



Recursos Humanos no Setor Público

Cleiton Martins Duarte da Silva

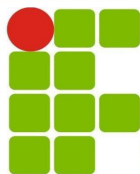
Técnico em Serviço Público



Ministério da Educação

Recursos Humanos no Setor Público

Cleiton Martins Duarte da Silva



INSTITUTO FEDERAL
MINAS GERAIS
Campus Ouro Preto



UFMT

Cuiabá - MT

2013

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais/MG para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal do Mato Grosso.

Equipe de Revisão

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT
Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Coordenação de Produção de Material
Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Daniela Mendes

Designer Master
Neure Rejane Alves da Silva

Ilustração
Cláudia dos Santos Pereira

Diagramação
Cláudia dos Santos Pereira

Revisão de Língua Portuguesa
Lívia de Sousa Lima Pulcherio

Equipe de Elaboração

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Minas Gerais – IFMG

Coordenação Institucional
Caio Mário Bueno Silva - Reitor
Arthur Versiani Machado - Diretor Geral do
Campus Ouro Preto

Centro de Educação a Distância
Reginato Fernandes dos Santos -
Coordenação Geral

Equipe de Elaboração
Cleiton Martins Duarte da Silva

Coordenadora do Curso
Marinalva Maria de Brito

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil/UFMT



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado/a estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica - capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação

Março de 2013

Nosso contato

etecbrasil@mec.gov.br

Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever tema estudado. sobre pontos importantes e/ou questionamentos.

Palavra do professor-autor

Olá, caro(a) estudante!

Sou o professor Cleiton e estaremos juntos nesta disciplina.

É com prazer que faço parte da equipe do curso “Técnico em Serviço Público” do Centro de Educação a Distância - CEAD, embora eu tenha pouca experiência com educação a distância, para mim é um desafio muito gratificante quando nos meus contatos com você percebo sua aprendizagem.

Sou administrador e professor de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Campus Ouro Branco. Trabalhei por alguns anos em uma prefeitura, passando por vários setores, inclusive como gerente do setor de Recursos Humanos.

Devido a essa experiência de trabalho, fiquei muito feliz com a disciplina de Recursos Humanos no Serviço Público e acredito poder contribuir bastante nas nossas trocas de experiências, para o melhor entendimento das práticas da Gestão de Pessoas.

Teremos um grande desafio ao estudarmos sobre Gestão de Pessoas, em algumas semanas. Mas, com este caderno, espero mais do que trazer o conhecimento de conceitos relacionados com a Gestão de Pessoas, mas dar uma visão mais prática do que ocorre nesta área na administração pública e instigar o seu interesse para estudos futuros.

Acredito que teremos um ótimo relacionamento. Espero empenho, questionamentos e compromisso da sua parte e para tanto me comprometo a auxiliá-lo/a no que for possível.

Um ótimo estudo e seja muito feliz em seu curso!

Apresentação da Disciplina

Caro(a) estudante,

A proposta deste caderno de Recursos Humanos no Setor Público é permitir que você faça uma viagem visualizando as práticas da Gestão de Pessoas na administração pública. Aprender sobre essa área da Administração é interessante para todo profissional, uma vez que interfere no seu dia a dia dentro das organizações, e mais ainda, a você como futuro Servidor Público que poderá trabalhar na área ou mesmo coordenar setores e, portanto, precisará deste conhecimento para realizar um bom trabalho.

Sendo assim, o caderno elaborado para 60 horas de disciplina aborda os seguintes conteúdos:

- A evolução da Gestão de Pessoas;
- A cultura organizacional;
- O planejamento de recursos humanos e a estratégia organizacional;
- Os subsistemas de RH e modelos de gestão de recursos humanos;
- Os subsistemas de RH: inserção e desligamento das pessoas, organização do trabalho e gestão de pessoas e o desenvolvimento de pessoas nas organizações;
- Remuneração e recompensas;
- Qualidade de vida e trabalho e tendências na gestão de pessoas.

Esses conceitos ajudarão você ser um profissional Técnico em Serviços Públicos mais capaz de realizar tarefas junto às pessoas, de aprimorar suas relações com elas e conseqüentemente ter um trabalho mais eficiente e eficaz.

Sumário

Aula 1 - O Processo Evolutivo da Gestão de Pessoas	15
1.1 Gestão de Pessoas.....	15
1.2 As Fases de Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil.....	29
Aula 2 - Cultura Organizacional	35
2.1 Cultura Organizacional.....	35
2.2 Clima Organizacional.....	40
2.3 Motivação	43
2.4 Liderança.....	50
2.5 Tipos de relações de trabalho	53
Aula 3 - Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas	61
3.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas.....	61
3.2 Planejamento Estratégico na Administração Pública.....	72
3.3 Desenho de Cargos.....	78
Aula 4 Recrutamento e Seleção	85
4.1 Recrutamento.....	85
4.2 Seleção de candidatos.....	95
4.3 Procedimentos de Admissão.....	105
4.4 Desligamento de Pessoas.....	106
Aula 5 - Remuneração e Recompensas	111
5.1 Remuneração.....	111
5.2 Remuneração na Administração Pública.....	120
5.3 Sistema de Remuneração.....	124
Aula 6 - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	137
6.1 Treinamento de Pessoas	137
6.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	144

Aula 7 - Qualidade de Vida no trabalho e Perspectivas Futuras da Gestão de Pessoas	157
7.1 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho.....	157
7.2 Perspectivas da Gestão de Pessoas no Futuro.....	170
Palavras Finais	177
Guia de Soluções	178
Referências	183
Outras Fontes	185
Currículo do Professor-Autor	187

Aula 1 - O Processo Evolutivo da Gestão de Pessoas

Objetivos:

- Definir o que é Gestão de Pessoas (recursos humanos);
- Discutir a evolução ocorrida na área de Recursos Humanos (RH);
- Identificar as etapas históricas da Administração e suas influências no processo evolutivo da Gestão de Pessoas

Caro/a estudante, conhecer o que é a Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) dentro das organizações é de grande importância para todo profissional, pois interfere diretamente em seu cotidiano de trabalho. E, para você, como Técnico em Serviços Públicos, podemos dizer que é mais relevante considerando que poderá trabalhar diretamente no setor de Gestão de Pessoas de alguma instituição pública, que possui especificidades não conhecidas pelos trabalhadores de empresas privadas.

1.1 Gestão de Pessoas

Para começar nosso estudo sobre a área de recursos humanos, precisamos estabelecer alguns conceitos, possibilitando que todos nós conversemos através dos mesmos termos. Iniciando, então me responda, para você, qual das duas empresas, representadas nas figuras abaixo, está produzindo mais?



Concordo com você que as máquinas e equipamentos sejam importantíssimos para aumentar a quantidade produzida e para melhorar a qualidade dos produtos. Entretanto, sem as pessoas, toda empresa fica parada, sem atividade. Não é possível fabricar nada.

A partir deste pensamento, ao longo da história viu-se cada vez mais a necessidade de cuidar dos trabalhadores, por serem fundamentais no funcionamento de qualquer organização.

Desta forma, surgiu a área Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas, como sendo a maneira com que a empresa realiza a contratação de funcionários, o pagamento, a comunicação, o tratamento e o cuidado com as pessoas.

CHIAVENATO (1999, p. 8), um dos autores brasileiros mais conhecidos e respeitados da área, conceitua RECURSOS HUMANOS como: “o modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho”.

Ele também definiu GESTÃO DE PESSOAS como “a função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais” CHIAVENATO (1999, p. 11)

Nos conceitos, é importante perceber que não se trata apenas de atividades do departamento de pessoal ou de folha de pagamento, mas principalmente, do modo como são feitas, isto é, engloba funções de planejamento, de coordenação ou gestão dessas e outras atividades e a busca por melhores relações entre funcionários e organização.

A Gestão de Pessoas é a evolução da área de RH, que no passado foi chamada de pessoal, relações industriais, gerência de pessoal e administração de recursos humanos. Esse processo evolutivo da Gestão de Pessoas será estudado logo a seguir.

Diante dos conceitos expostos, podemos perceber que várias funções são executadas pela Gestão de Pessoas. Então, vou relacioná-las na ordem em que estudaremos:

- Planejamento e políticas de RH;
- Definição de cargos e políticas;
- Recrutamento de pessoas;
- Seleção de pessoas;
- Admissão de pessoas;
- Remuneração;
- Incentivos e benefícios;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Avaliação do desempenho;
- Higiene, segurança e qualidade de vida.

Agora, pode ficar tranquilo/a com os vários termos, muitas vezes desconhecidos. Dentro de cada aula, conversaremos sobre estas atividades, explicando-as detalhadamente, de forma que você compreenda o que são e como funcionam.

Para continuarmos nossa conversa, preciso esclarecer outro ponto. Para você existe diferença entre trabalhador, empregado, funcionário, colaborador, servidor público e agente público?

Eles se diferenciam em alguns aspectos, mas na prática é a mesma pessoa, o trabalhador. Isto é, todos esses termos se referem a quem exerce atividades (desempenha funções) para um empregador (empresa, patrão) em troca de um salário.

A razão de se utilizar outras palavras, como sinônimo de trabalhador, é devido às diferentes maneiras que as organizações trataram o funcionário ao longo do tempo e ao tipo de vínculo empregatício estabelecido por lei.



Empregados de uma empresa privada.

Os textos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) denominam o trabalhador como empregado, termo que é utilizado legalmente e judicialmente para quem trabalha com “carteira assinada”, isto é, quem possui registro em sua Carteira de Trabalho e Previdência Social e está submetido diretamente à CLT. Conforme traz o art. 3º da CLT:

“Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual”.

O uso mais comum do termo empregado é para o setor privado, isto é, trabalhadores de empresas particulares. Contudo, há também empregados no setor público, podendo alguma prefeitura, autarquia ou empresa estatal, estar, através de lei específica, submetida à CLT e assim ter empregados públicos. Empregados do setor público submetidos às regras da CLT.

Já os termos servidor público e agente público, tratam dos trabalhadores dos órgãos públicos. Sendo então, servidor público aquele admitido através de concurso público e submetido a um estatuto (lei própria da administração pública que especificará seus direitos e deveres); e agente público se refere aos que possuem ligação com o órgão público, são prestadores de serviços públicos, como, por exemplo, os funcionários contratados temporariamente, que podem ter seu vínculo interrompido

a qualquer momento. Eles não são efetivos como servidores, mas são agentes prestadores de serviço para o ente público.

A Lei Federal n ° 8.112 de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estabelece: "Art. 2º- Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. [...] Art. 7º- A investidura em cargo público ocorrerá com a posse."

Durante todo nosso curso, utilizarei mais o termo funcionário e colaborador. Podendo usar outros, mas sempre com o mesmo significado.

Você deve ter observado que em alguns momentos utilizei a palavra empresa e em outros, organização. Há diferenças entre elas?



Empresa privada.

Neste caso, há diferença. Chamamos de **EMPRESA** as organizações criadas por pessoas (sócios) que visam ao lucro. Isto é, entidades particulares, com o interesse em ganhar dinheiro, fabricando ou vendendo algo.

Já de **ORGANIZAÇÃO**, denominamos todo o grupo de pessoas que divide o trabalho entre si e utiliza de estrutura física, recursos e regras em busca de alcançar objetivos (MAXIMIANO, 2004).

Este objetivo em muitos casos não é lucro financeiro (dinheiro), podendo ser diversos como: aprendizagem do aluno em uma escola federal ou a sobrevivência de um macaco para uma ONG em defesa dos animais ou mesmo ganhar um campeonato para um time de futebol.



Órgão público.

Como este curso é “Técnico em Serviços Públicos”, muito falaremos de órgãos públicos como Prefeitura, Estado, Escola, pois todas estas instituições são organizações, não empresas com fins lucrativos. Esta distinção também terá efeito sobre as atividades de RH, como perceberão durante a disciplina.



Atividade de Aprendizagem

1. Considerando seu conhecimento anterior e o que acabou de estudar, quais atividades abaixo fazem parte da Gestão de Pessoas? Você pode citar outras:

- a) A busca de pessoas para trabalhar na empresa;
 - b) A seleção do melhor candidato;
 - c) O pagamento dos funcionários;
 - d) Como o gerente coordena sua equipe;
 - e) A instrução dos funcionários sobre procedimentos de segurança.
- I) a, b, c II) b, d, e III) a, c, e IV) todas as alternativas

Vamos continuar a entender a Gestão de Pessoas.

Para que possamos compreender melhor como atualmente a Gestão de Pessoas atua dentro das organizações é relevante que compreendamos como ocorreu sua evolução através dos estudos da ciência Administração. Assim, no restante desta aula, veremos um pouco de como as organizações viam as pessoas e o RH em momentos distintos.

A história nos conta que o homem, desde o início de sua existência, tinha a necessidade de caçar e pescar para sua sobrevivência. Este então era o seu trabalho (caça e pesca) e tinha como principal objetivo a sobrevivência sua e de seus familiares.

Mesmo nesta época, o homem começou a perceber que ao caçar em grupo conseguia mais alimentos para o bem de todos da sua tribo ou comunidade. E também podemos dizer que, além da busca de melhores resultados, havia a oportunidade de satisfazer sua outra necessidade, a de se relacionar com outras pessoas e com o ambiente, ou seja, necessidade de se socializar, viver em grupo, como nos comprova a psicologia e a sociologia. Desta forma, percebemos que, desde os primórdios, o trabalho além do objetivo da sobrevivência engloba também a importante função de permitir o relacionamento entre as pessoas e entre o trabalhador e o mundo.

Com o passar dos séculos o homem evoluiu e começou a fabricar objetos como sapatos, roupas, ferramentas, utensílios de cozinha, entre outros diversos, que era preciso para uso pessoal e para trocar por alimentos. Nesta fase como artesão, o homem trabalhava sozinho e/ou com um ajudante, sendo mais simples às relações de trabalho. Aqui o ofício era ensinado do mestre-artesão para o aprendiz, individualmente, durante os dias de trabalho. O ajudante tinha o maior respeito pelo mestre, dono do conhecimento que tanto queria aprender.

Em consequência da criação das máquinas a vapor e depois da eletricidade e derivados do petróleo, ocorreram as duas Revoluções Industriais, nos Séculos XVIII e XIX, quando surgiram as grandes fábricas em busca de maior produção.

Nas fábricas e com o uso de máquinas, era possível produzir muito mais quantidade do que os artesãos e seus ajudantes produziam individualmente.



Charles Chaplin, filme "Tempos Modernos"

Neste momento, artesãos, ajudantes, lavradores e todos os demais trabalhadores que estavam acostumados a trabalharem sozinhos ou em pequenos grupos, com seus próprios ritmos, executando a tarefa completa (do início ao final do processo de fabricação), foram postos em grandes fábricas entre paredes fechadas. Passaram a possuir horário de trabalho, ritmo de produção, tarefas pré-estabelecidas, tudo determinado pelos donos das fábricas ou seus chefes de produção.

É claro que se teve um grande ganho em quantidade produzida, pois, cada pessoa se especializava em fazer parte do produto, ganhando agilidade e ao final conseguiam produzir um número muito maior deste produto. Entretanto, com o passar dos anos, os empresários começaram a verificar em suas fábricas a fadiga humana, a vadiagem dos operários (redução da produção), a falta de uniformidade na forma de realizar os trabalhos e que, apesar do ganho em quantidade, a qualidade dos produtos estava muitas vezes prejudicada devido às falhas humanas.

O crescimento acelerado e desordenado das empresas juntamente com a necessidade de aumentar a produtividade e eficiência, propiciou, no início do Século XX, o estudo científico da Administração como ciência que deveria conseguir maneiras de coordenar as fábricas aumentando produção e seu rendimento.



Linha de montagem numa fábrica.

A primeira fase denomina-se de Escola Clássica de Administração, que considerava o homem como pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais e materiais - **Homo economicus** (CHIAVENATO, 1999). Os trabalhadores precisavam de direção e controle rígidos. Era preciso treinamento, dinheiro (combustível), regras e controle (ajustes) como qualquer outra máquina da fábrica. Ele tinha que trabalhar constantemente no ritmo da esteira na linha de montagem.

Surgiu a separação entre o pensar e o fazer. Pela primeira vez, houve a divisão de funções e atividades por hierarquia, e o trabalhador ficou responsável pura e simplesmente pela execução do trabalho e, a administração, pelo pensar e analisar (CHIAVENATO, 2004).

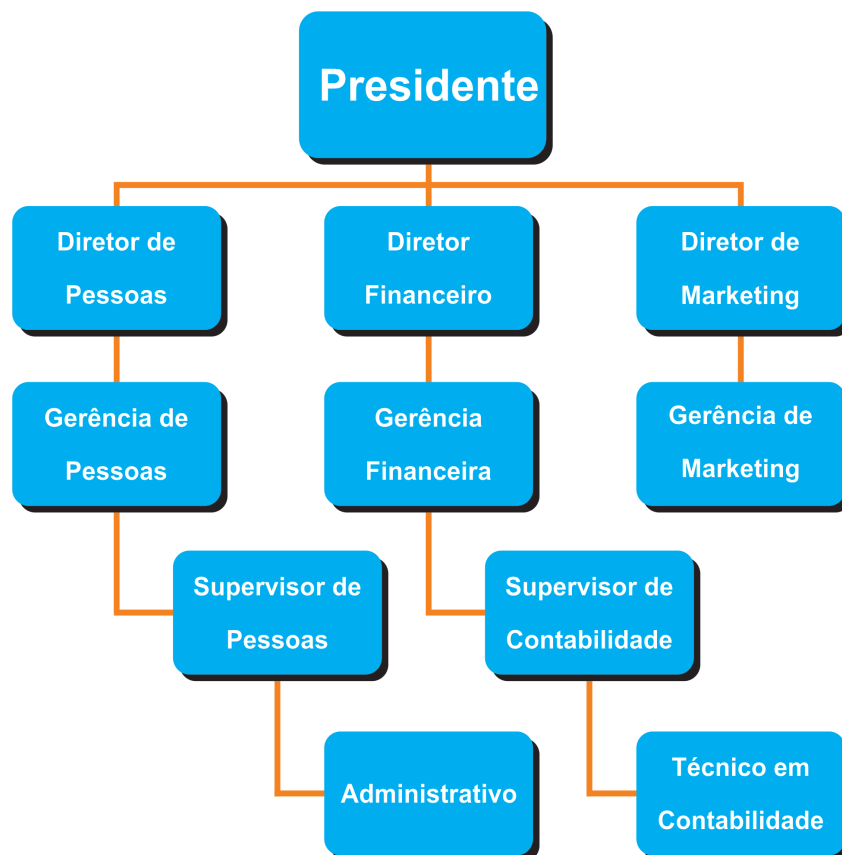


Complemente seus conhecimentos, assistindo ao filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin.

A-Z

Organograma: é um gráfico administrativo, que mostra: a divisão do trabalho, a hierarquia, e a comunicação. É o desenho da estrutura organizacional, que constitui a base que a empresa usa para a realização de sua tarefa (CHIAVENATO, 2004).

Hierarquia: níveis de autoridade dentro de uma organização (MAXIMIANO, 2004). O supervisor tem mais autoridade do que o funcionário executor das tarefas. O gerente possui mais autoridade do que o supervisor. Já os diretores e o presidente, possuem mais autoridade do que todos os demais trabalhadores.



Exemplo de um organograma, demonstrando a hierarquia.

Nesse período, sob a influência destes estudos, nasceu a função de **Chefe de Pessoal**. Sua função era informar os rendimentos, horas de atraso e outras eventuais irregularidades dos trabalhadores e advertir ou despedir os faltosos. A ideia aqui se resumia em produzir mais, racionalizar o trabalho humano para produção máxima.

Na década de 1930, surge a Escola de Relações Humanas para combater o conceito de *Homo economicus*. Agora o homem passa a ser considerado como um ser social, que precisa de relações humanas, de incentivos psicológicos e sociais, e não somente os financeiros, e que trabalha em interação com o grupo de pessoas a qual pertence - **Homo social** (CHIAVENATO, 2004). A proposta era aumentar a produção através da eliminação de conflitos e de seus respectivos custos.

Foi quando perceberam uma importante variável: as **relações informais** ou organização informal, que são as relações de amizades, lideranças, normas e “panelinhas” existentes entre os funcionários de uma organização e que não são formalizadas, não estão descritas no organograma e nem obedecem à hierarquia formal. Daí surgiu os primeiros estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação.

Embora esta fase do estudo da Administração tenha uma visão limitada do trabalhador, pois não considera sua relação com o ambiente, foi de extrema relevância ao perceber o homem como um ser dentro de uma sociedade e como uma pessoa que possui sentimentos, necessidades de socializar-se e ser reconhecido.

Aqui a função de chefe de pessoal, sofre muita pressão devido à inversão de seu papel. A partir de então, começa a se preocupar com o indivíduo que possui suas próprias necessidades, o que era novo para todos, tanto para os donos das empresas, quanto para os funcionários e principalmente para o chefe de pessoal.

Com os novos estudos, conceberam a Abordagem Estruturalista que considerava a existência da organização informal, acreditava que deveria haver recompensas salariais e materiais, sociais e simbólicas para os trabalhadores. Nesta formalizou-se a comunicação e a impessoalidade com a obediência direta à hierarquia. Considerava o homem como quem desempenha um papel dentro da organização - **Homem Organizacional** (CHIAVENATO, 2004).

Dentro da visão de ser social e com o avanço dos estudos da psicologia e sociologia, a Administração alcançou a Teoria do Comportamento Organizacional. Esta foi baseada no estudo dos comportamentos e no fato de que as pessoas possuem limitações pessoais para responder ao mesmo tempo todos os estímulos e incentivos que recebem do ambiente organizacional (da empresa).

O comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. A partir daqui, tivemos estudos específicos sobre motivação, formas de lideranças, cooperação e processo decisório.

Verificaram que para administrar as pessoas era preciso compreender seus comportamentos e o ambiente com o qual elas interagem - **Homem Administrativo** (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato ainda nos relata que neste cenário começaram a dar atenção à função de “cuidar de pessoas” e com isso, a função de chefe de pessoal, até agora de terceiro escalão (nível hierárquico mais baixo de uma organização), ganha status de gerência. Um marco histórico importante, pois, subiu um nível na hierarquia e ganhou novo nome **Gerente de Pessoal ou de Relações Industriais**.



Relações interpessoais no trabalho.

Mas na prática, o que se acrescentaram às atividades de contabilizar faltas, horas trabalhadas, atrasos e salários foram: o acompanhamento das questões legais e as negociações com os sindicatos, que surgiram nesta época.

A Administração continuou avançando e chegando então à Teoria de Sistemas, que considerou o homem como um sistema de necessidades, sentimentos, ações e reações.

Sistema é entendido como um processo de entrada, processamento e saída. Para exemplificar, peguemos qualquer empresa e vejamos que nela entra matéria-prima e depois se processa essa matéria transformando em produto acabado (saída), pronto para venda. Nesta perspectiva, a empresa relaciona-se com os fornecedores, funcionários, clientes, entre outros que se encontram no seu meio ambiente, dependendo deles para que seja possível o seu funcionamento. Neste mesmo sentido, o homem é considerado um sistema individual, que atua dentro de outros sistemas, como as empresas (CHIAVENATO, 2004).

O autor ainda nos sinaliza que depois surgiu a Teoria Contingencial, a partir de quando se verificou o homem como ser social, que possui relações formais e informais dentro da organização e que interage com tudo dentro e fora da organização, tendo seus comportamentos relativos, dependendo destas interações - **Homem Complexo**.

O indivíduo é entendido como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. Ele é motivado por um desejo de usar suas habilidades de solucionar problemas, como resposta aos estímulos apresentados pelo ambiente externo, seja família, amigos ou a própria organização.

Esta é a que se mantém até o momento, pois temos certeza que o homem interage, influencia e é influenciado pelas pessoas, tecnologia e coisas do ambiente em que convive, seja dentro ou fora das organizações.



Era do conhecimento: homem aprende e inova.

Chiavenato (2004) nos mostra que neste contexto, o gerente de pessoal passa a ser **Gerência ou Administração de Recursos Humanos**, e agora realizando realmente atividades de gerência como desenvolvimento, treinamento, relações trabalhistas e estrutura organizacional.

A partir da década de 90, com a era da informação, houve grande avanço tecnológico da informática, que repercutiu diretamente na comunicação. O conhecimento é o novo valor.

Enfim, as organizações identificaram a relevância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e passaram a valorizar a área de Recursos Humanos (RH) criando a **Gestão de Pessoas** ou Gestão de Talentos. Elas deixaram de ver as pessoas como recursos, equivalente aos financeiros e materiais, para considerar seus funcionários como parceiros, que muito podem contribuir para o desenvolvimento da organização (CHIAVENATO, 2004).

Reconhecendo as pessoas como detentoras de capacidades, habilidades e conhecimentos de grande relevância para qualquer empresa, as organizações passaram a considerar seus colaboradores como um valioso capital intelectual, o qual se deve cuidar bem, fazer uma boa gestão para que seja mantido e expandido.

Agora sim, com a Gestão de Pessoas, alcançou-se o primeiro escalão da hierarquia, em nível de diretoria. Isto porque, as ações de RH se tornaram estratégicas, juntamente com as demais áreas da organização, visando atingir os objetivos de longo prazo e o futuro almejado.

O próximo passo é fazer sua autoavaliação. A avaliação é um momento de checagem do seu desempenho. Estude e retome aquilo que não ficou claro no seu entendimento. Boa sorte!



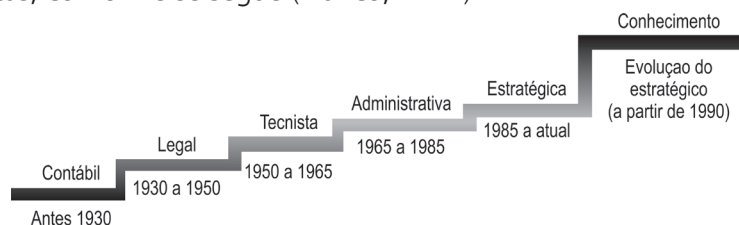
Atividade de Aprendizagem

2) Preencha a 2ª coluna de acordo com as teorias administrativas numeradas na 1ª coluna.

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1- Escola Administração Científica | () O trabalhador é responsável pura e simplesmente pela execução do trabalho. |
| 2- Teoria do Comportamento | |
| 3- Teoria Contingencial | () O indivíduo age em respostas aos estímulos que recebe. |
| 4- Escola de Relações Humanas | () O trabalhador é uma pessoa que possui necessidades. |
| | () Homem movido exclusivamente a dinheiro. |
| | () A pessoa terá uma ou outra ação dependendo de suas interações no ambiente. |
| | () O trabalhador tem que ser motivado através de estímulos sociais. |

1.2 As Fases de Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

Vamos conhecer como se deu a evolução do RH em nosso País. Para tanto, utilizaremos o resultado de uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica - PUC de São Paulo que foi citada por Franco (2008). A pesquisa foi baseada em bibliografia principalmente acadêmica e utilizada na construção de sua dissertação de mestrado, mostra ser possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos (RH) e conseqüentemente da área de RH e suas respectivas épocas, conforme se segue (Franco, 2008):



Marras, 2004, apud e adaptado por Franco, 2008, p. 23.

Em cada etapa destas está retratada a realidade da época, as formas de pensar e agir na Gestão de Pessoas. Segundo a pesquisadora Tose apud Franco (2008), as fases possuíam as seguintes características:

- A fase **Contábil**, chamada também de 'pré-histórica' por ter ocorrido no início dos estudos científicos sobre Administração. Caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos como simples vendedores da sua força de trabalho. Comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas deveriam ser registradas contabilmente.
- A fase **Legal**. Nesta época surgiu de fato a função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação era acompanhar e adequar a organização às leis trabalhistas. Foi o Governo de Getúlio Vargas que sancionou as leis trabalhistas, as quais se tornaram a atual Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Importante instrumento de direitos dos trabalhadores.

Conforme Tose *apud* Franco (2008), sua pesquisa apontou uma característica interessante dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (encarregados das fábricas) sobre os empregados passou então para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.

- A fase **Tecnista** absorvida do modelo americano de gestão de pessoal, elevou a função de RH ao status de gerência. Os organogramas das empresas começaram a apresentar a figura do GRI (Gerente de Relações Industriais).

Compreendemos que as mudanças no comportamento dos gerentes foram lentas, mas este foi um passo importante na alteração da relação empresa e empregado e na forma de tratá-lo. Nessa fase, a área de RH iniciou a realização de atividades como as de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros.

- A fase **Administrativa** foi marcada pela nova função da área de RH, a de lidar com sindicatos. Pois, na época surgiu um forte movimento sindical. Esta nova função trouxe mudanças na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos. O que se propunha com essa alteração era transferir o foco das atividades burocráticas e operacionais para as responsabilidades de ordem mais humana, voltada para as pessoas e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).
- A fase **Estratégica** foi demarcada pelo início da participação do RH nos planejamentos estratégicos das empresas. E a partir de então, passaram a ter preocupações de longo prazo com os seus trabalhadores. Agora a nova Administração de Recursos Humanos, de posição gerencial, passou a ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico (nível mais elevado da hierarquia) nas organizações.
- A fase do **Conhecimento** é a evolução da fase estratégica, devendo perdurar por muito mais tempo. Tendo sua essência baseada na inovação, esta fase compreende a pessoa como capital intelectual. A era do talento, do aprendizado e do conhecimento.

No mundo atual estão ocorrendo mudanças aceleradas no mercado, nas tecnologias e nas formas de gerir as organizações. Por isso, a capacidade de gerar e de absorver inovações vem sendo considerada imprescindível para que a empresa seja competitiva. Assim, para acompanhar este ritmo de mudanças e manterem-se competitivas no mercado, as organizações necessitam das pessoas, que são fundamentais nos processos de capacitação, de conhecimento e de aprendizado constante. Segundo Chiavenato (2005), nas últimas décadas, a evolução da Gestão de Pessoas foi substancial sobre como tratar, cuidar da saúde e segurança dos funcionários, os permitindo pensar, resolver, envolver-se e produzir cada vez mais. Passou a propor um ambiente que propicie o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, entendendo-o como um ser complexo, cheio de papéis na sociedade, que se interage o tempo todo.

Nesta fase, e devido também aos programas de qualidade total, passamos a chamar o trabalhador de colaborador, para demonstrar a nova maneira de perceber seu papel de parceria e colaboração para o crescimento da organização.

Vamos rever os principais conteúdos. Aproveite para verificar suas dúvidas e retomar as questões que não ficaram claras no seu entendimento.

Resumo

A Gestão de Pessoas consiste na maneira com que a empresa realiza a contratação de funcionários, o pagamento, a comunicação, o tratamento e o cuidado com as pessoas. Acompanhando a evolução da Administração, a Gestão de Pessoas surgiu com concepção de *Homo economicus* e a função de Chefe de Pessoal. Em contraposição a esta, evolui para o conceito de homem social e as relações informais dentro da organização. Depois para o Homem Administrativo e o Gerente de Pessoal ou de Relações Industriais, que tratava das questões legais e negociava com sindicatos. Mais adiante o Homem Complexo e a Gerência ou Administração de Recursos Humanos passando a realizar atividades como treinamento e desenvolvimento, relações trabalhistas e estrutura organizacional. A partir da década de 90, o conhecimento é o novo valor e então criam a Gestão de Pessoas ao considerar seus colaboradores como um valioso capital intelectual, o qual se deve cuidar bem, fazer uma boa gestão para que seja mantido e expandido. Concomitantemente à história geral, têm-se as fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil são: contábil, legal, tecnicista, administrativa, estratégica e do conhecimento.

Confirme seu entendimento até aqui.



Atividades de aprendizagem

3) Preencha a 2ª coluna de acordo com as denominações da área de RH numeradas na 1ª coluna.

1 - Gerência ou Administração de Recursos Humanos () - Suas ações são estratégicas para atingir os objetivos das organizações.

2 - Gerente de Pessoal ou de Relações Industriais () - Anotador de faltas e atrasos

3 - Chefe de Pessoal () - Além de anotador, passou a lidar com os sindicatos.

4 - Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos () - Passa a cuidar dos pagamentos de benefícios, treinamento e desenvolvimento, estrutura organizacional.

() - Busca a parceria com as pessoas, preocupando-se com o desenvolvimento pessoal e profissional delas.

4) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() Na fase Contábil, as empresas compravam a mão de obra, assim, as entradas e saídas deveriam ser registradas contabilmente.

() A fase Legal foi marcada pela sanção de leis trabalhistas (CLT).

() Na Técnica a Gerência de Relações Industriais passou a exercer atividade como treinamento, seleção, benefícios e negociar com sindicatos.

() Voltar a atenção para as responsabilidades de ordem mais humanas, atendendo ao indivíduo e suas relações com instituições externas, marcaram a fase Administrativa.

() Na fase Estratégica o RH ganha o alto nível hierárquico e então passa a participar do planejamento a longo prazo.

() A preocupação em manter pessoas capazes do aprendizado e desenvolver este conhecimento, é característica da fase do Conhecimento.

5) Compare, numerando as afirmativas, as atitudes da Gestão de Pessoas com as perspectivas anteriores de administração de pessoal:

1 - Gestão de Pessoas 2 - Perspectivas iniciais de RH

() As pessoas absorvem conhecimento e o utiliza para inovações.

() O trabalhador precisa de controle rígido e incentivos salariais para produzir.

() Além de fiscalizar o trabalhador, agora relaciona-se com sindicato e sociedade.

() Paga-se benefícios e treina os funcionários.

() Preocupa-se com a qualidade de vida do funcionário, buscando conforto e tranquilidade em seu ambiente de trabalho.

() Para maior envolvimento do colaborador, passou-se a remunerá-lo com participação nos resultados e inclusive possibilitando que ele se torne um sócio da empresa.

Que bom ter cumprido esta aula junto com você. Espero ter melhor esclarecido seu entendimento sobre o que é a Gestão de Pessoas e sua evolução nas organizações. A partir da próxima aula trataremos de temas mais aprofundados sobre esta área da Administração. Espero você na próxima aula para falarmos de cultura organizacional e vai ser bem gostoso, pode acreditar.

Aula 2 – Cultura Organizacional

Objetivos

- Definir Cultura Organizacional.
- Reconhecer sua relação com as práticas Gestão de Pessoas.
- Identificar clima organizacional.
- Definir motivação.
- Diferenciar os tipos de relações de trabalho e as influências destas na cultura e clima organizacional.

Olá estudante!

Nossa aula será sobre temas relacionados à Cultura Organizacional que é de extrema relevância para você, como Servidor Público, compreender como se dá as relações entre as pessoas e setores dentro de organizações. Além disso, este entendimento sobre a Cultura é fundamental para qualquer processo de mudança que você como profissional implementará no futuro dentro de seu local de trabalho.

Ótima aula!

2.1 Cultura Organizacional

Para introduzir, vamos fazer uma reflexão: pense em sua família, vocês possuem algumas características (honestidade, trabalho, entre outras), formas de agir (gostam de festas ou outra atividade de lazer) e de pensar (crenças) que são comuns a todos os membros desta família. Não quer dizer que são totalmente iguais, contudo muito semelhantes.

Agora pensem em outra família, de um tio, vizinho ou qualquer outra que você conheça bem. Você concorda comigo que eles também possuem características e pensamentos comuns entre as pessoas da família deles, porém estas (características e pensamentos) são diferentes das formas de agir de sua família. Isto é, cada família possui qualidades, defeitos, atitudes e pensamentos semelhantes entre seus membros, mas distintas se comparada à outra família.



Característica de uma família.

A mesma coisa acontece nas empresas. Cada uma possui formas diferentes de convívio entre os funcionários (mais ou menos amizade), de relação entre empregados e superiores (autoritária ou mais confiante), de remuneração e de estimular e de cobrar produtividade dos funcionários. Estas características de uma determinada empresa são claras para todos seus empregados, que conhecem bem seus valores, crenças e atitudes; todavia, são diferentes de qualquer outra empresa, é o que chamamos de cultura organizacional, a cultura presente em uma organização.

“Todo povo tem sua cultura própria. E também toda organização tem a sua cultura. Dá-se o nome de **Cultura Organizacional** ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos (...) não é estática e permanente (...) sofre alterações ao longo do tempo”. (CHIAVENATO, 2003, p. 272).

A cultura pode ser vista como “cimento social” que une todas as pessoas da organização, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais partilhados por todos os membros.

Desta forma, podemos definir **Cultura Organizacional** como sendo um modo de vida, um conjunto de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento costumeiros de determinada organização.

Alguns outros autores afirmam que a cultura é formada por um conjunto de aspectos abertos que são: os objetivos, a tecnologia, a estrutura, as políticas e procedimentos e os recursos financeiros da organização formalmente expressos. A outra parte da cultura é constituída de aspectos ocultos ou aspectos informais da vida organizacional que são: as atitudes, as percepções e os sentimentos, bem como um conjunto de valores compartilhados sobre a natureza humana e suas relações e sobre a contribuição da organização para a sociedade (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2005).



Forma de interação dentro de uma organização.

Neste contexto, ajude-me a refletir:

- Os clientes estão mudando seus gostos e desejos de compras?
- As empresas precisam mudar para atender a estas mudanças dos consumidores?

Acredito que concorda comigo que ambas as respostas são positivas e então podemos concluir que para as empresas continuarem a atender seus clientes e terem sucesso elas têm que ter capacidade de mudar, de se adaptarem ao novo, de inovar a frente de seus concorrentes.

A este processo chamamos de Desenvolvimento Organizacional, que depende diretamente da cultura existente na organização.



Veja o filme "Escola de Rock", uma comédia gostosa e em que podemos perceber a cultura organizacional, seu papel no processo de mudança e a função da liderança neste contexto.

De acordo com levantamentos de Souza (1999), uma organização não consegue realizar mudanças efetivas (verdadeiras e permanentes) quando altera somente sua estrutura (tecnologia, criação de novos cargos, etc.), para que ocorra a mudança, é necessário haver uma alteração na cultura daquela organização, ou seja, mudança de crenças, de valores e hábitos antigos e obsoletos para novos que se deseje implantar.

Nessa concepção, podemos compreender a mudança cultural como sendo uma nova maneira de fazer as coisas. Essa mudança baseia-se em novos valores e novos rituais. Todavia, é importante mencionar que quanto mais conservadora a **cultura organizacional**, maior será a possibilidade de resistência à mudança (dificuldade em se implantar alterações) na organização. Para tanto, afirma Souza (1999) que o estudo dos elementos da cultura e a identificação dos objetivos que geraram a necessidade de mudança podem minimizar as dificuldades e barreiras encontradas, e assim alcançar um resultado satisfatório no desenvolvimento organizacional.

É importante ressaltar que são as pessoas que garantem o nível de flexibilidade, o grau e a velocidade de adaptação da empresa, que agregam valores aos produtos e aos serviços em termos de qualidade e produtividade e que respondem pelo processo de aprendizagem e de inovação na organização (CHIAVENATO, 2005; DAVIS E NEWSTROM, 2001).

E no processo de evolução das organizações, a mudança cultural torna-se então, essencial para todas as empresas, principalmente quanto à implantação de uma cultura sólida e saudável, que busca se preparar para ser bem-sucedida e competitiva.

2.1.1 Influência da Gestão de Pessoas na Cultura organizacional



Um grande desafio da Gestão de Pessoas é fazer da **cultura organizacional** a chave para sua eficácia. Ou seja, através de adequada utilização da cultura, facilitar a mudança de comportamentos no ambiente de trabalho. Isto porque consideramos que a cultura

organizacional constitui um fator que diferencia as organizações bem sucedidas das menos sucedidas

Chiavenato (2005) nos indica que por meio da Gestão de Pessoas, dos seus procedimentos e atividades, a organização dirige a atenção e o comportamento das pessoas, determinando assim, o tipo de cultura organizacional desejado e isto revela a importante influência do RH na cultura organizacional. Se a empresa costuma fazer recrutamento interno (entres seus atuais funcionários) para ocuparem vagas de cargos mais elevados, valorizando os trabalhadores da casa, será incentivador para todas as pessoas desejarem crescer dentro da empresa. Isto estimulará uma cultura em que os funcionários estejam sempre buscando aprender, sejam interessados em compreender outros serviços e outros setores, e que estejam ligados nos objetivos e nos resultados alcançados da organização.



Em síntese, são numerosos os estudos que sustentam a tese da relevância da Gestão de Pessoas na implementação, difusão, manutenção e reforço dos valores da cultura no contexto organizacional, em virtude de as pessoas que fazem parte da organização serem afetadas em termos de percepção e de interpretação da cultura nas diversas práticas de RH, como seleção, promoção, avaliação, formação, motivação, etc (CHIAVENATO, 2005; DAVIS E NEWSTROM, 2001).

Cheque sua compreensão até aqui na avaliação.

Atividades de aprendizagem



1) Pode-se considerar como parte do conceito de cultura organizacional:

- a) Atitudes e pensamentos comuns entre as pessoas de uma organização.
- b) Crenças e valores, tradições e hábitos de empresas que sofrem alterações ao longo do tempo.
- c) Maneira de pensar e agir que são tidos como certos pela organização.

d) Como “cimento social” que une todas as pessoas da organização.

e) É composta por três elementos: preceitos, tecnologia e sentimentos.

I) a, b, c II) b, d, e III) a, c, e IV) todas as alternativas

2) Como a Gestão de Pessoas influencia a cultura de uma organização?

2.2 Clima Organizacional

Como já discutimos, a **cultura organizacional** compõe-se da natureza das crenças e expectativas sobre o ambiente da organização e esta tem como relevante fator o clima organizacional que é um indicador do grau em que as pessoas estão atendendo e respeitando essas crenças e expectativas dentro da empresa, e em quanto elas estão pré-dispostas e voltadas para realização de seu trabalho.

*Bergamini e Coda (1997, p. 52) afirmam que o “**clima organizacional** reflete então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas; sendo esse aspecto um dos indicadores da eficiência organizacional”.*

A satisfação ou não das necessidades da organização e das pessoas compreenderá o clima favorável ou desfavorável da organização. Esta é uma característica do clima organizacional. Ele pode ser tanto positivo quanto negativo. Entretanto, é percebido de maneiras diferentes por diferentes pessoas, ou seja, o que parece ser bom para alguns funcionários, pode ser ruim, insatisfatório para outros (CHIAVENATO, 2005).



Demonstração de clima organizacional.

A partir dos estudos de Chiavenato (2005), percebe-se que cada indivíduo possui uma percepção diferente do clima, sendo assim, algumas pessoas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos que compõem o clima organizacional. Esta percepção está ligada diretamente ao nível de motivação do funcionário. Portanto, a relação do clima com a motivação depende das características pessoais do funcionário e de suas condições de trabalho.

O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente dentro de toda organização. Está relacionado a aqueles aspectos internos da organização (lideranças, cobranças, remunerações, reconhecimento, etc.) que provocam diferentes tipos e graus motivacionais nos seus participantes. Sendo assim, é fundamental entendê-los já que, o nível de qualidade de vida no trabalho é diretamente afetado por tais aspectos (CHIAVENATO, 2005).



O clima organizacional refletindo na motivação dos funcionários.

Neste sentido, climas diferentes são gerados por distintos tipos de liderança usados pela organização. Nessa liderança dos trabalhadores, a dificuldade é como atender ao mesmo tempo os objetivos organizacionais e os pessoais de cada funcionário, algo complexo numa era onde o lucro muitas vezes fala mais alto. Portanto, as organizações devem trabalhar no sentido de ter plenas condições de alterar e melhorar o seu clima organizacional, através de um contínuo monitoramento de seu ambiente interno - pessoas e relações - (CHIAVENATO, 1999).

Assim, podemos concluir que clima e cultura organizacionais afetam diretamente a qualidade de vida uma organização, visto que são as interações entre os vários aspectos da cultura de uma empresa (relações pessoais, remunerações, lideranças, etc.) que resultarão na qualidade tanto no trabalho praticado quanto na vida das pessoas que dele sobrevivem.



Atividade de aprendizagem

3) Sobre clima organizacional, pode-se afirmar, exceto:

- a) O quanto as pessoas estão pré-dispostas e inclinadas (voltadas) para realização de seu trabalho.
- b) Inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas são satisfeitas.
- c) Pode ser favorável ou desfavorável, positivo ou negativo e é percebido igualmente por todos os funcionários da organização.
- d) Relaciona-se a aqueles aspectos internos da organização como: lideranças, cobranças, remunerações, reconhecimento, etc.
- e) Depende da estrutura da organização, da responsabilidade, riscos e recompensas do cargo, do calor e apoio, e de conflito nas relações.
- f) Está relacionado diretamente ao nível de motivação de cada funcionário.

2.3 Motivação

Por que as pessoas comem? Para satisfazer a fome. Porque as pessoas se movem? Para chegar a algum lugar. Observe que toda ação ou atitude nossa ocorre por algum motivo. Assim, motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (CHIAVENATO, 1999).

Neste sentido, podemos entender motivação para o trabalho como uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que ela apresenta disposição favorável ou positiva para exercer o trabalho.



Motivos para o trabalho.

Provavelmente você já deve ter ouvido falar de motivação e assim como muitas outras pessoas, entendia exclusivamente como aumento salarial. Para desfazer este conceito equivocado vamos a uma suposição: você atualmente ganha R\$ 800,00 por mês e recebeu as duas propostas a seguir:

- A. Ir trabalhar em uma empresa localizada em uma região considerada perigosa de uma capital brasileira, e receber por mês um salário de R\$ 2.400,00.
- B. Trabalhar numa empresa localizada numa cidade vizinha a sua e receber um salário de R\$ 1.500,00 por mês.

Qual das duas propostas você aceitaria?

Concordo que pensando somente no bom salário da proposta A, você a escolheria, pois é o triplo do que você está recebendo hoje. No entanto, se analisar que a mudança para uma grande cidade (capital) gerará aumento no seu custo de vida, riscos para você e sua família por morarem numa região perigosa, possivelmente você desistiria da proposta A e aceitaria a B. A proposta B, além do aumento salarial, manteria a segurança que já possui atualmente sem grandes alterações em sua vida ou de sua família.

Desta forma, podemos verificar que motivação não se resume em aumento salarial. Numa ocasião desse tipo, existem, além da remuneração, diversos outros fatores de importante consideração como: seus objetivos de vida, segurança sua e de sua família, custo de vida, lazer, amizades e parentescos, costumes, medo do novo, etc. Esses fatores assim como o salário irão influenciar a motivação de qualquer funcionário no dia a dia de trabalho.

Podemos compreender ainda melhor a motivação, dividindo-a em dois grupos de motivos que influenciam o desempenho das pessoas na realização de qualquer atividade: motivos internos e motivos externos.

2.3.1 Motivos Internos

Para Chiavenato (2005), os motivos internos podem ser definidos como as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que a fazem sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou comunidades de que a pessoa faz parte.

Podemos também analisar o conceito de motivos internos através da visão de Bergamini (1997, p. 31):

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

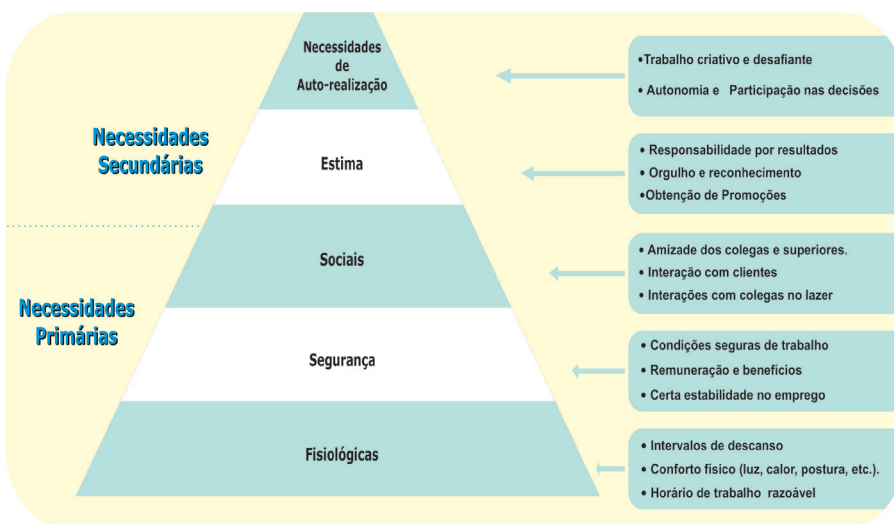
Assim sendo, podemos entender como Motivos internos aqueles que surgem das próprias pessoas, a vontade íntima de cada pessoa: necessidades, sonhos e frustrações, habilidades e aptidões, atitudes e interesses.

2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

Esta teoria afirma que o comportamento humano é motivado por estados de carência (sentimento de falta). As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer esses estados de carência. Foi criada por Abraham Maslow, psicólogo e estudioso do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2005). Ele divide as necessidades humanas em:



- 1) **Fisiológicas**: ar, vestimenta, comida, sexo, repouso, abrigo, conforto.
- 2) **Segurança**: proteção contra perigos e riscos, senso de responsabilidade, garantia financeira e de trabalho.
- 3) **Sociais**: amizade, relacionamento interpessoal (entre pessoas), afeto.
- 4) **Estima**: reputação, reconhecimento, status (papel social), autorrespeito.
- 5) **Autorrealização**: aceitação de desafios, utilização plena dos talentos individuais, sucesso pessoal, autonomia.



Hierarquia das necessidades humanas.

De acordo com Chiavenato (1999), as necessidades fisiológicas e de segurança são primárias e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocuparem com os níveis mais elevados. Isso significa dizer que uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação. Uma vez atendida, a pessoa deixa de sentir esta necessidade e passa a ser motivada pela próxima, na ordem de necessidades.



Necessidade do desenvolvimento contínuo.

Outro ponto central da teoria das necessidades é a noção de que as pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir conforme atendida cada uma das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a autorrealização (CHIAVENATO, 1999).

A autorrealização não é a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas. Segundo Chiavenato,

[...] são as necessidades mais elevadas e raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o ser humano procura maiores satisfações e estabelece metas crescentemente sofisticadas. É o impulso de realizar o próprio potencial e estar em contínuo autodesenvolvimento. (CHIAVENATO, 1999, p.98)

Como você deve ter percebido em você e nas pessoas da tua convivência, o ser humano está sempre em busca de algo que complemente e traga a sua satisfação pessoal. Uma das maneiras de sentirmos essa recompensa ocorre através do trabalho, do reconhecimento e principalmente da valorização do que fazemos e somos. Por isso estamos sempre em busca de um modo de aprimorarmos nossas capacidades e também nossos pontos frágeis.

Agora vamos entender um pouco mais sobre os motivos externos, ou seja, os estímulos provenientes do nosso meio ambiente, cultura, sociedade, etc. que compõem a nossa motivação.

2.3.3 Motivos Externos

Para Bergamini (1997), a motivação somente pode ser entendida como um processo intrínseco ao ser humano e que quando se fala de motivos extrínseco, está se referindo na verdade em estímulos, condições reforçadores de comportamentos.

Assim, os **motivos externos ou estímulos externos** são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. Eles são oferecidos pelas organizações em forma de remuneração, prêmios, cargos, cursos, etc. e a pessoa aceita porque satisfaz suas necessidades atuais e representa conquista de recompensas desejadas no futuro (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato complementa que tais estímulos afetam o desempenho do trabalhador e podem ser separados em duas categorias: a) o trabalho e b) as condições de trabalho. Isto, segundo a teoria de Frederick Herzberg (estudioso sobre a motivação) chamada de Teoria dos Dois Fatores, e é um dos estudos mais influentes sobre a motivação para o trabalho.



Estímulos aos trabalhadores.





Herzberg e outros pesquisadores fizeram uma série de entrevistas com engenheiros e contadores, perguntando-lhes quais aspectos de seu trabalho os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos. Analisando as respostas, chegaram à conclusão de que os aspectos satisfatórios diziam a respeito, principalmente, ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si executada por aqueles profissionais). A esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos ou fatores M (motivação) (CHIAVENATO, 1999).

Fatores M (motivacionais):

- O trabalho em si
- A realização de algo importante
- O exercício da responsabilidade
- Expansão do cargo (aumento responsabilidade e autoridade)
- A possibilidade de crescimento

Fatores H (higiênicos):

- Estilo de supervisão
- Relações pessoais
- Salário
- Políticas de gestão de pessoas
- Condições físicas e segurança do trabalho
- Segurança no cargo

Fonte: CHIAVENATO, 2005.

De outro lado, os aspectos insatisfatórios diziam respeito mais ao contexto do trabalho, ou seja, às condições em que o trabalho era realizado. A esses aspectos foi dado o nome de fatores extrínsecos ou fatores H (higiênicos) (CHIAVENATO, 2005).

A base da teoria dos dois fatores, segundo Chiavenato (1999), é a premissa de que em situações de trabalho, somente os fatores M (intrínsecos) produzem a satisfação no funcionário. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores H (extrínsecos) influenciam apenas o estado de satisfação com as condições físicas e organizacionais da empresa.

Isto é, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável, pois quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima organizacional, conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.



Entretanto, as condições ambientais não são suficientes para motivar um funcionário para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que veja nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. Ou seja, o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho e o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente.

Desta forma, concluíram que é a combinação do ambiente de trabalho e do contexto do trabalho que faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz (CHIAVENATO, 2005).

Com estas observações, também podemos verificar uma relação estreita entre a motivação e o clima organizacional. A grande influência que um exerce sobre o outro, pois as pessoas motivadas estarão satisfeitas e com isso proporcionarão um bom clima organizacional; e da mesma forma, um clima positivo estimula os funcionários para o trabalho e então, estarão mais propensos a ficarem motivados.

Depois de estudar as teorias de Maslow e de Herzberg, percebemos que a motivação é realmente composta por diversos fatores, iniciados pelos íntimos, da própria pessoa (como vontade de trabalhar, de progredir) e completado pelos externos, do ambiente (como salário, clima organizacional, condições físicas de trabalho). E que todos são relevantes para a satisfação e conseqüente felicidade do indivíduo.

Agora vamos refletir um pouco sobre outro elemento importante nas organizações: a atuação das lideranças, ou seja, como os tipos de líderes podem contribuir ou não no espaço organizacional.

2.4 Liderança

Por estar ligada diretamente à motivação e ao clima organizacional, não podemos deixar de estudar sobre **liderança**, que se refere à forma como os supervisores, gerentes e diretores de uma organização conduzem as pessoas sob sua responsabilidade. Para Chiavenato (2005, p.183) liderança é definida “como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.



Ainda segundo Chiavenato (2005), existem três tipos de liderança amplamente reconhecidos:

- A **autocrática (autoritária)** refere-se ao líder que decide e fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo, determina as tarefas, como executá-las e quem as realizará, é dominador nos elogios e críticas em relação ao trabalho de cada um. Ele manda e todos têm que obedecer, seguir conforme estabelecido. Não aceita opiniões e críticas.
- A **permissiva (liberal)** é o oposto da autocrática, total liberdade do grupo para tomar decisões com participação mínima do líder, pode oferecer informações desde que solicitadas, não participa da divisão do trabalho, não faz avaliações apenas comentários quando solicitado. Sua presença pouco influencia no trabalho, pois as pessoas ficam acostumadas a agirem sozinhas, por conta própria.
- **Democrática** é quando as decisões são discutidas e tomadas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder, o grupo define as tarefas com aconselhamento do líder, possuem a liberdade de escolher os colegas de trabalho, o líder é um membro normal do grupo que elogia e critica baseado em fatos. Devido à participação, a equipe de funcionários será mais comprometida em atingir os resultados e objetivos que eles mesmos ajudaram a criar e concordaram com suas fixações.

Agora me responda, para você qual das três deve ser utilizada pelas empresas?

- Sua resposta deve ter sido a democrática, pois, considera, incentiva e valoriza mais as pessoas. Porém, todas elas podem e devem usadas pelos líderes, dependendo da situação em cada momento. Sendo esta a **liderança situacional** (MAXIMIANO, 1995).

Cada um dos três tipos anteriores possui sua importância para determinada situação. A autocrática é fundamental em momento de caos ou de extrema necessidade em que as pessoas estejam perdidas ou perturbadas e precisam de alguém para colocá-las no “eixo”, ou seja, determinar a elas o que exatamente fazer naquela circunstância.



A permissiva é muito relevante para a aprendizagem e aumento de responsabilidade do grupo e das pessoas individualmente, pode ser utilizada em momentos de tranquilidade e que se percebe no grupo disposição para isso. A democrática deve prevalecer, pois possibilitando aos funcionários colaborem com a definição dos objetivos e resultados a alcançar e dividindo ao máximo com eles os problemas e dificuldades, para que todos se envolvam na busca de soluções, gerará neles o sentimento de pertencerem realmente à organização, uma vez que, a opinião deles é considerada. Quanto maior a participação das pessoas maior o comprometimento delas com aquilo que criaram ou concordaram fazer. Por tudo isso, o tipo de liderança a ser utilizado deve considerar a situação e o contexto em que estão inseridas as pessoas.



Papel de líder na organização.

O líder escolhendo seu estilo o exercerá de formas diferentes, sendo a mais interessante, o papel de professor ou treinador, que ensina, orienta, disciplina, cobra, estimula, exige e ao mesmo tempo gosta de seu aluno e fazendo tudo isso com o objetivo de desenvolvimento da pessoa.



Para complementar seu conhecimento, leia o livro "O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança", de James C. Hunter.

O estilo de liderança presente na organização faz parte de sua cultura e repercute diretamente na motivação dos funcionários, afetando assim seu clima organizacional (CHIAVENATO, 2005; DAVIS E NEWS-TROM, 2001). A partir disto, percebemos o tão importante é a figura do líder, pois sua postura pode gerar um clima positivo ou negativo, por pessoas motivadas ou desmotivadas, em busca do sucesso.

Agora pratique um pouco para verificar seu rendimento nos estudos.



Atividades de aprendizagem

4) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() Motivação para o trabalho é a disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

() Um funcionário motivado é aquele que apresenta disposição favorável ou positiva para executar seu trabalho.

() Motivos internos referem-se principalmente a eu querer fazer ou ter vontade de fazer.

() Motivos externos correspondem ao dinheiro usado para comprar a disposição dos funcionários.

() As organizações trabalham a motivação principalmente através do atendimento as necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

() Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste.

() A satisfação com a execução do trabalho é obtida em razão do conteúdo do cargo, do trabalho em si.

() As pessoas motivadas, apesar de satisfeitas, não afetam o clima organizacional.

5) Maslow foi o criador da teoria da hierarquia das necessidades, que tem como necessidades primárias, as _____ e de _____, as quais precisam ser atendidas antes de se trabalhar com as demais. Estas necessidades secundárias, que são _____, _____ e _____ correspondem aos principais fatores para se alterar a motivação dos funcionários.

6) Quais os dois fatores da teoria de Herzberg?

7) Cite os estilos de liderança:

I. _____

II. _____

III. _____

Qual estilo é mais eficaz? Por quê?

Vamos voltar para complementar nossos conteúdos sobre a cultura organizacional.

2.5 Tipos de Relações de Trabalho

Você já deve ter se perguntado ou tentado entender porque as pessoas que trabalham em órgãos públicos possuem alguns direitos diferentes como férias-prêmio, por exemplo, e as pessoas que trabalham em empresas particulares não possuem tais direitos?

Essa e outras diferenças que você percebeu existem realmente e são criadas por lei. As leis que tratam dos direitos e deveres dos trabalhadores de empresa privada são distintas das que tratam dos trabalhadores de órgão públicos, gerando então relações de trabalho diferentes.

No setor privado, o empregado possui registro em sua Carteira de Trabalho e Previdência Social e está submetido à Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Neste, os administradores ou donos das empresas contratam e demitem quando quiserem. Eles podem contratar quantas pessoas precisar e quem lhe for de interesse, filhos de amigos, parentes, qualquer pessoa que desejar. Eles também podem demitir um funcionário, a qualquer momento, mesmo sem justificativa, basta pagar uma multa no acerto rescisório do funcionário.

A facilidade de contratação de empregados permite às empresas privadas selecionarem o candidato mais disposto a realizar os serviços combinados para o cargo. E caso o novo funcionário não se adapte à cultura da empresa poderá ser facilmente substituído. Inclusive, está previsto em lei, um período de experiência para que tanto o empregado quanto a empresa avaliem a adaptação ao trabalho. Esses aspectos fazem com que o empregado, ao ser contratado, seja mais flexível e trabalhe com mais vontade de aprender e se adaptar ao serviço, gerando assim, mais chances de maior rendimento e progresso para ambas as partes.

Da mesma forma, a liberdade para o desligamento dos empregados pode funcionar como um mecanismo de controle e cobrança dos serviços prestados. O funcionário, por temer ser dispensado busca se adaptar a todas as normas e ordens emitidas pela administração e sempre atender a quantidade e qualidade de serviço exigido, gerando então uma preocupação mais constante com a produtividade e o desempenho.

Há outros fatores que também são mais maleáveis como: possibilidade de aumento salarial, além do obrigatório, criação e extinção de cargos e progressões de funcionários para cargos superiores, que podem ocorrer sempre que a empresa achar adequado. Toda esta flexibilidade na empresa privada expande as variáveis, que sendo bem administradas possibilitam oportunidades de buscar maior motivação dos funcionários e conseqüentemente melhor clima organizacional.

Já no setor público, todos estes fatores ocorrem distintamente. Primeiramente, os funcionários podem ser estatutários (possuir lei própria que cuida dos direitos e deveres dentro do órgão público) ou podem ser celetistas (terem registro na carteira de trabalho e estarem submetidos à CLT) e possuem concomitantemente uma lei própria do órgão público, a qual lhes dá direitos e deveres não previstos na CLT, como férias-prêmio, quinquênios, entre outros.



CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

O tipo de vínculo empregatício e conseqüentemente as permissões e obrigações dos funcionários são definidas por lei específica da administração pública. Então, por exemplo, para você saber como ocorre na prefeitura de sua cidade, basta verificar como o vínculo está definido na lei municipal- criada e sancionada pela Prefeitura e Câmara de seu município- que provavelmente será um estatuto dos servidores públicos municipais. Contudo, maior do que esta lei existe também a Constituição Federal da República do Brasil – CF/88, a qual estabelece antes de qualquer outra lei, alguns direitos e deveres para todos trabalhadores.

Para a administração pública a admissão deve ocorrer, em regra, por meio de concurso público com provas; os desligamentos de servidor somente quando este desrespeitar suas obrigações e deveres e após responder ao processo administrativo disciplinar, onde terá amplo direito de se defender; aumento de salário e progressão de cargo somente no tempo (prazo) e da forma que manda a lei, independente da vontade ou não do gestor público (prefeito, governador ou presidente).

Ao contrário da empresa privada, na administração pública tudo deve ocorrer, obedecendo às restrições e os deveres legais, ou seja, conforme está estabelecido nas leis (CF/88 e outras leis estaduais e municipais). Com isso, o funcionário público sabe que admitido por concurso público, dificilmente será demitido; que se limitar a exercer somente as atividades definidas em lei para seu cargo, não poderá ser cobrado de mais nada; que por maior que eleve sua produtividade ou por melhor que desempenhe suas funções não receberá aumento salarial ou progressão, senão no prazo e formas definidas em lei. Tudo isto, ao oposto da empresa privada, gera aos órgãos públicos certa inflexibilidade e se não forem bem planejadas as ações de Gestão de Pessoas, surgem dificuldades em modificar a motivação e o clima organizacional.

Como resultado desta rigidez legal e da falta de planejamento nas administrações públicas tem-se em muitos casos uma cultura organizacional conservadora, não disposta a mudanças, a receber estímulos e se adaptar a novas tecnologias ou alterações do ambiente.

Contudo, tanto a flexibilidade da empresa privada quanto a rigidez do órgão público poderão ser mais ou menos intensas, mais positivas ou negativas, melhores e piores dependendo principalmente de como os gestores das organizações estão conduzindo seus trabalhadores, da forma como estão realizando sua Gestão de Pessoas. Caso estejam preocupados ou não em cuidar e valorizar os seres humanos dos quais eles, como gestores, dependem para realizar todos os serviços e para atingir seus objetivos de quantidade e qualidade organizacional.

Existem outras formas de prestação de serviços para qualquer organização que são os autônomos (pessoas individuais) ou mesmo empresas terceirizadas, que não se tratam diretamente de relações de trabalho, pois são realizadas as contratações através de processo público de licitação, no entanto, a sua administração também deve ser preocupação da Gestão de Pessoas. Uma vez que, irão existir pessoas trabalhando dentro da organização e elas influem e são influenciadas pelo clima organizacional, estas relações de prestação de serviço não podem ser negligenciadas.

Portanto, podemos perceber que a forma de conduzir todas as pessoas dentro da organização, será diferente, conforme o vínculo ou tipo de relação que elas possuem, contudo é fundamental dar atenção aos funcionários, estimulando-os, buscando um bom clima e assim obter uma cultura que esteja disposta ao melhor e ao desenvolvimento das pessoas e consequentemente da própria organização.

Terminamos mais uma aula. Verifique os pontos mais importantes através do resumo e aproveite para fixar aquilo que é essencial.

Resumo

Cultura Organizacional se considera como um modo de vida, um conjunto de crenças, expectativas e valores, a forma de se relacionar costumeira de uma organização. O processo de desenvolvimento das organizações somente acontece através de mudanças na cultura. A Gestão de Pessoas através de suas atividades interfere na cultura da organização. Clima organizacional é uma indicação de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas. Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição/vontade de atingir uma meta ou realizar uma tarefa. Motivos internos são aqueles que surgem da própria pessoa, a vontade íntima de cada um. Estudados pela teoria da hierarquia das necessidades humanas que identifica cinco grupos de necessidades: fisiológicas; de segurança; sociais, de estima e autorrealização. Os motivos externos aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra e discutidos pela teoria dos dois fatores: a) Fatores Motivacionais e b) Fatores Higiênicos. A liderança influencia diretamente o clima organizacional e a motivação, podendo ser: autocrática, permissiva, democrática e situacional. As diferentes legislações resultam em distintas relações de trabalho e cada tipo de vínculo empregatício tem características específicas que são importantes para realização da Gestão de Pessoas.



Atividade de aprendizagem

8) Diferencie o tipo de relação de trabalho pelas características e conforme a relação com a Gestão de Pessoas:

1-Relações em empresa privada. 2-Relações na administração pública

() Os empregados estão submetidos exclusivamente à Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

() Aumento salarial ou progressão somente nos prazos e formas definidas em lei.

() Pode demitir um funcionário, a qualquer momento, mesmo sem justificativa, basta pagar uma multa no acerto rescisório deste funcionário.

() Período de experiência para que tanto o empregado quanto a empresa avaliem a adaptação ao trabalho.

() As progressões de funcionários para cargos superiores podem ocorrer sempre que a empresa achar adequado.

() Funcionário que exercer as atividades definidas em lei para seu cargo, não poderá ser cobrado de mais nada.

() Os funcionários podem ser estatutários ou podem ser celetistas e também possuem alguma lei própria do órgão público.

() O ingresso de funcionário somente através de concurso público.

() Desligamento de servidor quando este desrespeitar suas obrigações e deveres e após responder ao processo administrativo disciplinar.

Parabéns! Que bom ter finalizado mais esta aula com você estudante. Espero ter facilitado sua compreensão a respeito de cultura organizacional e que você tenha ficado mais animado com a disciplina. Em nossa próxima aula trataremos de um assunto bastante discutido e trabalhado nos últimos tempos o planejamento estratégico, incluindo sua parte referente à Gestão de Pessoas.

Aula 3 - Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

Objetivos

- Reconhecer o que é planejamento estratégico da Gestão de Pessoas;
- Definir políticas de RH;
- Distinguir a relevância do planejamento para o setor público e para sua Gestão de Pessoas;
- Analisar como criar cargos.

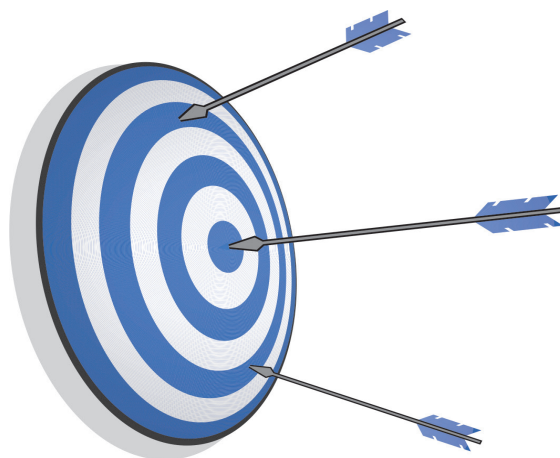
Caro(a) estudante.

Nessa aula, trataremos de um assunto muito atual e utilizado pelas empresas de sucesso que é o planejamento estratégico e este voltado para a área da Gestão de Pessoas. Observando os princípios da Administração Pública que a distingue da privada, torna-se ainda mais relevante a compreensão desses temas para você futuramente impedir ou resolver melhor o “engessamento” na gestão pública.

3.1 Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas

Você já deve ter ouvido algum atleta vitorioso contar sua trajetória, na qual ele possuía o objetivo de ganhar o campeonato e por acreditar muito que conseguiria alcançar este objetivo, vivia focado nele, obedecendo à dieta alimentar, treinando seis horas diárias, fazendo tudo que fosse deixá-lo pronto para competir e conseguir a vitória. E é por isso mesmo que conseguiu, pois acreditou e se voltou completamente para seu objetivo.

Da mesma forma, você, sua família ou outras pessoas que você conhece já tiveram boas conquistas, são vitoriosos, porque acreditaram que poderiam e porque fizeram de tudo para alcançar um objetivo que muito desejavam. Muitas famílias com o sonho de construir o seu lar, ainda com a renda familiar baixa, o conseguem, porque todos, acreditando que irão conseguir realizar este objetivo, agem voltados para atingi-lo e se empenham ao máximo na trajetória de sua realização.



Alvo a ser atingido.

E é por estas mesmas razões que existe o planejamento dentro das organizações, para determinar o objetivo que se quer atingir, comunicá-lo a todos os funcionários, fazendo com que todos acreditem na sua efetivação, estabeleçam os caminhos a perseguir para alcançá-lo e foquem seus esforços na sua realização. Só assim conseguirão atingir o objetivo efetivamente.

“Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.” (CHIAVENATO, 2003, p. 168)

Neste sentido, podemos compreender **planejamento estratégico** como a ferramenta administrativa que é utilizada para identificar a razão de existir da organização, para descrever a visão de futuro almejada, a qual determinará objetivos que precisarão ser atingidos para sua concretização e para estabelecer os modos (os caminhos) que serão utilizados na busca destes objetivos.

“Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”. (KOTLER, 1998, p.71)

O planejamento estratégico também pode ser entendido como o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Missão da Petrobras: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

Os exemplos de planejamento estratégico são da Petrobras, foram copiados de seu site: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa>, acessado em 08/02/2010.

O primeiro passo para elaborar o planejamento estratégico é definir a **missão** da organização, ou seja, a razão de ser da organização pela qual ela foi criada e desenvolvida (CHIAVENATO, 2005). Para que existe o seu negócio, onde ela atua e poderá atuar futuramente.

Visão da Petrobras “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”.

Seguindo, estabelecer sua **visão**, que representa o que a empresa quer ser no futuro, isto é, “o que a empresa pretende ser ao longo do tempo e, portanto, envolve objetivos organizacionais que fornecem foco e clareza” (CHIAVENATO, 2005, p. 45).

<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa>, acessado em 08/02/2010.

Depois, é hora de definir os valores que “representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidade do ambiente” (CHIAVENATO, 1999, p. 50). Desta forma, percebe os valores como norteadores do comportamento das pessoas dentro da organização, eles formam a cultura organizacional.



Valores da Petrobras, <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa>, acessado em 08/02/2010.

O autor Chiavenato continua explicando que em seguida é preciso fazer uma análise do ambiente em que se encontra a organização. Analisar no ambiente interno ou tarefa da organização suas fortalezas (o que tem de melhor e forte) e fraquezas (o que precisa eliminar e desenvolver), principalmente comparando-a com seus concorrentes. E analisar o ambiente externo ou geral da organização suas oportunidades e suas ameaças, quais mudanças ocorrerão no mercado, tecnologia, economia, etc. e o que acarretarão de novos caminhos (oportunidades) ou de afetar negativamente (ameaças) os negócios.

Criada a visão e após a análise do ambiente, o próximo passo é estabelecer os objetivos que precisarão ser atingidos ao longo do tempo para realizar tal visão. Para Chiavenato (2005, p.46), objetivo organizacional “pode ser definido como uma situação desejada que a empresa almeja alcançar”.

Devem ser criados objetivos de longo prazo (cerca de cinco anos ou mais), de médio prazo (cerca de dois anos) e de curto prazo (até 12 meses). Assim, podemos entender objetivos como os resultados que a organização deve alcançar, em certo prazo, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.



Objetivos dão o norte às organizações.

“Os objetivos da empresa são uma espécie de imã, a direção que une toda a equipe”.

John Young – Presidente da HP

Definido onde e o que se quer no futuro, é preciso estabelecer as estratégias, o que a empresa decide fazer para concretizar a visão e atingir os objetivos, ou seja, escolher os caminhos que criarão um diferencial competitivo da organização em relação a seus concorrentes o que orientará as ações de marketing, de seleção, treinamento, outras funções administrativas.

Para Chiavenato (1999), estratégia organizacional corresponde ao “o que” a empresa almeja fazer, qual negócio deseja realizar, que destino quer seguir.

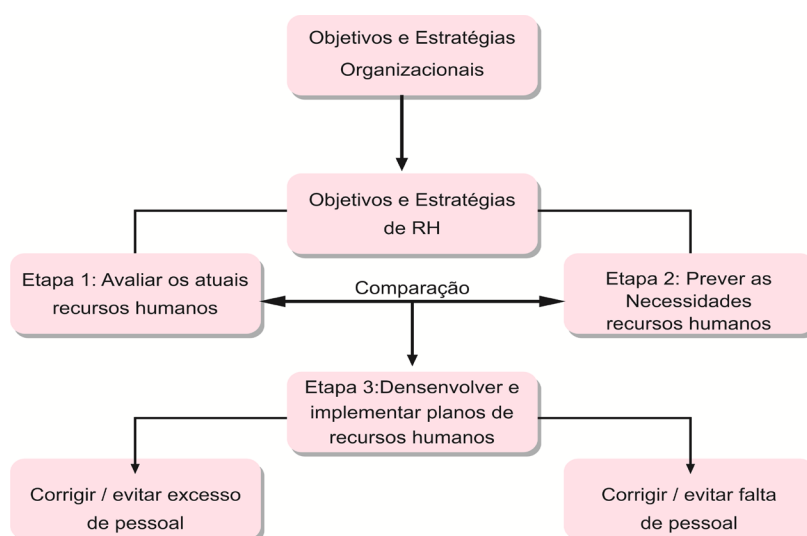


Vários caminhos para chegar à situação desejada.

A partir daqui a organização deve ser capaz de estabelecer, em cada setor, o que deve ser feito hoje ou como se deve agir a partir de agora para ser possível atingir o futuro almejado.

Todo esse processo de planejamento só é possível de ser elaborado e mais ainda de ser cumprido com as pessoas. É fundamental a participação e envolvimento delas. Além disso, é imprescindível que neste processo se identifique quais pessoas a organização precisará para cumprir o estabelecido (necessita de novos funcionários, com qual perfil?), como elas devem proceder (novos treinamentos?), como fazer para incentivar aos colaboradores a lutar para que tudo dê certo. Estas são questões que serão determinadas no planejamento estratégico de RH.

Portanto, pode-se dizer que um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é sua ligação com a área de RH. É preciso traduzir os objetivos e as **estratégias** estabelecidos para a organização em objetivos e estratégias de RH, isto é, o planejamento estratégico de RH que tem a função de buscar a melhor maneira de integrar a função de Gestão de Pessoas nos **objetivos** globais da empresa e deve fazer parte do planejamento estratégico da organização (CHIAVENATO, 1999).



Os passos no Planejamento Estratégico de RH (Chiavenato, 1999, p 59.)

É no planejamento estratégico de RH que se define que força de trabalho, quais os talentos humanos serão precisos para atingir os objetivos organizacionais. E para esta tomada de decisão, leva-se em conta quanto aumentará a produção; qual o nível de produtividade que se tem e qual é o desejado; como é a atual força de trabalho da organização e como estará o mercado externo de trabalho. Assim, percebemos que as bases do planejamento de RH são a demanda e a oferta de trabalho.

Por tudo isso, Chiavenato (1999) propõe o modelo de planejamento integrado, que é mais abrangente considerando todos os aspectos do planejamento estratégico da organização nas definições de RH. Para tanto, considera quatro fatores:

- a.- Volume de produção almejado pela organização.
- b - .Mudanças tecnológicas que afetarão o nível de produtividade.
- c - Condições futuras do mercado (crescimento, em quanto?) e dos clientes (novos comportamentos).
- d - Planos de carreira para os funcionários.

Considerado estes fatores, o planejamento levará em conta as saídas e entradas de quantas e quais pessoas na organização; a movimentação delas nos cargos e setores e quais as perspectivas de progressão para os funcionários. Desta forma, percebemos que este modelo de planejamento fará um diagnóstico mais adequado de qual é a situação atual (analisando a força de trabalho interna e o mercado externo para contratação), quais as condições da organização (plano financeiros, de marketing e de produção) para ser feita uma previsão mais assertiva de qual a capacidade poderá ser alcançada com as atuais pessoas e quando e quais profissionais serão necessários admitir.

Durante a realização do planejamento estratégico global e de RH, as Políticas de Recursos Humanos vão sendo identificadas, definidas e ficando clara a todos. É neste momento que, segundo Chiavenato (1999), a organização, entre outros aspectos, define:

- a. Se haverá recrutamento interno e externo, somente interno ou somente externo;

- b. Como deseja ter a vida profissional de seus funcionários: eles aposentando na empresa ou que haja sempre uma renovação;
- c. A política salarial: os salários serão acima do mercado ou dentro do mercado; se haverá plano de benefícios;
- d. Haverá treinamentos e quanto estão dispostos a investir no desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores;
- e. Como ocorrerão as disciplinas ou penalidade para os funcionários que cometerem erros;
- f. Que tipo de liderança e envolvimento dos colaboradores.

“Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.” (Chiavenato, 1999, p. 173)



Todos estes aspectos das **políticas de RH** dizem respeito a como a organização irá tratar e cuidar de suas pessoas, como será a atuação da Gestão de Pessoas e como todos, principalmente as lideranças, devem lidar e comunicar com os funcionários, estes uns com os outros e com a empresa. Para Carvalho e Nascimento (2004), na elaboração das políticas de recursos humanos se pretende, entre outros objetivos:

- Definir programa e incentivo que visam à permanência do funcionário na organização, reduzindo custos de novas admissões;
- Acarretar maior e melhor flexibilização nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Adaptar a administração de cargos e salários a realidade do mercado de trabalho.

As políticas de RH são definidas levando-se em consideração os valores e princípios existentes na cultura organizacional; a visão e os objetivos estabelecidos, juntamente com as estratégias definidas para o

alcance do futuro almejado. Desta forma, podemos compreender que são as políticas de RH que guiam como se realizam as atividades da Gestão de Pessoas, que direcionam a forma de caminhar com as pessoas no dia-a-dia de trabalho, buscando garantir um tratamento uniforme para todos os participantes e um tratamento semelhante para todas as situações (CHIAVENATO, 1999).

Preste atenção na explicação de alguns conceitos-chave de políticas de RH expostos por Chiavenato (1999, p.177):



1. **Recrutamento esmerado.** Recrutar o melhor potencial humano disponível na localidade, considerando preferencialmente pessoas da própria organização.
2. **Seleção adequada** e voltada para o futuro. Selecionar adequadamente, levando em conta não só um bom ajustamento à função imediata, mas também tendo em vista particularmente ao aproveitamento do elemento humano num processo de carreira dentro das diversas áreas da organização.
3. **Integração,** treinamento e aperfeiçoamento amplos. Proporcionar aos funcionários, uma orientação para perfeita integração na organização, treinamento e aperfeiçoamento para o bom desempenho de suas funções e desenvolvimento de suas carreiras, além de oportunidades para aprimoramento técnico, cultural, social, funcional, e progresso financeiro.
4. **Avaliação** funcional e eficiente. Manter uma avaliação eficiente e sistemática dos membros da força de trabalho, a fim de assegurar um bom aproveitamento e desenvolvimento das capacidades individuais, mantendo, assim, sempre vivo um espírito de segurança em todos os níveis.

5. **Remuneração** adequada. Remunerar de maneira justa e adequada, considerando o mérito individual e a situação dos mercados de trabalho locais.

6. **Manutenção** de boas relações humanas. Manter um ambiente de boas relações, estabelecendo condições humanas e materiais adequadas ao bom desempenho do trabalho. Nas condições humanas, inclui-se o direito de apelo e, nas condições materiais, incluem-se benefícios educacionais, médico-hospitalares e financeiros.

7. **Comunicações** e criatividade. Possibilitar meio e clima para o desenvolvimento amplo de comunicações e informações, e incentivar sugestões, a fim de conseguir a participação integral dos funcionários no espírito e nos objetivos básicos da organização, através de novas ideias, de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de novas oportunidades de negócio.

8. **Participação** integral. Criar e manter condições para a participação do pessoal no progresso financeiro da organização.

9. **Estabilidade** e aposentadoria. Tornar estável na organização todo indivíduo eficiente e com potencial de desenvolvimento ou condições de ajustamento. Assegurar aos funcionários veteranos um plano especial de aposentadoria.

Exemplo de uma política global de recursos humanos (Fonte: Chiavenato, 1999, p.177)

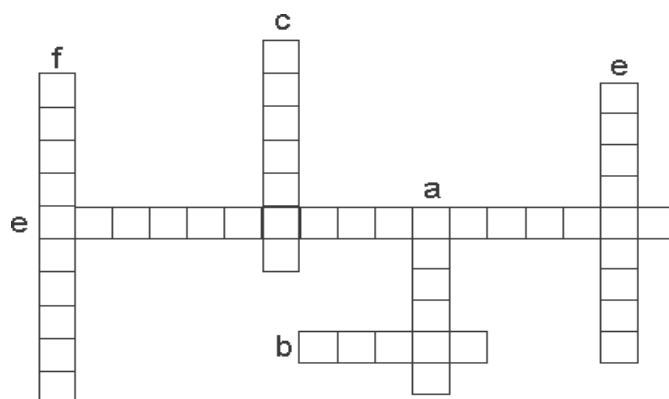
Lembre-se a avaliação é um momento de checagem de sua compreensão do estudo. Tendo dúvida, retome o assunto no texto. Bom trabalho!



Atividades de aprendizagem

- 1) Complete a cruzadinha com as fases do planejamento estratégico:
 - a. A razão de ser da organização, para que existe o seu negócio.

- b. A situação futura que se deseja da organização.
- c. Norteadores do comportamento das pessoas dentro da organização fazem parte da cultura organizacional.
- d. Identifica fortalezas e fraquezas, assim como oportunidades e ameaças.
- e. Os resultados que a organização deve alcançar, em determinado prazo.
- f. Os caminhos escolhidos, que criam um diferencial competitivo da organização.



- 2) Qual seria a principal função do planejamento estratégico de RH?
- 3) Quais alternativas representam os fatores considerados no modelo integrado de elaboração do planejamento estratégico de RH:
- a) Volume de produção almejado pela organização.
 - b) Mudanças tecnológicas que afetarão o nível de produtividade.
 - c) Como o gerente coordena sua equipe;
 - d) Condições futuras do mercado e dos clientes.
 - e) Planos de carreira para os funcionários.
 - f) A busca de pessoas para trabalhar na empresa;
- I) a,b,c,d II) b,d,e,f III) a,b,d,e IV) todas as alternativas

4) Para defini-las leva-se em conta a cultura organizacional; a visão e os objetivos estabelecidos, tanto como as estratégias. Então, são _____ que norteiam o comportamento das pessoas dentro da organização, que direcionam o como caminhar das pessoas no seu trabalho.

De volta para nosso aprendizado, vamos estudar um pouco mais sobre um fator essencial nas organizações que é o Planejamento Estratégico. Mas como será que ele é construído no setor público? Vamos entender.

3.2 Planejamento Estratégico na Administração Pública

Antes de conversarmos sobre o planejamento em órgão público temos que falar do Princípio da Legalidade, que você deve ter estudado em disciplinas anteriores, e que interfere diretamente em todos os aspectos da administração pública. Para Di Pietro (2008) conforme o princípio da legalidade na administração pública somente é permitido se fazer o que a lei autoriza.

Pode se considerar o princípio da legalidade um dos fatores mais relevantes para justificar a importância da realização de um bom planejamento na administração pública. De que adianta uma prefeitura ter recursos financeiros (dinheiro) e querer, no mês de setembro de certo ano, iniciar uma obra (um posto de saúde, por exemplo) na sua cidade, se na Lei Orçamentária Anual – LOA do mesmo ano (lei que autoriza todas as despesas e investimentos e que foi sancionada no ano anterior) não esteja prevista tal obra. Iniciar a obra seria uma ilegalidade e uma afronta ao princípio da legalidade. Neste caso, em resumo, o prefeito teria que enviar um novo projeto de lei à Câmara Municipal, solicitando autorização para fazer a obra, justificando o motivo e esclarecendo sobre o dinheiro que será empregado. Somente depois da aprovação desta lei, o governo municipal poderia fazer a licitação e iniciar a obra.

Difícilmente esta obra começaria no ano presente, pois todo esse processo (projeto de lei ir para Câmara e ser aprovado) pode demorar meses, dependendo da situação política do município. Então podemos concluir que o ideal e o mais correto é ter o planejamento de todos os gastos e investimentos da administração para o ano seguinte, antes da elaboração do projeto de lei que se tornará a LOA. Pois assim, as obras e demais investimentos já estarão previstos em lei e poderão ser executados, no próximo ano, em qualquer momento que houver recurso financeiro disponível e o prefeito quiser.

Esta mesma situação pode-se transportar para todas as atividades da administração pública, inclusive para a Gestão de Pessoas. Não adianta uma Prefeitura querer dar aumento salarial, querer contratar mais pessoas para o funcionamento de um novo projeto social ou querer dar capacitação aos servidores se tudo isso não estiver previsto em lei.

Portanto, planejar antecipadamente as ações que serão exercidas durante o ano seguinte é imprescindível para que, em obediência ao princípio da legalidade, o gestor público realize um eficiente e produtivo governo.

Espero que tenha ficado claro pra você que para o gestor público não ser impedido de realizar o que deseja, ele precisa planejar com antecedência as ações e assim terá tempo suficiente para receber autorização legal e poder fazer o que pretender no momento oportuno.

Referindo-se ao planejamento estratégico na administração pública há vários planos nas diversas áreas, finanças, saúde, educação, política urbana, mas como principais ferramentas no âmbito municipal: o plano diretor e o plano plurianual - PPA.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, o **plano diretor** é uma lei municipal que estabelece a política municipal de desenvolvimento urbano, buscando garantir o melhor para a população, como você estudou em disciplinas anteriores e como pode ser visto no art. 82 da CF/88:



Procure a Prefeitura ou Câmara Municipal de sua cidade e veja o conteúdo das leis que estabelecem o Plano Diretor e o Plano Plurianual vigentes.

“Art. 182. A política de desenvolvimento urbano, executada pelo Poder Público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem estar de seus habitantes.

§ 1º - O plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana.”

Plano Diretor de Belo Horizonte

mear as discussões dos grupos. Entre eles: zoneamentos de Belo Horizonte, bem como os coeficientes de construção dos terrenos; os usos e ocupações do solo; regularização dos imóveis; código de posturas, relativo à regulamentação dos outdoors e pranchadas; sobre-zoneamen-

tudo indica que teremos em Belo Horizonte a aprovação de coeficientes de construção com uma redução aproximada de 10% do que já é estabelecido hoje. Há também a possibilidade de aumentar esse potencial de construção do terreno por meio da compra de potencial construtivo atra-

Imagem da cartilha sobre Plano Diretor Participativo do Ministério das Cidades

Vamos supor que em uma cidade o plano diretor define que em dez anos serão construídas mais cinco escolas, sendo três na área urbana e duas na zona rural. Raciocinando logicamente, a cada dois anos, o município deverá construir uma unidade escolar. Para tanto, a administração municipal precisará de engenheiro e arquiteto que farão os projetos de construção e fiscalizarão a realização das obras; precisará de administrativos para fazer todas as compras necessárias para a construção e funcionamento da escola; depois de construída, precisará de: professores, serventes, vigias, administrativos, motoristas (se for rural) e outros para o seu funcionamento.

Desta forma, podemos perceber que o planejamento da área de educação, assim como da saúde, obras e outras, afetam diretamente a área de RH, pois necessitam de pessoas para concretizar todos seus planos. É por isso, que também a administração pública deve fazer seu planejamento de RH.

Outra ferramenta que é utilizada como planejamento estratégico nos órgãos públicos é o plano plurianual – PPA, que é uma lei que trata de planos de ações e programas que a prefeitura executará durante quatro anos, pode-se dizer que equivaleria ao plano de governo de cada prefeito eleito.

A lei que institui o **plano plurianual - PPA** estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para os gastos com investimentos e para despesas relativas aos programas e ações de governo. Nele, estará determinado tudo que o prefeito poderá fazer em seu mandato, ou seja, mesmo que queira o governante não poderá realizar algo que não esteja previsto no PPA. Conforme traz a Constituição Federal de 1988 em seu art. 165:

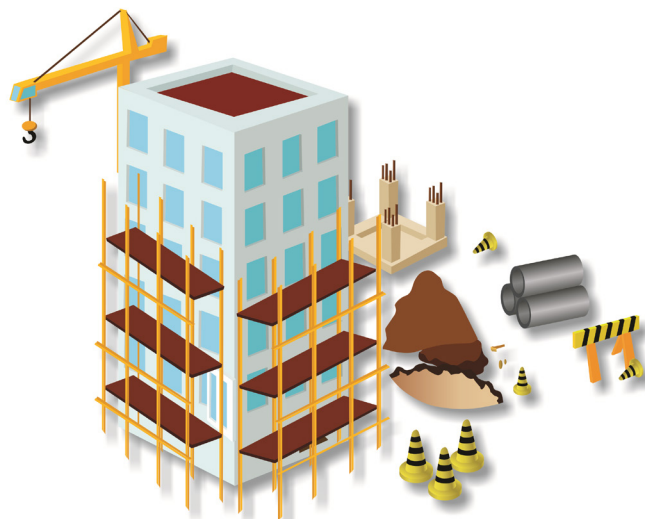
“Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.”



Obra parada por falta de planejamento.

Continuando no exemplo, a cada dois anos, a administração municipal deverá verificar se a quantidade de engenheiros e arquitetos que possui é suficiente para cuidar também das obras de construção da escola, senão for, qual a forma de admiti-los. Da mesma forma, verificar se remanejará ou admitirá servidores para o funcionamento da nova escola.

E quando se fala em admissão em órgão público, se fala de concurso público, que precisa ser autorizado por lei, normalmente se faz licitação para contratar uma instituição que realizará o concurso, que necessita de tempo para realização de suas várias etapas. Assim, estamos falando de bastante tempo, portanto necessita de planejamento, não é possível deixar pra discutir a questão depois que a escola estiver pronta.



Você conhece ou já participou da elaboração dos planejamentos municipais de sua cidade? Como você acredita que poderiam ser realizados? O envolvimento das pessoas é importante? Discorra sua opinião sobre estas questões.

Depois dessas discussões, espero ter esclarecido que junto ao planejamento estratégico da organização, é fundamental o planejamento de RH, focado no futuro que se deseja a organização e suas pessoas.

Neste aspecto, o planejamento estratégico de RH na gestão pública deve estabelecer quando haverá concurso para novas admissões, estas serão para quais cargos, quais as atribuições destes cargos hoje e no futuro, se serão criados planos de remuneração e carreira, como deverá ser a política de treinamento dos servidores, a política de valorização e reconhecimento dos servidores mais antigos ou com maior produtividade, como serão as lideranças, a política de disciplina/penalidades, entre outras.

É muito comum que vários destes fatores mudem em cada novo governo dos órgãos públicos e isto acaba prejudicando o comprometimento das pessoas, pois não existe um só norte, ele é alterado constantemente. Por isso, o ideal é que o planejamento estratégico seja feito com foco num futuro distante, no qual se pensou no plano diretor ou outros planejamentos de longo prazo, e que todos os governos deverão seguir. É claro que cada gestor público tem sua forma de tratar as pessoas e implementaria mudanças na cultura organizacional durante seu governo, mas estas mudanças estariam condizentes com um futuro que todos, incluindo a população, almeja.

Teste seu desempenho na avaliação.

Atividades de aprendizagem



5) O prefeito resolve criar um projeto social em um bairro carente da sua cidade. Ele possui dinheiro suficiente para o local de funcionamento do projeto, para compra dos equipamentos e materiais necessários e para a contratação e o pagamento dos profissionais que trabalharão neste projeto. No entanto, a Gestão de Pessoas da prefeitura avisa o prefeito que por falta de lei que autorize as contratações, estas não poderão ser feitas neste momento. Com base em quê, a Gestão de Pessoas faz o aviso ao prefeito?

6) Podem ser considerados como planejamento estratégico na administração pública, exceto:

- a) Plano Plurianual;
- b) Plano Diretor;
- c) PPA;
- d) Lei Orçamentária Anual;

Após exercitar seu conhecimento, preste atenção no que vamos estudar sobre Desenho de Cargos.

3.3 Desenho de Cargos

Uma das principais definições no planejamento estratégico de RH é quando haverá admissões e para quais cargos, e estas decisões gerarão os seguintes questionamentos: quais as atribuições destes cargos e qual o perfil de profissional que melhor conseguirá executar estas atribuições. Aqui estamos falando da descrição de cargos e suas atribuições.

Qualquer empresa ao fazer uma admissão, fará seu recrutamento e seleção de acordo com o cargo a ser ocupado. Se, por exemplo, o cargo é de vendedor, avaliará qual a escolaridade necessária, idade, entre outros fatores e então fará recrutamento através de meios de comunicação que atinja justamente as pessoas que se enquadram nestes fatores. Depois selecionará aquele que possuir conhecimento de informática, de vendas e outros, e habilidades de comunicação, negociação, entre outras que melhor se enquadrem ao cargo. Se o vendedor for externo e precisar fazer viagens, ainda exigirá carteira de motorista e disponibilidade de viajar.

1- DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 - O concurso público, com classificação em âmbito nacional, visa ao provimento do número de vagas estabelecido no subitem 1.2, ressalvada a possibilidade de acréscimo prevista no art. 11 do Decreto nº 6.944/2009 e será assim constituído:

- a) Prova 1** - de caráter seletivo, eliminatório e classificatório, valendo, no máximo, 110 pontos ponderados;
- b) Prova 2** - de caráter seletivo, eliminatório e classificatório, valendo, no máximo, 160 pontos ponderados;
- c) Prova Discursivas:** de caráter seletivo, eliminatório e classificatório, valendo, no máximo, 200 pontos;
- d) Sindicância de Vida Progressa:** de caráter unicamente eliminatório, a ser realizada pela ESAF, segundo regras estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, mediante o exame da documentação exigida do candidato, indicada no subitem 13.01, em conformidade com o disposto no § 3º do art. 3º da Lei nº 10.593, de 06 de dezembro de 2002, alterado pelo art 9º da Lei nº 11.457/2007.

1.2 - A escolaridade, o número de vagas e a taxa de inscrição são os estabelecidos no quadro a seguir:

Escolaridade	Número de vagas			Taxa de inscrição
	Ampla concorrência	Candidatos com deficiência	Total	RS 130.00
Curso superior concluído em nível de graduação em qualquer área	222	12	234	

2 - DA REMUNERAÇÃO INICIAL: subsídio mensal no valor de R\$ 13.067,00.

3 - DAS ATRIBUIÇÕES DO CARGO

As atribuições do cargo de Auditor-Fiscal do Trabalho correspondem às previstas no art. 11 da Lei nº 10.593, de 06/12/2002, publicada no Diário Oficial da União de 30/12/2002.

3.1 - Os candidatos aprovados ficarão submetidos à jornada de trabalho semanal de 40 (quarenta) horas semanais e serão regidos pela Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

Exemplo de informações sobre o cargo usadas em concurso público. (Fonte: www.esaf.fazenda.gov.br)

Desta forma, percebe-se que para ser possível escolher a pessoa que mais dará certo no cargo, o mais adequado para cada função, é imprescindível que se saiba de antemão a descrição e atribuições do cargo.

As pessoas que trabalham em uma organização ocupam determinado cargo, que pode ser entendido como um conjunto de atividades que serão desempenhadas por um ocupante, em determinado setor dentro da organização. Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 19), o cargo se refere ao “conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa mesma empresa.” Uma unidade (parte) da empresa que tem deveres e obrigações definidos, e diferentes de outro cargo.

O cargo está presente na estrutura formal da organização, é representado no organograma, como uma parte do todo ocupando um nível hierárquico e por isso, possui cargos de autoridade superior e inferior, conseqüentemente subordinados. Na prática, o cargo é a forma como a organização distribui e utiliza as pessoas para atingir seus objetivos. Do outro lado, é o modo como o funcionário exerce suas atividades para alcançar seus objetivos individuais. Assim, é o contato entre as pessoas e a organização (CHIAVENATO, 2005).

Todo cargo para ser exercido exige determinados conhecimentos e habilidades de seu ocupante. Estas competências se referem ao saber lidar com tecnologias, relações interpessoais e outras, e todas irão variar em cada cargo, devido ao nível hierárquico e área de atuação.

<p>TÍTULO DO CARGO Enfermeira</p> <p>SUMÁRIO DO CARGO Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como de avaliação, planejamento, implementação e avaliação A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou da família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.</p> <p>RELACIONAMENTOS Reporta-se à Enfermeira-chefe Supervisiona: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições externas com médicos, pacientes e famílias de pacientes.</p> <p>QUALIFICAÇÕES Educação: graduação em escola superior de enfermagem. Experiência profissional: cuidados críticos exigem um ano de experiência médico/cirúrgica Requisitos de licença ou registro: Requisitos físicos: A: Capacidade de <i>bend.</i> de alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais <i>pounds</i> B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas de <i>shift</i> C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.</p> <p>RESPONSABILIDADE 1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunicá-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital. 2. Formular um plano escrito de cuidados com o paciente desde sua admissão até a saída. Desenvolver objetivos de curto e longo prazos após a admissão. Rever e atualizar o plano. 3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem, Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.</p>
--

Exemplo de descrição de cargos (Fonte: Chiavenato, 1999, p.177)

Segundo Chiavenato (2005), a especificação do conteúdo do cargo, do modo de realizar suas atividades e de se relacionar com os outros cargos da organização é denominada de desenho de cargos. E desenhar ou criar um cargo corresponde a definir:

- a. O conteúdo do cargo, isto é, as atribuições, conjunto de tarefas e atividades, a serem desempenhadas.
- b. Como as atribuições deverão ser desempenhadas. São os métodos de trabalho, como fazer as atividades.
- c. Qual o superior imediato, a quem deve se reportar.
- d. Quem são seus subordinados, quais pessoas deverão coordenar e dirigir (autoridade).

De qualquer forma, o desenho de cargo não é estático ou definitivo. Como a criação do cargo é realizada dentro do raciocínio de busca da eficiência organizacional, ele deve ser alterado conforme se mudam as tecnologias, os negócios, o mercado, os clientes a serem atendidos. Isto é, o desenho do cargo deve ser flexível e mutável no tempo, se adaptando as mudanças ocorridas no ambiente que está inserido (CHIAVENATO, 2005).

Como o cargo deve ser adaptável ao ambiente, inserido de incentivos motivacionais para seus ocupantes, ele deve ser desenhado considerando as pessoas, as tarefas a serem exercidas e a estrutura da organização. Este é o Modelo Contingencial de desenho de cargo proposto por Chiavenato (1999).

Nesta forma de desenhar o cargo se propõe que o cargo tenha:

- Uma variedade de operações que em sua execução utilize diversas habilidades e competências pessoais do funcionário;
- Certa autonomia para o ocupante para programar e executar suas tarefas, gerando independência e autodireção;
- Que o trabalho tenha significado, sentido e fique clara a dependência de outros cargos e setores de seu trabalho;

- A pessoa se sinta responsável pelo resultado de seu trabalho e que este é relevante no desempenho setorial e da organização;
- O ocupante do cargo deve perceber, mensurar e avaliar o seu próprio desempenho, enquanto executa o trabalho e sem a intervenção de colegas ou superiores.

Para o autor, desenhado desta forma, pretende-se direcionar os cargos para uma maneira de produzir maior satisfação pessoal, maior envolvimento dos colaboradores e conseqüentemente maior produtividade. E neste modelo o desenho de cargo se adaptará não somente às mudanças no ambiente externo como também às mudanças das pessoas, que se capacitam, aprendem, criam novos conhecimentos que irão interferir na execução de suas atividades.

Falando de desenho de cargos não posso deixar de falar de **empowerment**, expressão que significa dar total responsabilidade aos funcionários para o alcance de metas e resultados, e com isso, autonomia para tomada de decisões. Para tanto, são necessárias pessoas treinadas, capacitadas e um ambiente organizacional propício, senão poderá gerar resultados aquém dos esperados.

No contexto da administração pública, os cargos devem ser criados por lei. Isto significa criar um projeto de lei e enviá-lo ao legislativo (Câmara Municipal) para sua aprovação. Sempre que se falar em projeto de lei, quanto mais participativa for sua elaboração, tanto de servidores (que serão afetados pela nova lei), de sindicatos dos servidores, quanto dos vereadores e da própria população, maiores as chances de ser aprovado.

Como todo órgão público já possui cargos e funções estabelecidos por lei, que muitas das vezes possuem carreiras e progressões salariais vinculadas a estes, ao se criar cargos públicos se deve buscar compreender a dinâmica existente e tomar cuidado para não prejudicar ou extinguir cargos existentes atualmente. Isto, além de afetar o clima e a motivação, poderá gerar problemas legais e de direito para os servidores em exercício.

A-Z

Empowerment: é o processo de fortalecimento da equipe de trabalho com aumento da liberdade de atuação, participação nas decisões e plena autonomia para desempenho do cargo, assim como a responsabilidade pelos resultados (CHIAVENATO, 2005).

O desenho de cargos deve ocorrer após o planejamento estratégico de RH, pois é através deste que se identificará as necessidades de cargos futuros e as funções e atribuições que cada cargo deverá desempenhar. Criar-se-ão carreira e progressão salarial para cada cargo.

Além disso, com o planejamento de RH será possível verificar que os cargos deverão ser mais genéricos ou mais restritos a poucas atividades e setores. Por exemplo, ao invés de se ter um auxiliar de cozinha, auxiliar de limpeza e um inspetor de alunos para uma escola, criar apenas um cargo Auxiliar de Escola com todas estas atribuições e assim, colocar cada ocupante deste cargo para exercer uma das funções, a que mais goste e possui habilidade.

Depois de estabelecidos os cargos e carreiras, de forma atrativa e estimulante para seus ocupantes, os órgãos públicos estarão prontos para realizarem seus processos de recrutamento e seleção de funcionários.

Vamos rever os principais conteúdos. Aproveite para verificar suas dúvidas e retomar as questões que não ficaram claras no seu entendimento.

Resumo

No processo de Planejamento estratégico se define: missão, visão, valores, objetivos e estratégias. O planejamento estratégico de RH tem a função de buscar a melhor maneira de integrar a função de Gestão de Pessoas nos objetivos globais da empresa. Políticas de recursos humanos referem-se aos modos como a organização lidará com seus funcionários para atingir os objetivos organizacionais e ainda possibilitando a eles o alcance de objetivos individuais. Referindo-se ao planejamento estratégico, na administração são principais no âmbito municipal: o plano diretor e o plano plurianual - PPA. Como o cargo representa o contato entre as pessoas e a organização, a sua criação e especificação corresponde a desenho de cargos, quando se define: o conteúdo; as atribuições; superior imediato e seus subordinados.

A última avaliação desta aula. Aproveite e verifique sua aprendizagem.

Atividades de aprendizagem



7) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:
() Cargo pode ser entendido como um conjunto de atividades que serão desempenhadas por um ocupante, em um setor da organização.

() Cargo constitui numa unidade da organização que possui deveres e obrigações definidos, que são diferentes de outro cargo.

() A forma como a organização distribui e utiliza as pessoas para atingir seus objetivos, por meio de suas estratégias é o cargo.

() O cargo representa para as pessoas uma das maiores fontes de expectativas e de motivação (crescimento de salário e de autoridade).

() O cargo não está presente na estrutura formal da organização.

8) Quais alternativas podem ser consideradas no desenho de cargos:

a) Especificação do conteúdo do cargo

b) Relação como os outros cargos da organização

c) Os métodos de trabalho, o como fazer as atividades.

d) Qual o superior imediato e quem são seus subordinados.

e) O grau de responsabilidade e liberdade de atuação do ocupante.

f) Deve considerar as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização.

I) a,b,c,f II) b,d,e,c III) a,c,e,f IV) todas as alternativas

Fico feliz por você ter terminado mais uma etapa. Acredito que aproveitou bem a aula e percebeu o quão é relevante o planejamento em qualquer trabalho e como fazê-lo na área de RH. Nossa aula seguinte é superinteressante e tratará sobre recrutamento e seleção de pessoas, processos pelos quais já passamos e muitas vezes não compreendemos bem como se faz.

Aula 4 - Recrutamento e Seleção

Objetivos

- Especificar os fundamentos para um bom recrutamento.
- Identificar as fases do processo de seleção.
- Reconhecer o processo de admissão.
- Identificar como ocorre o desligamento de pessoas.

Olá estudante!

Nossa aula será sobre o funcionamento do recrutamento e seleção de pessoas e suas particularidades no setor público, o que é muito importante para você que deseja ser um futuro servidor público e também para quando estiver trabalhando no setor de Gestão de Pessoas ou sendo coordenador de algum setor e tiver necessidade de admitir um funcionário.

4.1 Recrutamento

O que toda organização deseja é ter as melhores pessoas para exercer cada cargo na busca de seu sucesso. Para que isto seja possível, antes do processo de selecionar este profissional, é fundamental chamar candidatos adequados que possivelmente trabalharão de forma eficaz para a organização. Este processo de chamar as pessoas é o recrutamento.

*O **recrutamento** corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado para abastecer seu processo seletivo. Funciona com um processo de comunicação que divulga e oferece oportunidades de emprego e ao mesmo tempo atrai os candidatos para o processo seletivo. Sendo fundamental que atraia e traga candidatos para serem selecionados (CHIAVENATO, 1999, p. 91).*



Fila para inscrição em busca de empregos.

Assim, para o autor Chiavenato (2005), recrutamento são as atividades de comunicar quais necessidades de pessoal para o mercado de RH de forma a chamar para o processo de seleção candidatos que mais estarão propensos a se enquadrarem na organização.

Carvalho e Nascimento (2004) complementam que a forma como a Gestão de Pessoas irá fazer o recrutamento dependerá de diversos fatores como o cargo e o perfil de profissional desejado, entre outros, e como o mercado de vagas e o de candidatos.

Quanto maior e melhor forem as oportunidades de empregos oferecidas no mercado de trabalho, mais investimentos na realização do recrutamento e que também repercutirá em critérios mais flexíveis no processo de seleção, maiores investimentos em treinamento dos candidatos admitidos, salários mais estimulantes, com mais benefícios (CHIAVENATO, 2005).

Da mesma forma, o mesmo autor afirma que o mercado pode passar por situações de falta de candidatos e pode ter o

oposto, uma grande quantidade de candidatos, quando há grande competição entre eles para obter emprego. Esta última situação propicia um recrutamento com baixos investimentos, critérios de seleções mais rígidos, pouco investimento em treinamentos dos novos empregados, salários mais baixos e com poucos benefícios.

Portanto, os investimentos, a elaboração e a forma de se realizar as atividades de recrutamento dependerão da quantidade e qualidade das ofertas de empregos e da quantidade de candidatos à procura de trabalho no mercado em que está inserida a organização.

O recrutamento pode ocorrer no ambiente organizacional interno, externo ou ambos. Interno seria recrutar os profissionais que já atuam na organização e recrutamento externo é focalizado nos candidatos que estão fora da organização, no mercado.

Para Carvalho e Nascimento (2004), o Recrutamento interno consiste em recrutar candidatos que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, funcionários que serão promovidos ou transferidos de setor para atividades mais complexas e motivadoras.

O **recrutamento interno** funciona através de promoções - cargos de níveis superiores, portanto mais complexos - ou de transferências - cargos que irão utilizar habilidades e conhecimento novos do funcionário - (CHIAVENATO, 2005). A organização privilegia os funcionários atuais oferecendo vagas melhores, objetivando aumento da motivação e de um bom clima, através da oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.



Vibração pela conquista de uma promoção na empresa.

Conforme Chiavenato (2005, p. 99), há fatores favoráveis e desfavoráveis neste tipo de recrutamento:

Prós:

- a. Aproveita o potencial humano.
- b. Motiva o desenvolvimento das pessoas.
- c. Incentiva a permanência na organização.
- d. Ideal para situações de estabilidade.
- e. Não requer socialização de novatos.
- f. Probabilidade de uma melhor seleção.
- g. Custa financeiramente menos

Contras:

- a. Pode bloquear a entrada de novas ideias
- b. Facilita o conservadorismo.
- c. Inalterado o capital humano.
- d. Ideal para empresas burocráticas.
- e. Mantém a cultura organizacional.
- f. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.



Na administração pública não pode haver recrutamento interno entre os servidores públicos para a ocupação de outro cargo. O que ocorre são progressões e alterações de cargos dentro da mesma carreira. Essa limitação é imposta pelo art. 37, inciso II, da CF/88:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Fonte: C.F./88, disponível em www.planalto.gov.br, acessado em 03/02/2010. Grifos nosso.

As exceções previstas na CF/88 são somente os cargos comissionados (cargos de confiança do gestor público) que, ao serem criados, a lei estabelece que são de livre nomeação e exoneração, isto é, o gestor público poderá admitir qualquer pessoa que atenda aos requisitos impressos para sua ocupação e exonerá-la no momento que lhe convier. Estes são os cargos utilizados pelos prefeitos, governadores e demais gestores públicos para terem no seu governo as pessoas que acreditam ter capacidade política, técnica ou gerencial para os assistirem no cumprimento do plano de governo proposto aos eleitores.

Os únicos processos de recrutamento interno e seleção, existentes nos órgãos públicos, são para a ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas como, por exemplo, a função de diretor de uma escola. Os cargos comissionados são os cargos, acima descritos, que podem ser determinados por lei de recrutamento restrito, ou seja, interno, entre os servidores públicos do órgão. Funções gratificadas são funções

que têm atribuições específicas, mais complexas que os cargos efetivos ocupados. Esses também são de livre nomeação e exoneração do gestor público, desde que seja ocupado por um servidor público. O art. 37, inciso v, da CF/88, dispõe:

*V - as **funções de confiança, exercidas** exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os **cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira** nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;*

Fonte: C.F./88, disponível em www.planalto.gov.br, acessado em 03/02/2010. Grifos nosso.

Desta forma, podemos verificar que a utilização do recrutamento interno na administração pública é restrita, no entanto, importante para que o gestor obtenha contribuição com a experiência dos servidores que já trabalhavam na instituição antes de seu ingresso e principalmente, para motivar e manter os servidores mais qualificados, conseguindo seu comprometimento com a instituição e com o governo.



Inscrição de emprego, uma fase do recrutamento externo.

O **recrutamento externo** atua sobre os candidatos que se encontram fora da organização e fazem parte do mercado (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004). Segundo os mesmos autores, para o recrutamento funcionar bem é necessário uma comunicação precisa e eficaz no mercado de pessoas que buscam trabalho, no sentido de atrair os candidatos almejados.

Focalizado em candidatos externos, que procuram emprego, as organizações buscam essas pessoas com a finalidade de obterem novas experiências, conhecimentos e habilidades para a organização.

Segundo Chiavenato (2005, p. 99), há fatores favoráveis e desfavoráveis neste recrutamento:

Prós

- a. **Enriquece** o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- b. **Aumenta** o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- c. **Renova** a cultura organizacional.
- d. **Interação** da organização com o mercado.
- e. **Indicado** para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras

- a. **Afeta** negativamente a motivação.
- b. **Reduz** a fidelidade dos funcionários.
- c. **Requer** aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos.
- d. **Exige** esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- e. **É mais custoso**, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno

É interessante ressaltar que o objetivo do recrutamento externo é fazer com que os candidatos que se enquadrem no perfil do cargo venham até a organização (ou outro local estabelecido) para o preenchimento de sua proposta de emprego ou para entregar seu currículo (CHIAVENATO, 1999). Proposta de emprego é um formulário preenchido pelo candidato com dados pessoais, profissionais, experiência (semelhante aos dados de um currículo) que a empresa utiliza para identificar e separar os candidatos que serão convocados para o processo seletivo. Atualmente, é comum preencher este formulário pela internet e eles fazem parte de um banco de dados de candidatos da organização.

No mercado, existem inúmeras pessoas querendo trabalhar e neste contexto. Para a organização não é tão simples atingir seu objetivo e encontrar os candidatos que deseja, ainda porque eles podem estar em diversos locais, cidades diferentes ou mesmo empregados. Por isso, existem técnicas diferentes de recrutamento externo, Chiavenato (2005) expõe as principais:

A. Recrutamento pela internet. Deixar disponível para os candidatos deixarem seu currículo ou mesmo preencher uma ficha cadastral. Isto facilita a vida dos candidatos e oferece praticidade as organizações para melhor gerenciamento dos candidatos, viabilizando triagem e até pré-seleção.

B. Anúncios em jornais e revistas especializadas. O jornal é uma boa técnica para cargos de gerência, supervisão, para funcionários de escritório e para divulgar em região específica de interesse da organi-

zação. A revista especializada é focada para cargos mais especializados e complexos.

C. Agências de recrutamento. Interessante quando a organização não possui setor ou pessoas capacitados para fazer recrutamento, quando o preenchimento do cargo é confidencial ou para recrutamento que precisa ser feito rápido. A organização repassa as informações sobre o cargo e o perfil desejado, aguarda o envio dos candidatos pela agência.

D. Contatos com escolas, universidades e associações de classe. Parcerias com instituições que formam e possuem contato direto com os profissionais.

E. Cartazes ou anúncios locais visíveis. Recrutamento de baixo custo e bom rendimento para cargos simples, com poucas exigências, como de operários e auxiliares de limpeza.

F. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários. É outra forma de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito rápido. O funcionário realiza parte da seleção, ele indicará pessoas conhecidas que acredita serem adequadas ao serviço e à organização. Se for bem feita esta parceria com o funcionário, ele se sente corresponsável pela admissão e fará de tudo para que ela dê certo.



Anúncios em jornal, uma forma de recrutamento.

É muito comum as organizações utilizarem essas técnicas de recrutamento externo em conjunto, depende do cargo, do perfil procurado e da oferta de candidatos



Na administração pública o recrutamento também pode ser feito por uma ou mais destas técnicas, contudo obrigatoriamente existirá um edital, o qual constará sobre as vagas existentes, cargos, requisitos, prazos e explicará todo o processo de recrutamento e seleção.

Esse edital deve ser o mais claro e objetivo para que qualquer cidadão o compreenda, e tem que ser divulgado em diário oficial ou jornal de grande circulação e disponibilizado para leitura da população no próprio órgão público ou conforme determinar a lei (Lei Orgânica, no caso dos municípios).

Os critérios e requisitos, que serão utilizados pra recrutar ou rejeitar as pessoas num processo de recrutamento e seleção em órgãos públicos, devem ser estabelecidos de forma mais objetiva possível, definidos previamente e explicitados no edital. Isto em razão do princípio da impessoalidade, segundo o qual norteia as atitudes da administração pública de forma que não prejudique ou beneficie uma pessoa em particular em detrimento ao interesse público (DI PIETRO, 2008).

Em obediência ao **princípio da impessoalidade**, a administração pública não pode ceder qualquer aspecto que seja privilegiando alguém em um processo de recrutamento e seleção. Os requisitos, imposições, testes e provas de uma seleção devem ser iguais e com os mesmos critérios de correção para todos os participantes, buscando extinguir ou reduzir a subjetividade.



Como o recrutamento externo é a única forma de atrair candidatos para ingresso em cargos e empregos públicos, surge à necessidade de clareza no edital, de grande divulgação das vagas, assim como, da forma e os prazos que ocorrerá todo processo seletivo. Além disso, é interesse do órgão público que se apresente o maior número de candidatos, que atendam aos pré-requisitos exigidos para ocupar os cargos, pois, aumenta as chances de selecionar os melhores profissionais.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA ESPECIAL DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**

EDITAL Nº 02/2010

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (IFMG), torna pública a abertura das inscrições para SELEÇÃO TEMPORÁRIA DE TUTOR A DISTÂNCIA/BOLSISTA para o Curso (EaD), oferecidos pelo programa Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec), para atuarem no Centro de Educação Aberta e a Distância do campus Ouro Preto (CEAD/IFMG-OP), conforme o disposto no presente Edital que contém todas as informações pertinentes ao concurso. Uma cópia será entregue ao candidato no ato da inscrição.

Edital para contratação temporária na administração pública. (Fonte: www.ifmg.edu.br)

Ainda que o recrutamento seja para selecionar candidatos para contratações por prazo determinado, autorizadas em casos de necessidade temporária de excepcional interesse público, é obrigatório o edital e sua publicação. No entanto, o processo de seleção será simplificado (devido à necessidade excepcional) e o edital, assim como sua publicação, também será simplificado, na forma da lei. O art. 37, inciso IX, da CF/88 trata sobre a autorização para este tipo de contratação, e que todo órgão público deve ter lei específica sobre o assunto.

Em vários momentos eu disse: atrair os candidatos adequados ao perfil do cargo e por último, os que atenderem aos requisitos exigidos para o cumprimento do cargo, neste sentido, imaginem se uma organização pública que possui vagas de emprego exigisse somente o 1º grau completo. Com toda certeza surgiriam grandes filas de candidatos e muitos destes não teriam os conhecimentos e habilidades que o cargo requer. Ao contrário, se além da escolaridade, exigir algum conhecimento técnico, experiência e especificar o cargo e suas atribuições, apenas se inscreverão os que possuem maior possibilidade de serem aprovados na seleção.

Assim, é importante que o recrutamento funcione como um processo de eliminação, pois, somente os candidatos com características e conhecimento adequados para o cargo devem participar da seleção, uma vez que, assim poderá alcançar mais sucesso e contratar realmente um funcionário conforme a organização deseja.



Procure editais de concursos públicos na internet e observe quais as informações estão contidas neles.

Vamos averiguar seu entendimento sobre o tema estudado. Em caso de dúvida retorne e a esclareça.



Atividades de aprendizagem

1) Qual é a principal função do recrutamento?

2) O recrutamento _____ é uma forma de a organização privilegiar e motivar seus atuais funcionários. Este tipo de recrutamento tende a ser menos oneroso e mais assertivo porque já se _____ os funcionários. Na administração pública somente é permitido o recrutamento interno para _____ e _____, definidos em lei como recrutamento restrito.

3) Quais alternativas referem-se às formas de realizar o recrutamento externo:

- a) Anúncios em jornais e revistas especializadas.
- b) Agências de recrutamento.
- c) Limitação da inscrição para quem já é funcionário da organização.
- d) Cartazes ou anúncios locais visíveis.
- e) Apresentação de candidatos por indicação de funcionários.
- f) Consulta a banco de dados de candidatos.

I) a,b,c,d,e II) b,c,d,e,f III) a,b,d,e,f IV) todas as alternativas

4) Pela diversidade de lugares e quantidade de candidato o recrutamento _____ é mais complexo e mais oneroso. Devido ao _____ é a única forma de recrutamento para cargo público efetivo e necessita de _____ para a divulgação com clareza das fases, critérios e prazos do processo.

Você já participou de um processo seletivo? Agora você vai compreender as características e conceitos referentes a esse processo, talvez consiga entender a complexidade da situação que vivenciou.

4.2 Seleção de Candidatos

Sempre que você vê algum anúncio de vaga de emprego, recrutando candidatos para entrega de currículo, algumas destas pessoas serão encaminhadas para realizar entrevistas e testes antes de serem selecionadas e depois um ou alguns contratados. Essas etapas formam o chamado processo de seleção.

A **seleção de pessoas** funciona equivalente a uma peneira que permite que somente alguns candidatos possam ingressar na organização: os que possuem as características mais desejadas. Busca, dentre as várias pessoas recrutadas, aquelas que são mais adequadas aos cargos existentes na organização, objetivando aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, ou seja, aquele que irá enriquecer o capital intelectual da empresa (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004).

As pessoas são diferentes umas das outras, possuem características e comportamentos distintos, agem e reagem de formas diversas a mesma situação, por isso as organizações necessitam selecionar aquela que melhor realizará as atividades do cargo e melhor se adaptará a cultura organizacional. Neste sentido, as pessoas possuem diferentes capacidades de aprendizagem e forma de execução das tarefas, que são duas variáveis relevantes de se identificar no candidato, inclusive de se fazer a projeção desses aspectos a longo prazo.

O processo seletivo utiliza como base as informações sobre o cargo, suas atribuições, responsabilidades e requisitos. As exigências aos candidatos dependem destas definições. Desta forma, podemos verificar que a seleção trata-se de um processo de comparação dos candidatos que atendam as expectativas e exigências do cargo e de escolha entre o que melhor se adaptará a organização (CHIAVENATO, 2005).

A comparação se dá, de um lado, entre os requisitos do cargo e, de outro lado, as características e qualificações do candidato (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004). Esta é feita da seguinte forma: se o candi-

dato possui características correspondentes às exigidas para o exercício do cargo, ele é aprovado; se não possui as características que se deseja ele é reprovado e se possuir além do que é requisitado para o cargo, dizemos que ele é superdotado para este cargo.

Depois, entre os candidatos aprovados o gerente ou responsável pelo setor de trabalho, em que o cargo está vago, julgará e decidirá qual deles é o mais adequado para ocupar o cargo (CHIAVENATO, 2005). Esta decisão não pode ser imposta pela Gestão de Pessoas, deve ser do próprio requisitante (setor que solicitou o novo funcionário). Por isso, dizemos que a seleção é responsabilidade de linha, quando o gerente escolhe o candidato, e função de staff, quando a Gestão de Pessoas utiliza técnicas de seleção para aprovar os candidatos.

Ficha de Especificações de Cargo

Título do Cargo: _____
Departamento: _____

Descrição do Cargo: _____

Escolaridade: _____
Experiência Profissional: _____
Condições de Trabalho: _____
Tipo de Tarefa: _____
Características Psicológicas: _____
Características Físicas: _____
Relacionamento Humano: _____
Conhecimentos Necessários: _____
Provas ou Testes a Serem Aplicados: _____

Indicações: _____
Contra-indicações: _____

Exemplo de ficha de descrição (Fonte: Chiavenato, 1999, p.114)

Na fase de comparação, as informações sobre o cargo são obtidas através da descrição de cargos e requisição de contratação emitida pelo setor de trabalho, enquanto a identificação do perfil do candidato é realizada através de técnicas de seleção (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004). A coleta de informações sobre o cargo ocorre principalmente através da descrição e análise de cargos e da requisição de pessoal (é o início de todo processo e especifica o candidato a ser selecionado), além de

análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho, quando o cargo é novo e não há na organização informações sobre o mesmo. Todas essas informações do cargo devem estar dispostas numa ficha de especificações do cargo e esta será utilizada nos processos de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 1999).

Para o mesmo autor, obtidos os dados sobre o cargo, o próximo passo é definir as técnicas de seleção que serão utilizadas para conhecer e escolher o candidato mais adequado. Existem diversas técnicas que são separadas em cinco grupos: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem a identificação das características dos candidatos, por isso, uma boa técnica deve ser confiável, ao tentar prever como será o comportamento do candidato no futuro, durante o exercício do cargo. O quanto as técnicas utilizadas foram corretas será descoberto através da avaliação de desempenho, assunto da aula 6.

Como nas ciências humanas a margem de erro existe e pode ser grande, devido à complexidade e a variabilidade do indivíduo, é comum e recomendável a utilização de várias técnicas diferentes na seleção. Para cargos mais simples costuma-se utilizar de entrevistas de triagem, provas de conhecimentos, provas de capacidade e entrevistas com o gerente. Já para cargos mais complexos, gerentes e diretores, se utiliza uma bateria de testes, com todas as técnicas de seleção, inclusive entrevistas com outros tomadores de decisão e formadores de opinião na organização.

Como deve acontecer um processo de seleção para que ele seja justo e consiga escolher a melhor pessoa para a organização? Você já deve ter participado de algum. O que foi legal e o que poderia ter sido feito diferente? Descreva suas percepções e considerações.



Tomando como referência os estudos de Chiavenato (1999), vamos conhecer agora um pouco sobre as técnicas de seleção:

A. Entrevista: constitui um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, no qual uma das partes está interessada em conhecer a outra. É a técnica mais utilizada, que pode ser usada nas diversas fases e com objetivos distintos durante o processo de seleção. É muito subjetiva e sofre vários tipos de interferência (do ambiente, estado emocional do candidato e preparo do entrevistador), ainda sim é a que mais influencia a decisão final do candidato. Por isso, deve ser bem realizada por pessoas capacitadas.

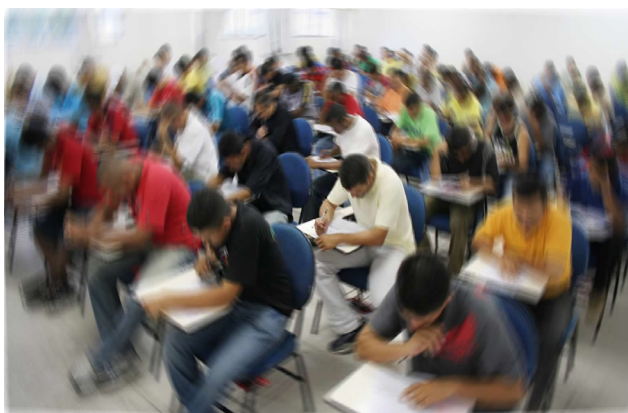
Pode ter perguntas objetivas, abertas e questionar sobre comportamentos em determinadas situações do cotidiano do cargo. Exige conhecimento do cargo, entrevistador capacitado, possui grande margem de erro e variação, vários candidatos não se saem bem, no entanto, permite o contato direto, olho no olho, proporcionando interação direta com o candidato, e possibilita avaliar como o pretendente se comporta e suas reações.



Entrevista, uma técnica no processo de seleção.

B. Provas de conhecimento ou de capacidades: São utilizadas para medir o grau de conhecimentos gerais, profissionais e técnicos, como informática, contabilidade, redação, etc. As provas de capacidades mensuram o grau de competência e habilidade para exercer certas tarefas, o desempenho do candidato ao realizar atividades, como perícia ao motorista de caminhão ou empilhadeiras, ao digitador ou ao operador de máquinas, etc.

As provas podem ser: escritas ou de realização, gerais ou específicas, abertas ou objetivas. O objetivo maior é verificar se o candidato possui qualificação para conseguir ter o desempenho desejado no cargo.



Realização de provas de conhecimentos.

C. Testes psicométricos: Constituem uma medição objetiva e em condições padronizadas de aptidões do candidato. Identifica aptidões que poderão ser desenvolvidas com treinamento e no desempenho do cargo. Tais testes possuem as seguintes características: prognóstico de desempenho no cargo, aferir exatamente a variável humana que se pretende medir e apresenta resultados semelhantes se aplicado várias vezes a mesma pessoa. Cada cargo requer determinadas aptidões de seu ocupante, que servem como base para escolha da bateria de testes que são aplicados em cada cargo.

D. Testes de personalidade: Revelam certos aspectos das características das pessoas, como os determinados pelo caráter e pelo temperamento. O termo personalidade representa a integração única de características relacionadas com aspectos permanentes e consistentes

de uma pessoa, que a distingue das demais. Os testes de personalidade buscam certos traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Tanto a interpretação quanto aplicação destes testes exige a presença de psicólogos.

E. Técnicas de simulação: Constituem fundamentalmente técnicas de dinâmica de grupo. Enquanto as demais técnicas trabalham no indivíduo isolado, as técnicas de simulação tratam a pessoa em grupo, pela ação social. Sua base é o drama, ou seja, reconstituir cenas do cotidiano, no aqui e agora, um contexto dramático criado para estudar e analisar os comportamentos do candidato diante da situação simulada.

As técnicas de simulação são utilizadas como um complemento do diagnóstico do candidato obtido através das outras técnicas, isto porque, fornece uma visão mais realista sobre o comportamento deste no futuro. Erros prováveis de acontecer em qualquer processo seletivo podem ser reduzidos, além de o próprio candidato perceber como seria seu desenvolvimento em situação que enfrentaria exercendo o cargo pretendido. A simulação permite o autoconhecimento e a autoavaliação. Estas técnicas de simulação devem ser realizadas por psicólogos ou profissionais capacitados.

Nos processos de seleção de pessoas várias técnicas de seleção são utilizadas em conjunto, formando várias fases diferentes, os candidatos bem sucedidos vão passando de fase em fase até a escolha final. Cada



Fase de dinâmicas no processo de seleção.

técnica permite obter informações distintas sobre o candidato que se complementam para as definições de quem continua no processo. Quanto maior o número de técnicas utilizadas maior as informações e certeza sobre estes dados, no entanto, maior custo de execução (CHIAVENATO, 2005).

As empresas buscam os melhores talentos, que são raros. O medo de errar nas contratações e todo custo que isto acarreta, ou mesmo de não encontrar no mercado o profissional como se deseja, faz com que as empresas envolvam o pessoal de linha (do setor para o qual o candidato está sendo contratado) no processo seletivo, principalmente na escolha final dos candidatos.

Na administração pública, nem todas estas técnicas são utilizadas, principalmente, por: custo elevado e alto nível de subjetividade de algumas técnicas. O cuidado com a subjetividade refere-se ao respeito ao princípio da impessoalidade. Já o custo se torna grande, pois, contratar instituições que sejam comprovadamente capacitadas para realizarem o processo com varias técnicas distintas requer altos gastos financeiros.

Os processos de seleção são chamados de concursos públicos e as principais técnicas utilizadas são provas de conhecimentos e de capacidades. Estas porque são extremamente objetivas, realizadas e corrigidas sobre critérios objetivos e claros a todos os candidatos.

Conforme previsto no art. 37, inciso II, da CF/88 (citado anteriormente), o ingresso em cargo ou emprego público somente com aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, dependendo da natureza e da complexidade do cargo e deverá ocorrer na forma prevista em lei. Ou seja, deve haver lei no âmbito do órgão público que defina quais as técnicas ou provas serão utilizadas na seleção.



Os concursos públicos para diversos cargos exigem provas distintas para cada cargo, alguns como para carreira militar usam testes físicos, outros podem ter testes práticos de informática, por exemplo.

Assim como explicitado para o recrutamento, no concurso público todas as fases, os testes e seus respectivos critérios, prazos, datas, locais e horários devem estar bem esclarecidos no edital de forma que qualquer interessado compreenda claramente todas estas informações.

Você deve ter percebido uma atenção especial quando falo do edital, pois nele deverá conter todas as regras e condutas do concurso público e é através dele que a administração pública demonstrará sua

preocupação em atender aos princípios constitucionais (art. 37, CF/88), entre eles o princípio da publicidade, da impessoalidade, da legalidade, da moralidade e da eficiência.



8 - DO PROCESSO SELETIVO:

8.1 O processo seletivo será realizado em quatro etapas constituído de:

- a - uma prova escrita (**eliminatória**);
- b - uma prova de desempenho prático (**eliminatória**);
- c - uma entrevista (**classificatória**);
- d - análise de currículo (**classificatória**);

8.2 As provas escrita, desempenho prático, entrevista e análise de currículo serão valorizadas em 100 (cem) pontos cada uma, levando-se em consideração os décimos.

8.3 A elaboração das provas e sua correção serão de competência e responsabilidade exclusiva da Banca Examinadora constituída por profissionais do IFMG

9 - DA PROVA ESCRITA:

9.1 - Esta prova será realizada no dia 27/02/2012 (Sábado), às 09 horas no campus Ouro Preto do IFMG situado na Rua Pandiá Calógeras 89, Ouro Preto/MG

9.2 - A prova escrita terá duração máxima de 02 horas improrrogáveis.

9.3 - A prova escrita compreenderá questões relacionadas à área de Educação a Distância.

Exemplo de técnicas de seleção utilizadas em um concurso. (Fonte: www.cead.ifmg.edu.br)

Assim como é realizado concurso para admissão em cargos públicos, deve ser realizado concurso para as contratações por prazo determinado de excepcional interesse público. Entretanto, como estas contratações possuem certo caráter de urgência e são contratações temporárias, então, este concurso é realizado com técnicas de seleção mais simples e rápidas, tornando-se, portanto, o que chamamos de processo seletivo simplificado.

Para o processo seletivo simplificado também é obrigatório o edital, que contenha as mesmas informações que o edital de concurso público. As diferenças são as formas de divulgação, os prazos mais curtos e as etapas das quais será composto tal processo.

Outra distinção do concurso público para o processo de seleção de organizações não públicas é o envolvimento do pessoal de linha, gerentes e outros funcionários na realização do processo e na escolha do candidato a ser contratado, o que não pode ocorrer no concurso, devido também ao princípio da impessoalidade, que proíbe o uso de qualquer nível de subjetividade, inclusive para escolher um funcionário

para os órgãos públicos, mesmo que seja uma contratação temporária.

Estou reforçando os aspectos do edital e sobre a impessoalidade exigida, porque são os principais fatores de suspensão e anulação de concurso público pelo Ministério Público (órgão que intervém junto à justiça quando entende que houve descumprimento de lei ou prejuízo a outrem por ações realizadas pela administração pública).

Veja se aprendeu tudo sobre seleção de pessoal.

Atividades de aprendizagem



5) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() A seleção de pessoas funciona equivalente a uma peneira permitindo que somente alguns ingressem na organização.

() Seleção é um processo de comparação dos candidatos que atendem as exigências do cargo e de escolha do que melhor se adapta à empresa.

() Entre os candidatos aprovados o gerente julgará e decidirá qual deles é o mais adequado para ocupar o cargo.

() As informações sobre o cargo são obtidas através da descrição de cargos e requisição de contratação emitida pelo setor de trabalho, enquanto a identificação do perfil do candidato é feita através de técnicas de seleção.

() As técnicas de seleção permitem a identificação de características do candidato e em cada processo seletivo é escolhida exclusivamente uma única técnica, formando uma fase única do processo.

() Cada técnica permite obter informações distintas sobre o candidato que se contradizem para as definições de quem continua no processo.

() Na administração pública, nem todas estas técnicas são utilizadas, devido ao alto nível de subjetividade de algumas técnicas.

() As principais técnicas utilizadas em concursos públicos são provas de conhecimentos e de capacidades.

() No concurso público o edital deve ter clareza das informações de forma que qualquer interessado o compreenda.

() Uma distinção do concurso público para o processo de seleção de organizações não públicas é o envolvimento do pessoal de linha (gerentes).

6) Preencha a 2ª coluna com as técnicas de seleção numeradas na 1ª coluna.

1 – Entrevista

() O objetivo maior é verificar se o candidato possui qualificação para o desempenho desejado no cargo.

2 – Provas de conhecimento ou de capacidades

() Fornece uma visão mais realista sobre o comportamento do candidato.

3 – Testes psicométricos

4 – Testes de personalidade

() Pode ser usada nas diversas fases e com objetivos distintos durante o processo de seleção.

5 – Técnicas de simulação

() Revelam aspectos das características superficiais das pessoas (determinados pelo caráter e temperamento).

() Identifica aptidões que poderão ser desenvolvidas com treinamento e no desempenho do cargo.

() Tratam a pessoa em grupo, pela ação social.

() Medem o grau de capacidade e habilidade para exercer certas tarefas.

Outro processo de responsabilidade da Gestão de Pessoas está relacionado aos procedimentos de Admissão do novo colaborador. Após o recrutamento e a seleção, é preciso incorporar o funcionário. Mas vamos entender as peculiaridades do serviço público

4.3 Procedimentos de Admissão

Depois de selecionados os candidatos ou dos aprovados em concurso público, deverá ser feita a convocação destes para apresentação da documentação exigida e realização dos exames médicos.

Diferentemente de empresas particulares, em órgãos públicos a convocação deve ser publicada em imprensa oficial e enviada por correspondência, ou conforme determinado no edital, e o candidato terá um prazo, normalmente, de 30 dias para sua apresentação a repartição pública. A forma e prazo, sempre em conformidade com a lei (Lei Orgânica ou Estatuto dos servidores públicos).

Na sua apresentação, o candidato, terá que entregar os documentos que o habilitem para o exercício de cargo público (comprovante que está quites com a justiça eleitoral, por exemplo) e que comprovem seu cumprimento dos requisitos do cargo, como escolaridade, experiência, etc.

A forma de convocação, a relação de documentos, o prazo e o local para entrega dos documentos e realização do exame médico devem estar descritos com clareza no edital.

Os exames médicos admissionais devem ser realizados por quem a lei determinar, normalmente uma junta médica do próprio órgão público, com o objetivo de verificar a aptidão física e mental do candidato para ocupação de cada cargo público específico.

Na admissão para cargo público, antes de entrar em atividade, o concursado tem que assinar sua posse junto com a autoridade competente, quando então é autorizado a ele entrar em exercício, ou seja, a iniciar sua prestação de serviço. Somente a partir do dia que iniciar suas atividades, entrar em exercício, o concursado passará a ser considerado servidor público.

Assim como a admissão, também pode ocorrer o Desligamento do servidor, que é um processo bem específico quando se trata da área pública.

4.4 Desligamento de Pessoas

Assim como os processos de ingresso de uma pessoa em um órgão público é diferente do ingresso em organização não pública, o desligamento de funcionários também o é. Nas organizações não públicas, o desligamento ocorre por solicitação do funcionário ou por vontade da empresa, que o fará



Um servidor assinando seu livro de posse.

de duas formas: com justa causa ou sem justa causa. Com justa causa, quando o empregado comete uma falta grave ou prejuízos elevados a empresa, que culmine a sua demissão.

Sem justa causa, quando a empresa por excesso de funcionários, queda das receitas, ou qualquer outra razão, sem os motivos que justifique, decide desligar o empregado e para tanto, tem que pagar uma indenização, chamada multa rescisória, ao ex-empregado e ao governo federal. A pedido do empregado, a qualquer momento que ele desejar. Nestas duas últimas, há o cumprimento do aviso-prévio, que é um aviso de desligamento de uma parte a outra, e que o empregado deverá trabalhar mais um tempo (30 dias) ou pagar (no caso de ter pedido desligamento) ou receber (no caso de ter sido desligado pela empresa) este período, como se o tivesse trabalhado.



Servidor numa reunião com a comissão de PAD.

Na administração pública, há duas formas de desligamento: por vontade do servidor público, chamado de exoneração, ou por falta grave do mesmo, a demissão. A pedido do servidor, a exoneração, pode ocorrer a qualquer momento, e não precisa avisar antecipadamente ou pagar alguma multa, a não ser que esteja estabelecido em lei específica a qual o servidor é submetido. Por falta grave do servidor, somente depois de responder um processo administrativo disciplinar - PAD, onde ele terá ampla defesa, pois é quando uma comissão apura os fatos e identifica a responsabilidade do mesmo. Se enquadrado em falta disciplinar cuja penalidade seja demissão, o servidor será desligado e estará proibido, por lei, de ingressar no serviço público pelos próximos cinco anos, e não ficando isento de responder judicialmente por atos ou prejuízos causados ao órgão público ou qualquer outra pessoa.



Aproveite a leitura do resumo para potencializar seu saber. Verifique tudo o que absorveu e as suas dificuldades. Faça a releitura e estude novamente todas as vezes que sentir que não compreendeu algum ponto importante.

Resumo

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. Ele pode

ser interno ou externo. O recrutamento interno tem restrição na administração pública. A seleção de pessoas trata-se de um processo de comparação dos candidatos que atendam as expectativas e exigências do cargo e de escolha entre o que melhor se adaptará a organização. Os processos de recrutamento e seleção nos órgãos públicos têm que obedecer ao princípio da impessoalidade. Após selecionado o candidato, este passa pelas fases de admissão: convocação, recebimento de documentos, exames admissionais e nos órgãos públicos com a assinatura do termo de posse e início das atividades. O desligamento ocorre por solicitação do funcionário, por vontade da empresa privada (sem justa causa) e com justa causa por falta grave do mesmo (a demissão), que na administração pública ocorre somente depois do servidor responder ao processo administrativo disciplinar, em que terá oportunidade de ampla defesa.

Última avaliação desta aula, não perca a oportunidade de confirmar sua



Atividades de aprendizagem

7) Podem ser considerados como fases da admissão de funcionário tanto nas organizações públicas como das não públicas, exceto:

- e) Convocação;
- f) Recebimento de documentos;
- g) Exames admissionais;
- h) Assinatura do termo de posse e início das atividades;

8) Quais alternativas são verdadeiras em relação a desligamento de pessoas:

- a) O desligamento por vontade dos gestores de uma empresa ocorrerá de duas formas: com justa causa ou sem justa causa.
- b) Em todo desligamento de funcionário é obrigatório o cumprimento do aviso-prévio.
- c) A pedido do servidor, a exoneração, pode ocorrer a qualquer momento.

d) A demissão acontece depois de o servidor público responder um processo administrativo disciplinar, onde ele terá ampla defesa.

e) O servidor demitido, estará proibido, por lei, de ingressar no serviço público pelos próximos cinco anos.

I) a,b,c,d II) b,d,e,f III) a,c,d,e IV) todas as alternativas

Terminamos nossa quarta aula, já passamos da metade da disciplina e é um prazer tê-lo aqui estudando. Espero ter melhor esclarecido seu entendimento sobre como ocorre o recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Na aula seguinte falaremos de remuneração e recompensas temas que, espero sejam de seu interesse. Aguardo você.

Aula 5 - Remuneração e Recompensas

Objetivos

- Reconhecer as formas de recompensas.
- Diferenciar os conceitos sobre remuneração.
- Compreender as especificidades da remuneração na Administração Pública.
- Identificar a relevância das recompensas e seu funcionamento de planos de incentivos e de benefícios.

Caro(a) estudante, compreender como ocorrem as remunerações e as recompensas é de interesse de todo profissional, pois interferem no seu dia a dia de trabalho. E para você que será Técnico em Serviços Públicos é ainda mais relevante quando trabalhar na Gestão de Pessoas, quando for coordenador de setor ou mesmo enquanto servidor público e poderá sugerir ou criar novas formas de recompensar os funcionários de forma que os deixe mais estimulados ao trabalho.

5.1 Remuneração

Remunerar um trabalhador é a forma que as organizações possuem para recompensá-lo pelo exercício de um cargo e pelos serviços prestados. E estas recompensas podem ser financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras ainda podem ser diretas ou indiretas.

Recompensas financeiras diretas são os pagamentos de salários, comissões, prêmio por resultado que o funcionário recebe diretamente em função do cargo e serviço prestado. O salário pode ser mensal ou horário (por hora trabalhada), de acordo com o contrato de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

As **recompensas financeiras indiretas** são as recompensas que se referem ao salário indireto originado de direitos legais, convenções coletivas e planos de benefícios como, por exemplo, férias, gratificações, horas extras, adicionais, benefícios (planos de saúde, alimentação, entre outros).

Já as **não financeiras** são formas diversas que a organização recompensa seus funcionários através de oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento, orgulho, autoestima, promoções, segurança no emprego, etc. Estas afetam diretamente a satisfação das pessoas com o sistema de remunerações e com a própria organização, por isso são tão relevantes (CHIAVENATO, 1999).

Devido a esta importância, torna-se cada vez mais comum as empresas criarem destaques para elogiar os melhores funcionários através de: funcionário do mês, elogios em reuniões na frente de todos os demais, planos de promoções, entre outros. Com toda certeza estas recompensas são muito consideradas pelos trabalhadores e quando elas são bem implementadas, num ambiente propício, funcionam como estímulos incentivadores para a busca do desenvolvimento, dos resultados almejados e da fidelidade à organização.



Uma forma de reconhecimento pelo trabalho exercido.

Contudo, caso não haja um bom preparo do ambiente ou a organização ofereça recompensas que não são valorizadas pelos funcionários, há uma tendência de se estar fazendo gastos desnecessários e ainda criar insatisfação em algumas pessoas (CHIAVENATO, 1999). Portanto, tais recompensas precisam ser bem preparadas e discutidas, inclusive com os próprios beneficiados.

Vale ressaltar que estas recompensas não financeiras não custam nada ou quase nada financeiramente, basta ter lideranças capacitadas para bons relacionamentos interpessoais, para perceber as reais necessidades de seus liderados e estimular os elogios e reconhecimentos como ferramentas para lidar e ganhar os funcionários.

Nos órgãos públicos também são devidas e recomendáveis essas recompensas, principalmente elogios, reconhecimentos e promoções, todavia, para criar premiações e reconhecimentos públicos lembramos que se deve sempre ter lei que autorize e regulamente a forma de realizar as recompensas.

Em relação às recompensas financeiras, você já deve ter ouvido falar de salário, remuneração, vencimento base, vantagens e outros termos que se referem à retribuição que o trabalhador recebe pela prestação de seu serviço. Neste sentido, torna-se relevante esclarecermos estes termos para nosso estudo sobre o tema.

- **Vencimento**, conforme o art. 40 da Lei Federal nº 8.112/90, corresponde a retribuição pecuniária em função do exercício do cargo, no valor determinado por lei. O que na administração pública é denomina-se de vencimento equivale ao salário, comumente entendido, ou seja, a retribuição monetária (em dinheiro) que o funcionário recebe pela sua prestação de serviço por um determinado período de tempo a uma organização.
- **Vencimento-base** é comumente entendido como o valor do vencimento do cargo determinado por lei. É utilizado como base em cálculos de outras recompensas (vantagens)



- **Remuneração:** a somatória do vencimento com as vantagens pecuniárias estabelecidas em lei (Lei Federal nº 8.112/90). O salário somado a todas vantagens, adicionais e outros acréscimos que o funcionário recebeu no mês .
- **Proventos:** retribuição pecuniária de direito aos aposentados (Lei Federal nº 8.112/90). Isto é, o somatório dos valores recebidos por mês a título de aposentadoria por um ex-trabalhador, aposentado.
- **Pensão:** refere-se ao benefício devido aos dependentes do servidor falecido (Lei Federal nº 8.112/90).
- **Indenizações:** “são previstas em lei e destinam-se a indenizar o servidor por gastos em razão da função” (MEIRELLES et al., 2010, p. 527). Portanto, são valores pagos ao funcionário a título de indenização por gastos e despesas que o mesmo teve ou possui para exercer suas atividades, tais como: ajuda de custo, diárias, auxílio-transporte.
- **Vantagens:** valores acrescidos ao salário do servidor devido ao cumprimento de requisitos exigidos como tempo de serviço, qualificação ou formação escolar (muito utilizados em planos de salários), ou a situações e condições de trabalho (condições consideradas insalubres) ou ainda pelo exercício específico de determinada função (diretor de escola, por exemplo). Conforme explica Meirelles et al. (2010):

... vantagens pecuniárias são acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência de tempo de serviço (ex facto temporis), ou pelo desempenho de funções especiais (ex facto officii), ou em razão das condições anormais em que se realiza o serviço (propter laborem), ou, finalmente, em razão das condições pessoais do servidor (propter personam). As duas primeiras espécies constituem os adicionais (adicionais de vencimento e adicionais de função), as duas últimas formas a categoria das gratificações (gratificações de serviço e gratificações pessoais (MEIRELLES et al., 2010, p. 516) (Grifos nossos).

Portanto, as vantagens podem ser obtidas como consequência de alcance individual do servidor de requisitos específicos (tempo de serviço ou qualificação), pelas condições em que o servidor esteja trabalhando no momento ou por alguma função que este ocupe temporariamente.

- **Adicionais:** “são vantagens pecuniárias que a Administração concede aos servidores em razão do tempo de exercício (adicional de tempo de serviço) ou em face da natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados ou um regime próprio de trabalho (adicionais de função)” (MEIRELLES et al., 2010, p. 518). Assim, podem ser entendidos como valores pagos aos servidores a partir do cumprimento de determinado tempo de serviço (5, 10 e/ou 25 anos de serviço, como estabelecer a lei) ou devido ao exercício de uma função ou cargo que exigem uma determinada formação (professor tem que ter formação em curso superior) ou um regime de trabalho específico (tempo integral ou dedicação exclusiva), inclusas aqui as funções de chefia, coordenação e assessoramento.
- **Gratificação:** “são vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores que estão prestando serviços comuns da função em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade (gratificação de serviço), ou concedidos como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei específica (gratificações especiais)” (MEIRELLES et al., 2010, p. 523). Assim compreendidos, pode ser considerados valores pagos aos servidores precariamente, isto é, temporariamente (enquanto possuir as condições pessoais exigidas ou enquanto existir as condições de trabalho anormais) devido às atividades e condições de trabalho (insalubridade, periculosidade, trabalho noturno, extraordinário) ou por existir condições pessoais específicas como filhos menores ou dependentes incapacitados (salário família).

Meirelles et al. (2010) fazem um destaque importante sobre as vantagens pecuniárias de que, os adicionais, conforme conceituados anteriormente, são incorporados aos vencimentos do servidor para fins inclusive do cálculo dos proventos de aposentadoria. Já as gratificações, como definidas por Meirelles et al. (2010) são de caráter transitório e

portanto, não podem ser incorporadas.

Essa classificação das vantagens em adicionais e gratificações são muito úteis para fins didáticos e da prática da gestão de pessoas, entretanto, nas leis é possível encontrar essas vantagens com os nomes atribuídos de formas contrárias ou distintas, como exemplo o art. 61 da Lei Federal nº 8.112/90 (a seguir) que fala em “adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas” o que seria uma gratificação e não um adicional.

“Art. 61. Além do vencimento e das vantagens previstas nesta Lei, serão deferidas aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais:

I - retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento;

II - gratificação natalina;

III - (Revogado pela Medida Provisória nº 2225-45, de 4/9/2001)

IV - adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas;

V - adicional pela prestação de serviço extraordinário;

VI - adicional noturno;

VII - adicional de férias;

VIII - outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho.

IX - gratificação por encargo de curso ou concurso.” (Lei Federal nº 8.112 de 1990).

LEI Nº 1.522, DE 20 DE JUNHO DE 1990

Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos de Ponte Nova

A Câmara de Ponte Nova decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Título I

Capítulo Único

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta lei dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos de Ponte Nova

Art. 2º Para os efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público

Art. 3º Cargo público, omo unidade básica da estrutura organizacional, é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor.
Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimentos em caráter efetivo ou comissão.

Art. 4º Os cargos de provimento efetivo da administração pública municipal direta serão organizados e providos em carreiras.

Exemplo de estatuto: Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Ponte Nova. (Fonte: www.camarapontenova.com.br)

Os valores, percentuais e a forma de realizar qualquer uma destas recompensas financeiras sempre estarão dispostos em lei, seja na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT ou em leis específicas (estatutos) em que a organização está submetida.



Neste sentido, **os adicionais, vantagens, gratificações e indenizações são calculados com a aplicação de um determinado percentual sobre uma base de cálculo**, por exemplo, periculosidade: 30% sobre o salário mínimo. **Os percentuais e a base de cálculo variam de uma recompensa para outra e de acordo com a lei que o funcionário está vinculado**. Desta forma, tem-se que verificar na lei, entre diversos outros pagamentos:

- a) a data de pagamento mensal do salário, que na CLT é até no máximo o 5º dia útil do mês subsequente, mas nos estatutos podem ser datas distintas;
- b) o pagamento de 13º salário, as datas (normalmente 30/11 e 20/12) e se considera a remuneração total, incluindo gratificações e horas extras recebidas, de cada mês para base de cálculo;
- c) das férias e do 1/3 de férias, datas e formas de calcular;
- d) como calcular as horas extras, que devem ser no mínimo 50% a mais que o valor da hora normal (conforme determina a C.F./88);
- e) quanto deve ser pago de adicional noturno, qual o período do dia será considerado como trabalho noturno;
- f) o pagamento de repouso remunerado, quando a organização possuir pessoas trabalhando por hora;
- g) quanto pagar de salário-família e salário maternidade, dependerá do vínculo ao INSS ou outro regime de previdência social.



Procure na Prefeitura ou Câmara Municipal de sua cidade a lei de institui o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

diferentes, alguns podem ser: o vencimento-base, ou o salário mínimo, outros a remuneração, ou qualquer outra base definida na lei.

Toda pessoa que queira entender quanto e o que recebeu em seu pagamento mensal usa o contracheque ou holerite, que é o comprovante do pagamento feito pela empresa ao funcionário, tendo discriminados todos os valores creditados e descontados do funcionário. Esse deve ser o mais compreensível possível para os funcionários e se protegendo da fiscalização, seja do Ministério do Trabalho ou dos Tribunais de Contas do Estado ou da União (no caso de órgãos públicos). A discriminação deve ser conforme está especificada em lei para não haver dúvida, ou se necessário inclusive citar a lei e artigo que autoriza o evento (pagamento ou desconto).

FUNDAÇÃO [REDACTED] **Demonstrativo de Pagamento**
 AV. [REDACTED] Referência: Abril/2009 Folha: Mensal Fis: 1/1
 Cep. 30.455-610 - BELO HORIZONTE - MG
 CNPJ: [REDACTED]

Matrícula: 00000 Nome: [REDACTED]
 CPF: [REDACTED] Cargo / Nível: CONTROL Data Admissão: [REDACTED] 2006
 079 266 [REDACTED]
 Lotação: TOP CULTURA 012996 Banco / Agência: 356 / 1546 Conta: [REDACTED]
 Centro de custo: [REDACTED]

Proventos			Descontos		
Descrição	Qtde	Valor	Descrição	Qtde	Valor
SALARIO MENSAL ADM	30,00	861,64	CASDEC - CONVENIOS		125,00
			CASDEC - MENSALIDADE		12,92
			EMPRESTIMO CEF		175,56
			INSS		68,93
			SAAEMG - MENSALIDADE		4,65
TOTAL DE PROVENTOS		861,64	TOTAL DE DESCONTOS		387,15
			LÍQUIDO A RECEBER		474,49

Sal. Contrib. INSS: 861,64 Base Cál. FGTS: 861,64 FGTS Mês: 68,93 Base Cál. IRRF: 792,71

OBSERVAÇÕES:
Exemplo de um contracheque.

Na questão de descontos em remuneração, as organizações somente os podem efetuar no salário de funcionário se forem: a) os descontos obrigatórios por lei (INSS, imposto de renda, contribuição sindical); b) quando autorizado por escrito pelo funcionário (convênio com farmácia, supermercado, etc.) e com os valores dentro dos limites permitidos por lei; ou c) em casos autorizados pela CLT ou estatuto, por exemplo, quando o funcionário tem que ressarcir a organização ou a contribuição para custeio de vale-transporte.

Nessa questão, Di Pietro (2008, p.576) expõe que a remuneração dos servidores públicos (vencimentos mais vantagens pecuniárias) “tem caráter alimentar e, por isso mesmo, não podem ser objeto de penhora, arresto ou sequestro...”.

Portanto, torna-se imprescindível estudar e analisar todos os direitos e a forma de pagá-los conforme dispõem as leis.

Que bom ter chegado à avaliação, aproveite, estude e retome aquilo que não ficou claro no seu entendimento. Boa sorte!

Atividades de aprendizagem



1) Há duas formas de as organizações efetuarem recompensas aos seus colaboradores. A _____ é a remuneração de salários, comissões, prêmios, benefícios, etc. E a __-_____ é através do reconhecimento em público do trabalho e de oportunidades de crescimento profissional ao funcionário, elevando sua autoestima e segurança.

2) Como ter conhecimento sobre os direitos a serem remunerados aos funcionários?

3) Complete a cruzadinha com os conceitos de recompensas financeiras:

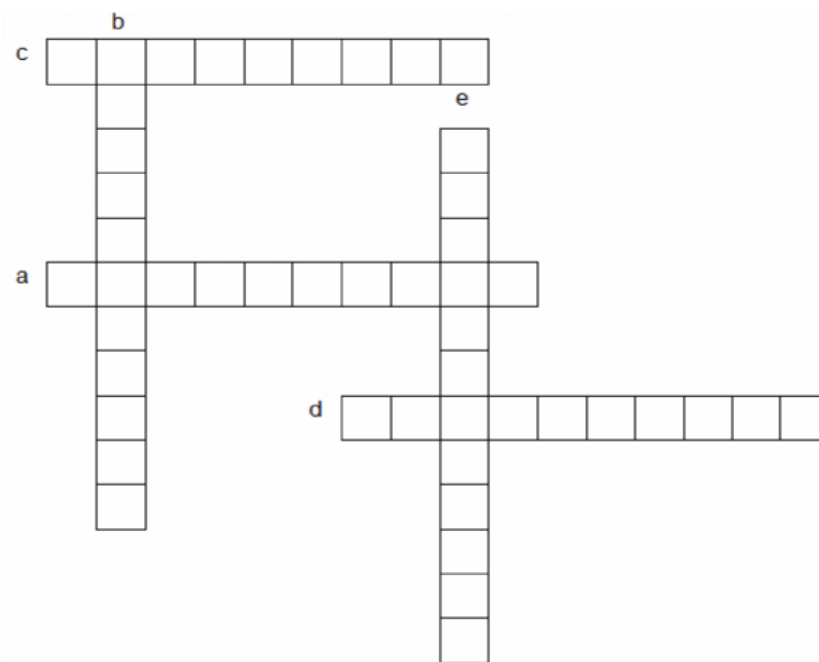
a. Retribuição pecuniária em função do exercício do cargo, no valor determinado por lei ou a retribuição monetária ao funcionário pela sua prestação de serviço por um determinado período de tempo a uma organização.

b. Somatório do vencimento com as demais vantagens, adicionais e outros acréscimos que o funcionário recebe em determinado mês.

c. Valores recebidos por mês a título de aposentadoria.

d. Valores recebidos pelo exercício de uma função ou atividade específica.

e. Acréscimos recebidos devido às condições anormais de trabalho ou condições pessoais.



5.2 Remuneração na Administração Pública

Quando se fala especificamente de administração pública, existem, além das regras válidas para qualquer organização, artigos específicos na Constituição e outras leis como a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF e Lei do FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, que trazem obrigações e limitações em relação aos gastos com pessoal, isto é, como a folha de pagamento de servidores.

Quanto à Constituição Federal/1988, do art. 37 é relevante citar:

X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices;

...

XV - **o subsídio e os vencimentos** dos ocupantes de cargos e empregos públicos **são irredutíveis...**

XVI - **é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos**, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:

- a) a de dois cargos de professor;
- b) a de um cargo de professor com outro, técnico ou científico;
- c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas;

...

§ 10. **É vedada a percepção simultânea de proventos de aposentadoria decorrentes do art. 40 ou dos arts. 42 e 142 com a remuneração de cargo, emprego ou função pública**, ressalvados os cargos acumuláveis

E no art. 39, é importante citar:

§ 4º O membro de Poder, **o detentor de mandato eletivo**, os Ministros de Estado e os **Secretários Estaduais e Municipais** serão remunerados exclusivamente por **subsídio fixado em parcela única**, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI.

Fonte: C.F./88, disponível em www.planalto.gov.br, acessado em 03/02/2010. Grifos nosso.

A revisão anual, do art.37, inciso X, não corresponde a aumento salarial, mas a recomposição devida à inflação ou desvalorização do Real (moeda corrente no País). Somente quando o percentual é superior aos índices de inflação é considerado que houve aumento real dos salários. Pelo art.37, inciso XV, é proibida a redução dos vencimentos-base de servidores públicos.

A acumulação de remunerações advindas de órgãos públicos é vedada, como prevista no art.37, inciso X, contendo exceções para alguns cargos. E a vedação vale inclusive para o acúmulo com aposentadoria, quando também deve ser verificado se o cargo que a precedeu





se enquadra em um dos casos de exceção previstos neste inciso. Tal acumulação deve ser verificada no processo de admissão do servidor público e caso identificada posteriormente, deve ser apurada e corrigida a qualquer momento.



Você já viu e analisou os gastos com pessoal na prestação de contas da Prefeitura de sua cidade? Acha que os órgãos públicos gastam muito com pagamento de pessoal? Acredita que é preciso limitar estes gastos ou os gestores públicos conseguem por si próprios equilibrá-los? Pense e descreva suas considerações sobre os questionamentos.

Em referência à Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar n. 101/2000), ela traz limites dos gastos anuais com pessoal (folha de pagamento) que devem ser respeitados pela administração pública. O que exige um acompanhamento mensal das despesas com pessoal.



As principais **restrições da LRF**, art. 19, referentes aos pagamentos de pessoal são: **fixação em no máximo 60% da receita corrente líquida para gastos com o quadro pessoal, sendo que destes, 54% são para o Executivo e 6% para o Legislativo.**

A Receita Corrente Líquida – RCL, no art. 2, inciso IV, da LRF, é considerada como somatório das receitas tributárias, contribuições patrimoniais, receitas industriais, de agropecuária e de serviços, transferências correntes e outras receitas correntes deduzidos a contribuição dos servidores para custeio da previdência e as provenientes de compensação financeira.



FUNBED busca a valorização do docente do ensino básico.



Entenda mais sobre o Fundeb no site do Ministério da Educação: www.mec.gov.br.

Já o **FUNDEB**, incentivo à educação, impõe obrigações em relação aos gastos com pessoal, ao exigir que **no mínimo 60% da arrecadação anual do fundo no município ou estado seja gasto com pagamento da remuneração dos profissionais de magistério**, tais como: docentes e profissionais que oferecem suporte pedagógico direto ao exercício da docência: direção, supervisão, orientação educacional e pedagógica.

Podem existir mais obrigações/restrições para cada órgão público, que devem ser observadas na legislação específica a qual está submetido.

Vamos checar estes novos conhecimentos aprendidos.

Atividade de aprendizagem



4) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() Os gastos com o quadro pessoal podem ser do total da receita corrente líquida, 54% são para o Executivo e 6% para o Legislativo, segundo LRF.

() Subsídio é remuneração única, sem direito a nenhum acréscimo, paga aos detentores de mandato eletivo.

() A acumulação de remunerações de órgãos públicos é vedada, incluindo proventos referentes a aposentadoria, respeitando as exceções.

() É proibida a redução dos subsídios e vencimentos dos servidores públicos.

() A revisão salarial anual corresponde a aumento salarial.

() FUNDEB impõe que no máximo 60% da arrecadação do fundo seja investido na remuneração dos profissionais de magistério.

5.3 Sistema de Remuneração

Nós vimos no estudo sobre motivação nas aulas anteriores, que o salário isoladamente não é motivador, contudo o salário tem um significado importante para os trabalhadores, é o meio pelo qual será possível a conquista de diversos objetivos e sonhos. O salário corresponde à renda mensal da pessoa, com a qual ele poderá atender suas várias necessidades humanas (relembrando a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow).



Remuneração do trabalhador.

Do outro lado, para a organização, o salário corresponde a um investimento cujo retorno correspondente é força de trabalho e ela está disposta investir mais no salário quanto maior for seu retorno.

Neste sentido, podemos perceber que as recompensas tanto financeiras quanto não financeiras oferecidas pela organização ao funcionário podem ser estímulos motivadores para o seu desenvolvimento e melhor desempenho, e aumentando o retorno para a organização essa estará disposta

a elevar as recompensas, gerando um ciclo que é gratificante para todos.

Todos os salários, prêmios, vantagens e outras recompensas financeiras compõem o sistema de remuneração da organização. Como remuneração é um assunto complicado, pois depende de vários fatores diferentes então, criar um plano de remuneração exige cuidado e qualificação, uma vez que, provoca fortes efeitos nos funcionários e nos desempenhos individuais e da organização. Para Chiavenato (1999), há alguns critérios a serem analisados na formatação de um plano de remuneração:

A. **Equilíbrio interno e equilíbrio externo:** o sistema de remuneração deve ser percebido como justo se comparado a outros colegas dentro da organização e aos profissionais de outras organizações.

B. **Remuneração fixa ou variável:** a remuneração pode ser paga por salário mensal ou por hora, esta traz maior segurança tanto para o funcionário quanto para a empresa, ou pode ser remuneração variável por comissão, metas, lucro que pode elevar o comprometimento da pessoa com o resultado, pois o afeta diretamente.

C. **Desempenho ou tempo de casa:** o aumento da remuneração valorizará mais o desempenho obtido pelo funcionário no exercício de seu cargo ou o tempo de serviço na organização.

D. **Remuneração do cargo ou da pessoa:** a compensação pode ser focada no quanto o cargo contribui para o desempenho da organização ou no quanto os conhecimentos e habilidades da pessoa contribuem para o exercício do cargo.

E. **Igualitarismo ou elitismo:** pode optar pelo mesmo sistema de remuneração para todas as pessoas (igualitarismo) ou por planos de remuneração distintos por nível hierárquico ou grupo de funcionários (elitismo).

F. **Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado:** as pessoas podem ser remuneradas com valores abaixo ou acima do mercado.

G. Prêmios monetários ou não monetários: são as recompensas financeiras e não financeiras. As não financeiras buscam o comprometimento do funcionário com a organização no longo prazo.

H. Remuneração aberta ou confidencial: os funcionários podem ter conhecimento sobre a remuneração dos demais e sobre as decisões deste assunto tomadas pela organização ou esse acesso é evitado entre os funcionários.

I. Centralização ou descentralização das decisões salariais: as decisões sobre remuneração são tomadas por um setor (Gestão de Pessoas), ou são delegadas aos gerentes de unidades, os que lidam diretamente com os funcionários.

A preocupação, dentro de uma organização, na administração de salários é que os sistemas de remuneração sejam criados objetivando: a) motivação e comprometimento dos funcionários; b) aumento da produtividade; c) redução de custos; d) tratamento justo; e) cumprimento da legislação (CHIAVENATO, 1999).

Desta forma, as organizações ao elaborar seus planos de remuneração devem seguir esses objetivos, observar os critérios acima expostos e fazê-los condizentes com a cultura organizacional, as políticas e estratégias RH. Conforme pode ser observado no exemplo abaixo:

Temos uma remuneração competitiva que nos possibilita manter e motivar nossos colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados e Stock Option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência Médica e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, restaurante, Clube Natura, Venda Interna de Produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços, transporte fretado e berçário.

Exemplo de política salarial da Natura, copiado de seu site: <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=16>, acessado em 03/03/2010.

A **política salarial** é criada com o objetivo de que o sistema de remuneração seja benéfico tanto para a organização quanto para os funcionários e para isto precisa ser balanceada e eficaz permitindo um pacote de recompensas razoável, que dê retorno ao funcionário, seja aceitável, sendo suficiente para a segurança dos trabalhadores e incentivador para o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Ainda para este mesmo autor, quando formos pensar em salários e plano de remuneração devemos considerar os encargos sociais e tributos decorrentes destes. Encargos sociais são entendidos como todas as obrigações trabalhistas que são pagas além do salário do empregado como: FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), previdência social (INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social ou previdência própria), seguro de vida e o 13º salário. Tributos são as taxas e contribuições que financiam o PIS/PASEP, Senai, Sesi, entre outras.



The screenshot shows the CAIXA website interface. At the top, there is a blue header with the CAIXA logo and the tagline "O banco que acredita nas pessoas". To the right, it says "VOCÊ CLIENTE" and "ACESSE SUA CONTA" with a magnifying glass icon. Below the header is a navigation menu with links: MENU, REDE DE ATENDIMENTO, SOBRE A CAIXA, CAIXA CULTURAL, DOWNLOADS, OUVIDORIA, and FALE CONOSCO. The main content area is titled "FGTS" and includes a search bar with the text "Ao digitar www.caixa.gov.br, quero que esta página apareça primeiro". Below this, there is a section for "SERVIÇOS ON-LINE" divided into two columns: "PARA O TRABALHADOR" and "PARA O EMPREGADOR". The worker column lists: Extrato de FGTS, Mensagens via celular, Créditos Complementares, and Atualização de Endereço. The employer column lists: Conectividade Social, Consulta CRF, and Edital Eletrônico. To the right of these columns is a section titled "FGTS" with a list of links: O que é, Quem tem direito, Como sacar o FGTS, Relatórios e balanços, Perguntas frequentes, and Arquivos para download. Below this list is a photo of a family and the text "Trabalhador, o FGTS é um direito seu. Clique aqui e saiba mais."

FGTS um direito do trabalhador e encargo para as empresas.

Os encargos e tributos são considerados custos elevados para empresas. Esses nunca podem ser esquecidos durante os planejamentos de sistema de remuneração, de carreira ou mesmo dos aumentos salariais anuais.

Há também algumas regras específicas para planos de remuneração na Constituição e podem possuir outras leis que abrangem a cada órgão público. Na CF/88, o art. 39, e seus §§ 1º e 7º, expõe:



Entenda mais sobre FTGS, PIS/PASEP e outros encargos e direitos dos trabalhadores no site da Caixa Econômica Federal: www.caixa.gov.br.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios **instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal**, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1º A **fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório** observará:

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II - os requisitos para a investidura;

III - as peculiaridades dos cargos.

....

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Fonte: C.F./88, disponível em www.planalto.gov.br, acessado em 03/02/2010. Grifos nosso.

Podemos ver no art. 39: a obrigação de se instituir um conselho para estudo da remuneração com participação de servidores efetivos; os critérios que devem ser utilizados para balizar a determinação dos vencimentos dos cargos; e a previsão de incentivos para recompensar os bons servidores.

Entenda um pouco mais sobre os incentivos oferecidos aos trabalhadores.

5.3.1 Programas de incentivos

Para maioria das pessoas a remuneração fixa, pelo tempo que passam dentro das organizações é necessária, mas insuficiente. É preciso recompensar os trabalhadores de forma a incentivá-los a se tornarem mais motivados e produtivos, buscando ultrapassar metas e

desafios propostos, compromisso com os resultados organizacionais, tornando a empresa mais competitiva, por isso, a migração para remuneração variável.

Chiavenato (1999) indica que esses incentivos têm como principais objetivos: aumentar a responsabilidade do funcionário com o grupo e com a organização; estimular o espírito de equipe e o trabalho em conjunto; motivar ações que aumentam valor a organização e aos clientes.

Complementa ainda que há vários tipos de recompensas, como alcance de metas ou resultados, tempo de serviço, entre outros, que podem ser utilizadas sozinhas ou em conjunto para incentivar o alcance de objetivos, normalmente relacionados a volume de produção, metas de vendas, satisfação do cliente, margem de lucro, melhoria da imagem da organização, entre outros.

Na busca de uma relação de aliados, de parceria com os funcionários, as empresas estão investindo na remuneração variável, que é um sistema de identificação dos resultados em período determinado (meses, trimestres, semestres ou anos) e os ganhos são divididos também com os funcionários. Quanto mais a organização ganhar, mais o funcionário ganha.



Espírito de equipe, um objetivo dos planos de incentivos.

Com a remuneração variável, valorizando não só tempo de casa passa-se a estimular resultados, criatividade, compromisso e iniciativa.

Embora este tipo de remuneração possua dificuldades de controle e às vezes, provoque queixas de funcionários não beneficiados, ele proporciona uma justa remuneração considerando a capacidade individual, o desempenho excepcional, permite autoavaliação, estabelece um adicional na remuneração, que somente produz custos quando alcançados os resultados (CHIAVENATO, 1999).

Os modelos de remuneração variável para Chiavenato (2005):

- **Plano de bonificação Anual:** Valor distribuído anualmente de acordo com o alcance de certo desempenho, como participação no mercado, etc.
- **Distribuição de ações da empresa aos funcionários:** distribuir ações gratuitamente como prêmio ou recompensa pelo desempenho.
- **Opção de compra de ações da empresa:** a empresa facilita a compra de ações por parte dos funcionários, os tornando acionistas por conta própria.
- **Participação nos resultados alcançados:** Diretamente relacionado ao alcance de metas e resultados do setor e da organização.
- **Remuneração por competência:** a remuneração relacionada com o nível de conhecimento e capacidade de execução do funcionário. Premia a pessoa e não o cargo.
- **Distribuição de lucro aos funcionários:** após a identificação dos resultados da organização, divide-se parte do lucro obtido com os funcionários.

Para que estas formas de remuneração variável ocorram bem é preciso que as pessoas estejam esclarecidas do funcionamento, sejam capacitadas para o desempenho desejado, possam controlar e acompanhar os resultados de forma a poderem modificá-lo, perceberem a influência de sua atuação individual no resultado final.

Com isso, para boa implementação de um plano de incentivos, alguns fatores são fundamentais, conforme expõe Chiavenato (1999):

- Deve ser capaz recompensar cada funcionário exatamente na proporção de sua produtividade e desempenho.
- Seja compreensível e de fácil cálculo por todos, para aumentar a credibilidade e incentivo dos funcionários.
- Os incentivos devem ser garantidos quando o plano funcionar.
- Os padrões exigidos devem ser entendidos como justos pelos funcionários, não podem ser elevados demais.
- A organização deve dar o suporte e o apoio necessário para que todos os funcionários alcancem seus objetivos.

Apesar destas particularidades os incentivos financeiros devem ser utilizados, juntamente com outras formas de remuneração na empresa, principalmente para estimular a disciplina e crescimento profissional. Portanto, para ser eficaz o plano deve contar com o apoio gerencial, aceitação dos funcionários e uma cultura de equipe, confiança e envolvimento de todos.

Todos nós enquanto trabalhadores, nos sentimos mais valorizados quando são incorporados na nossa remuneração, alguns benefícios. Concorda?

5.3.2 Benefícios

A maioria das organizações oferece vários benefícios aos seus funcionários como transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar, seguro de vida, podendo chegar a carros, celulares, entre outros. Estes benefícios correspondem a regalias e vantagens concedidas pelas organizações como um pagamento adicional ao salário. Estes benefícios, além da parte financeira, trás vantagens aos trabalhadores como não se preocupar com meios de transporte para o trabalho ou com a procura de restaurantes.



Exemplos de benefícios oferecidos pelas organizações.

De acordo com os pressupostos de Chiavenato (1999), os benefícios possuem cunho com as responsabilidades sociais da organização. A origem está relacionada às exigências legais, lutas sindicais, meios de aumentar remuneração sem pagar mais imposto, até como modo de manter e conquistar talentos humanos e preocupação com o bem estar das pessoas.

Este mesmo estudioso aborda que as organizações definem tais benefícios a fim de atender as necessidades de seus funcionários, ou seja, proporcionar uma vida pessoal e no trabalho mais tranquila e produtiva; reduzir faltas e evitar desligamentos; preencher deficiências dos serviços públicos de saúde, previdência social, entre outros.

Existem alguns aspectos contrários à criação de planos de benefícios, pois os funcionários podem ficar descontentes com os oferecidos, e gera aumento no custo e trabalho administrativo. Os benefícios não aumentam diretamente motivação, funcionam como fatores higiênicos (Herzberg) e sua posterior retirada poderá ser fator de desmotivação aos funcionários.

Todavia, alguns são legalmente obrigatórios e outros devem ser implementados observando: a localização da organização, a infraestrutura da cidade, a real necessidade dos funcionários na pirâmide das necessidades e há benefícios que podem ser oferecidos com flexibilidade permitindo adequação ao desejo e capacidade de contribuição de cada funcionário (CHIAVENATO, 1999). Além disso, é uma forma lícita de elevar a remuneração percebida pelo funcionário sem aumentar diretamente os encargos trabalhistas.



Exemplos de benefícios oferecidos pelas organizações.

A administração pública, com suas diferenças de natureza e objetivos em relação às empresas privadas, não pode oferecer todos os tipos de recompensas, incentivos e benefícios aqui citados, como participação nos lucros, ações, entre outros. Entretanto, considerando que os servidores públicos efetivos tendem a aposentar na instituição pública e com frequência, no mesmo cargo, é relevante criar mecanismos de incentivo e estímulos para um contínuo desenvolvimento profissional e/ou para melhoria do desempenho.

Já existem em diversos órgãos públicos exemplos de planos de incentivos em funcionamento e que deram certo. Os mais comuns se referem a tempo de serviço, produtividade, formação escolar, e inclusive com metas quantitativas e qualitativas, como satisfação do cidadão, etc.

Na elaboração de planos de salários e/ou planos de recompensas o gestor público deve primeiro estabelecer o que é imprescindível valorizar, considerando o planejamento de RH e o planejamento estratégico.

Definidas as diretrizes mestras, deve-se iniciar a discussão envolvendo a máxima representação dos servidores que serão beneficiados, dos sindicatos, do conselho de administração de pessoal e remuneração (se houver) e como sugestão, inclusive os vereadores. Quanto maior a participação, maior probabilidade de ser aceito e funcionar bem. Para tanto, é muito buscar exemplos de outros órgãos públicos que podem ser adaptados para a realidade e objetivos almejados.

Após aprovação da lei, comunicar e esclarecer sobre cada incentivo e benefício a todos os servidores e acompanhar devidamente os custos que serão gerados pelo pagamento dos mesmos.

Desta forma, verificamos que são relevantes e viáveis de serem criados planos de incentivos e benefícios, valorizando o desempenho, a qualificação ou mesmo formação, em busca de um melhor clima organizacional e de uma cultura mais dinâmica e comprometida com os resultados e o bem público, diferentemente do que ainda é se percebe presente em alguns órgãos públicos.

Vamos rever os principais conteúdos. Aproveite para verificar suas dúvidas e retomar as questões que não ficaram claras no seu entendimento.

Resumo

Remunerar um trabalhador é o que as organizações fazem para recompensá-lo pelos serviços prestados. E estas recompensas podem ser financeiras e não financeiras. O modo de calcular e pagar os direitos e recompensas está sempre disposto na lei que o funcionário está vinculado. A LRF e lei do FUNDEB impõem limitações e obrigações a administração pública em relação aos gastos com pessoal. Todos os salários, prêmios, vantagens e outras recompensas financeiras compõem o sistema de remuneração da organização. A política salarial é criada com o objetivo de que o sistema de remuneração seja benéfico tanto para a organização quanto para os funcionários. Os incentivos têm como principais objetivos o aumento da responsabilidade, compromisso com resultados e espírito de equipe nos funcionários. Já os



Atividades de aprendizagem

benefícios correspondem a regalias e vantagens concedidas pelas organizações como um pagamento adicional ao salário.

Na avaliação a seguir aproveite para identificar seu aprendizado e tendo qualquer dúvida retome o assunto. Bom trabalho!

5) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() Se quer com a criação do sistema de remuneração um tratamento justo ao pessoal e o cumprimento da legislação.

() Quando tratamos de salários e plano de remuneração não precisamos considerar os encargos sociais e tributos decorrentes destes.

() A política salarial possui o objetivo de que o sistema de remuneração seja benéfico tanto para organização quanto para os funcionários.

() Trazer motivação e comprometimento dos funcionários e aumentar a produtividade são objetivos de um plano de remuneração.

6) Quais alternativas referem-se ao que é fundamental na implantação de incentivos:

- a) Recompense cada funcionário na proporção de sua contribuição.
- b) Seja de fácil cálculo por todos.
- c) Que os padrões exigidos sejam percebidos como justos ao funcionário.
- d) A organização e sua gerência devem dar todo suporte e apoio necessário para os funcionários alcançarem seus objetivos.

I) a,b,c,d II) b,c,d, III) a,b,d IV) c,d,e

7) Quais as principais intenções (objetivos) da criação dos benefícios?

Muito bem! Você finalizou mais uma importante aula e acredito que lhe foi permitido melhor entender as especificidades dos temas remuneração e recompensas. Estudante, sei que você gosta de aprender e com isso tornar suas atividades estudantis e profissionais cada vez melhores, então fique feliz, nossa próxima aula é sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Aula 6 - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Objetivos

- Definir treinamento, as etapas de seu processo de elaboração e execução.
- Demonstrar o desenvolvimento de pessoas e os instrumentos para sua realização.
- Identificar o porquê dos planos de carreira.
- Reconhecer a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento de pessoas.

Olá estudante!

Você concorda comigo que as organizações atualmente precisam se modificar constantemente para acompanhar as mudanças do mundo em geral e de seus consumidores? E que da mesma forma todos nós trabalhadores necessitamos de aprimoramento ou não conseguiremos atender ao que a empresa e seus clientes solicitam e então sairemos do mercado de trabalho. Assim, tratar de treinamento e desenvolvimento é aprender sobre questões que você sempre utilizará, principalmente se perceber o quanto são importantes para o melhoramento contínuo do profissional e da organização.

6.1 Treinamento de Pessoas

Então, para você é importante que as pessoas se desenvolvam dentro da organização?

Acredito que concorda que sim. Como mostrado em aulas anteriores: oportunidades de crescimento para o funcionário, o desafio de novos cargos, os treinamentos e capacitações para ele-

vação de seus conhecimentos e habilidades, são percebidos por ele como recompensas pelo trabalho exercido (uma forma de remuneração) e o incentivam para um maior nível de motivação.

Neste sentido, há duas formas de buscar o aprendizado das pessoas, pode ser através do treinamento e do desenvolvimento, pois há uma diferença entre estes dois. O treinamento está relacionado diretamente ao cargo, em buscar novos conhecimentos e habilidades que proporcionarão melhoria no desempenho das atividades do cargo atual. Já o desenvolvimento refere-se ao aprendizado de novas habilidades e capacidades que o profissional utilizará no futuro, em novos cargos, setores e funções (CHIAVENATO, 1999).

Quando nos referimos ao treinamento de uma pessoa estamos pensando em seu aprendizado, isto é, deseja-se que este profissional tenha uma mudança de comportamento no seu dia a dia, devido ao aprendizado de novas atitudes, conhecimentos e capacidades.

Chiavenato (2005) afirma que o **treinamento** é uma maneira de obter bons resultados, de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. E assim entendido, é uma ferramenta fundamental para o capital intelectual da organização.

A-Z

Agregar valor: melhorar a qualidade e desempenho de produtos e serviços fazendo algo a mais que de costume, do que é esperado pelas pessoas, pela organização e principalmente, pelo cliente.



Homenageada pelo desempenho alcançado depois do treinamento.

Os treinamentos podem ter finalidades distintas como receber e integrar um funcionário recém-admitido a organização e ao cargo, melhorar o desempenho em um cargo, adaptar o funcionário a novo cargo/setor, melhorar as relações pessoais, entre outras. Todas essas finalidades serão identificadas e definidas nas fases do processo de treinamento.

O processo de treinamento, segundo Chiavenato (2005), é formado por quatro etapas: levantamento das necessidades, planejamento e programação, execução do treinamento e avaliação dos resultados.

Levantamento das Necessidades

Entendido como um processo de aprendizado, o treinamento tem que ter objetivo, não pode ser realizado ou oferecido aos funcionários sem um fim específico que ele entenda e aceite. Treinar por treinar, é gasto financeiro de uma parte e desgaste físico e de tempo de outra, sem ganhos reais.

Desta forma, é necessário conhecer as faltas de preparo profissional das pessoas para executarem suas atividades. Isto é, levantamento das necessidades é identificar o que os funcionários precisam de informações e de habilidades para melhor desempenharem seus cargos, aumentando sua eficiência e produtividade (CHIAVENATO, 2005).



Reunião do RH com gerentes para identificação das necessidades.

É o momento em que a organização responderá as perguntas: “o quê”, “quando” e “quem” treinar. Para realizar esta fase a Gestão de Pessoas junto às lideranças precisa analisar: a organização (informações sobre missão, visão, clima organizacional e as estratégias); os cargos (atributos, responsabilidades e habilidades exigidos para o exercício do cargo); as pessoas (o perfil e capacidades, conhecimento, comportamentos e as competências que possuem), e então compará-las com a análise do cargo e das estratégias organizacionais obtendo as necessidades de treinamento.

Você pode estar pensando: e quando entrar em uma empresa, ela terá que esperar eu trabalhar para depois de um período identificar minhas necessidades de treinamento. Se você já trabalha deverá lembrar que ao ingressar em uma organização participou de alguns treinamentos que são chamados de **treinamentos de integração**, para lhe apresentar o cargo e a organização, as atividades que deverá realizar, como fazê-las e claro apresentar as pessoas, superiores e subordinados, com quem irá se relacionar (CHIAVENATO, 2005).

Este treinamento tem a finalidade de obter, o mais rápido, bom rendimento e níveis de motivação, através do alinhamento das expectativas do novo funcionário com os valores e o trabalho na organização.

Planos e Programação do Treinamento

Após o diagnóstico das necessidades, passa-se a elaboração de como deve realizar o treinamento e, conforme Chiavenato (1999), questiona-se:

- Como treinar? Métodos e recursos que serão utilizados.
- Em que treinar? Conteúdos e assuntos a abordar.
- Por quem? Instrutor ou treinador.
- Onde treinar? Local de treinamento
- Quando treinar? Época, período, prazos, horários.
- Para que treinar? Objetivos do treinamento

Torna-se importante que a programação realizada, atenda efetivamente as necessidades identificadas e seja exposto de forma clara, para que todos os gerentes e responsáveis na organização compreendam a ideia, colocando-a em prática.

Execução do Treinamento

Uma das questões mais importantes a ser respondida na programação do treinamento é quais são os melhores métodos e recursos para o aprendizado. Isto deve ser pensado desde o momento de identificação das necessidades de treinamento dos funcionários (CHIAVENATO, 2005).

Existem diversas técnicas a serem utilizadas, observando o cargo, a pessoa e o que se deseja ensinar. Estas técnicas vão desde o treinamento no horário e local de trabalho até aos treinamentos realizados por EAD (Educação a distância) e por universidade corporativa



Exemplo de método de treinamento.

O treinamento pode ser:

- No local de trabalho: instrução sobre o conteúdo do trabalho, rotatividade (rodízio) de cargos, sensibilização das pessoas, relacionamento pessoal, coaching, etc.
- Fora do local de trabalho: sala de aula, simulações, seminários, conferências, estudo de casos, jogos, simulações entre outros.
- Realizar treinamentos requer investimentos e às vezes, investimentos altos para a organização e, por isso, a não fácil tarefa de mensuração e avaliação de seu resultado torna-se imprescindível. Sem estas não se sabe a validade e eficácia do programa de treinamento executado (CHIAVENATO, 2005).

Avaliação do Treinamento

É preciso saber se o treinamento atingiu seus objetivos, para então avaliar as pessoas e cobrar seus novos comportamentos.

Esta fase é complicada e custosa de fazer, para tanto, Chiavenato (1999) indica alguns elementos que podem ser considerados:

A-Z

Coaching: é uma relação em que uma pessoa ajuda a outra no desenvolvimento de novas capacidades e habilidades para o cumprimento de resultados. Age como um treinador que revela o potencial de uma pessoa para maximizar desempenho dela. Mais que lhe ensinar, o coach ajuda-a a aprender.

- Dados concretos: economias de custo e de tempo, melhoria da qualidade, satisfação dos funcionários.
- Medidas de resultados: clientes atendidos, tarefas completadas, produtividade.

Assim, fechamos o ciclo do processo de treinamento, que após a avaliação dos treinos, todos os efeitos positivos e negativos devem ser apropriados ou modificados, respectivamente, nos próximos programas, visando sempre melhores resultados.

Ainda que todas as etapas do treinamento sejam bem efetuadas, a motivação das pessoas e o clima organizacional irão influenciar na participação delas no treinamento e nos resultados a obter em cada indivíduo.

Com isso, o treinamento deve também ser utilizado como um item ou critério nas avaliações de desempenho dos funcionários, assim como parte de programas de incentivos, oferecendo recompensas às pessoas mais interessadas em aprender e mais preocupadas com o desenvolvimento próprio e da organização. Estas recompensas influenciarão positivamente no clima e cultura da organização.

Olha que bom, outra oportunidade de você perceber o quanto aprendeu. E nisso, se surgirem dúvidas retome o texto e responda-as.



Atividades de aprendizagem

1) Considerado como uma forma de desenvolver _____ e _____ nas pessoas o treinamento objetiva a melhoria do desempenho do profissional no exercício de seu _____, com mudança de comportamento no seu dia a dia, que irão _____ às pessoas, à organização e aos clientes.

2) Preencha a 2ª coluna de acordo com as teorias administrativas numeradas na 1ª coluna..

- 1 - Levantamento das Necessidades () Sem esta não se sabe a eficácia do treinamento.
- 2 - Programação do treinamento () Analisa a organização, os cargos e as pessoas buscando o que os funcionários precisam aprender.
- 3 - Execução do treinamento () Define os tipos de treinamentos cujos objetivos serão mensurados e avaliados seu retorno posterior.
- 4 - Avaliação do treinamento () Os efeitos positivos e negativos devem ser mantidos ou modificados nos próximos treinamentos.
- () Para saber definir quem será treinado, o que será ensinado e quando.
- () Há diversas técnicas a serem usadas de acordo com o cargo, a pessoa, o que precisa ser aprendido.
- () Momento de conhecer as faltas de preparo profissional das pessoas.

3) Qual a importância do treinamento de integração?

Vamos continuar e analisar agora um pouco mais profundamente a questão do Desenvolvimento de Pessoas. Como será que se configura esta prática na nossa realidade profissional?

6.2 Desenvolvimento de Pessoas

As mudanças tecnológicas, do mercado e as exigências cada vez maiores dos consumidores, fazem com que as organizações mudem, criem e inovem constantemente. Para realizar estas mudanças elas precisam das pessoas, é preciso também que estas mudem e inovem e, portanto, é preciso desenvolver as pessoas.



Desenvolvimento e crescimento humano

*Para Chiavenato (1999, p. 323) “o **desenvolvimento** está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro. Educação no sentido de processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.”*



O desenvolvimento está focado no crescimento pessoal do funcionário que visa à sua carreira futura, não só o cargo atualmente ocupado. Está vinculado com o aumento da capacidade dos funcionários de terem visão do todo, de perceberem as pessoas, as mudanças no ambiente e de conseguirem inovar e mudar a si e os processos a sua volta (CHIAVENATO, 2005).

Assim como o treinamento, existem diversos métodos para sua execução, muitos semelhantes ou até iguais ao treinamento. Alias, é importante dizer que o treinamento e desenvolvimento, muitas das vezes,

são realizados juntos, no mesmo curso, têm-se as duas finalidades para uma pessoa ou para pessoas distintas. Eles se misturam na prática.

Chiavenato (1999) apresenta alguns modelos de desenvolvimento de pessoas: **Rotação de Cargos** (mudança da pessoa de cargos e setores); **Posições de assessorias** (função de assessor, sob a supervisão de um bom gerente); **Aprendizagem prática** (análise e solução de problemas em certos projetos ou outros setores); **Atribuição de comissões** (que tomam decisões e pensam em implementações de soluções e recomendações); **Participação em cursos e seminários externos**; **Exercícios de simulação** (dinâmicas, estudos de casos e jogos de empresas); **Centros de desenvolvimento internos** (expor funcionários a exercícios realísticos para melhorar suas habilidades pessoais, é o caso das universidades corporativas); **Tutoria** (assistência e orientação de um executivo bem-sucedido, são os chamados mentoring ou coaching); **Aconselhamento de funcionários** pelo gerente.



Tutoria ou aconselhamento de um profissional mais capacitado.

Para o melhor funcionamento de todo o processo de desenvolvimento das pessoas existem duas ferramentas que complementam, incentivam, dão motivos para o envolvimento dos funcionários, que são: os planos de carreira e a avaliação de desempenho.



6.2.1 Planos de Carreira

Existe uma relação muito estreita entre o desenvolvimento das pessoas e suas carreiras. A realização de muitas pessoas tem correlação direta a sua progressão profissional. Assim, percebemos a relevância de um plano de carreira para manter e estimular a motivação dos funcionários.

A carreira pode ser compreendida como os vários cargos sucessivos que um funcionário ocupa durante sua vida de trabalho. Estes cargos na carreira tendem a ser cada vez mais complexos e superiores, sendo desafiadores a pessoa e propiciando um crescimento profissional e um desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2005).



Os degraus que devem ser galgados na carreira.

As organizações ao elaborarem planos de desenvolvimento de carreiras para seus funcionários estarão criando um planejamento que visa a cargos futuros para os profissionais que possuem potencial para ocuparem cargos mais elevados. O plano será bem sucedido quando for ligado ou integrado às atividades da Gestão de Pessoas, como programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e ao planejamento de RH. Se criado isolado terá pouco efeito (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004).

Os planos de carreiras, quando surgiram, focavam somente as necessidades da organização, sem se preocupar com o indivíduo. Entretanto, nos últimos tempos passou-se a levar em consideração as neces-

sidades e desejos do profissional e considerando ambas as necessidades cria-se um plano mais eficaz (CHIAVENATO, 2005). Outras organizações mais modernas estão oferecendo suporte para que os próprios funcionários façam as escolhas mais adequadas a fim serem bem-sucedidos.

Algumas ferramentas darão suporte à elaboração do plano de carreira: centros de avaliação, testes psicológicos; avaliação de desempenho; projeções de promoções de carreira; planejamento de sucessões; aconselhamento de carreiras; sistema de informações para os funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Outro tipo programa, que funciona como uma espécie de plano de carreira e que está sendo muito utilizado pelas grandes empresas: são os programas de *trainee*. Nestes programas, as pessoas são admitidas equivalentes a estagiárias (recém-formadas) e passam por um plano de desenvolvimento programado, com treinamentos contínuos, ministrados, monitorados e avaliados por pessoas muito capacitadas da organização. Depois de treinar e desenvolver o *trainee*, ele é posto numa posição avançada da carreira.



Exemplo de programa de trainee, imagem copiada do site: <http://www.traineeambev.com.br/>, acessado em 01/03/2010.

Funciona como um investimento no capital humano do futuro. A organização pretende o ingresso de novas pessoas, com potencial e revigorando seu patrimônio intelectual.

Na administração pública tanto o programa de trainee como várias destas outras ferramentas, devido a seus altos níveis de subjetivi-



Visite os sites listados a seguir e procure outros na internet para entender melhor sobre programas de trainee, pode ser uma ótima porta de entrada no mercado de trabalho:

<http://www.vale.com.br/pt-br/carreiras/oportunidades-na-vale/programa-trainee/paginas/default.aspx>

<http://www.portaldotrainee.com.br/programas-de-trainee.php>

<http://www.traineeambev.com.br/ambev2011>

http://www.focotalentos.com.br/trainee_programas.php

<http://www.estagiotrainee.com.br/forum/content.php?115-Em-Aberto>

dade, tornam-se complicadas de serem utilizadas. Lembramos os princípios da impessoalidade e da legalidade e que como o plano de carreira tem que ser autorizado por lei, para que tenha fácil comunicação e compreensão de todos os servidores, entretanto, por isso mesmo, também se torna bastante inflexível.

Ainda sim, é possível formatar um plano de carreira que leve em conta avaliações de desempenho, produtividade, formação, capacitações, entre outros, e seja incentivador para o desenvolvimento dos servidores, possibilitando resultados efetivos.

Na sua função profissional, já teve a oportunidade de participar de uma avaliação de desempenho? Como foi? Entenda como acontece e as principais características dessa ferramenta que é de responsabilidade da Gestão de pessoas.

Alguém muito próximo e que gosta de você já deve ter lhe falado sobre algo que precisava melhorar: algum comportamento que não era legal e que poderia ser evitado ou modificado. Muitas das vezes, nós nem percebemos que temos certas atitudes ou que estas incomodam ou prejudicam as pessoas e ficamos contentes por ter a oportunidade de mudá-las e melhorar nossos relacionamentos.

6.2.2 Avaliação de Desempenho

Também todos nós tivemos alguém que nos orientasse e inclusive cobrasse nossos estudos, nosso crescimento profissional, etc. Esses mesmos papéis devem ter a avaliação de desempenho junto aos funcionários.

Toda pessoa precisa de orientação e uma comunicação de retorno de como esta sendo seus comportamentos e seu desempenho para promover seu desenvolvimento. E para isto existem as avaliações de desempenho, como uma ferramenta para ser usada pelas organizações.



Avaliação como instrumento de ensinamento.

“Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados. No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.” (Chiavenato, 1999, p. 189)



Podemos considerar a avaliação de desempenho como um *feedback* para o funcionário de como foi seu desempenho, de quais os resultados alcançados e os porquês destes resultados, e dos aspectos, atitudes, conhecimentos e habilidades que são bons e devem continuar e quais precisam ser desenvolvidos para a melhoria de seu desempenho .

E porque fazer avaliação de desempenho?



As organizações precisam conhecer as pessoas e seus desempenhos para identificar potencialidades e todo funcionário necessita receber feedback de como está sendo seu trabalho, como tem sido seu desempenho. Chiavenato (1999) aponta três principais razões:

Feedback, retroalimentação ou retroação é um processo de comunicação como o objetivo de retorno a um pessoa sobre como suas ações e comportamento foram percebidos e compreendidos por outra pessoa.

1. A avaliação de desempenho proporciona julgamentos sequenciais e concisos para basear e confirmar aumentos salariais, promoções, transferências e inclusive demissões.



2. É oportunidade de retroação ao funcionário de como está indo no trabalho e de orientar e sugerir alterações de atitudes.

3. Viabiliza ao funcionário conhecer o que seu superior pensa a seu respeito. É muito usada pelas lideranças para orientações dos subordinados em relação a seus desempenhos.

Estas comunicações sobre o desempenho alcançado devem ocorrer periodicamente (trimestrais, semestrais), num tempo que seja suficiente para mensurar uma sequência de resultados e de produtividade do funcionário, assim como, este tempo deve permitir que a pessoa altere seus comportamentos, aprenda e aplique novos conhecimentos e habilidades (CHIAVENATO, 1999).

Quem deve avaliar o desempenho dos funcionários?

A escolha de quem realizará a avaliação dos funcionários depende da cultura da empresa e de seus objetivos estratégicos, sendo essencial não criar uma forma extremamente burocrática e demorada que os avaliadores fiquem tão preocupados com o que fazer e se esqueçam do objetivo principal da avaliação de desempenho.

Carvalho e Nascimento (2004) apontam que o gerente imediato deve ser responsável por avaliar e comunicar a avaliação ao funcionário. Contudo, esses autores ressaltam a importância desse gerente ser treinado e capacitado para realizar tal tarefa.

As principais alternativas de quem avaliar são: autoavaliação do desempenho; superior direto ou gerente; funcionário e seu superior; equipe de trabalho; a avaliação de 360 graus (todas as pessoas que mantêm contato de trabalho direto com o avaliado: subordinados, chefes, colegas de trabalho, clientes, fornecedores, etc.); a avaliação para cima (equipe avaliando seu superior); comissão de avaliação (CHIAVENATO, 1999).

Há diversos métodos e formas de se realizar as avaliações de desempenho, entre elas: escalas gráficas, escolha forçada, método dos incidentes críticos, lista de verificação e um modelo mais moderno, avaliação participativa por objetivos. Este último vem ganhando espaço uma vez que avalia o desempenho do funcionário relacionado aos objetivos individuais e sua contribuição para os objetivos departamentais e estratégicos da organização (CHIAVENATO, 1999).

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO											
Nome: _____		Cargo: _____			Departamento: _____						
Áreas de Desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de Desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento de trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimentos às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Modelo de Avaliação de Desempenho por Lista de Verificação. (Fonte: Chiavenato, 1999, p. 200)

Com minha pequena experiência prática na área de Gestão de Pessoa, pondero algumas sugestões em busca de um bom funcionamento da avaliação de desempenho nas organizações, que devem considerar que:

- Os resultados a serem avaliados devem ser mensurados constantemente e sendo permitido ao funcionário acompanhar cada levantamento destes, de forma a possibilitá-lo intervir em seu desempenho antes da reunião de avaliação;
- Os funcionários devem concordar com os critérios e metas determinadas, antes que se inicie o processo de avaliação;
- A comunicação da avaliação de desempenho deve ser realizada pelo superior direto ou pessoa que o funcionário confie, dentro de um ambiente de harmonia e de colaboração, com o trabalhador percebendo que o objetivo é seu crescimento pessoal e profissional;
- Todos os assuntos abordados devem ser pautados em fatos reais, já ocorridos com o funcionário, que foram vistos pelas pessoas e possíveis de serem registrados, principalmente

quando se referirem a comportamentos a serem modificados. Isto evitará que o funcionário entenda a avaliação como um julgamento pessoal de quem o está comunicando.



Avaliação de desempenho com o superior.

As lideranças são fundamentais para o adequado funcionamento da avaliação de desempenho. O envolvimento e a importância com que os líderes dispõem na realização das avaliações são percebidos por seus subordinados e afeta a seriedade e credibilidade com que eles as consideram (CHIAVENATO, 2005).

Embora estejamos estudando a avaliação de desempenho como fator relevante para o desenvolvimento das pessoas, ela tem várias outras funções dentro da organização: possibilita a identificação das potencialidades do funcionário para possíveis promoções ou transferências; melhora e integra o colaborador em seu cargo e suas atividades; utilizada para motivar e recompensar; mostra o desempenho e resultados que devem se manter pelo funcionário e proporciona uma retroação ao trabalhador sobre seu desempenho e suas potencialidades de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

Na administração pública, a avaliação necessita de critérios e parâmetros mais objetivos para funcionar bem. Apesar de serem organizações como as demais, pode ter o risco de não atender a exigida impessoalidade.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

*III – mediante procedimento de **avaliação periódica de desempenho**, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.*

.....

*§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é **obrigatória a avaliação especial** de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.*

Fonte: C.F./88, disponível em www.planalto.gov.br, acessado em 03/02/2010. Grifos nosso.

Além disso, aqui as avaliações são obrigatórias:

Os servidores ao serem admitidos passam por um período de estágio probatório, durante três anos eles são avaliados em referência ao desempenho no cargo para depois deste tempo conseguir a estabilidade no serviço público. Neste período probatório, não obtendo resultados satisfatórios e tendo comportamentos não condizentes com o cargo ou com a posição de servidor público, responderá a processo administrativo disciplinar – PAD para apurar os fatos, podendo ser demitido se for identificada gravidade.

As avaliações de estágio probatório devem ocorrer com certa frequência funcionando realmente como instrumentos de orientação para adaptação e bom desempenho dos servidores admitidos. E estas buscam, concomitantemente, o desenvolvimento dessas pessoas.

Como visto a própria CF/88, no art. 41, traz como obrigatória a ocorrência de processos chamados sindicância e processo administrativo disciplinar – PAD, que são instrumentos utilizados para apurar os fatos e indicar a penalidade a servidores que tenham descumprido suas obrigações e deveres ou tenham causado algum prejuízo a outrem. Nestes

processos, dá-se ampla defesa ao indiciado, seguindo procedimentos legais e objetivos, através da condução por uma comissão de no mínimo três servidores efetivos.

A sindicância e o PAD devem possuir foco disciplinar (de educar e ensinar), como o próprio nome diz, por isso, falo aqui destes processos porque entendo que são fontes de informações sobre necessidades de treinamentos, capacitações e avaliações de muitos servidores, não só daquele que está sendo indiciado, e porque acredito que devam fazer parte, como parâmetro negativo, de programas de incentivos e planos de desenvolvimento.

Considerando que os servidores sendo efetivos tendem a sair do órgão público somente com a aposentadoria e para evitar as situações de acomodação, desmotivação e principalmente, proporcionar o desenvolvimento profissional e a felicidade desses, é fundamental que a administração pública crie planos de carreiras, planos de incentivos e avaliação de desempenho.

Todos estes processos de desenvolvimento de pessoas precisam ser criados por lei e respeitando todos os princípios e exigências de leis maiores, como a Constituição Federal e Lei Orgânica. Na criação de qualquer um desses instrumentos deve-se sempre buscar a participação e envolvimento dos servidores, que serão concretamente afetados, dos líderes, de especialistas, de comissões de estudos sobre servidores e remunerações, de sindicatos e de vereadores. A participação permitirá amplas discussões e facilitará os processos seguintes, como aprovação na Câmara Legislativa, e ainda, o envolvimento aumenta o comprometimento e concordância de todos para uma melhor implementação e um bom funcionamento no futuro.

Mais uma vez chegamos ao final de uma aula, e o resumo pode auxiliá-lo/a a rever os tópicos principais do seu estudo. Boa leitura!

Resumo

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas melhorem o desempenho nos cargos e possam contribuir melhor para os objetivos organizacionais. O processo de treinamento é formado pelas etapas: levantamento das necessida-

des, planejamento e programação, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro, sendo vinculado com o aumento da capacidade dos funcionários de terem visão do todo, de perceberem as pessoas, as mudanças no ambiente e de conseguirem inovar e mudar a si e os processos a sua volta. Planos de carreira visam a cargos futuros para os profissionais que possuem potencial para ocupar cargos cada vez mais complexos e superiores, sendo desafiadores para a pessoa e propiciam um crescimento profissional e desenvolvimento pessoal. Avaliação de desempenho é uma apreciação da performance de cada pessoa em função das atividades que exerce, das metas e resultados a serem alcançados, funcionando como uma retroação.

Agora pratique e continue seu processo de aprendizagem. Ânimo e energia, estamos quase finalizando nossa caminhada!

Atividades de aprendizagem



4) O que você entende por desenvolver pessoas?

5) Quais alternativas referem-se a atividades e ferramentas usadas na elaboração e execução dos planos de carreiras:

- a) Testes psicológicos
- b) Avaliação de desempenho
- c) Planejamento de sucessões
- d) Aconselhamento de carreiras
- e) Programas de Trainee

I) a,b,c,d II) b,c,d,e III) a,b,d,e IV) todas as alternativa

6) Em relação à avaliação de desempenho, analise as afirmativas e coloque V quando for verdadeira, e F quando for falsa:

() Funciona como uma comunicação de retorno de como está sendo as atitudes e desempenho do funcionário para promover seu desenvolvimento.

() Constitui um meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

() Devem ocorrer periodicamente, num tempo suficiente para mensurar resultados e para que o funcionário aplique novas habilidades aprendidas.

() Os resultados que serão avaliados devem ser mensurados constantemente, permitindo que o funcionário os acompanhe.

() Os funcionários precisam concordar com os critérios e metas determinadas, antes que se inicie o processo de avaliação;

() O feedback deve ser realizada por pessoa que o funcionário confie, em um ambiente de harmonia e de colaboração.

() Os líderes devem utilizar as avaliações no cotidiano como uma ferramenta que busca desempenho e desenvolvimento das pessoas.

7) Para que serve a avaliação de estágio probatório?

A penúltima aula terminou, estou feliz por você. Sei que compreendeu o quanto precisamos desenvolver e ser desenvolvido por pessoas, num contínuo processo de inovação e mudança. Na nossa última aula abordaremos o tema qualidade de vida no trabalho e a importância dessa área na gestão de pessoas. Espero você.

Aula 7 - Qualidade de vida no trabalho e perspectivas futuras da Gestão de Pessoas

Objetivos

- Apontar os programas de higiene do trabalho, saúde ocupacional segurança do trabalho.
- Definir qualidade de vida no trabalho identificando sua relevância no sucesso das organizações.
- Identificar algumas perspectivas futuras da Gestão de Pessoas.

Olá estudante!

Você como trabalhador estará contribuindo para o sucesso da organização, e mesmo como servidor público, estará comprometido em atingir os objetivos ou atender sempre melhor a população. Agora você concorda que esta contribuição ou comprometimento será maior ou menor dependendo da pessoa e dependendo de como a empresa cuida de seus funcionários? Daí a relevância de se entender sobre qualidade de vida no trabalho e as perspectivas futuras na Gestão de Pessoas.

7.1 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

Para obter o máximo rendimento das pessoas em relação à qualidade e inovação é preciso investir no cuidado delas, atender a suas necessidades e propiciar um ambiente produtivo e agradável. Para tanto as organizações investem em qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente em higiene do trabalho e segurança do trabalho.

7.1.1 Higiene no Trabalho

Você gostaria de almoçar dentro de uma cozinha toda bagunçada, com várias vasilhas sujas em cima da mesa, sem espaço para colocar o prato?

Acredito que não e da mesma forma, nem você e nem ninguém gosta de trabalhar em um ambiente sujo, desorganizado, barulhento e escuro. Por isso, o estudo e atenção das empresas para a higiene do trabalho.



Mostram diferentes ambientes de trabalho

Higiene no trabalho constitui um conjunto de normas e procedimentos para preservar a saúde e integridade física e mental das pessoas no trabalho. *“A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas”* (Chiavenato, 1999, p. 375).

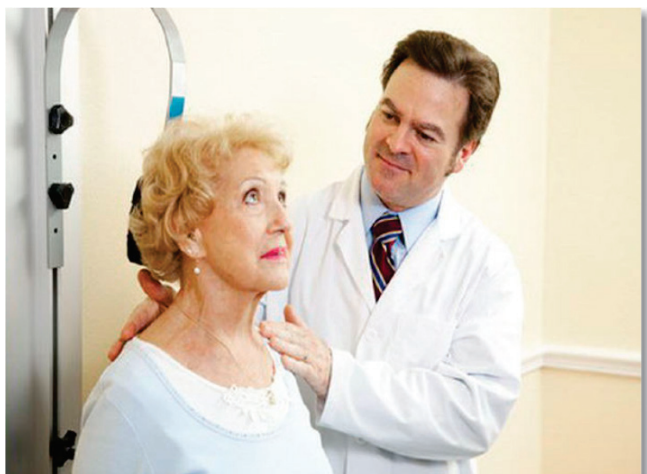
Em relação à saúde física, o foco da higiene do trabalho é o local de trabalho, tratando sobre a exposição das pessoas a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Neste sentido, um ambiente saudável de trabalho precisa ter boas condições físicas para todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar.

Se tratando de saúde mental a organização deve promover um ambiente de trabalho com boas condições psicológicas e sociológicas, que seja agradável, gostoso de trabalhar. Este ambiente deve agir positivamente sobre as atitudes das pessoas em prol do bem-estar das mesmas e assim evitando situações emocionais como desgastes e estresse.

De acordo com Chiavenato (1999), os programas de higiene estão relacionados diretamente a:

- a. Ambiente físico do trabalho (iluminação, ventilação, temperatura e ruídos).
- b. Ambiente psicológico de trabalho (bons relacionamentos, atividades agradáveis e motivadoras e estilo de liderança).
- c. Aplicação dos princípios de ergonomia (máquinas, equipamentos e instalações adequados às características humanas, ferramentas e tecnologias que reduzam o esforço físico no trabalho).
- d. Saúde ocupacional, em relação à prevenção de doenças.

A **saúde ocupacional** trata de riscos de saúde como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, tanto quanto condições estressantes que podem provocar danos às pessoas no trabalho no presente ou no futuro. Isto é, o ambiente de trabalho pode prejudicar a saúde do funcionário (CHIAVENATO, 1999).



Exemplo de medicina no trabalho.

Os gestores e líderes das organizações devem sentir-se responsáveis por cuidar da saúde geral de seus subordinados, principalmente do bem-estar psicológico. Se avaliarmos um funcionário depressivo, ele trabalha tanto quanto um funcionário doente ou hospitalizado.

Saúde ocupacional relaciona-se com assistência médica preventiva e por isso a Lei Federal nº 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, que exige os exames médicos pré-admissional, periódico, retorno ao trabalho (afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função e o demissional (devem ser feitos nos 15 dias antes do desligamento definitivo do funcionário).

O PCMSO envolve, além dos exames médicos obrigatórios, palestras de medicina preventiva, programas de proteção à saúde dos funcionários, elaboração de mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, objetivando preservar e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e consequentemente aumento da produtividade.

As organizações somente começaram a dar atenção a estes programas e cuidar da higiene no trabalho depois de identificarem suas relações diretas com pagamentos de indenizações, aumento de afastamentos por doença, aumento de absenteísmo e grande rotatividade de pessoal, produtividade baixa e menor qualidade, além de pressões dos sindicatos. Todos estes fatores interferem diretamente nos resultados das organizações e dificultam o alcance de quaisquer objetivos e estratégias planejadas.

A-Z

Absenteísmo: refere-se à quantidade de faltas e atrasos dos funcionários em uma organização.

Rotatividade de pessoal ou turnover: é relacionada ao número de desligamentos de funcionários que ocorrem na organização

7.1.2 Segurança no Trabalho

Qualquer acidente resulta em custos financeiros e desgastes psicológicos não apenas ao acidentado como a todos que convivem com ele no trabalho, nas relações sociais e diretamente a família. Se encarado dessa forma, o acidente é tudo que se quer evitar dentro de uma organização. No entanto, nem todas as organizações dão a necessária atenção aos programas de higiene e segurança no trabalho.

*“A **segurança no trabalho** está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.” (Chiavenato, 1999, p. 381).*

Também podemos compreender a segurança no trabalho com um conjunto de medidas educacionais, técnicas médicas e psicológicas usadas na prevenção de acidentes. Realizam tais medidas através da eliminação de situações de riscos e da persuasão das pessoas sobre a importância da prevenção.

Apesar dos investimentos atuais em segurança do trabalho nas organizações, os números de **acidentes** no Brasil ainda são assustadores, mostrando quetemos muito a caminhar (CHIAVENATO, 1999).



EPI's, exemplos de equipamentos de segurança utilizados pelos trabalhadores.

Acidente pode ser entendido com a ocorrência de um fato inesperado e sem intenção, do qual o resultado são danos como lesão corporal, morte ou dano material (CHIAVENATO, 1999). Estes fatos apesar de inesperados, algumas vezes são previsíveis e os danos podem ser econômicos, e pior, físicos às pessoas como dor, sofrimento, invalidez ou morte.

Segundo Chiavenato (1999), os acidentes podem ser classificados:

A. Acidente sem afastamento: mesmo com o acidente o funcionário continua trabalhando sem prejuízo considerável.

B. Acidente com afastamento: acidente que provoca o afastamento do funcionário do trabalho e pode ser:

I. **Incapacidade temporária:** perda temporária da capacidade para o trabalho, com sequelas durante um período menor que um ano. Com retorno do funcionário normal as suas funções.

II. **Incapacidade parcial permanente:** acidente que provoca a diminuição parcial e permanente da capacidade para o trabalho, tendo sequelas por mais de um ano.

III. **Incapacidade permanente total:** o acidente provoca perda total e permanente da capacidade de trabalho da pessoa.

IV. **Morte:** o acidente causa a morte do funcionário.

Há duas causas de acidentes no local de trabalho: condições inseguras e atos inseguros.

As **condições inseguras de trabalho** constituem as causas mais frequentes de acidentes. Englobam fatores como: equipamento sem proteção ou defeituoso, procedimentos arriscados em máquinas e equipamentos, armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado; iluminação imprópria; ventilação indevida, fontes de ar impuro e pouca circulação de ar; temperatura baixa ou elevada demais e condições físicas ou mecânicas inseguras criando espaços perigosos (CHIAVENATO, 1999).



Locais com condições seguras de trabalho.

Outros fatores de trabalho relacionados com causas de acidentes considerados condições inseguras são a programação de trabalho, o cargo em si e o clima psicológico no trabalho. O tipo de trabalho, o setor, a fadiga, quantidade de tempo trabalhado, turnos

noturnos e o clima psicológico têm relações diretas com as estatísticas de números de acidentes e podem ser evitados, devendo ser preocupação da direção da organização e dos líderes a sua não ocorrência.

A providência a ser tomada nestes casos é a redução ou eliminação total das condições inseguras, evitando a ocorrência de qualquer acidente, através de atividades como: mapeamento de áreas de risco, análise profunda dos acidentes ocorridos e apoio irrestrito da cúpula administrativa em programas de prevenção de acidentes (CHIAVENATO, 1999).

O autor complementa que acabar com as condições inseguras não é o bastante, pois as pessoas também provocam acidentes, estes são os **atos inseguros**. Como, por exemplo: carregar de forma errada materiais pesados, trabalhar com velocidades inseguras, uso inadequado de equipamentos e máquinas, não executar procedimentos seguros, subir escadas ou degraus depressa ou distrair, brincar, arriscar, negligenciar, pular, abusar, etc.

O estudioso reforça que todos esses atos expõem o próprio funcionário e os demais a acidentes. As causas desses atos inseguros estão relacionadas com certas características pessoais, da personalidade, como assumir riscos e ter comportamentos inadequados, que levam a desatenção e a falhas aumentando as chances de acidentes.



CIPA e campanhas de segurança e saúde dentro das organizações.

Chiavenato (1999) propõe que para a redução dos atos inseguros, estudos psicológicos sugerem que pessoas com traços, com tendências, para acidentar-se não ocupem cargos com determinados riscos. As principais medidas de eliminação dos atos são: seleção de pessoas com a identificação devida das características pessoais dos candidatos; campanha para prevenção de acidentes e reforço positivo.

As organizações, na prevenção de acidentes, criam a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que é uma imposição legal, sendo que metade é composta por funcionários indicados pela organização e outra metade por funcionários eleitos pelos demais. Cabe a CIPA identificar os atos inseguros e condições de insegurança existentes na organização (CHIAVENATO, 1999).

O cuidar das pessoas e do ambiente em que elas vivem não é somente uma questão legal, deve ser uma política organizacional, deve fazer parte da relação que a organização possui com seus funcionários, inclusive se esta almeja se manter eficiente, eficaz e lucrativa.

7.1.3 Qualidade de Vida no Trabalho

É no trabalho que as pessoas passam pelo menos um terço de seu dia e os melhores e mais produtivos anos de sua vida. Quando o tempo no trabalho é vivido de forma digna, o indivíduo se sente feliz e transmite essa felicidade a todos a sua volta, tanto no trabalho, quanto na família e comunidade em que vive. Este é o objetivo da qualidade de vida no trabalho.



Ambiente de descanso dos funcionários da Google.



Qualidade de vida no trabalho – QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Trabalha duas posições antagônicas: de um lado, as solicitações dos funcionários quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações em relação à produtividade e a qualidade.

*“Por **qualidade de vida no trabalho – QVT** queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização. Os elementos típicos de um programa de QVT incluem muitos itens, entre eles: comunicações abertas, sistemas de recompensas justos, preocupação com a segurança dos empregados e participação no planejamento do trabalho.” (DAVIS E NEWSTROM, 2001, p. 146)*

A QVT busca produzir um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir desde as necessidades mais básicas das pessoas até as aspirações mais elevadas. Com a ideia de que os funcionários não são mais simples recursos a serem usados, ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas deles e proporcionar um ambiente que os encorajem a desenvolver suas capacidades. Além disso, deve propiciar que o funcionário desempenhe outros papéis, como o de cidadão, marido e pai, isto é, o trabalho precisa contribuir para o desenvolvimento social em geral (DAVIS e NEWSTRON, 2001).



Felicidade de funcionários em um ambiente de qualidade.

A área de Gestão de Pessoas nas organizações deve estar preparada para gerenciar este campo da atividade organizacional que pode levar as organizações ao sucesso, pois, as pessoas com boa qualidade

de vida no trabalho contribuem mais efetivamente para a organização, já que se tornam mais motivados para o trabalho, mais satisfeitos e mais comprometidos, entre outros aspectos positivos.

O desempenho no cargo e o clima organizacional são fatores importantes para determinação da QVT. Se a qualidade de trabalho for baixa, resultará em insatisfação, má vontade, redução da produtividade e surgimento de comportamentos indevidos. Agora, se a qualidade do trabalho for alta, acarretará um clima de confiança e respeito, com elevadas contribuições do funcionário e assim, aumentando a tranquilidade e segurança das pessoas.

Com isso, percebe-se que a QVT reflete diretamente na competitividade da organização. Sendo assim, para satisfazer aos clientes externos as organizações precisam satisfazer os clientes internos, que são os executores dos produtos e serviços oferecidos. Investir nos funcionários corresponde a investimento indireto nos clientes externos.



Funcionário feliz cliente satisfeito.

Outra justificativa para a QVT é citada por Davis e Newstrom (2001) de que o funcionário bem treinado e bem posicionado terá melhores condições para identificar e analisar problemas com a qualidade do produto ou com o modo como o trabalho está sendo feito. Desta forma, para o sucesso dos programas de qualidade total é essencial o envolvimento e a postura das pessoas, que precisam estar satisfeitas e dispostas.

Contudo há dificuldades para desenvolvimento da QVT, pois as pessoas e organizações dão importâncias variadas para as necessidades humanas. Para tanto, Chiavenato (1999) expõe que a QVT deve envolver diversos fatores como:

1. Satisfação com o trabalho exercido.
2. As oportunidades de crescimento na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Benefícios recebidos.
6. Relacionamentos humanos no trabalho.
7. O ambiente físico e psicológico de trabalho.
8. A autonomia e responsabilidade do cargo.
9. O grau de participação.



Busca do bem estar das pessoas.

Outra forma de investir na QVT pelas organizações tem sido os programas de bem estar dos funcionários que envolvem, entre outras atividades, auxiliar ao funcionário na identificação de riscos potenciais de saúde, educação preventiva de saúde, encorajar os funcionários a mudar para um estilo de vida mais saudável, com atividades físicas e boa alimentação (DAVIS e NEWSTRON, 2001).

A não preocupação com competitividade na administração pública faz com que os investimentos em QVT ainda sejam mínimos. Apesar de muitos avanços, infelizmente, na prática ainda não é comum os

gestores públicos terem as pessoas como a principal forma de alcançar a excelência nos seus governos.

Contudo, acreditando que todos tenham o desejo de oferecer o melhor atendimento possível aos cidadãos o que lhes é direito, eles não podem esquecer que a única maneira de obterem esta qualidade é através da promoção da qualidade na vida de quem realiza os serviços de atendimento. E voltando a aquele pensamento de que os servidores efetivos se aposentam no órgão público, fica mais significativa a preocupação com o desenvolvimento de programas que busquem a qualidade de vida dos trabalhadores.

Portanto, o que não falta são razões plausíveis para que a administração pública renove sua visão e invista de tal forma em QVT que passe a ser considerado exemplo a ser seguido pela iniciativa privada.

Por fim, recomendamos que a busca da qualidade de vida no trabalho deve ser constante, tanto por parte da Gestão de Pessoas, quanto da direção da organização e também pelos próprios funcionários. Todos juntos, encontrarão a solução para que o dia a dia no trabalho seja mais agradável e proporcione uma vida com qualidade, de forma que os que trabalham, tenham produtos de qualidade, sendo esta interação da vida com o trabalho muito importante para todos.

Mais uma vez o momento de verificar seu desempenho. Caso tenha dúvida retome aquilo que não ficou claro no seu entendimento. Ânimo e boa sorte!



Atividades de aprendizagem

1) A _____ age através de normas e procedimentos que altera as condições do ambiente de trabalho e as condições de bem estar das pessoas em busca de preservar a saúde e integridade _____ dos trabalhadores. Em relação à saúde física o foco da higiene do trabalho é o _____ de trabalho. Se tratando de saúde mental a organização deve promover um ambiente de trabalho com boas condições _____.

2) Além dos exames médicos ocupacionais, quais atividades fazem parte do PCMSO?

3) Quais alternativas estão relacionadas à segurança do trabalho:

- a) Prevenção de acidentes e administração de riscos ocupacionais.
- b) Incapacidade temporária corresponde à perda temporária da capacidade para o trabalho.
- c) Incapacidade parcial permanente, quando o acidente provoca a diminuição parcial e permanente da capacidade para o trabalho.
- d) Incapacidade permanente total devido ao acidente ter provocado perda total e permanente da capacidade laboral da pessoa.
- e) As condições inseguras de trabalho e os atos inseguros não possuem correlação com a quantidade de acidentes que acontecem.

I) a,b,c,d II) b,c,d,e III) a,c,d,e IV) todas as alternativas

4) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

() A proposta básica da QVT é de desenvolver ambientes de trabalho tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização.

() A QVT procura aproveitar as melhores habilidades dos funcionários e proporcionar a eles um ambiente para desenvolver suas capacidades.

() As organizações estão, com a QVT, cumprindo sua função de responsabilidade social.

() A QVT tem relação direta com os níveis de qualidade e produtividade das organizações, e reflete diretamente na competitividade da organização.

() A implantação de programas de qualidade total é pior em organizações que possuem QVT.

() Uma outra forma de investir na QVT pelas organizações tem sido os programas de bem estar dos funcionários.

5) A QVT envolve diversos fatores, exceto:

- a) Satisfação com o trabalho exercido.
- b) As oportunidades de crescimento na organização.
- c) O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- d) Relacionamentos humanos no trabalho.
- e) A autonomia e responsabilidade do cargo.
- f) O grau de participação.
- g) A capacidade das pessoas aprenderem.
- h) O salário percebido.

Foram muitos os conteúdos até esse momento, se formos retomar todas as informações, será possível perceber que construímos um conhecimento sólido sobre instrumentos e processos desenvolvidos pela Gestão de Pessoas. Agora vamos traçar um panorama de perspectivas futuras nessa área.

Durante todo nosso estudo falamos que as novas atribuições da Gestão de Pessoas estão relacionadas com o papel que deve desempenhar nas organizações, seja como incentivadora da parceria entre as pessoas e a organização, seja contribuindo para alcance da missão,

7.2 Perspectivas da Gestão de Pessoas no Futuro

visão e objetivos estratégicos organizacionais, seja como prestadora de serviços de assessoria para as lideranças e demais clientes internos. E neste sentido sua busca é sempre melhorar para as pessoas, para a organização e para os clientes.

As organizações precisam cada vez mais visualizar as pessoas como fontes de receitas e não mais como centros de custos. Para melhor compreendermos sobre esta verdade, vamos refletir, porque grandes empresas, apesar de pouco patrimônio físico, são tão valiosas e tão lucrativas, como é o caso da Microsoft?



Produção intelectual ainda que, com pouca estrutura material.

Porque os seus valores e lucros não são medidos somente por seu patrimônio tangível (material), mas também, pelo patrimônio intangível (não-materializado), que segundo Chiavenato (1999) é composto por:

1. Competências dos funcionários: apesar de a competência individual pertencer ao indivíduo, a capacidade de criação das pessoas e o quanto elas fazem a organização crescer são patrimônios intangíveis da empresa.
2. Estrutura interna: composto por marcas, patentes, modelos, etc., tudo criado por funcionários e pertencem à organização.
3. Estrutura externa: constitui-se das relações e interações criadas e mantidas com clientes, fornecedores e comunidade. A imagem e reputação da empresa.

E como pode ser percebido, as pessoas estão por trás de qualquer componente do patrimônio intangível que cria valor para as organizações, e desta forma são sim, consideradas fontes de receitas imprescindíveis.

Outro aspecto que já influencia e irá interferir cada dia mais na gestão das organizações é a responsabilidade social. As organizações que praticam ações desumanas como trabalho infantil, condições de trabalho impróprias, ou que prejudicam ao meio ambiente, ou ainda que indiretamente intensifiquem os problemas sociais na comunidade em que se encontram, tendem a não sobreviver. Se não passarem a buscar qualidade de vida no trabalho, ações e programas de preservação do meio ambiente e se envolver e conduzir seus colaboradores para programas sociais, pouco ou nada conseguirão no futuro. A responsabilidade social já aumenta a lucratividade e no futuro será preponderante para obtenção de receita (CHIAVENATO, 1999).

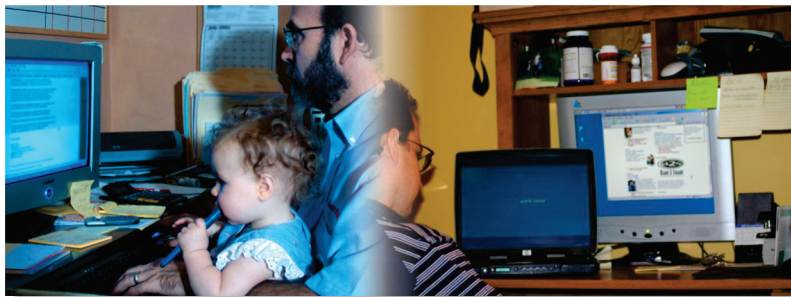
E para onde vai a Gestão de Pessoas? Sua tendência é expandir ou ser eliminada dentro das organizações?

Realizar estes questionamentos faz muito sentido uma vez que o mundo mudou e continua mudando constantemente. Em consequência disto, as organizações mudam e precisam inovar para se manterem vivas e conseguirem agradar os clientes.

Neste contexto, se a Gestão de Pessoas realiza seu trabalho com o foco principal de auxiliar as pessoas a aumentar sua contribuição, a agregar valor à organização e principalmente ao cliente, ela tende a expandir. Se funcionar como instrumento primordial para a mudança organizacional, através de implantação de uma cultura de comprometimento e de motivação, tornando as pessoas empreendedoras e criadoras de novos patamares de qualidade, ela terá um espaço sempre maior e mais relevante (CHIAVENATO, 2005). Desta forma, a área de RH presta serviços valiosos, criando uma nova cultura organizacional e propiciando um clima de participação e de realização da missão e visão da organização para melhor servir ao cliente.

Chegamos então ao papel do RH ser o propulsor de mudanças organizacionais, no sentido de contribuir para a vivência e expansão da organização nas ondas de mudanças globais. E por isso, surgem algumas tendências para a Gestão de Pessoas para Chiavenato (1999 e 2005):

- Consolidar com ações a ideia de **administrar com as pessoas**. Os funcionários não são recursos são parceiros na busca do sucesso do negócio.
- A transformação da função dos órgãos de RH de prestação de serviços em **consultoria interna**, com foco no alcance dos resultados finais da organização.
- A ocorrência de **transferência das decisões e ações da Gestão de Pessoas para os gerentes**, principalmente as atividades de seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento.
- **Mudança da estrutura organizacional mais rígida para equipes de trabalho.**



O trabalho pode ser feito em casa.

- A busca pela qualidade de vida no trabalho faz com que as organizações caminhem para uma **cultura participativa e democrática**.
- A preocupação com as pessoas faz com que as organizações utilizem de **mecanismos de motivação e realização pessoal**. Busca oferecer oportunidades para que os funcionários possam obter suas realizações pessoais através da organização.
- Considerando as diferenças individuais os **programas e políticas de RH estão se adequando às necessidades de cada pessoa**.
- As organizações estão cada vez mais preocupadas em **agregar valor aos clientes**. A Gestão de Pessoas se envolve com a educação dos colaboradores, a conscientização no

A-Z

Benchmarking: identificar um padrão de excelência copiar, adaptar e ultrapassar este padrão. O benchmark pode ser interno (de outro setor) ou externo (uma outra organização).

sentido de, continuamente, gerar valor dentro da organização.

- Como estratégia para constante melhoria dos processos e serviços a Gestão de Pessoas **utiliza intensivamente do benchmarking**. Observar o que é excelente e o que acontece de bom lá fora e utilizá-los e adaptá-los a organização está sendo costumeiro na Gestão de Pessoas. Verificar como as empresas excelentes estão fazendo para atrair, manter e desenvolver seus colaboradores é um atalho de como melhor proceder dentro da organização, não só para reter os talentos humanos, mas também para absorver a máxima eficiência e eficácia destes.

Todas essas tendências não surgiram do nada, elas possuem duas forças: competitividade das organizações no mundo cheio de desafios e conseguir apoio e suporte irrestrito dos parceiros para a execução dos negócios e alcance dos resultados. São investimentos com retorno garantido, uma vez que, são visões que consideram a grande capacidade de desenvolvimento e criação de valor que as pessoas podem oferecer para o sucesso das organizações.

Agora você vai rever seu último conteúdo. Avalie seu aprendizado e aprecie a satisfação de uma etapa vencida. Parabéns, você está na reta final desta disciplina.

Resumo

Higiene no trabalho constitui um conjunto de normas e procedimentos para preservar a saúde e integridade física e mental das pessoas no trabalho. Os programas de higiene se referem a: ambiente físico do trabalho, ambiente psicológico de trabalho, aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional. Segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. As causas de acidentes são condições inseguras de trabalho ou os atos inseguros. Qualidade de vida no trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do trabalho, buscando o bem estar e satisfação das pessoas no trabalho e ao mesmo tempo a produtividade e a qualidade para a organização. As perspectivas da Gestão de Pessoas no futuro incluem tornar as pessoas

cada dia mais parceiras da organização, ligadas diretamente ao negócio da empresa, numa cultura participativa que agrega valor aos clientes, ou seja, são visões que consideram a grande capacidade de desenvolvimento e criação de valores que as pessoas podem oferecer para o sucesso das organizações.

Sua última avaliação, vá em frente e faça-a com prazer.

Atividades de aprendizagem



6) O que está mudando para o futuro da Gestão de Pessoas?

7) Coloque V quando a afirmação for verdadeira, e F quando for falsa:

() As competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa são bens intangíveis criados pelas pessoas da organização.

() A responsabilidade social é apenas um modismo, e por isso não exige preocupação das organizações.

() A Gestão de Pessoas será contrária a ideia de administrar com as pessoas.

() Os órgãos de RH deixam a função de prestadores de serviços e tornam-se consultores internos, transferindo as decisões e ações da Gestão de Pessoas para os gerentes.

() As organizações, através da Gestão de Pessoas, caminharão para uma cultura participativa e democrática.

() Os programas e políticas de RH serão elaborados se adequando às necessidades de cada pessoa.

() As organizações estão cada vez mais preocupadas em agregar valor aos clientes e isto abrangerá a Gestão de Pessoas.

() A Gestão de Pessoas utiliza do benchmarking em suas atividades.

Caro(a) estudante,

meus sinceros parabéns por ter cumprido essa aula e mais uma etapa em seu curso. Foi um enorme prazer tê-lo comigo e desejo que tenha sido gostoso e produtivo esta aula sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Perspectivas Futuras para a Gestão de Pessoas.

Tomara que o assunto tenha sido envolvente e o estimule a continuar estudando o tema e ser um futuro profissional da área, o mercado precisa muito.

Grande abraço e muito sucesso!

PALAVRAS FINAIS

Caro(a) estudante,

Parabéns por finalizar este caderno e mais uma disciplina!

Espero que tenha sido para você interessante estudar sobre Gestão Pessoas, tema de extrema relevância em seu futuro profissional.

Além disso, acredito que você possa ter discordado de alguns posicionamentos aqui expostos ou mesmo ficado curioso sobre como realmente pode-se colocar em prática a ideologia, as novas perspectivas da Gestão de Pessoas.

Essas indagações, curiosidades, questionamentos são fundamentais para seu crescimento e desenvolvimento, para manter viva sua sede para o saber.

Vimos e sabemos o quanto é importante estarmos sempre aprendendo, buscando, conhecendo o novo e é isso que desejo a você, que continue firme e forte nesse curso e na busca pelo aprendizado, que é uma fonte especial de motivação para nossa vida.

Estude sempre e seja muito feliz!

Prof. Cleiton

GUIA DE SOLUÇÕES

Aula 1

- 1) Opção "IV"
- 2) 1; 2; 4; 1; 3; 2.
- 3) 4; 3; 2; 1; 4.
- 4) V; V; V; V; V; V.
- 5) 1; 2; 2; 2; 1; 1.

Aula 2

- 1) Opção "IV".
- 2) A Gestão de Pessoas através de suas atividades (recrutamento, seleção, pagamento, treinamentos, etc.) modifica a forma das pessoas perceberem seu trabalho e o modo de se relacionarem entre si e com a organização, com isso modifica e influencia diretamente a cultura da organização.
- 3) Opção "C".
- 4) (V); (V); (V); (F); (V); (V); (V); (F).
- 5) Fisiológicas; de segurança; sociais, de estima e autorrealização.
- 6) Fatores M, motivacionais, referem-se à satisfação de realizar as atividades do trabalho em si. E Fatores H, higiênicos, referem-se à satisfação em relação as condições de trabalho.
- 7) Autocrática, permissiva, democrática e situacional. Sendo mais eficaz o estilo situacional, pois ele leva em consideração o grupo a ser liderado e a situação que está sendo vivida. Assim, o líder usa cada tipo de liderança em oportunidades devidas.
- 8) (1); (2); (1); (1); (1); (2); (2); (2); (2).

Aula 3

1) a) Missão; b) Visão; c) Valores; d) Análise do ambiente; e) Objetivos; f) Estratégias.

2) A principal função é traduzir os objetivos e as estratégias estabelecidos para a organização em objetivos e estratégias de RH, buscando a melhor maneira de integrar a função de Gestão de Pessoas nos objetivos globais.

3) Opção "III".

4) Políticas de RH.

5) Com base no princípio da legalidade, que determina que a administração pública somente realiza o que está estabelecido em lei. Desta forma, para fazer as contratações exemplificadas é necessária lei que as autorizem.

6) Opção "d".

7) (V); (V); (V); (V); (F);

8) Opção "IV".

Refleta: Deve citar sobre a importância da participação dos cidadãos no processo de elaboração do planejamento, pois, são eles que precisam dos serviços públicos, obras e mudanças para melhorar a qualidade de vida.

Aula 4

1) A principal função do recrutamento é de atrair os candidatos que se enquadram no perfil desejado para participarem do processo de seleção. Isto ocorre através da divulgação das vagas no mercado.

2) Interno; conhece; cargos comissionados e funções gratificadas.

3) Opção "III".

4) Externo; princípio da impessoalidade; edital.

5) (V); (V); (V); (V); (F); (F); (V); (V); (V); (V).

6) (2); (5); (1); (4); (3); (5); (2).

7) Opção “d”.

8) Opção “III”.

Refleta: Sua resposta deve conter a relevância de se observar os princípios constitucionais, entre eles o da impessoalidade, da moralidade e da publicidade. Além de dizer que o melhor é haver etapas com testes e provas que consigam mensurar adequadamente as habilidades e as capacidades necessárias para cada cargo e com isso, aumentando as chances do contratado no novo trabalho.

Aula 5

1) Financeira e não financeira.

2) a) Vencimento; b) Remuneração; c) Proventos; e) Gratificação; f) Adicionais.

3) Através de estudo e análise da Constituição Federal, CLT, estatutos e leis específicas, que dispõem os direitos (recompensas, benefícios) a serem pagos e nas quais se encontra o modo de calcular o valor a pagar, o como e quando pagar. Além disso, é na lei que se encontra a discriminação adequada para ser impressa no contracheque do funcionário.

4) (V); (V); (V); (V); (F); (F).

5) (V); (F); (V); (V).

6) Opção “I”.

7) Com os benefícios a organização pretende atender as necessidades dos funcionários, visando a proporcionar uma vida pessoal e profissional mais tranquila e produtiva, devendo ser atrativos para evitar faltas

e desligamentos, e preencher as deficiências dos serviços públicos de saúde, transporte, previdência social, entre outros.

Refleta: Deve citar a LRF já estabelece limitações e a Lei do Fundef imposições de valores para serem gastos com pessoal, justamente para evitar abusos e falta de bom senso dos gestores públicos. E uma maneira de acompanhar estes gastos são as audiências públicas trimestrais ocorridas na Câmara Municipal e que é uma prestação de contas a população.

Aula 6

1. Competências e habilidades; cargo e agregar valor.
2. 4;1;3;4;2;3;1.
3. Para que se obtenha o quanto antes bom nível de produtividade, rendimento e motivação do novo funcionário com o alinhamento de suas expectativas à cultura e ao trabalho na organização.
4. É o processo de educação do profissional que busca através da formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, a orientação para o futuro, aumentando sua capacidade de visão do todo, de percepção das pessoas e do ambiente, com o objetivo de inovação e mudanças nele próprio e nos processos a sua volta.
5. Opção "IV".
6. V; V; V; V; V; V; V.
7. A avaliação de desempenho no período de estágio probatório funciona como um instrumento de orientação para adaptação e desempenho de servidores admitidos e possui a finalidade de promover a estabilidade do servidor no serviço público.

Aula 7

- 1) Higiene do trabalho; física e mental; local; psicológicas e sociológicas.
- 2) O PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional envolve, além dos exames médicos obrigatórios, palestras de medicina preventiva, programas de proteção à saúde dos funcionários, elaboração de mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, objetivando preservar e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e consequentemente aumento da produtividade.
- 3) Opção "l"
- 4) V; V; V; V; V; F; V.
- 5) Opção "g".
- 6) Principalmente a visão de que as pessoas não são custos e sim geradoras de receitas, que possuem uma grande capacidade de desenvolvimento e criação de valor para o sucesso das organizações.
- 7) V; F; F; V; V; V; V; V; V.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. 2010

_____. **Decreto-Lei Nº 5.452/1943** (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho). 2010.

_____. **Lei Complementar nº 101/2000** (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF). 2010

_____. **Lei Federal nº 8.112/1990** (Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais). 2010

_____. **Lei Federal nº 11.494/2007** (Lei do FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação). 2010

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2005.

CARVALHO, A. V.; Nascimento, L.P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** São Paulo: Atlas, 1995

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, H. L.; AZEVEDO, E. A.; ALEIXO, D. B., BURLE FILHO, J. E. **Direito Administrativo Brasileiro.** 36 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, A. K. M. **Uma Análise da Gestão de Recursos Humanos no Contexto do Processo de Mudança Organizacional:** O caso do Jornal Estado de Minas. Monografia (Graduação, trabalho de curso) UFV, Viçosa, 1999.

OUTRAS FONTES

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. São Paulo**: Atlas, 2001

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NEVES, J. G. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH, 2000.

Currículo do Professor-autor



Cleiton Martins Duarte da Silva, mineiro, mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), especialista em Gestão de Recursos Humanos e formado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Foi professor no Serviço de Nacional de Aprendizagem Comercial-SENAC e na Unidade de Ensino Técnico, e assessor/gerente na Prefeitura Municipal de Ponte Nova. Atualmente é professor e coordenador dos cursos técnico e bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG Campus Ouro Branco, além de ser docente do curso Técnico em Serviços Públicos do Centro de Educação Aberta e a Distância do IFMG Campus Ouro Preto, onde leciona as disciplinas Recursos Humanos no Setor Público, Programação Orçamentária I e Programação Orçamentária II.



ISBN: