender seus hábitos e idiomas, conhecer o quadro socioeconômico de potências econômicas ou de países de altos índices de miserabilidade, com superpopulação ou com redução nos índices demográficos.

Muito bem! Esta viagem já mostrou a você que há fatores de clima, de tecnologia, de saúde pública, de disputas tributárias, de concorrência entre companhias e entre entes públicos, de cultura, de economia, de distribuição de renda, de distribuição da população, de conflitos de interesses de nações, de condições sociais, que se colocaram no seu roteiro. Assim como estes fatores lhe trouxeram coisas favoráveis, também ocasionaram desconfortos. Isto ocorre não só para as organizações privadas, mas para as públicas também. Elas recebem impactos favoráveis, e a isto chamamos de OPORTUNIDADES, e se forem desfavoráveis chamamos de AMEAÇAS.

Diante do que viu e sentiu em nossa viagem deve ter ficado claro para você que o ambiente organizacional é constituído de variáveis que não estão sob o domínio da organização, ou seja, todas estão além dos seus limites. Resumimos isso no chamado ambiente geral ou macroambiente, constituído por condições e fatores externos, enquadráveis nos campos da economia, da tecnologia, da organização política, da cultura, da ecologia, da demografia, do aparato legal e social. Já mais próximo do domínio de cada organização há outro conjunto de variáveis que têm sido enquadradas no chamado ambiente específico ou microambiente, no qual incluimos os concorrentes, clientes, agências reguladoras, fornecedores, parceiros e sociedade em si.

Se você analisar a Figura 2, que ilustra o que expusemos anteriormente, certamente perceberá como cada um dos elementos se fazem presentes na organização em que atua, ou nas organizações públicas que se localizam no seu espaço de vida.

Faça um exercício e anote em seu bloco de notas as ameaças e oportunidades para as organizações públicas locais que você tem conseguido perceber.



Figura 2: Os elementos do ambiente organizacional

Fonte: Silva, 2002. In: Pizolotto; Drews; Abreu, 2008.

A organização pública igualmente está sujeita a esse macroambiente especialmente no que se refere ao aparato legal. Cabe uma imersão na Magna Lei de 1988, a Constituição Federal, que vem consolidar o contexto atual de tendência à descentralização das ações do poder público, materializadas nas novas diretrizes traçadas. Para Lordello de Mello (1991, apud Bergue, 2005), o conceito de descentralização assume um caráter essencialmente político, posto que implica governo próprio para as entidades descentralizadas. Governo próprio, segundo o autor, importa em autonomia político-administrativa, e não soberania - atributo exclusivo dos Estados nacionais. Eis que pensar em ambiente de gestão de pessoas em organizações públicas tem, sim, peculiaridades diferenciadas em relação à mesma ação em organizações privadas.

Há ainda uma variável no aparato legal que vem regular e controlar ações do gestor público em relação ao equilíbrio das contas públicas mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e demais obediências, no caso a **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Esta lei em termos de reflexos diretos em gestão de pessoas no setor público define, dentre outros, critérios e limites de gastos com pessoal.

Seção 1.3

A Dinâmica Organizacional no Setor Público

Ainda está lembrado que tratamos na seção 1.1 sobre o que se entende por organização pública? Você vem concordando conosco de que assim como qualquer organização privada também a pública tem o seu negócio a desenvolver? Que para ela dar conta deste negócio ela precisa dispor de recursos, instituir processos e gerar resultados aos seus públicos? Se precisar relembrar, faça uma parada e retorne à leitura daquela seção. Sim, é muito importante esta clareza, pois agora nós vamos avançar para entender mais um pouco da dinâmica organizacional que envolve uma organização, tanto pública quanto privada.

De certo modo vamos adentrar em diferentes aspectos trazidos pelo que tem sido chamado "Comportamento Organizacional", que para Staw (1984, apud Pizolotto; Drews; Abreu, 2008, p. 14), "é um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações." Estes autores citam Robbins (2005, p. 14) para reafirmar que o comportamento organizacional consiste "num campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e o sistema organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional."

Volte a estes conceitos e tente identificar pontos essenciais que precisam ser estudados para entender a dinâmica organizacional. Quais foram esses pontos? Anotou em seu bloco de notas? Então agora compare com a Figura 3, que apresenta um modelo do comportamento organizacional.

Lei de Responsabilidade Fiscal



Lei Complementar 101/2000, de 4 de maio de 2000, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 13 jan. 2009.



Figura 3: Modelo básico do comportamento organizacional (estágio)

Fonte: Adaptado de Robbins (2005) por Pizolotto; Drews; Abreu (2008).

Parabéns pelo seu aguçado grau de percepção, pois com certeza em seu bloco você anotou que o modelo apresenta-se em três níveis:

- a) **Nível do Indivíduo:** será objeto de estudo na Unidade 2, quando discutiremos as características individuais, os valores pessoais, a forma de perceber as coisas, as competências adquiridas, a forma de aprender, a motivação pessoal e por fim a tomada de suas próprias decisões;
- b) **Nível do Grupo:** serão objeto de estudos, também na Unidade 2, as variáveis que se inserem neste nível, como a formação dos grupos e/ou equipes de trabalho, a comunicação interpessoal, o estilo de liderança e poder, conflitos e as técnicas de negociação e como os grupos/equipes de trabalho se organizam para a tomada de decisão;

c) Nível do Sistema Organizacional: vamos deter-nos nas variáveis deste nível, nesta seção, enfocando a estrutura da organização, a cultura organizacional, o processo de mudança e de desenvolvimento organizacional, deixando as políticas e práticas de gestão de pessoas reservadas para as Unidades 3 e 4.

Não queremos, porém, retomar aqui as quatro influentes variáveis do sistema organizacional: a) Estrutura Organizacional; b) Cultura Organizacional; c) Mudança Organizacional; d) Desenvolvimento Organizacional. Você deve buscar embasamento em Pizolotto, Drews e Abreu (2008).

Cabe, contudo, entender porque é necessário termos, enquanto gestores públicos, a compreensão de como a gestão de pessoas se vincula ao sistema organizacional. Começamos pela estrutura organizacional, tida como as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas (Robbins, 2005), isto é, um sistema de relações entre tarefas, subordinação e autoridade que configura o trabalho de uma organização (Griffin et al, 2006). Quando montamos essa estrutura organizacional representamos ali seis elementos básicos, segundo Robbins (2005): a) especialização do trabalho; b) departamentalização; c) cadeia de comando; d) amplitude de controle; e) centralização e descentralização; f) formalização. Os processos de gestão de pessoas têm forte influência desses elementos, seja na atração de candidatos, na seleção, na ambientação do novo servidor, na avaliação do desempenho ou nos encaminhamentos de ações de educação continuada.

Você lembra que falamos em cultura organizacional como mais uma variável do sistema organizacional? Lembra também que elementos compõem a cultura?

Agora, vamos aprofundar a seguinte questão: em que a cultura de uma organização afeta ou influencia a gestão de pessoas, se...

é percebida por meio da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias, dos mitos, dos rituais, das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração, etc. (Motta, 2002, apud Pizolotto; Drews; Abreu, 2008, p. 89).

O ponto de partida para a busca da resposta também está em Pizolotto, Drews e Abreu (p. 91), quando estes autores trazem as sete características básicas que captam a essência da cultura de uma organização citadas por Robbins (2005):

Inovação e ousadia: grau em que os colaboradores são incentivados a serem inovadores e a correr riscos. **Atenção aos detalhes:** grau em que se espera que os colaboradores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. **Orientação para resultados:** grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados. **Orientação para as pessoas:** grau em que as decisões da administração levam em consideração os efeitos dos resultados sobre o pessoal da organização. **Orientação para a equipe:** grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno dos indivíduos. **Agressividade:** grau em que as pessoas são mais competitivas do que acomodadas. **Estabilidade:** grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção em oposição ao crescimento.

Fazer com que haja o entendimento da cultura por parte de todos é fator determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações, e isto se dá no decorrer da aplicação das ferramentas de gestão de pessoas.

A terceira variável do sistema organizacional mencionada foi a mudança. Você já ouviu aquele ditado “em time que está ganhando não se mexe?” Isso significa que as coisas ao nosso redor de forma geral podem ficar como estão? A mídia, porém, fala todo dia em novas tecnologias, novidades em diferentes áreas do conhecimento, novas demandas apresentadas por diferentes públicos. Então está mais que claro que as mudanças estão sempre presentes e elas impactam diretamente sobre as pessoas que trabalham nas organizações. Pizolotto, Drews e Abreu (2008, p. 100) afirmam que

As mudanças constam de um passo fundamental para repensar a empresa como um todo visando à produtividade, à eficiência e à competitividade. As mudanças indicam o momento de se analisar quais os processos, produtos e serviços que precisam ser melhorados. Indicam também o que deve ser mudado quanto ao desempenho dos colaboradores, uma vez que a contribuição das pessoas é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

Esses autores recorrem a Robbins (2005) para indicar sugestões de algumas técnicas para reduzir a resistência às mudanças, e que acontecem no decorrer do desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas:

- a) **Educação e comunicação:** a resistência pode ser reduzida através da comunicação auxiliando os colaboradores a ver a lógica da mudança, ou seja, parte do pressuposto que o colaborador que não tenha todas as informações e dúvidas esclarecidas, resistirá à mudança;
- b) **Participação:** os colaboradores que se opõem deverão ser convidados a participar dos processos de decisão;
- c) **Facilitação e apoio:** quando os medos e ansiedades dos colaboradores são grandes, o aconselhamento, a terapia, o desenvolvimento em novas técnicas ou um curto período de folga pode facilitar o ajuste;
- d) **Negociação:** consta da troca de alguma coisa de valor por uma redução na resistência (Pizolotto; Drewsl; Abreu, 2008, p. 100).

Como quarta variável do sistema organizacional foi mencionado o Desenvolvimento Organizacional – DO –, tido como o conjunto de intervenções de mudanças planejadas, com base em valores humanos e democráticos e que objetivam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores (Robbins, 2005). Você certamente está se perguntando de que forma o Desenvolvimento Organizacional está relacionado com a Gestão de Pessoas, ou não? É claro que é forte esta relação, assim como é forte a relação dos interesses organizacionais e os interesses individuais. O modelo de DO valoriza, justamente, o crescimento humano e organizacional. Pizolotto, Drews e Abreu trazem os valores que embasam este modelo, identificando-os:

1. **No respeito pelas pessoas:** as pessoas devem ser tratadas com dignidade e respeito.
2. **Na confiança e apoio:** a organização eficaz se caracteriza por um clima de confiança, abertura e apoio.
3. **Na equalização do poder:** a organização eficaz não enfatiza a autoridade e o controle e sim o comprometimento.
4. **Na confrontação:** os problemas não devem ser varridos para baixo do tapete e sim confrontados abertamente.
5. **Na participação:** quanto mais as pessoas participarem das decisões mais se comprometerão com a implementação das mudanças (2008, p. 101).

SÍNTESE DA UNIDADE 1



Procuramos oportunizar nesta unidade a construção de sua fundamentação da organização pública, dando-lhe as condições para refletir sobre conceitos, similaridades com as organizações privadas, elementos que a compõem e sobre mudanças que ocorrem na estrutura do Estado.

Do mesmo modo você certamente pôde conhecer o ambiente em que a organização pública se insere, formatando assim um referencial para entender sobre o espaço onde a organização pública está, mencionando variáveis que afetam ou são afetadas pela atuação desta.

Você pôde, também, construir subsídios sobre a dinâmica organizacional no setor público por meio da nossa abordagem sobre como a organização pública funciona, especialmente para mostrar onde se insere a administração de pessoas.

AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Você encontra nas seções desta unidade...

Seção 2.1 – Compreendendo a diversidade e a individualidade das pessoas: condições de compreender as diferenças de uma pessoa para outra e como isso impacta na gestão de uma organização.

Seção 2.2 – Da individualidade para grupos e equipes: informações para reconstruir suas idéias sobre poder, liderança, grupo, equipe, comunicação, conflito, negociação.

Seção 2.3 – Os agentes públicos: a caracterização e conceituação daqueles que efetivamente exercem as atividades numa organização pública.

Seção 2.1

Compreendendo a Diversidade e a Individualidade das Pessoas

A gestão de pessoas por si só já remete à necessidade do conhecimento de atos e às atitudes das pessoas nas organizações, sua condução para os objetivos organizacionais, sem desprezar os objetivos individuais. Se você estiver caminhando na rua, ou está no supermercado, numa arquibancada de clube esportivo, você vê pessoas ao seu redor. Que características consegue perceber de imediato? São homens ou mulheres. Crianças, adolescentes ou adultos. Altos ou baixos. Magros ou obesos. De cor clara ou parda. De vestimenta simples ou sofisticada. Fica claro que há uma diversidade bem expressiva e diferentes variáveis. Para aplicar processos de gestão de pessoas, no entanto, é preciso conhecer outras características mais escondidas no corpo e na mente da pessoa que trabalha na organiza-

ção. Como alcançar tais dados? Pode-se obter esses dados mediante observação direta, aplicação de questionários, fazendo entrevistas, buscando conhecer percepções, experiências, comportamentos.

Você deve estar se perguntando: para quê tudo isso? Não basta escolher alguém para trabalhar em nosso órgão, setor ou departamento, dizer o que lhe cabe fazer, cobrar esse serviço dele, pagar o combinado?

Realmente não é tão simples, justamente porque as pessoas não são seres inanimados, não se assemelham a tecnologias que são plugadas na energia, em que se dá o *enter* e passam a funcionar. Fazer a gestão de um empreendimento com pessoas requer do gestor competência para analisar os comportamentos de cada pessoa, das pessoas inseridas em grupos/equipes de trabalho e das pessoas sujeitas ao sistema organizacional, e avaliar a relação desses comportamentos com o desempenho da organização. Em síntese o gestor precisa conhecer:

- a) características individuais;
- b) valores das pessoas;
- c) personalidade de cada um;
- d) forma de percepção;
- e) forma de tomada de decisão individual;
- f) fatores que motivam cada pessoa.

As variáveis do nível do indivíduo, apresentadas na Figura 3, da Seção 1.3, ou seja, as características individuais, os valores, a personalidade, a percepção e a tomada de decisão, bem como a motivação, passam a constituir objeto de investigação quando fazemos um processo seletivo, uma avaliação de desempenho, um programa de treinamento. Os aspectos que motivam um indivíduo são importantes quando queremos definir políticas e práticas de manutenção, em que entram a remuneração, a fixação de benefícios e serviços de segurança e medicina do trabalho.

Seção 2.2

Da Individualidade para Grupos e Equipes

Fechamos a seção anterior com uma abordagem do quanto é importante o gestor conhecer cada indivíduo que trabalha sob sua orientação. Queremos avançar na análise ampliando para uma complexidade que vai ser sentida quando no órgão, setor, departamento ou na organização são reunidas mais pessoas para desenvolver as atividades atribuídas.

Você conhece a passagem bíblica que se refere à construção da "Torre de Babel", quando teria sido aplicada a multiplicação de idiomas? Pois diz aquela passagem bíblica que ali foi gerada uma bela confusão, mas o empreendimento teve sucesso. Então, se olharmos para a reunião de diversidades que temos quando vamos completando os grupos ou as equipes de trabalho em nossa empresa, ou organização pública, percebemos que ali se estruturam ou não laços de afinidades que denominamos de relações interpessoais. Despontam líderes, define-se quem ocupa o poder e que tipo de poder, ocorre a comunicação interpessoal, estabelecem-se conflitos, surgem necessidades de negociação. Tudo isso não parece a você uma verdadeira Torre de Babel? Você, como gestor, estará envolvido nesse contexto de forma constante e direta, pois está inserido no Comportamento Organizacional no que se classifica como o **nível do grupo**, já apresentado na Figura 3, Seção 1.3.

Nível de Grupo



Aprofunde o conteúdo relativo aos Grupos e Equipes de Trabalho; Comunicação Interpessoal; Conflito e Negociação; Liderança e Poder na obra de Pizolotto, Drews e Abreu (2008).

Para fixar esses elementos do comportamento o ideal é exercitar um pouco nossa capacidade de análise organizacional e projetar alguns exemplos desses elementos que ocorrem em nosso dia-a-dia. Você certamente conseguirá pensar em um exemplo de grupo, e mesmo de equipe. Em seu cotidiano exemplos de liderança ou de líder não hão de faltar. Em nossa vida estamos em permanente processo de comunicação, assim como o conflito por inúmeras vezes se instala. Não escapamos também da necessidade de estabelecer negociações.

Imagine-se trabalhando, com mais quatro pessoas, no setor de Cadastro Imobiliário de uma prefeitura, em que é comum a afluência de contribuintes para buscar informações, pagar tributos, atualizar dados, requerer certidões, entre outros. Você é responsável pela atualização cadastral. O expediente chega ao final, ainda há contribuintes à espera para cadastramento, mas seus colegas de seção simplesmente encerram seu expediente e o deixam sozinho para dar conta do que afinal é seu serviço - o de cadastrar contribuintes. Para Robbins (2005, in: Pizolotto; Drews; Abreu, 2008, p. 48), o grupo de trabalho é "aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões, que ajudem cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade", e a equipe de trabalho é "aquela que gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado, pois os esforços coletivos resultam num nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais".

Você não conseguiu pensar num exemplo de poder? Então pense em algo que deve ter ocorrido com você na sua adolescência, quando você queria sair à noite com amigos, dormir na casa deles, comprar algo, e foi pleitear isto com um de seus pais. Vamos supor que você era mais chegado à sua mãe e sempre recorria a ela para tais pedidos e ela por sua vez dizia: "Por mim tudo bem, mas vá pedir para seu pai". Estava ali uma forma de poder. Pense mais: o prefeito de sua cidade tem o poder legitimado de dirigir o município, assim como qualquer outro mandatário público. Na sua turma de aula certamente há alguém que detém o poder da informação. No seu setor de trabalho com certeza existe alguém que consegue impor suas idéias de uma forma carismática, envolvente.

Ah... Lendo a sua apresentação como aluno percebemos que você é um líder. O que você está dizendo? Você nunca havia reparado? Em sua infância você sempre organizava os encontros da "gurizada". Quando chegou a época de entrar para o curso superior reuniu mais alguns amigos e foram ver como funciona esta tal de Educação a Distância e conseguiu convencer seus amigos para estarem ao seu lado e estudarem. A forma como participa dos debates, quando estimula seus colegas a se manifestarem e os exemplos de aglutinação de seus colegas de trabalho ao redor dos objetivos da organização onde trabalha são outros exemplos de suas características de líder.

Ora, ora... temos um percalço em seus exemplos de comunicação da sua agenda de notas. Veja, você menciona que a Internet, o telefone, o e-mail, são formas de comunicação. Você pode ampliar a forma de ver a comunicação e para isto deve ter a clareza que isto é um processo. O processo inicia-se com um emissor, o qual codifica uma mensagem e usa um canal para esta mensagem chegar a um receptor, que por sua vez decodifica esta mensagem e a percebe do seu jeito. Para termos certeza de que aquilo que queríamos deixar dito, ou escrito, ou mostrado, foi percebido o mais próximo do que desejávamos, é preciso que nos certifiquemos disso, buscando assim ter um retorno do receptor para dele saber o que percebeu, o que captou. E se ocorreram ruídos, ou seja, se a mensagem não foi percebida, não foi captada como esperado, então precisamos emitir uma reorientação. Com esta explicação você pode agora analisar o seu exemplo e facilmente vai perceber que a Internet, o e-mail, o telefone, são apenas canais nos quais as mensagens estão ou circulam.

A comunicação é muito importante na gestão de pessoas, pois permanentemente há mensagens circulando; seja na direção descendente, do superior ao subordinado; seja ascendente, do subordinado ao superior; seja lateral, de um órgão para outro. Na Figura 1 há uma representação de alguns mecanismos de comunicação e sua respectiva direção, e com base nessa figura você pode agora pensar em como a comunicação se dá em sua unidade de trabalho.

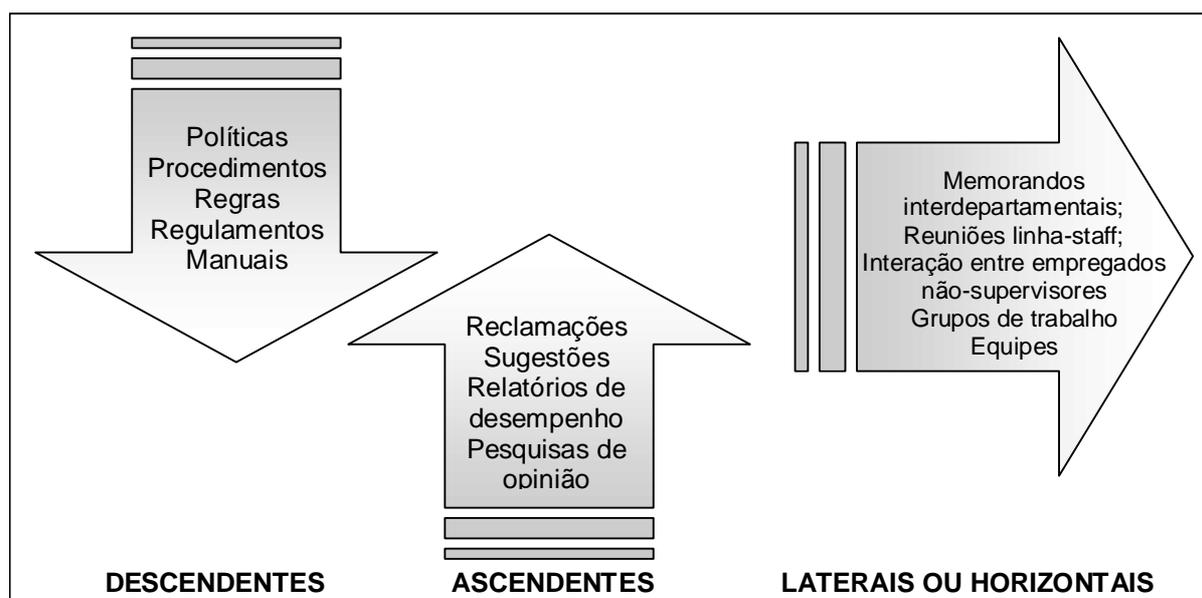


Figura 1: Os fluxos direcionais de comunicação

Fonte: Sikula (apud Chiavenato, 1999).

Vimos que no processo de comunicação se originam ruídos e muitas vezes esses ruídos acabam por gerar o elemento “conflito” dentro do nível de grupo. Conflito, à primeira vista, remete à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Está presente a todo momento e é inerente à vida de cada pessoa, fazendo parte inevitável da natureza humana, pois as pessoas são diferentes e isso faz com que dificilmente tenham interesses e objetivos tão idênticos a ponto de não gerar uma tensão. Robbins (2005) vê o conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Pizolotto, Drews e Abreu (2008, p. 65-66) complementam sobre a concepção de conflito quando afirmam que...

...o conflito decorre sempre do fato de que numa organização são tomadas decisões com abrangência coletiva, e sabendo que o nível de necessidades das pessoas difere, facilmente instalam-se divergências de interesses, de opiniões, de percepções. Estas divergências podem instalar-se em nível individual, em nível de grupo e/ou em nível organizacional, e ainda inter-organizacional. Seja qual for o nível cabe aos dirigentes importante papel de sensor dos conflitos, percebendo-os, bem como sua extensão e complexidade, e sobre os mesmos traçar estratégias de minimização.

Pensar na influência do conflito na gestão de pessoas facilmente nos leva a perceber que ele se instala no âmbito de tarefas quando está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho; no plano de relacionamento quando afeta as relações interpessoais; ou ainda no âmbito de processo, quando o conflito provém da maneira como o trabalho é realizado.

Instaurado o conflito, o que nos resta como administradores? Jogar mais “lenha na fogueira”? Deixar que as “abóboras se ajeitem no andar da carroça”? Que bom se esses ditos populares realmente surtiram efeitos adequados para a organização, mas nada melhor do que uma efetiva ação de gestão desses conflitos, o que se denomina em Comportamento Organizacional de **NEGOCIAÇÃO**.



Sempre estamos em processo de negociação de alguma questão, e assim faremos em todas as frentes de trabalho. Negociamos quando tratamos dos detendo nos processos de gestão de pessoas. Ao contratar alguém para um serviço, efetivo ou temporário; nos encaminhamentos de um

programa de treinamento; na atribuição de tarefas extras, ou mesmo na prorrogação da jornada de trabalho. Na mudança de processos após uma avaliação de desempenho. Nas questões salariais e de concessão de benefícios, e por vezes, em situações mais ríspidas, como no caso paralisações, de greves, de "operações-tartaruga". Em muitas destas situações os resultados são alcançados de forma tranqüila, mas em outras é preciso recorrer a mediadores, conciliadores, e para tanto existe no serviço público um poder chamado Judiciário, que em suas diferentes esferas por vezes é chamado a intervir nessas negociações.

Seção 2.3

Os Agentes Públicos

Até as seções anteriores vínhamos discutindo sobre os indivíduos ou as pessoas e chegamos no ponto nos identificarmos com aquelas pessoas que atuam no serviço público. Nas organizações privadas há uma tendência de designar como Recursos Humanos as pessoas que colocam o seu capital de trabalho à disposição dessas. Nas organizações públicas essas pessoas são designadas de agentes públicos.

Para Di Pietro (1999, apud Bergue, 2005), agente público é toda aquela pessoa que presta algum serviço ao Estado. Estado aqui compreendido como toda a estrutura pública dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), e esses nas esferas federal, estaduais e municipais, bem como as que atuam nas pessoas jurídicas da administração indireta, como é o caso das autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e agências reguladoras.

Partindo desse conceito lança-se uma questão para reflexão: apenas o chamado funcionário público é considerado agente público? Certamente que o seu olhar foi mais amplo ao buscar responder a esta questão, até porque no conceito nos referimos a "toda pessoa"; "algum serviço" e "ao Estado" – o que nos permite ter uma visão bem ampla. Confira as suas respostas após analisar o que acrescentamos a seguir.

Servidor Público

Leia mais sobre Servidores Públicos na Constituição Federal, Capítulo VII – Da Administração Pública, Seção II – Dos Servidores Públicos, Artigos 39 a 41.

Mello (1993, apud Bergue, 2005) classifica os agentes públicos em: a) agentes políticos; b) servidores públicos; c) particulares em colaboração com o poder público. Se você relacionou prefeito, governador, presidente da república, ministros, secretários de Estado, legisladores, juízes, os oficiais de cartórios, os jurados, o jovem que presta serviço militar, o voluntário que trabalha nas mesas eleitorais, como agentes públicos, está correta a sua forma de pensar. Vamos agora ver em qual dessas categorias cada um desses agentes se enquadra.

a) Agente Político: como primeira categoria de agente público é considerado aquele que detém poder em escalões superiores, nas esferas federal, estadual e municipal. Eles estão no exercício de um poder legitimado, alcançado por eleição, por escolha regimental ou estatutária. Enquadram-se aqui os cargos máximos do poder Executivo (presidente, governador, prefeitos e seus imediatos na condição de ministros ou de secretários estaduais ou municipais). Também os membros do poder Legislativo nas três esferas, e os membros do Judiciário, em todas as suas instâncias.

b) Servidor Público: todo aquele que presta serviço ao Estado na sua compreensão ampla, e com este mantém vínculo laboral, devidamente remunerado pelos cofres públicos. Há uma divisão desse servidor público em três tipos: servidor estatutário; empregado público e servidor temporário. Bergue (2005) adianta que o servidor estatutário é o ocupante de cargo público com vínculo laboral e regulado por estatuto próprio, o do servidor público, instituído por lei específica. Já o empregado público é aquele cujo vínculo laboral é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho. Já os servidores temporários não são vinculados a cargos públicos e são contratados por prazo determinado para atender necessidades temporárias, de excepcional interesse público (Brasil, 1988).

c) Particulares em colaboração com o poder público: pessoas que prestam serviço ao Estado, sem nenhum vínculo empregatício, mas que podem ou não ter remuneração. Quem você enquadraria aqui? Todo agente por delegação do poder público, devendo considerar este como aquele que é empregado de alguma concessionária ou permissionária de serviços públicos; exercentes de serviços notariais e de registro, leiloeiros, entre outros. Dentro desta classificação de particulares em colaboração com o poder público temos ainda aqueles que são requisitados, nomeados ou designados para o exercício de funções públicas relevantes, como o caso dos jurados, os convocados para o serviço militar e eleitoral, e nos parece correto enquadrar aqui aqueles que ocupam os espaços de conselheiros, hoje muito em voga nos municípios e nas outras esferas.

A partir das considerações expostas vamos buscar algo mais sobre os três regimes jurídicos distintos que aparecem: há um grupo de servidores que estão sob a tutela estatutária, outra possibilidade é a tutela celetista e também uma outra chamada especial. Medauar (2004) citado por Splendor (2007) clarifica estes regimes da seguinte forma:

a) Regime estatutário: O regime estatutário é aquele em que os direitos, deveres e demais aspectos da vida funcional do servidor estão contidos basicamente numa lei denominada Estatuto.

Os Estatutos regem a vida funcional dos servidores a ele vinculados, que são os ocupantes de cargos efetivos, contratados somente através de concurso público, e atualmente também dos ocupantes de cargos em comissão.

Cada esfera do poder público poderá editar seu próprio estatuto, desde que observe as normas da Constituição Federal de 1988, eis o fato de existirem diversos estatutos, dos Servidores Federais, Estaduais e Municipais.

b) Regime celetista: No regime celetista os servidores têm seus direitos e deveres norteados, nuclearmente, pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Este tipo de servidor também é chamado de "empregado público", devido à relação feita com empresas privadas que usam os termos empregado-empregador, sendo estes os detentores de posto de trabalho no serviço público, mas que são contratados conforme a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e legislação trabalhista vigente.

Observa-se que algumas normas do Estatuto também são aplicáveis aos servidores do regime celetista, tais como remuneração, acumulação de cargos, entre outros.

c) Regime Especial: Nos termos da Constituição Federal de 1988, art. 37, IX, podem-se considerar sob regime especial os servidores contratados por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, na conformidade da lei.

São os contratos de prazo determinado e curto, sem que haja necessidade de aplicação de concurso público, visando atender uma necessidade diferente das normais com certa urgência, como em casos de calamidade, epidemia, entre outros, desde que aprovado em lei específica.

Não há norma para adoção do regime celetista ou estatutário para estas contratações, o que deve estar explicitamente contido na lei que aprovou a contratação.

Não se pode afirmar até que ponto esta divisão pode vir diferenciar os interesses e significados do trabalho de cada servidor, apenas sabe-se que cada ser humano é único, mas que quando trabalham num mesmo local, buscam o mesmo objetivo.

É em relação a estes agentes públicos que devem ser pensadas as políticas e as práticas de gestão de pessoas, que serão objeto de nossa abordagem nas unidades seguintes.

SÍNTESE DESTA UNIDADE



Muito bem, estamos fechando esta unidade que tratou da individualidade para grupos e equipes, e era nosso objetivo passar a você informações para reconstruir suas idéias sobre poder, liderança, grupo, equipe, comunicação, conflito, negociação. Esgotar o assunto seria pretensão demais, mas com certeza você está preparado para refletir sobre estes eventos em sua organização e analisar onde e em que medidas deverá revisar a sua forma, não só de pensar sobre estas questões, mas principalmente de agir sobre elas e com elas.

ENTENDENDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Você encontra nas seções desta unidade

Seção 3.1 – Discutindo um contexto geral de gestão de pessoas: uma oportunidade de entender a evolução da gestão de pessoas numa visão global.

Seção 3.2 – A gestão de pessoas: vista pelo ângulo de subsistemas ou pelo ângulo dos processos: uma idéia da gestão de pessoas como um sistema em que há entradas, processamentos e saída.

Seção 3.3 – Um olhar para a gestão de pessoas por competências: um enfoque a uma nova tendência de modelo de gestão de pessoas.

Seção 3.4 – Recortando especificidades da gestão de pessoas no setor público: algumas questões que atingem mais especificamente a gestão de pessoas na esfera pública.

Seção 3.1

Discutindo um Contexto Geral de Gestão de Pessoas

Você certamente tem ouvido falar muito de administração de recursos. Em algumas instituições ainda é comum falar em departamento de pessoal. Há quem fale em gestão de pessoas. E então, qual a diferença que você vê nessas expressões? É possível que a sua resposta tenha sido que não há diferenças, por entender que a gestão das pessoas ou dos recursos humanos de uma organização à primeira vista parece extremamente fácil. Há quem pense que gerenciar pessoas é colocá-las na empresa, dar-lhes tarefas, exigir-lhes rendimento, pagar-

lhes algo em troca do que fazem e se não produzirem a contento dar-lhes o aviso prévio, pagar seus direitos e recomeçar o ciclo com outra contratação... com outra... e mais outra. Evidentemente, agindo desta forma, os resultados que a organização almeja ficarão bem aquém do projetado quando da estruturação do seu negócio. Compreender os meandros desta atividade de gestão de pessoas é tão importante quanto a de gerenciar os processos de produção, de venda, de prestação de serviços, pois esses se dão por intermédio de pessoas.

Seja qual for o tipo de organização sempre tem-se PESSOAS a sua volta. Orlickas (1998, p.19) assim expressa esta situação:

Sem as pessoas não seria possível a criação de empresas. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constatamos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal.

Ao pensar as atividades, ao desenvolver o produto, nas relações de compra e venda, na grande maioria das empresas de imediato se fazem necessárias uma ou mais pessoas, que colocam seu potencial de trabalho, seu talento a serviço da organização, pelo que têm a expectativa de um resultado. Essas pessoas ora são designadas de empregados, ora de recursos humanos, ora de funcionários, ou mais recentemente de colaboradores, talentos humanos, e na área pública de servidor público.

Assim como o homem vive em organizações desde remotas épocas da História, a exemplo da própria família, da tribo, dos feudos, da Igreja, do Exército, e outros, também a administração já se fazia presente nelas. Estudos dimensionaram, segundo Ferreira et al (1997), diferentes teorias sobre a Administração. As ênfases dadas iniciaram-se pela tarefa, passaram pela estrutura organizacional, envolveram-se com as pessoas, preocuparam-se com o ambiente, e atualmente vive-se a ênfase da tecnologia e da informação.

A Teoria Clássica da Administração criada por Taylor via o trabalho humano apenas como mecanicista; na seqüência a Teoria das Relações Humanas voltava-se para as pessoas. Surgiu a partir da década de 30, nos Estados Unidos, como conseqüência imediata das conclusões obtidas na experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Concluíram com a experiência que o aumento da produção se dá pela interação social e não pela capacidade física do empregado. A preocupação era o lado emocional do trabalha-

dor, para que o mesmo desenvolvesse o seu potencial e encontrasse um lugar na sociedade. Esta teoria propiciou um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem para a solução dos problemas existentes na administração.

Até então o trabalhador era definido como um recurso para a busca de resultados da organização, sendo este recurso visto como custo para a empresa. Este custo, por sua vez, precisava ser administrado, vindo a surgir posteriormente a Administração de Recursos Humanos, responsável por controlar as horas trabalhadas, a remuneração, as faltas, enfim, todo o serviço burocrático que assim era visto naquela época. Tomasi (2006) discute essas questões valendo-se de Chiavenato (2000) e aqui vem reafirmar o que este autor explicita no sentido de que a teoria das relações humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais o trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

Tentando melhorar as condições de trabalho, em 1930 no Brasil criou-se a legislação trabalhista, que assume a denominação de **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, dando garantias aos trabalhadores em diferentes aspectos. Como consequência as empresas tiveram de se organizar criando o chefe de pessoal para administrar os direitos legais do trabalhador. Com a expansão das indústrias houve a necessidade de qualificação dos funcionários, surgindo os departamentos de relações humanas. Na década de 60 o sindicalismo coordenou as relações trabalhistas, mas com o crescimento e modernização das empresas o sindicalismo deu lugar às negociações. Nessa época o setor de Recursos Humanos da empresa passou a dar ênfase ao treinamento, higiene e segurança no trabalho. Tomasi (2006) traz de Fleury (2002) uma clareza quanto à diferenciação entre a administração de pessoal e a de recursos humanos quando reafirma que diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos está mais voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)



DECRETO-LEI N.º 5.452, de 1º de maio de 1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.

Disponível em:

<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm>>.

Acesso em: 13 jan. 2009.

Está conseguindo acompanhar o nosso raciocínio no sentido de esclarecer essa evolução de conceitos de administração de pessoal para a administração de recursos humanos? Muito bem!!!! Então podemos avançar para o que mais recentemente tem sido denominado de Gestão de Pessoas.

Tomasi (2006) observa que na década de 90 os efeitos da globalização fizeram-se mais fortes para as empresas, que passaram por uma fase de competição e reestruturação. O número de desempregados se elevou em todo o mundo, trazido pelas reduzidas garantias trabalhistas. O diferencial competitivo entre as empresas até ali eram os recursos materiais, a tecnologia, mas isto cada vez mais se igualou em todas, e assim surgiu a necessidade de passar a novos elementos diferenciais, em especial sobre os chamados recursos humanos, que passaram a ser vistos não mais como empregados, mas como colaboradores da organização.

Quando se fala em pessoa entende-se logo que é um ser individual, com direitos e obrigações. Por recursos conceitua-se logo como um auxílio, um meio para alcançar um fim. A expressão Gestão de Pessoas surgiu ao se perceber que as pessoas dentro da empresa não são recursos para atingir as metas. Gestão de Pessoas vê as pessoas como parceiros, ser individual, com sentimentos e atitudes próprias que precisam ser administrados com respeito e afeto. Tomasi (2006, p. 21) recorre mais uma vez Chiavenato (1999) para enfatizar que as pessoas são "como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios".

Conforme Gil (2001, apud Tomasi, 2006, p. 60) "o setor de RH assumiu uma dimensão comparável ao de finanças ou de marketing, envolvendo-se com as políticas de qualidade". O autor também é enfático ao afirmar que "a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual".

Com as mudanças surgindo a todo o momento, a organização deve estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. A organização precisa estabelecer um compromisso com os colaboradores, basea-

do em envolvimento mútuo e em uma comunicação aberta. Fazer gestão de pessoas é atrair, manter e desenvolver novas competências na empresa com enfoque nos trabalhos em equipe e nas relações sociais. Ao final do século 20 a Gestão de Pessoas passou a ser uma área de apoio às estratégias de empresa, e assim se instalou um modelo de gestão com o propósito de substituir o modelo Administração de RH, ainda predominante em grande parte das organizações.

Pizolotto, Drews e Abreu (2008, p. 94) trazem de Dutra (2002) o entendimento de que esse modelo é "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo". Tal conceito tem uma representação nos moldes visualizados na Figura 1.

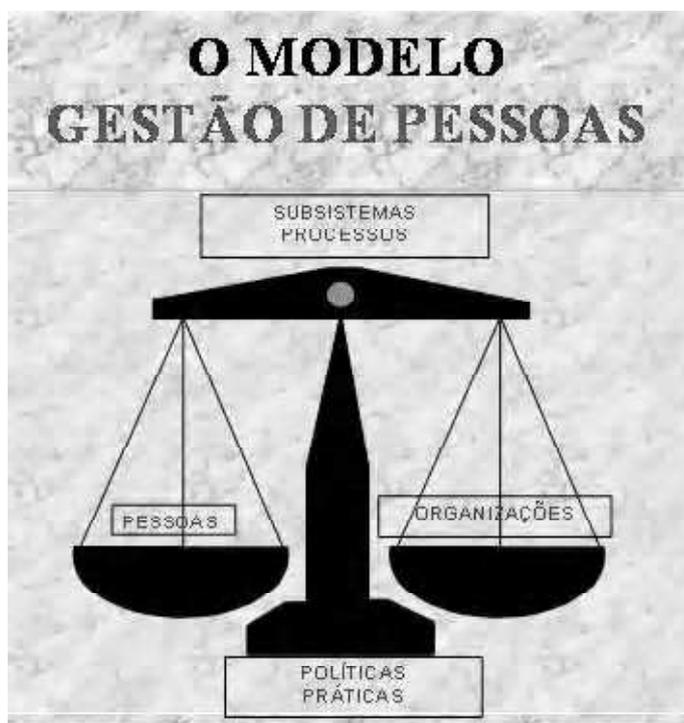


Figura 5: Modelo Gestão de Pessoas

Fonte: Dutra (2002).

PARE! OLHE!! TORNE A OLHAR!!! Vamos dar uma folga na leitura e procurar interpretar esta figura. Por alto você viu uma balança. Até aqui tudo bem. E o que tem nos pratos dessa balança? Pessoas e organizações? E qual é posição em que estes dois pratos estão?

Sobre o que a balança está apoiada? O que está sobre o eixo central da balança?

Agora siga conosco a concepção que Dutra (2002) revela, em que a balança representa o contínuo equilíbrio que deve ser perseguido por organizações e pessoas. Tanto as pessoas quanto as organizações têm papéis importantíssimo na conquista desse equilíbrio. Os processos/subsistemas de gestão oferecem a garantia desse equilíbrio, contudo não são suficientes e precisam se apoiar sobre um conjunto de políticas e práticas organizacionais que a suportem, que sirvam de base na sustentação desse equilíbrio. As políticas e práticas de gestão de pessoas representam forças importantes para a orientação das atitudes e comportamentos desejados.

Seção 3.2

A Gestão de Pessoas: vista pelo ângulo de subsistemas ou pelo ângulo dos processos

Você deve ter percebido até aqui que o texto procura mostrar um contexto lógico desde a conceituação de organizações, seus elementos constitutivos e as considerações dos públicos com os quais as organizações se relacionam. Conhecer os processos e relacionar-se com o macroambiente é fundamental ao gestor, contudo o é mais ainda entender que toda dinâmica organizacional é levada adiante, de acordo com Orlickas (1998), por pessoas, por colaboradores, e no caso de organizações públicas, por servidores públicos. Reflexões extraídas de Lucena (1995) sobre planejamento estratégico de recursos humanos remetem à importância de conhecer pontos-chave a serem observados na Gestão de Pessoas, desde a escolha dos colaboradores, sua integração, a definição de seu papel, a avaliação de sua atuação, a satisfação de suas expectativas de resultados e sua capacitação. Todos estes pontos harmonizam-se numa forma de sistema, subdividido em subsistemas, representados na Figura 2.

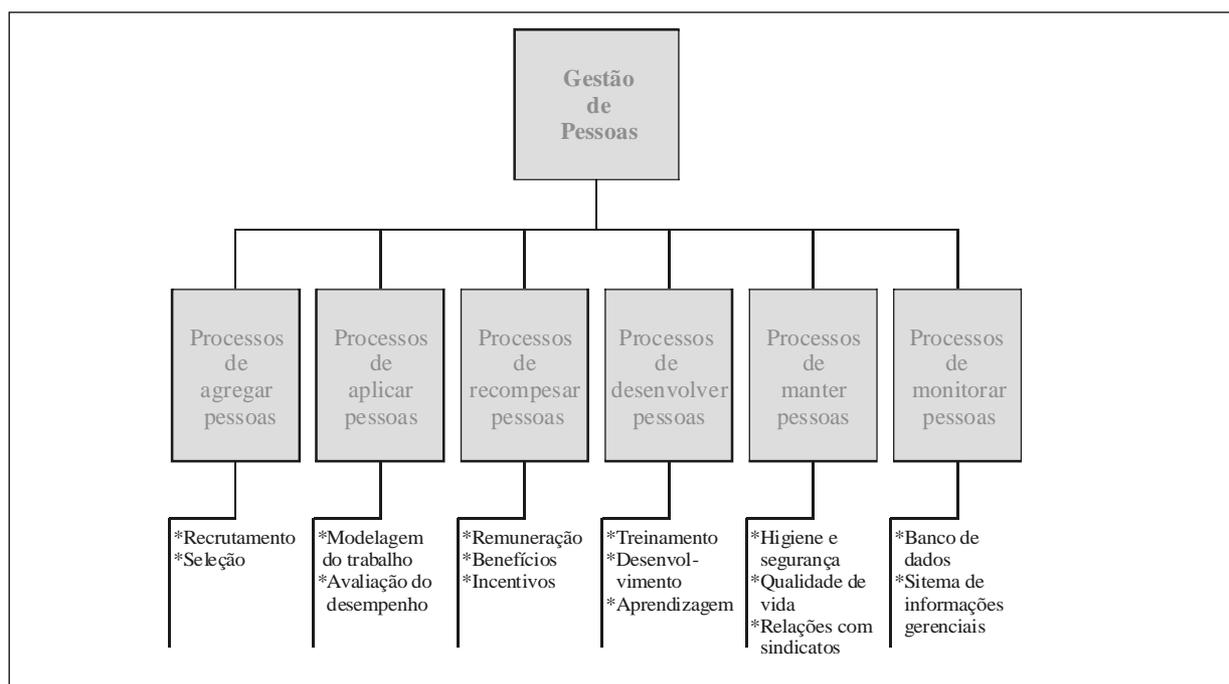


Figura 2: Visão sistêmica da Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2004, p. 14).

Encontramos em outros autores uma outra forma de apresentar essa visão sistêmica, como delineado no Quadro 1. Se você comparar este quadro com a Figura 2, verá que os subsistemas do quadro se encaixam em um ou outro dos processos apresentados na figura.

Subsistemas	Funções
Provisão	Planejamento de recursos humanos Recrutamento de recursos humanos Seleção de recursos humanos Ambientação de recursos humanos
Aplicação	Descrição e análise de cargos Avaliação de desempenho
Treinamento e desenvolvimento	Treinamento de recursos humanos Desenvolvimento de recursos humanos Desenvolvimento organizacional
Manutenção	Compensação Benefícios sociais Higiene e segurança Relações sindicais
Controle	Clima organizacional Auditoria de recursos humanos Banco de dados e sistema de informação

Quadro 1: Funções dos Subsistemas de ARH

Fonte: Chiavenato, 2004.

Você lembra que anteriormente falamos do Modelo de Gestão de Pessoas defendido por Dutra (2002), apresentado na Figura 1? Volte lá! Aqui vamos dar mais uma visão sobre os PROCESSOS, além das duas visões sistêmicas anteriormente abordadas.

O modelo é dividido em três processos: movimentação, desenvolvimento e valorização. Para esclarecer estes processos aproveitamos uma transcrição de Grolli (2008, p.17-19) que em seu Estágio Supervisionado em Administração construiu subsídios para entender estes processos.

2.2.1- Processo de Movimentação

As tarefas de uma empresa são realizadas por pessoas e o processo de movimentação dá todo suporte necessário para que se tenha um profissional mais adequado à realização de determinadas funções, ou seja, todo o histórico do profissional dentro da empresa. Segundo Dutra (2002, p. 49) o processo de movimentação “tem como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimentação da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício.”

Este processo subdivide-se em cinco etapas:

- * captação: busca e seleção de pessoas para trabalhar na empresa;
- * internalização: suporte à climatização da pessoa à empresa;
- * transferência: envolve mudança de trabalho ou local de trabalho;
- * expatriação: mudança de local de trabalho para o exterior;
- * recolocação: desligamento da pessoa na relação com a empresa.

Dentre as categorias citadas, a captação tem um papel fundamental nesse processo, pois: a captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras (Dutra 2002, p.82).

Na mesma linha de pensamento, Marras (2000, p. 79) descreve que a seleção de um profissional “tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa”.

Além da captação, outro item importante no processo movimentação, é a integração do profissional à empresa, ou seja, momento em que a empresa passa a conhecer mais a pessoa e esta à empresa. Dutra descreve que a integração são ações que procuram aclimatar a pessoa em seu

ambiente de trabalho, informando sobre a organização e seu negócio, estabelecer ligação com pessoas, dentro e fora da organização, importantes para o trabalho da pessoa, oferecer orientação sobre normas e procedimentos importantes, etc. (Dutra, 2002, p. 88).

2.2.2 Processo de Desenvolvimento

É o processo que proporciona condições para o crescimento profissional do indivíduo e da organização. Envolvem-se nesse processo a capacitação, carreira e desempenho.

Treinamento e desenvolvimento são duas palavras distintas. Segundo Chiavenato (2004, p. 371), treinamento "são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades". O desenvolvimento é visto pelo mesmo autor como "experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional".

Todos os indivíduos adquirem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com o ambiente em que convivem e com quem convivem. Estas características podem ser moldadas ou até mudadas se forem aplicados treinamentos específicos.

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que organiza ou modifica a "bagagem" particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa 'bagagem' constitui o 'CHA individual' que deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento (Marras, 2000, p. 146).

O "CHA individual" determina as competências de cada um para exercer determinadas funções dentro de uma empresa e esta competência pode ser entendida como a capacidade de entrega da pessoa à empresa, explicadas assim por Dutra (2002, p. 102): "uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive". E ainda "ao definir o que a pessoa deve entregar para a empresa estamos dando foco ao desenvolvimento".

2.2.3 Processo de Valorização

Todo profissional deve ser recompensado pelo trabalho que realiza dentro de uma organização. Este processo trata da remuneração, premiação, serviços e facilidades. Segundo Dutra (2002, p. 50), "tem como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa".

Seção 3.3

Um Olhar Para a Gestão de Pessoas por Competências

Você lembra quando anteriormente nos referimos ao chamado “CHA individual” e dizíamos que seriam as competências de cada um para exercer determinadas funções dentro de uma empresa... e também que esta competência poderia ser entendida como a capacidade de entrega da pessoa à empresa?

Conforme Dutra (2002, p. 102), “uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive”. Pois vamos fazer uma breve imersão neste tema de gestão de pessoas por competências.

Veja o que defende Gramigna (2007, p. 2) quando recorre a Leboyer (1997) e afirma que competência é um “repertório de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações”.

A gestão de pessoas com base em competências é requisito básico para as organizações de hoje. Para ser contratada, a pessoa deve possuir determinadas competências para preencher o perfil que as organizações exigem. As organizações precisam ainda se adequar a esta nova realidade. E se competências são tidas como um repertório de comportamentos que pessoas ou organizações dominam melhor do que outras, que comportamentos seriam esses? Podemos continuar com a idéia do “CHA” e vamos ver que construir e reconstruir conhecimentos é um comportamento do indivíduo, capacitar habilidades igualmente, mas e quando se fala em atitudes? Também, e mais ainda, refere-se a comportamento.

Gerenciar pessoas de forma a valorizar esses comportamentos é o desafio de todos os gestores, sejam da iniciativa privada ou do setor público. Faz-se necessário pensar nas competências dos ocupantes dos cargos desde o seu planejamento, e depois quando enviamos as mensagens ao mercado de trabalho também. E as pessoas que estão nesse mercado precisam tomar conhecimento, por meio dos editais, sobre quais competências o gestor espera dos candidatos que se habilitam ao processo seletivo.

Você consegue se imaginar um gestor de algum órgão público buscando completar o quadro de cargos com a visão voltada para as competências? Vamos construir um *check list* de aspectos que você deve cuidar nesta empreitada:

- a) definir as competências necessárias aos ocupantes dos cargos;
- b) menção das competências nos editais de seleção;
- c) organização de um processo seletivo que contemple competências das três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes;
- d) detectar eventuais deficiências entre as competências esperadas e as contempladas pelos candidatos, e sobre elas planejar ações de capacitação;
- e) ambientação do novo contratado de modo que ele saiba seus papéis, as expectativas que se tem a seu respeito, as metas a serem alcançadas;
- f) ação permanente de monitoramento do desempenho com base nas competências definidas, buscando diagnosticar *gaps*, os quais devem ser removidos por meio de ações de desenvolvimento.

Certamente você saberá ampliar este *check list* a partir da compreensão que está tendo sobre os processos de gestão de pessoas. Faça-o em seu caderno e depois reflita sobre como isto se dá na prática em sua organização.

Como desenvolver uma gestão por competências? É certo que isto é bastante complexo de responder, pois depende de muitos fatores. Certamente você deve estar concluindo que neste processo de gestão por competências não apenas a empresa deve buscar o desenvolvimento dessas competências, mas as pessoas devem se autodesenvolver, como expõe Dutra (2002). De uma forma geral desenvolver uma gestão por competência remete para a busca de um modelo de gestão de pessoas que recorra a um conjunto de políticas e práticas que articulem a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo, assim, correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio (Dutra, 2002).

Seção 3.4

Recortando Especificidades da Gestão de Pessoas no Setor Público

O que você imagina que sejam as especificidades que diferenciam a gestão de pessoas de uma organização privada e de uma organização pública? A gestão de pessoas em uma organização inicia-se com o planejamento das pessoas que são necessárias para dar conta de todas as atividades a serem realizadas para que o produto e/ou serviço chegue ao consumidor. Conhecidas essas necessidades é preciso cuidar da provisão, ou suprimento, de pessoas, buscando-as no mercado de trabalho e ambientando-as em seus novos postos. As pessoas no exercício de suas funções precisam ser acompanhadas pelas suas chefias ou superiores, devendo haver o gerenciamento do desempenho das mesmas, com permanente retorno sobre suas potencialidades e fragilidades. Oportunizando espaços de educação, as próprias pessoas podem acompanhar a evolução nas competências que delas são exigidas. Constituir a equipe desta forma por si só já é um desafio enorme, ao que se soma o de manter essas pessoas nas organizações, seja por meio de políticas de remuneração e benefícios, seja pela oferta de estímulos e de espaços para a qualidade de vida no trabalho. Para tudo isso o gestor precisa estruturar um adequado sistema de informações para as tomadas de decisão em gestão de pessoas.

Você concorda que isto que o exposto anteriormente ocorre também na organização pública? Com certeza sim. Vamos pensar num caso prático: quando se instala um novo município ocorre todo um planejamento da sua estrutura; pela lei superior já é público que existirá o prefeito e o vice-prefeito, mas por uma lei local são criadas as secretarias, as coordenadorias, ou outra denominação que se queira dar para aqueles órgãos que vão cuidar das atividades básicas afetas a uma prefeitura. Dentro de cada uma das secretarias cria-se um conjunto de cargos. Estes são criados por lei municipal. Criado o cargo, há necessidade de preenchê-lo este cargo com a designação de uma pessoa. Esta pessoa está dentro do que chamamos de mercado de trabalho, constituído de todas as pessoas habilitadas para tal. A Constituição Federal garante o acesso aos cargos, empregos e funções públicas a todos os brasileiros, indistintamente, desde que esteja respeitado o que a lei prevê.

Isso também se verifica na organização privada, em que da mesma forma todos podem ter acesso aos cargos disponibilizados. A diferença é que o artigo 37 da Constituição Federal prevê que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, dos municípios, obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, e assim, na gestão pública, não existe liberdade nem vontade pessoal, pois só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Ficou claro que um cargo ou emprego público depende de haver uma lei que o crie? Então seguimos nosso exemplo no que diz respeito à ocupação desse cargo. Haverá uma seleção para a escolha de uma pessoa para esse cargo, por meio de concurso público, de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, como previsto em lei. A nomeação para cargo em comissão não requer concurso público e é de livre nomeação e também de exoneração. Da mesma forma se dá quando da contratação por tempo determinado.

Concurso público é um procedimento administrativo, aberto a todo e qualquer interessado que preencha os requisitos estabelecidos em lei, destinado à seleção de pessoal, mediante a aferição do conhecimento, da aptidão e da experiência dos candidatos, por critérios objetivos, previamente estabelecidos no edital de abertura (Dallari, 1990, apud Vasconcelos, 2006). O concurso público rege-se pelo Princípio da Publicidade – todos os atos de atração e seleção e nomeação devem ser públicos.

Assim sendo, nenhuma contratação pode ser feita nos mesmos moldes da empresa privada? Há, hoje, alternativas mais flexíveis e semelhantes ao setor privado, quando se apresentam, no setor público, necessidades temporárias de excepcional interesse público. Nesse sentido é possível ocorrerem contratações por tempo determinado para atender a essas necessidades temporárias, mas sem que as pessoas se efetivem como servidores públicos.

Você já incluiu em seu aprendizado os aspectos do chamado provimento de cargos, e nessa linha recorreremos a Meirelles (1990, apud Vasconcelos, 2006) para reafirmar que é pelo provimento que se dá o preenchimento do cargo público, com a designação do seu titular. O provimento inicial se faz pela nomeação, mas depois que o servidor está na organização pública o que mais pode ocorrer com ele na sua trajetória? Pode ocorrer o que é

chamado de provimento derivado, que se faz por transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão. O provimento derivado assume a condição de:

- a) derivado vertical: tendo a promoção e ascensão como oportunidades;
- b) derivado horizontal: em que podem ocorrer o reenquadramento, as transferências, as transposições de regime, readaptações;
- c) derivado por reingresso: que se dá pela reintegração, readmissão, aproveitamento ou reversão.

Um aspecto que difere entre os dois tipos de organizações – pública e privada – passa pelo monitoramento da máquina pública sobre a organização pública e a que se vê na organização privada. Esta última está também atrelada a diferentes formas de controle estatal, mas a organização pública está submetida à Lei da Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), que estabelece a necessidade de instituir sistemas de controle interno e externo. Nesses controles entra a atuação do Tribunal de Contas no monitoramento das atividades e nos gastos públicos.

Abordar as especificidades da gestão de pessoas na área pública remete ainda a pensar e pesquisar sobre as restrições ao acúmulo de remuneração de que trata o inciso XVI do artigo 37 da Constituição Federal. Certamente você está a par das discussões veiculadas na mídia sobre o nepotismo, que fere o Princípio da Moralidade. O nepotismo, pelo qual alguns gestores ou agentes públicos agregam as suas equipes pessoas das suas relações familiares, é uma forma imoral de provimento de cargos.

Na esfera pública ainda há outras formas de o agente público prover pessoas ou instituições para dar conta de atividades que lhe são afetas. Uma dessas formas está especificada no artigo 175 da Constituição Federal, que trata da concessão ou permissão, sempre por licitação. Outros estudos trazem a terceirização como uma solução, desde que preservado aquilo tido como serviço público – prestado diretamente à comunidade, reconhecida a essencialidade e a necessidade de sobrevivência dos grupos sociais e do próprio Estado.

E a avaliação de desempenho no setor público? Ela está presente no processo de provisão, uma vez que o servidor público passa por um período de estágio probatório, regulado em lei. Findo o estágio probatório e entendida a possibilidade de efetivação no cargo o servidor público concursado adquire a estabilidade, regulada por legislação.

SÍNTESE DA UNIDADE



Nesta unidade deve ter ficado muito claro para você que a gestão de pessoas passou por um processo de evolução em suas concepções e modelos. Teve-se uma fase em que a preocupação era toda voltada para as questões de legislação e de rotinas trabalhistas. Na evolução passou-se para uma visão sistêmica em que as preocupações passaram a se focar na escolha de pessoas para a organização, sua adaptação a ela, avaliação, manutenção e capacitação.

Mais recentemente surge um modelo orientado para a gestão efetiva de pessoas, valorizando as suas competências. Neste modelo organização e indivíduo devem estar em equilíbrio, em harmonia, para que todos alcancem resultados que lhes proporcionem satisfação e resultados favoráveis.

Fechamos a unidade trazendo algumas especificidades que estão presentes na organização pública, diferentemente da organização privada.

A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Você encontra nas seções desta unidade

Seção 4.1 – Planejando a estrutura de pessoas para o atendimento às demandas do serviço público... um apanhado sobre a amplitude desta função de planejamento de pessoas.

Seção 4.2 – Cuidando da provisão de pessoas... em que você verá aspectos relacionados aos processos de atração de pessoas para a seleção de candidatos aos cargos públicos.

Seção 4.3 – Ambientando pessoas nas equipes de servidores públicos... quer-se oportunizar aprendizagem sobre como inserir as pessoas nos seus ambientes de trabalhos.

Seção 4.4 – Gerenciando o desempenho de pessoas na organização pública... discutir como o desempenho das pessoas pode ser gerenciado de modo a atingir mais resultados

Seção 4.5 – Mantendo as pessoas nas organizações públicas... analisar o que leva as pessoas a permanecerem em seu posto de trabalho.

Seção 4.6 – Promovendo a educação continuada de pessoas.... a superação de gargalos no desempenho tem na educação continuada uma aliada para potencializar as pessoas nas organizações.

Seção 4.7 – Um sistema de informações para as tomadas de decisão em gestão de pessoas... finalizar o capítulo mostrando que informações sobre pessoas precisam estar à mão do gestor ou do agente público para dinamizar as decisões.

Seção 4.1

Planejando a Estrutura de Pessoas para o Atendimento às Demandas do Serviço Público

Assim como o homem vive em organizações desde remotas épocas da História, a exemplo da própria família, da tribo, dos feudos, da Igreja, do Exército, entre outras, também a administração já se fazia presente naqueles momentos. Vários estudos dimensionaram, segundo Ferreira et al (1997), diferentes teorias sobre a administração. As ênfases dadas iniciaram-se pela tarefa, passaram pela estrutura organizacional, envolveram-se com as pessoas, preocuparam-se com o ambiente e atualmente vive-se a ênfase da tecnologia. As teorias administrativas apresentam o chamado processo administrativo. Esse processo abrange o planejamento, a organização, a direção e o controle como principais funções administrativas numa empresa, numa entidade, num órgão público, enfim, em qualquer organização.

Planeja-se tudo, todo o dia, todas as atividades, e muitas vezes há dificuldades em se dar conta disso. Para planejar precisa-se de informações, de olhar para fora de seu habitat comum, superar limites, enfim, ter uma eficiente e eficaz rede de diagnóstico, que emite posições sobre nichos de mercados, interesses de clientes, novidades oferecidas pelos fornecedores, tendências da economia, da política, mudanças na legislação, costumes e hábitos da população, potenciais como futuros clientes.

Obtidas estas informações cabe criteriosa análise e formulação de possíveis alternativas, que sempre estarão sujeitas a incertezas, ameaças, mudanças de rumos, pois oferecem riscos e chances de sucesso. Empreender, na visão de Ferreira et al (1997), é justamente, diante dessas percepções de oportunidades, de alternativas, decidir por aquela que julgar a mais viável, com maior possibilidade de sucesso e com menor risco. Empreender é estabelecer a si e à entidade que criou ou que venha a criar, metas a serem perseguidas, com a projeção de resultados pretendidos. É viável afirmar que o planejamento é um plano de vôo que a organização pretende seguir.



Figura 1: Planejamento Organizacional: um plano de vôo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das nossas afirmativas o que você pensa sobre o planejamento da estrutura de pessoas para dar conta das atividades de um órgão público? Lembra do que falamos antes sobre o exemplo de um novo município? Se não lembrar... volte à seção em que tratamos das especificidades da gestão de pessoas no setor público. Você pode, também, simular outros exemplos, como criar uma nova secretaria num município, ou instalar uma coordenadoria em alguma nova região. O setor público também vai enfrentar situações em que precisa planejar em situações mais contingenciais.

Você lembra de alguma situação especial que tenha ocorrido em sua comunidade em que o poder público teve de se desdobrar de forma imediata para sanar dificuldades?

Coloque-se no lugar do gestor de um órgão de energia elétrica que se defronta com a necessidade de planejar equipes de reparos a estragos decorrentes de um temporal.

Você precisa ver o que fazer, em que condições, em que momento, e principalmente com quais pessoas.

Muito bem! Ficou claro que todo o gestor defronta-se com a necessidade de planejamento de pessoas, que ora será de longo prazo, ora de curto, quando não curtíssimo. Ora o planejamento é estratégico, ora ele é tático e ainda pode ser meramente operacional. No setor público o planejamento governamental associa-se a aspectos como o Plano Plurianual, à Lei de Diretrizes Orçamentárias e à Lei Orçamentária Anual (Bergue, 2005).

Planejar estrategicamente as demandas de força do trabalho é uma atividade que se inter-relaciona diretamente com o planejamento global da instituição ou do órgão público. Significa ter um horizonte de longo prazo, fazer uma leitura do ambiente organizacional a que o órgão ou a organização estão submetidos. O Planejamento Estratégico precisa ser pensado de modo a não ser algo para uma gestão, mas que possa transcender mandatos de várias gestões.

Você se sente preparado para pensar um plano estratégico para o órgão em que atua? Tem a exata noção das informações que necessita para estruturar este plano?

É preciso ter a clareza dos papéis que o órgão desempenha, que atividades ou serviços públicos ele precisa prestar, e a quem, a quantos, quando ele prestará esse serviço. Entender toda a processualidade requerida para prestar esse serviço é outra informação importante, assim como a clareza de qual resultado se quer oferecer ao cidadão, seja em termos econômicos, de resultados biopsicossociais ou de qualidade de vida. É importante ficar atento às questões de disponibilidade de receita, considerando a legislação que regula os gastos públicos com pessoal. A partir das respostas a essas questões teremos dados para serem levados em conta para definir a estrutura de pessoas para o órgão.

Sabemos, então, que estrutura é necessária para dar andamento a todos os processos necessários para a consecução do serviço. Segue-se uma segunda etapa do planejamento de pessoas, que é definir o perfil desejado do agente público, suas competências para o exercício do cargo criado. É nesse momento que se torna necessária a clareza de que competências têm as dimensões do conhecimento, das habilidades e das atitudes.

Bergue (2005) enfatiza que o planejamento estratégico de pessoas deve ser parte integrante do Plano Estratégico da Organização e precisa contemplar, no mínimo:

- a) valores institucionais relativos à gestão de pessoas;
- b) cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público;
- c) diretrizes gerais das políticas de:
 - dimensionamento das necessidades de pessoas;
 - treinamento e desenvolvimento de pessoas;
 - remuneração e incentivos;
 - atuação e integração social.

Fixe bem esta explicação oferecida por Bergue (2005), que remete exatamente à amplitude do que passa a ser o planejamento de pessoas. Ele não envolve somente saber quais cargos precisam existir, quantas pessoas ocuparão esses cargos. A existência do cargo pressupõe o cumprimento dos preceitos legais necessários à criação de um cargo por lei, como é o requisito da gestão pública.

O cargo constitui a base da aplicação das pessoas na organização. Ele é composto pelas atividades a serem desempenhadas pelo indivíduo e ocupa uma posição na estrutura da organização. Para desempenhar suas atividades o indivíduo que ocupa um cargo deve ter uma posição definida. O cargo, portanto, constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais.

A descrição de cargos relata as tarefas, deveres e responsabilidades do ocupante. Conforme Chiavenato (1999), essa descrição geralmente é documentada de modo que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.

Ao descrever o cargo faz-se uma enumeração das tarefas e atribuições cabíveis ao seu ocupante. Já por meio da análise de cargo é possível fazer uma verificação dos requisitos intelectuais e físicos exigidos dos ocupantes para desempenhar as funções de determinado

cargo, ou seja, que pessoa está apta e possui o perfil desejado para desempenhar determinada tarefa. Para Dessler (2003, p. 3), "análise de cargo é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles".

Um cargo também pode ser entendido como um conjunto de papéis de um ator, definindo "papéis" como as atividades, os comportamentos, as atitudes desse ator. Assim, conhecer um cargo requer clareza de seu conteúdo, dos métodos e processos de realização de suas atribuições e dos requisitos, incluindo os tecnológicos, organizacionais, sociais, pessoais, além de experiências e personalidade.

A descrição de cargos, geralmente entendida como possível somente em grandes empresas, poderá simplesmente representar um sintético relatório contendo os deveres, as atribuições e as condições relacionadas com o cargo, fornecendo informações sobre: O QUE (tarefas e atribuições); COMO (os métodos); QUANDO (periodicidade); e POR QUE (objetivos).

Ter estas informações à mão proporciona algumas vantagens no dia-a-dia da gestão de pessoas, em especial no que se refere à(ao):

- a) recrutamento e seleção, ao oferecer subsídios para elaborar anúncios e editais de recrutamento e para elaborar o perfil dos cargos e os testes de seleção;
- b) treinamento e desenvolvimento, ao fornecer subsídios para elaborar os programas de treinamento ou de desenvolvimento de pessoas;
- c) administração salarial, ao fornecer subsídios para elaborar a política de salários;
- d) avaliação de desempenho, ao guiar análise de desempenho;
- e) controle de informações, ao fornecer dados para a área de higiene e segurança do trabalho e mostrar aos colaboradores quais as suas possibilidades de crescimento interno na empresa, suas oportunidades de carreira profissional.

Enfim, a descrição e a análise de cargos representam a base fundamental do trabalho de gestão de pessoas, pois oferecem subsídios para o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento das pessoas, além de informar o conteúdo e especificações dos cargos.

Quando Bergue (2005) menciona que o planejamento estratégico precisa contemplar as diretrizes gerais das políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, de remuneração e incentivos e de atuação e integração social, o autor deixa claro ao gestor público que é necessário planejar também ações de treinamento e desenvolvimento, ou de educação continuada, como tratamos nesta obra.

Queremos agora resumir as fases do planejamento estratégico de pessoas que são apresentadas por Bergue (2005) e que podem ser aprofundadas a partir de leituras complementares:

- a) análise ambiental interna e externa;
- b) definição do "negócio institucional" da instituição;
- c) formulação dos objetivos;
- d) avaliação das necessidades de mudanças;
- e) Formulação das alternativas e tomada de decisão;
- f) instituição;
- g) controle do processo.

E o planejamento tático e operacional na área da gestão de pessoas? Ah! Estes decorrem do planejamento estratégico. Realizar concursos, planejar as férias da equipe, preparar substituições de pessoas que entrarão em licença, antever substituições de servidor que venha a faltar, são alguns exemplos do que precisa ser planejado (geralmente temos condições de fazê-lo para um prazo não superior a dois anos).

Bergue (2005) adianta que fazer o planejamento tático é traduzir os grandes objetivos de longo prazo em ações de médio prazo, enquanto que o operacional tende a definir as ações de curto prazo. Este autor, em sua obra *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*, identifica como áreas de intervenção para o planejamento tático/operacional em assuntos de pessoas:

- a) movimentação de pessoas que envolve a atração e a escolha, além da alocação de pessoas para as atividades sazonais ou contingenciais;
- b) gestão do absenteísmo e da rotatividade de pessoas;
- c) inserção das pessoas orientadas para a internalização dos objetivos da organização;
- d) trâmites documentais de ingresso e de movimentação;
- e) diagnóstico de demandas de treinamento e de desenvolvimento, ou de educação continuada;
- f) gestão das licenças e férias.

Seção 4.2

Cuidando da Provisão de Pessoas

Na seção anterior definimos o planejamento como a primeira das funções administrativas. Você lembra qual mencionamos como a segunda dessas funções? Ótimo! Parabéns! Você tem a clareza de que após a tomada da decisão com base no planejamento impõe-se ao empreendedor a segunda função do processo administrativo de organizar os meios, a estrutura, os recursos, as pessoas, para que o objetivo implícito na alternativa decidida seja alcançado.

Inclui-se aqui o envolvimento com a definição dos recursos materiais: a matéria-prima necessária, sua procedência, aquisição, armazenagem, seu giro financeiro; o processamento do negócio que exige a escolha de tecnologia e definição de redes de distribuição ao consumidor; a dotação de capital ou recursos financeiros suficientes; e ainda o suprimento de pessoas que ocuparão posições de tal forma definidas para harmonicamente atingir os objetivos.

Esta busca de pessoas precisa ser feita num mercado de trabalho, que representa a soma das potencialidades de oferecer trabalho numa determinada área geográfica. Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p. 12), a organização tem no mercado de trabalho “um dos *inputs* externos vitais para o sistema de RH”. Quando a mesma precisa preencher essas potencialidades de trabalho recorre ao mercado de recursos humanos, que é constituído por todas as pessoas, localizadas nessa ou outra área geográfica, que disputam as potencialidades de trabalho. A relação entre estes dois mercados nem sempre é de equilíbrio. Quando as ofertas de potencialidades de trabalho forem maiores que a de recursos humanos a busca de pessoas se torna mais complexa, contudo será mais fácil e rápido se a oferta de recursos humanos for superior à oferta de oportunidades de trabalho.

Diante desses potenciais cenários de mercado de trabalho, e considerando as pessoas como ponto de partida para o sucesso da organização, torna-se indispensável conhecer profundamente os conceitos e meios que definem os processos de atração, ingresso e admissão. O profissional encarregado do recrutamento e Seleção deve ter em mãos e saber como utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos para poder descobrir a pessoa certa para o lugar certo. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Já para Chiavenato (1999, p. 92), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Marras (2000, p. 69) explica que “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos internos e externos à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Como são as pessoas que formam a organização, nada mais justo que se invista no processo de recrutamento e seleção, pois a área tem como objetivo o bem-estar completo dos funcionários e a sua adaptação ao mundo do empregador.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenche-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Gil, 2001, p. 93).

O processo de recrutamento e seleção pode ser realizado com o emprego de métodos, instrumentos e técnicas atuais e eficazes para cada tipo de organização e principalmente para cada função ou vaga a ser preenchida. Já evidenciamos que na organização pública esses métodos precisam contemplar o princípio da publicidade, e assim passar por concurso público de provas, ou de provas e títulos.

Na organização privada geralmente existe uma unidade central encarregada de cuidar do processo de recrutamento e seleção. De modo geral é feito um cadastro de todos os candidatos disponíveis para colaborar com a empresa. Neste cadastro o candidato apresenta seus dados pessoais, sua formação profissional, seus conhecimentos construídos bem como suas qualidades. O banco de dados, por sua vez, é constantemente alimentado por pessoas à procura de emprego.

Excepcionalmente esta situação também pode se dar na organização pública, especialmente quando ela adota provimento de pessoas para situações temporárias. E neste caso também é importante avaliar o perfil do candidato de acordo com as atribuições de cada função, observando aspectos estruturais, características da personalidade e potencial específico, fundamentais no processo de adaptação e desempenho profissional.

O recrutamento pode ser feito de três formas:

1. Recrutamento Interno: quando havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio da reorganização dos seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos. Com o recrutamento interno existe motivação por parte dos colaboradores com a perspectiva de fazer carreira na empresa. Também beneficia a organização por trazer pessoas conhecidas e sem custos de admissão.
2. Recrutamento Externo: quando existindo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. Neste tipo de recrutamento a empresa traz novas experiências e novos conhecimentos. Para tanto usa métodos de divulgação da vaga como rádios, jornais, TV, por indicação, apresentação espontânea, agência de empregos, *sites* especializados, entre outros.
3. Recrutamento Misto: quando se usa tanto as oportunidades internas quanto as externas.

Em qualquer uma das três situações o empresário, ou gerente, fica diante da necessidade de atrair as pessoas para as oportunidades de trabalho que existem ou que estejam previstas para acontecer. Esta atração ou recrutamento deverá direcionar-se às fontes internas e/ou externas da empresa. Fonte interna corresponde às pessoas que já estão em sua empresa, porém têm potencial e talento para assumir novos cargos, o que de certo modo motiva os mesmos. Já a fonte externa é aquela que está fora da empresa, na região próxima ou mesmo bem distante. Seja qual for a fonte a ser atingida, sempre recorre-se a alguns meios para passar a informação de que há vagas, tais como: cartazes na empresa; Indicação pelos funcionários; arquivo ou cadastro de candidatos; anúncios ou contatos em escolas, universidades, sindicatos, associações de classes; anúncios em jornais e revistas; via agências de recrutamento ou contato com outras empresas. Nestes chamamentos deverão ser informados aos candidatos os requisitos para o cargo, sistema de recompensas e benefícios e demais dados sobre o processo seletivo.

Neste caso das três formas de recrutamento como isso ocorre na organização pública? Vale a pena retomar da seção em que abordamos as especificidades da gestão de pessoas no setor público aquilo que explicamos sobre provimento derivado. Ali você terá condições de pensar exatamente sobre como se dá o recrutamento interno. Volte lá, leia novamente e depois pense em situações reais que tenham acontecido na organização em que você atua.

Realizado o recrutamento de pessoas procede-se à seleção entre os candidatos dispostos a colaborar com a empresa. A seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos à vaga na empresa. Fleury (2002, p. 66) conceitua seleção como “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Já Chiavenato (1999, p. 107) define seleção como “processo pelo qual uma organização escolhe, em uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

Atualmente, a tarefa de selecionar os candidatos não é delegada, unicamente, a um setor específico da empresa, mas exige a participação direta do gestor de áreas, pois é este quem conhece suas necessidades e sabe quais as exigências que fará ao selecionado. Para a seleção pode-se recorrer a algumas técnicas específicas e adequadas ao cargo e perfil que se quer atingir, como:

- a) entrevistas de seleção (dirigida e não dirigida);
- b) provas de conhecimentos
 - gerais (cultura geral e/ou língua);
 - específicos (conhecimentos técnicos);
- c) testes psicométricos (de aptidão para números, letras, burocracia, habilidades manuais);
- d) testes de personalidade (expressivos, projetivos, inventários);
- e) técnicas de simulação (psicodrama, dramatização);
- f) currículos;
- g) referências do candidato.

Selecionar tem, portanto, o desafio de verificar o que o candidato conhece, o que ele sabe fazer e como ele pensa. Pode-se afirmar que essa última busca talvez seja a mais difícil de se obter. Cabe buscar a percepção dos conhecimentos que o candidato possui, a habilidade que ele tem com determinadas atividades. Podemos ver como o candidato opera equipamentos. Isto requer métodos para dialogar com esse candidato para obter dele as informações sobre como ele pensa, quais são as suas atitudes, seu comportamento.

Você pode perceber que é comum as organizações privadas empregarem alguns métodos multivariados para analisar o candidato. Na entrevista é possível comprovar se o que o candidato fala está no seu currículo. Pode-se também realizar testes psicológicos para avaliar o temperamento e a personalidade do candidato. Após terminar o processo de seleção e conhecer os candidatos, escolhe-se o que mais se adapta para o cargo e processa-se a admissão do candidato. Comunica-se o resultado ao mesmo solicitando a apresentação dos documentos exigidos pela legislação. Aos demais candidatos que participaram do processo de seleção e não foram aproveitados deve-se agradecer.

Você agora já tem uma razoável noção de como o recrutamento funciona para as organizações privadas, e com base nisso e nas demais informações dadas, explique como visualiza isto num processo de atração de pessoas para o serviço público?

Comece com a necessidade de que a atração deve ocorrer por edital público, divulgado em meios de comunicação, que oportunize a cada cidadão apto tomar conhecimento e se inscrever. Redigir o edital é uma tarefa importante, pois ele precisa conter as informações básicas e imprescindíveis sobre o cargo, os requisitos exigidos dos candidatos, as competências pretendidas, o cronograma a ser cumprido em todas as etapas de inscrição e posteriormente da seleção, classificação, nomeação, dentre outras informações necessárias para que o processo transcorra com a devida lisura. Uma tecnologia muito usada para a divulgação de editais são os *sites*.

Efetuada a seleção do candidato ocorre então o processo de registro, quando é providenciada a documentação legal e tomadas as assinaturas em contratos e outros. No caso do servidor todo esse processo passa pela publicação dos resultados, da concessão de prazos para recursos e depois pela publicação da nomeação em informativo oficial, quando então haverá a assinatura dos termos de posse, e se inicia o período de contagem para o estágio probatório.

Seção 4.3

Ambientando Pessoas nas Equipes de Servidores Públicos

O que acontece quando você recebe, pela primeira vez, uma pessoa em sua casa? Você vai mostrar a ela os cômodos que ela ocupará, como dormitório e banheiro, onde ela encontra os equipamentos que possam ser usados, como secador de cabelo, guarda-roupa. Falará dos hábitos da casa em termos de horários de refeições, acesso a outras dependências, apresenta os demais membros que residem na casa ou eventuais outros hóspedes. Ou seja, você

está ambientando o seu convidado à cultura da casa, às estruturas e recursos, à forma como a casa funciona, os processos, enfim. Tudo isto para que a pessoa tenha as condições de ter ali com você uma agradável permanência, que traga satisfação a ambas as partes – anfitrião e convidado.



Esta ilustração mostra uma representação de acolhimento, de aceitação, de pactuação, o que de certa forma representa este momento de ambientação na organização. Você deve concordar que a mesma forma de acolher em nossa casa precisa ser feita numa organização quando a ela são integradas mais pessoas para compor as equipes de trabalho. Em relação a isso, a literatura tem trabalhado com expressões como integração do trabalhador, socialização do trabalhador, ambientação ou mesmo internalização. Claro que cada um destes termos tem enfoques distintos. Aqui vamos trabalhar com algumas das idéias que esses processos trazem para ambientar o novo membro ao espaço de trabalho.

A organização é um sistema de papéis que precisam ser conhecidos, planejados, controlados e avaliados. O colaborador que por sua vez faz parte da organização deverá conhecer seus papéis e identificar o papel da organização no contexto social. Ao iniciar as atividades o novo colaborador deve saber para onde a empresa quer ir, conhecer os objetivos organizacionais, sua cultura, suas crenças e valores. A cultura da organização é o que a mantém unida em busca de objetivos comuns.

A cultura diz respeito ao que acontece nos mais variados grupos de pessoas que têm diferentes formas de vida. Uma empresa é um fenômeno cultural, variável conforme o estado de desenvolvimento da sociedade na qual se insere. Sendo assim, a cultura é diferente de sociedade para sociedade. A cultura organizacional, segundo Dubrin (2003, p. 13), "é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador". Outra forma de conceituar cultura é trazida por Gil (2001, p. 43) ao expressar que "abordar temas sobre a cultura organizacional constitui um dos mais delicados empreendimentos no campo da administração, já que envolve aspectos que as empresas mais valorizam e que muitas vezes constituem a própria razão de sua existência".

A cultura dentro de uma organização é representada pelos valores, crenças e ritos compartilhados pelos seus membros. Os valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta é preferível a um modo oposto. Valores são princípios que guiam a vida da organização. Desta forma é fundamental a organização acrescentar valor ao que faz. Segundo Chiavenato (1999, p. 141), “os valores organizacionais são questões que devem ser observadas prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitudes das pessoas dentro da organização”. Os valores evidenciam o que as pessoas definem como parâmetros orientados para tomadas de decisão.

Para Fleury (2002, p. 168), “atitudes e valores são adquiridos por meio de socialização”. A socialização não se restringe ao período do desenvolvimento infantil, mas refere-se ao processo pelo qual as pessoas buscam conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhar suas tarefas e fazer parte da sociedade.

A socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo nova auto-imagem, novo comprometimento, novos valores e novos talentos. O processo motivacional para assumir o novo papel começa e ser desenvolvido através da seleção ou socialização por antecipação isto é, a preparação para o papel começa a ocorrer antes da entrada formal do indivíduo na organização (Fleury, 2002, p. 174).

A integração do colaborador com a organização é o ponto de partida para se obter um melhor aproveitamento. Por meio da socialização o novo colaborador conhece a missão, política, estrutura, os produtos desenvolvidos pela organização, horário de trabalho, colegas, objetivos, metas, valores organizacionais e as tarefas inerentes ao cargo que ele vai ocupar dentro da organização. O novo colaborador que está sendo socializado não é um simples objeto do processo de socialização. Ela busca passar informação e ajudá-lo a reduzir a ansiedade, entender e conhecer seu ambiente. Nas palavras de Dessler (2003, p. 140), “a socialização é um processo contínuo de transmissão, a todos os funcionários, de atitudes, padrões, valores e modelos de comportamento que são esperados pela organização e seus departamentos”.

As pessoas que são bem socializadas na organização têm grandes chances de promoções, pois a socialização está ligada à busca de informação, ao interesse em conhecer a organização, seu ambiente e os membros que dela fazem parte. No processo de socialização o indivíduo aprende como desempenhar suas tarefas, como compreender e desenvolver seu papel na organização, aprende a se ajustar à cultura da organização e estabelece relacionamentos com seus colegas.

Quando a pessoa é admitida ela passa pelo processo de socialização e após pelo processo de integração. Integração é a forma como a organização recebe o novo funcionário e integra-o a sua cultura. Integração é conceituada como

um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura de organização, os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais (Chiavenato, 1999, p. 150).

A socialização deve produzir no colaborador a capacidade de encontrar seu próprio ambiente, seu poder de decisão, sua responsabilidade no desempenho de suas atividades. Assim se cria o *empowerment* – que está atrelado à cultura de empresas empreendedoras. Onde há *empowerment*, há funcionários com espírito e motivação de líderes, discutindo e opinando, em conjunto com os colegas, sobre como administrar melhor suas tarefas sem precisar de consultas e autorização de superiores para dinamizar o serviço ao cliente. Para Chiavenato (1999, p. 173) "*empowerment* significa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões".

Um dos principais benefícios do *empowerment* é a viabilização do trabalho em equipe. São as equipes de trabalho autogeridas, as quais devem ter autonomia para formular e reformular o processo, serem capazes, motivadas e responsáveis pela visão, missão, estratégias e valores da empresa.

Seção 4.4

Gerenciando o Desempenho de Pessoas na Organização Pública

Você, como gestor, tem avaliado o desempenho de sua unidade de serviço? Que instrumentos de avaliação tem usado e como tem dado retorno à equipe sobre o desempenho de cada um? Para você não basta, tão-somente, registrar o novo colaborador, fazer sua integração no primeiro dia de trabalho, passar-lhe um rol de tarefas ou de atribuições, e a partir daí abandoná-lo sem um acompanhamento contínuo em sua atuação, com vistas a sentir suas dificuldades de adaptação, de inter-relações, de capacitação e de ambiente de trabalho, de ajuste às condições de trabalho, de aceitação pelo grupo. Você está corretíssimo em adotar uma sistemática de apreciar o desempenho dos membros de sua equipe no cargo e de seu potencial. Sua atitude de gestor envolvido em constante gerenciamento do desempenho oportuniza um clima de permanente aprendizado, em que a avaliação não deve ser adiada, e realizada preferencialmente de modo informal, de gestor a servidor e vice-versa.

A partir da **Escola das Relações Humanas** verificou-se que o aumento da produção estava condicionado à satisfação do funcionário. Surgiram então vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas. A organização e seus colaboradores estabelecem metas e objetivos delimitando a área de responsabilidade de cada colaborador em termos do resultado total da organização.

Para elaborar os objetivos é traçado o planejamento estratégico da organização, que contempla um conjunto de ações a serem tomadas pelos gestores que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que atua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planejamento estratégico da empresa serão traçados planejamentos em médio prazo para cada departamento, e somente então são analisados e traçados os objetivos individuais.

Escola das Relações Humanas



Para saber mais sobre o assunto leia a obra *Fundamentos de Administração*, de Marivane da Silva e Lucineia Felipin Woitchunas, Ijuí: Ed. Unijuí, 2008, que discorre sobre as diversas escolas da Administração.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Avaliar o desempenho de um colaborador não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional, possibilitando, pela mensuração do desempenho, tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados. Ao avaliar o desempenho dos colaboradores é fundamental levar em consideração o planejamento, os recursos (financeiros, tecnológicos, estruturais, entre outros), os processos e os resultados alcançados pela equipe. Para Gil (2001, p. 161), o desempenho pode ser definido "como um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio". Diante da necessidade de sempre agregar valor ao negócio, as organizações mostram-se preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. [...] a avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará *feedback* ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho (Dessler, 2003, p. 172).

Avaliação de desempenho é uma atividade típica do controle administrativo, pois nem sempre o que o colaborador faz corresponde ao que se espera dele. Nas palavras de Bergamini e Beraldo (1988, p. 34), "a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa". Quando bem aplicada pode ser um excelente meio para identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas com a organização, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamento, entre outros.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 98), "o desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, como quem contratar, promover, despedir ou recompensar". Desenvolver o processo de avaliação tem por objetivo:

1. analisar o desempenho e atribuir valor ao trabalho realizado;
2. identificar os talentos existentes na organização;
3. detectar problemas de ordem pessoal como indisciplina, desmotivação e faltas;
4. verificar as possíveis necessidades de treinamento e desenvolvimento pessoal;
5. corrigir as deficiências detectadas pelo processo de avaliação.

A avaliação pode ser direta, isto é, feita pelo supervisor do setor. Este, por sua vez, tem a responsabilidade de emitir seu parecer sobre o desempenho de cada colaborador avaliado. Na avaliação conjunta o avaliado e o avaliador conversam sobre o desempenho. No processo de auto-avaliação o colaborador se auto-avalia e registra seu parecer sobre seu desempenho. Para realizar o processo de avaliação pode-se adotar diferentes meios, tais como:

1. Avaliação entre colegas – o próprio funcionário faz a avaliação de seus colegas e vice-versa.
2. Comitês de Avaliação – o supervisor do setor e mais alguns supervisores de diferentes setores fazem a avaliação do colaborador.
3. Auto-avaliação – o próprio funcionário se auto-avalia.
4. Avaliação pelos funcionários – o funcionário é avaliado pelos seus colegas de profissão.
5. Avaliação 360 graus – todas as pessoas pertencentes à organização recebem a avaliação feita de si por seus colegas de empresa, assim como dão seu parecer avaliando o desempenho de cada um.

O método de avaliação de desempenho pode ser caracterizado como o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade é avaliar o desempenho do indivíduo. Para tanto usam-se métodos como: escalas gráficas, classificação alternada, comparação entre pares, distribuição forçada, avaliação baseada em comportamento, entre outros.

Para possibilitar que o colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo, é fundamental que o avaliador seja específico, descrevendo tudo aquilo que o profissional não está acertando, comparando sua ação com a que a empresa esperava dele. Para Dessler (2003, p. 181), “o objetivo da avaliação é, freqüentemente, fazer com que o funcionário melhore, e para isso é necessário garantir que o processo seja justo. Permitir a participação dos funcionários no processo de avaliação pelo menos ouvindo as suas opiniões é essencial”. Isto ajuda o profissional a melhorar, uma vez que ele fica sabendo em que precisa mudar na sua maneira de agir.

É importante que a avaliação não recaia somente sobre o indivíduo, mas que ela passe pelos diferentes níveis do comportamento organizacional, ou seja:

- a) Pelo nível corporativo: quando se deve monitorar o planejamento e então o acompanhamento e avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado.
- b) Pelo nível divisional ou funcional: o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional.
- c) Pelo nível grupal: quando a avaliação se concentra sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes.
- d) Pelo nível individual: o objetivo a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos.

Nos últimos dois níveis busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Cada vez mais a Avaliação 360 Graus passa a ser uma importante ferramenta de gestão de pessoas, que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da avaliação 360 graus é contribuir para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização e o seu resultado final deve conter as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual.

O ciclo de avaliação 360 graus prevê o recebimento de *feedbacks* simultâneos e estruturados de subordinados, superiores, pares e, em alguns casos, até de fornecedores e clientes externos. Seu objetivo básico é apoiar as decisões gerenciais para avaliar e desenvolver as equipes. A Figura 2 mostra os diferentes sujeitos que são envolvidos nesse processo de avaliação.



Figura 2: Estrutura de uma formatação de avaliação 360º

Fonte: Notas de aula de Curso de Pós-Graduação.

Seção 4.5

Mantendo as Pessoas nas Organizações Públicas

Quando formos falar dos processos de manutenção de pessoas falaremos da remuneração e neste aspecto o setor público tem uma regulação na Constituição Federal, em especial o Artigo 39, no qual pode-se ter substância constitucional para as questões dos padrões de vencimento, dos componentes que regem o sistema remuneratório, bem como sobre a relação entre maior e menor remuneração de servidores públicos.

As pessoas ocupam cargos e executam as tarefas nas organizações para cumprir os objetivos e metas traçadas pela empresa; em contrapartida recebem algum retorno por isto. Além de trazerem um retorno para o colaborador, entretanto, suas atividades também devem trazer um retorno para a organização. O retorno cabível ao colaborador é tido como remuneração. Segundo Dutra (2002, p. 181), “a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. [...] A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa em seu status profissional para o mercado”.

A remuneração de uma pessoa é constituída por salários fixos, variáveis e benefícios. No entendimento de Chiavenato (1999, p. 222), "salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo". O que determina o valor do salário é a lei da oferta e da procura. Nos processos de gestão de pessoas há uma função específica para tal fim – a Manutenção de Pessoas –, que é formada por vários instrumentos de estímulo à permanência dos melhores funcionários na empresa, destacando-se a administração de salários, os planos de benefícios, a segurança no trabalho e as relações sindicais.

Para administrar as questões salariais dos colaboradores não basta tomar o salário mínimo ou o piso salarial, anotar na Carteira de Trabalho e preparar os recibos de pagamento a cada final de mês. Exige-se um conhecimento do que ocorre nesta linha no mercado, quanto pagam as demais empresas, o que prevê a legislação, as convenções coletivas, etc.

Cabe também ter claro que há uma diferença entre salário e remuneração:

- **Salário:** é o valor em moeda que o empregado recebe mensalmente em troca de sua força de trabalho.
- **Remuneração:** é tudo aquilo que o empregado recebe da empresa em troca de seu trabalho, ou seja, salário, adicionais, benefícios, serviços sociais.



A remuneração do empregado, se apropriadamente administrada, pode ser um instrumento efetivo para melhorar o desempenho e satisfação. Os programas de remuneração, quando mal administrados, conduzem a uma alta rotatividade, absenteísmo elevado, mau desempenho e insatisfação no cargo. Para que a remuneração seja apropriada ela precisa ser equitativa (igual) interna e externamente.

Definir um programa ou plano de remuneração, ou mesmo políticas salariais, impõe às organizações três fatores:

- a) submeter-se às deliberações estabelecidas pelo governo;
- b) sujeitar-se às convenções coletivas firmadas com sindicatos de classe (pisos salariais, adicionais por tempo de serviço, por produtividade, etc.);
- c) definir sua própria política, respeitadas as anteriores (premiações, bônus, tabelas salariais por cargos e níveis, méritos, promoções, enquadramentos de função, remuneração por produção, participação nos resultados, distribuição de ações, etc.).

Quando a empresa opta por oferecer um plano de benefícios sociais, em verdade ela repassa aos colaboradores facilidades, conveniências, vantagens e serviços, constituindo-se como meio de manutenção da força de trabalho. Fazê-lo oportuniza custo-benefício tanto para a empresa como para os colaboradores:

a) Para a empresa:

- eleva o moral dos empregados;
- reduz *turnover* e absenteísmo;
- aumenta o bem-estar do empregado;
- aumenta a produtividade (motivação);
- facilita o recrutamento e a manutenção do empregado.

b) Para os empregados:

- aumenta a satisfação;
- desenvolvimento pessoal e bem-estar individual;
- oportunidade adicional para status;
- melhora as relações com a organização;
- oferece compensação extra.



Há mecanismos de remuneração e de valorização dos trabalhadores que priorizam o numerário. Em muitas situações a valorização pelos resultados obtidos são os aplausos. Enfim, os processos de manutenção precisam buscar a satisfação dos servidores, o seu sorriso, a sua confraternização.

Existem hoje vários fatores que fazem crescer a necessidade de políticas de manutenção, como: a) exigência sindical (convenções coletivas); b) legislação trabalhista e previdenciária; c) competição entre as organizações; d) maneira lícita de as empresas fazerem deduções de impostos.

Ao lado dos benefícios sociais, empurradas pela legislação ou mesmo por programas de qualidade, as empresas voltam-se a programas de segurança no trabalho, que visam a dar aos empregados o melhor tratamento e as melhores condições de trabalho e proteção individual e coletiva para garantir um bom nível de saúde aos mesmos. Estes programas dão ênfase à:

- a) Higiene no local de trabalho: estabelece um conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do empregado, preservando-o de riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Assim, tem caráter essencialmente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho.
- b) Segurança no Trabalho: estabelece um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas, psicológicas, para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras ou orientando as pessoas para prática preventiva e eliminar atos e condições inseguros.

Estes programas contam com alguns mecanismos de difusão preventivista, como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa); Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT); Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

(Sipat); Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). A legislação exige, ainda, uma atenção redobrada quanto ao uso de Equipamento de Proteção Individual e Coletivo (EPI), com vistas à proteção dos colaboradores.

A manutenção dos colaboradores na empresa passa também pela forma como se estabelecem as relações internas da gerência com sua equipe, da liderança da equipe e dos processos de comunicação. Ao lado dessas relações coloca-se a representação sindical dos trabalhadores, que geralmente é percebida como um inimigo, e que na verdade pode ser visto como parceiro no encaminhamento de diferentes aspectos que exigem a intervenção da estrutura civil organizada. Passam pelas relações sindicais a realização das convenções coletivas que regulam aspectos econômicos, sociais e assistenciais, as homologações de acordos coletivos e de rescisões contratuais.

Diante da concorrência as empresas estão buscando não apenas atrair, mas segurar seus talentos por meio de melhores salários e benefícios. É nesse sentido que várias organizações já estão utilizando a flexibilização também na remuneração dos funcionários. Os salários pagos pela empresa variam de acordo com o resultado da produção, pelas tarefas desempenhadas ou pelo tempo de serviço na empresa. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 378) "a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados; como o principal custo empresarial, ela precisa ser administrada com cuidado". Para a empresa, contudo, o salário representa não apenas um custo em consequência da produção, mas como um investimento.

Não basta apenas o salário como recompensa pelo trabalho desempenhado. É preciso oferecer ao colaborador alguns incentivos como forma de aumentar a criatividade, a iniciativa, a responsabilidade e obter um melhor desempenho em suas tarefas. Os incentivos variam de empresa para empresa. Algumas adotam como incentivo a remuneração variável, pela qual o colaborador ganha conforme os ganhos obtidos para a organização. Para Dessler (2003, p. 203) "os programas de incentivo, dão rendimento adicional além do salário básico aos funcionários que atingem metas individuais específicas de desempenho".

Existe a remuneração fixa, que segundo Chiavenato (1999, p. 250) “é estável e não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e responsabilidades”. Já a remuneração variável é aquela que varia de mês para mês, conforme os ganhos organizacionais. Na percepção de Dutra (2002, p. 195), a remuneração variável pode ocorrer de diferentes formas, como: participação nas vendas, nos resultados, nos lucros ou acionária.

Além de salário e remuneração variável o trabalhador é valorizado por meio de benefícios, adequados às necessidades de cada um. Conforme Dessler (2003, p. 207), “benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”. Com o passar dos anos os benefícios acabaram se transformando em leis, como férias, aposentadoria, 13º salário, etc. Alguns benefícios têm o caráter espontâneo, como o transporte, a refeição, o plano de saúde e odontológico.

O benefício tem por objetivo atrair e reter funcionários empenhados, que trabalham com dedicação para alcançar as metas de negócios, porque vêem relação entre seu futuro e o futuro da empresa. As empresas não devem se preocupar apenas em oferecer benefícios para os funcionários, mas em atender às necessidades de cada um como forma de dizer quanto seu trabalho é importante para ela.

Como estamos aqui estudando a manutenção de servidores em seus postos de trabalho, precisamos abstrair deste nosso texto as questões sobre manutenção que se verificam também no setor público. Em princípio existe a figura da remuneração no setor público, contudo há especificidades constitucionais que devem ser observadas. Há também a questão dos benefícios e da segurança no trabalho, também aplicáveis ao setor público.

Seção 4.6

Promovendo a Educação Continuada de Pessoas

As pessoas são atores organizacionais capazes de autodireção e de desenvolvimento. São seres vivos e como tal têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH englobando treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

Treinamento: É, segundo Boog (1994), um processo educacional de curto prazo que emprega procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais o pessoal aprende CONHECIMENTOS, HABILIDADES e ATITUDES para o exercício do cargo. Consiste no conhecimento adicional que é propiciado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de suas tarefas e fazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige. É o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho que exerce no momento ou para o qual possa vir a ser convocado.



Um bom programa de treinamento abrange alguns passos: a) Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico); b) Programação do treinamento; c) Organização e execução; d) Avaliação dos resultados. Para estruturar esse programa de treinamento é preciso construir e reconstruir aprendizagem, valendo-se de atores já mais experientes para contribuir neste processo de ensino-aprendizagem.

Desenvolvimento: É um processo educacional de longo prazo que emprega procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas aprendem CONHECIMENTOS CONCEITUAIS E TEÓRICOS para propósitos genéricos. O desenvolvimento de pessoal visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. É o processo que visa trazer crescimento e maturidade para os indivíduos, grupos e organização, atualizando seu potencial criativo. Busca resultados eficientes e eficazes, tendo como conseqüências: a) o aperfeiçoamento; b) mudança de atitudes e comportamentos; c) desenvolvimento de capacidades e habilidades; d) preparação para o desempenho do cargo; e) formação profissional.

Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho. As empresas precisam ensinar seus empregados a executarem as tarefas do modo como as consideram corretas. Caso houver a constatação de deficiências de desempenho no trabalho, deve-se verificar o que e porque está acontecendo. De acordo com Dessler (2003, p. 140), "o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho".

Envolto em tantas mudanças, faz-se necessário preparar por meio de treinamento e desenvolvimento os colaboradores da empresa, como forma de garantir a sobrevivência da organização. Se o treinamento busca desenvolver o conhecimento e as habilidades, quanto mais próximo da realidade do trabalho for o treinamento, mais facilmente o comportamento desejado surgirá. Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) conceituam o treinamento como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Difícilmente o colaborador recém-contratado é capaz de desempenhar eficientemente as tarefas atribuídas ao cargo. O treinamento prepara o colaborador para o desempenho das funções do seu cargo, visando a alcançar um grau ideal de capacidade para desempenhar seus papéis. Conseqüentemente irá aumentar a produção, a qualidade, a motivação, o desenvolvimento profissional e estará apto para enfrentar as mudanças ocorridas em diversos cenários.

O treinamento deve ser visto como um investimento e não como uma despesa para a empresa. Para que o treinamento aconteça é preciso passar por diversas etapas. A primeira delas consiste em diagnosticar quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Na segunda o organizador do treinamento deve analisar e coordenar as ações que serão executadas. A terceira etapa é a aplicação prática do que foi planejado e programado. E por fim a quarta etapa consiste na avaliação do treinamento, a qual por sua vez traz resultados como: aumento da produção, das habilidades, da eficiência e eficácia, redução de custos e um clima favorável à organização.

Enquanto o treinamento prepara as pessoas para realizar tarefas específicas, o desenvolvimento prepara o colaborador para cargos futuros, isto é, para seu desenvolvimento a longo prazo. Chiavenato (1999, p. 323) conceitua o desenvolvimento como “experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento pessoal”.

Por meio do desenvolvimento profissional é que surgem os talentos na organização. O programa de desenvolvimento pessoal deve ser traçado conforme os interesses do próprio indivíduo em despertar sua potencialidade e com interesse organizacional em alcançar suas metas e

objetivos traçados. Com a competição entre as empresas o próprio colaborador planeja, busca e investe em seu desenvolvimento como forma de garantir a empregabilidade, como profissionais bem mais preparados e aguçados em busca de destaque na empresa. Em contrapartida as organizações estão mais exigentes, demandando por profissionais qualificados.

Com a qualificação do colaborador adquire maior valor. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 298) "o desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa". O bom profissional valoriza as grandes oportunidades de desenvolvimento, a possibilidade de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, além de um plano de carreira. As organizações, por sua vez, cultivam um ambiente empreendedor, oferecem recompensas e reconhecem a importância de cada profissional no processo produtivo.

Por esses processos de treinamento e de desenvolvimento chega-se a constituir na organização um processo de educação continuada, que acompanha a evolução dos conhecimentos e da inovação tecnológica. Diuturnamente é necessário desenvolver ações de educação continuada, sob pena de se constituir uma equipe fragilizada e pouco competitiva.

Agora que você leu esta seção que aborda sobre a preparação de pessoas para o desempenho de suas atividades, responda: como isto ocorre em sua unidade ou órgão público?

Seção 4.7

Um Sistema de Informações para as Tomadas de Decisão em Gestão de Pessoas

Até aqui o gestor preocupou-se com a busca, a integração, a avaliação, a manutenção, a capacitação das pessoas que com ele atuam. Para ter uma realimentação quanto à eficiência e à eficácia destes processos é importante exercer determinado controle sobre estes mecanismos.

Primeiramente cabe estruturar, por menor que seja, um rol de informações gerenciais básicas sobre a movimentação de pessoal, que inclui desde os custos com pessoal (remuneração, benefícios, encargos, indenizações, etc.), rotatividade de pessoal, potencialidades e talentos existentes no mercado interno e externo, o clima organizacional e o nível de satisfação.

Galbraith e Lawler (1995), ao se referirem às organizações funcionais e às divisionalizadas por produto, abordam as diferenças que se registram entre as estruturas únicas, as relacionadas e as não-relacionadas, quanto a aspectos como centralização, cúpula, remuneração de capital e de administradores, avaliação, carreira e controles. Concernente a esse último faz a seguinte ponderação:

A corporação exerce diferentes tipos de controle sobre as unidades que se reportam diretamente a ela. A organização funcional exerce três tipos de controle sobre seus centros de custos: operacional, estratégico e financeiro. Um centro de custo está sujeito a controles operacionais tais como programação, previsões e atividades cotidianas. O controle operacional é delegado às divisões na empresa multidivisional. A corporação mantém um controle estratégico sobre os centros de lucros divisionais. O controle estratégico implica na designação de produtos, mercados, tecnologias e objetivos a serem alcançados pelas divisões. Restringe o domínio de suas divisões de forma tal que elas não possam nem competir uma com a outra nem ter atividades em duplicata (Galbraith; Lawler, 1995, p. 14).

É voltado a este controle que se enfatiza a necessidade de um Sistema de Informações Gerenciais de Pessoas (SIGP), constituindo este um conjunto organizado de informações sobre pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos que fornecem aos administradores e tomadores de decisões as informações para ajudá-los a atingir as metas da empresa.

- Inclui a análise e o planejamento da força de trabalho, a contratação, o treinamento, a designação de cargos e tarefas e muitos outros assuntos relativos ao pessoal.
- Permite à empresa manter os custos com pessoal em um mínimo, enquanto satisfaz as exigências dos processos comerciais necessários para atingir as metas da corporação.

Podemos afirmar que essa busca de dados requer um olhar “com lupa” sobre o sistema organizacional. Na Figura 3 estruturamos uma representação do cenário que é abrangido pelo sistema de informações em gestão de pessoas.

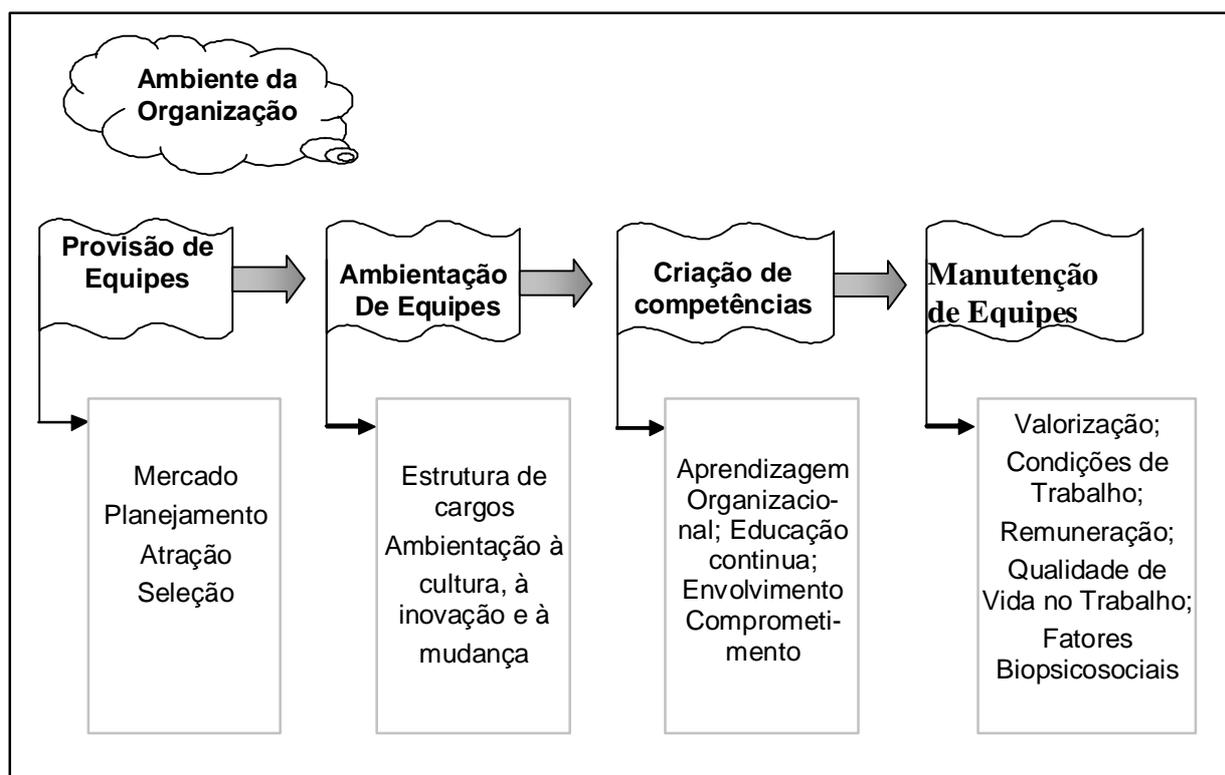


Figura 3: Representação de abrangência de um sistema de informações

Fonte: Elaboração dos autores.

Com base neste olhar de profundidade podem ser visualizados os indicadores de desempenho em gestão de pessoas:

1. Eficácia organizacional: devem ser relacionados ao desempenho dos cenários macroeconômicos do país em seus diversos ramos de atividade;
2. Estrutura de RH: provê informações sobre o valor e a contribuição dos profissionais de RH, sobre o seu posicionamento, se é formada por pessoas de alta competência, se está atualizada.
3. Remuneração: avaliam as estratégias, os sistemas de recompensa como alianças de médio e longo prazos, consequência de ações como trabalho em equipe, criação de ambiente saudável, de compartilhamento, etc.
4. Benefícios: permite analisar o sistema de recompensa praticado em sua totalidade. Não é um fator motivacional.

5. Absenteísmo e rotatividade: são índices que geralmente caminham paralelos. Absenteísmo define-se como ausência não programada ao trabalho.
6. Recrutamento e seleção: precisa ser competente e flexível para, rapidamente, identificar, atrair, selecionar e contratar os melhores profissionais do mercado de trabalho.
7. Educação e aprendizagem – treinamento e desenvolvimento: é umas das funções de RH que tem recebido maior atenção, análise, expectativa e cobrança de resultados. Os empregados sentem-se satisfeitos quando vivenciam oportunidades de aprendizado e crescimento contínuo dentro da empresa.
8. Saúde ocupacional: preservação da vida saudável, aumento da produtividade, redução das despesas, de horas pagas e não trabalhadas e por todos os aspectos humanos e sociais envolvidos nesta questão.
9. Relações trabalhistas: têm o objetivo de apresentar informações para uma gestão estratégica, não só com a força de trabalho própria, mas também com os profissionais terceirizados.
10. Perfil dos recursos humanos: é necessário o conhecimento do perfil da força de trabalho em relação às suas habilidades e competências para poder traçar planos de sucessão e direcionar investimentos em desenvolvimento.

Pelo fato de estarmos trabalhando com a idéia de um sistema podemos dar uma rápida visão das principais entradas para o Sistema de Informações Gerenciais de Pessoas (SIGP):

1. Dados da folha de pagamento: a área de RH é responsável pelos custos de folhas de pagamento, planos de saúde e outros benefícios adicionais.
2. Dados do processamento de pedidos: os dados de pedidos de venda são
3. Freqüentemente usados para fornecer importantes informações de planejamento de pessoal.
4. Dados de pessoal: podem ser usados para determinar quais os empregados que podem ser mais apropriados para um trabalho ou projeto.
5. Fontes externas: os salários pagos aos empregados de outras organizações e os dados sobre estatísticas de emprego podem ser usados para ajudar a determinar a remuneração ou salários dos empregados da organização.

Do mesmo modo podemos procurar montar um *check list* de saídas do SIGP, que abrangem desde a determinação das necessidades de recursos humanos e a contratação até a aposentadoria e demissões. Vejamos algumas saídas:

1. Planejamento de recursos humanos: determinação das necessidades de pessoal. A finalidade é colocar o número e os tipos certos de empregados nos cargos certos, quando forem necessários.
2. Seleção e recrutamento de pessoal: esse subsistema executa uma das mais importantes e críticas funções de qualquer organização, ou seja, testar as habilidades de possíveis empregados.
3. Inventário de treinamento e habilidades: submeter os empregados a testes para revelar o seu grau de domínio de habilidades e novos materiais. O relatório de inventário de habilidades pode ser parte das avaliações do empregado para determinar aumentos, bônus ou preenchimento de vagas internas.
4. Programação de lotação de trabalho: os programas de empregados são desenvolvidos para cada colaborador, mostrando suas designações de tarefas durante a próxima semana ou mês.
5. Administração de salários e benefícios: envolve a determinação de remunerações, salários e benefícios, incluindo pagamentos médicos, planos de poupança e planos de aposentadoria.

Na figura a seguir está apresentado um SIRH/SIGP (sistema de informações de gestão de pessoas). Por meio dele a organização toma as suas decisões e planeja estrategicamente suas políticas e práticas de gestão de pessoas, que nortearão as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

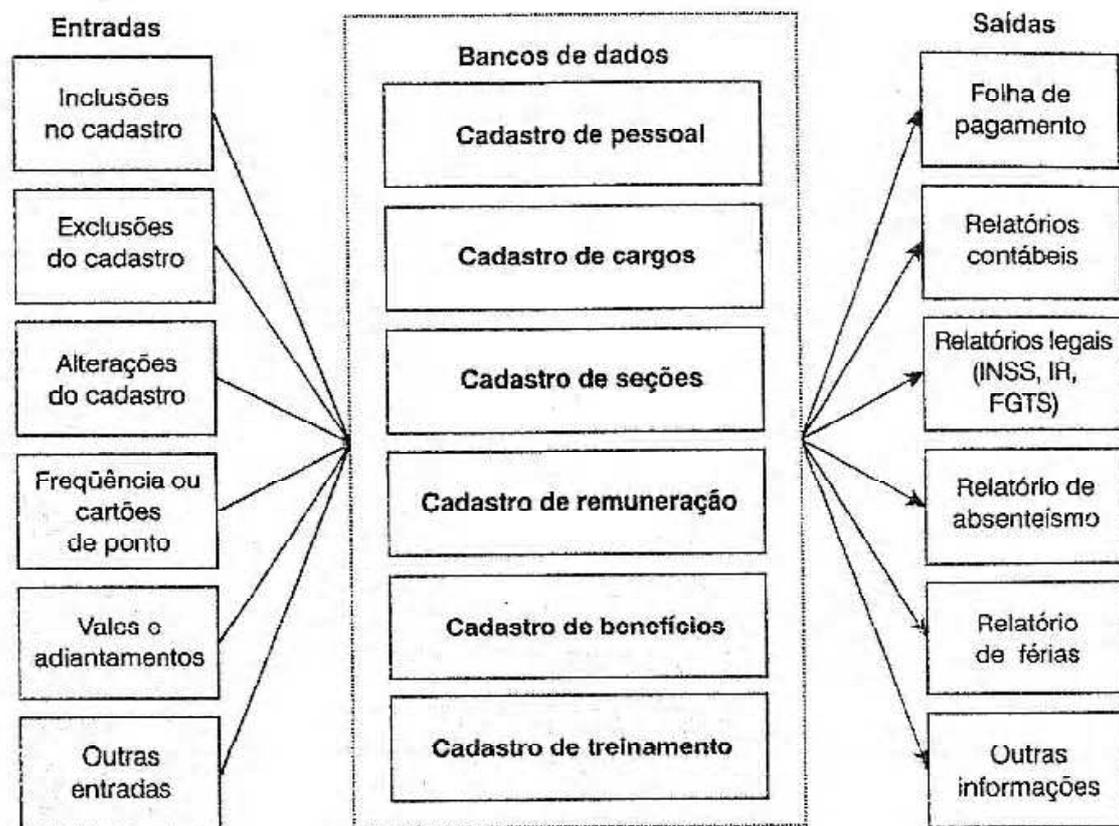


Figura 4: SIRH/SIGP

Fonte: Elaboração dos autores.

SÍNTESE DESTA UNIDADE



Você iniciou esta unidade com uma abordagem sobre a função de planejamento de pessoas. Deve ter ficado claro que planejar as demandas de pessoas é importantíssimo. Com base no plano o gestor dará início aos processos de atração de pessoas para a seleção de candidatos aos cargos públicos.

Feita a seleção, cabe ao gestor inserir as pessoas nos seus ambientes de trabalho, e posteriormente gerenciar o seu desempenho de modo a atingir mais resultados.

Você deve ter formado uma boa base para pensar em estratégias que farão com que as pessoas permaneçam em seu posto de trabalho. Neste posto de trabalho devem ser tomadas as precauções para a superação de gargalos no desempenho, no que a educação continuada é uma aliada para potencializar as pessoas nas organizações.

Todos esses processos ou subsistemas geram dados que precisam ser armazenados em um banco de dados que produza um sistema de informações em gestão de pessoas capaz de auxiliar o gestor na tomada de decisão.

E POR FIM UMA SÍNTESE DO QUE SE QUER COM ESTA OBRA



Ao término do estudo deste livro-texto você certamente reconstruiu seu conhecimento sobre a gestão de pessoas na área pública. A organização pública, a exemplo da organização privada, também está inserida num macroambiente com variáveis diversas que precisam ser estudadas e compreendidas.

Da mesma forma a organização pública está rodeada de públicos, com os quais estabelece relacionamentos contínuos. Dentre esses públicos estão os agentes que fazem acontecer a gestão pública. Como tal há também o que se chama de gestão de pessoas no setor público, que teve uma evolução nos tempos.

Esta gestão de pessoas no setor público também precisa atrair indivíduos para compor as equipes. Formar as equipes requer escolhas dentre candidatos. Os selecionados precisam ser ambientados aos seus papéis e aos objetivos da organização pública, e assim estabelecem-se relações interpessoais e interorganizacionais que vão fazer o serviço público dar conta do que o cidadão espera.

Com esta obra certamente produzimos referenciais para o gestor que a ler. Com estes referenciais ele poderá dar conta de uma forma mais eficiente, eficaz e efetiva da função de gerenciar equipes.

Referências



BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal*. Caxias, RS: Educus, 2005.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1988.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993. Vol. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a Administração Participativa*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. Tradução de Cecilia Leão. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Ademir Antônio et al. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRIFFIN, Ricky et al. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

GROLLI, Fábio Luis. *Gestão de pessoas nas Lojas Três Passos: uma análise das competências funcionais*. Três Passos: Ed. Unijuí, 2008. (Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II).

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, Maria D. da Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, casos e estratégias*. São Paulo: Makron Books, 1998.

PIZOLOTTO, Maira; DREWS, Gustavo; ABREU, Roseli. *Comportamento organizacional*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SPLENDOR, Ana Cristina. *O sentido do trabalho para os servidores da prefeitura municipal de Três Passos*. Três Passos: Ed. Unijuí, 2007. (Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II).

TOMASI, Marisa. *Adequações necessárias nas práticas de gestão de pessoas para a constituição de um comprometimento efetivo das equipes: o caso da Organização Comércio de Gêneros Alimentícios Limoeiro Ltda*. Santa Rosa: Unijuí, 2006. (Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II).

VASCONCELOS, Telmo da Silva. *O acesso aos cargos, empregos e funções públicas e os princípios constitucionais na gestão pública brasileira*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.