

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação
em Administração Pública – PNAP
Especialização em Administração Pública

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gestão de Pessoas no Setor Público

José Arimatés de Oliveira
Maria da Penha Machado de Medeiros

2021

Prof. José Arimatés de Oliveira

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN (1976), Especialista em Gestão Universitária pelo CRUB/Université du Québec (1993), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (1981) e Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV (1995). Realizou Pós-Doutorado em Administração de Recursos Humanos na Universidad de Barcelona-Espanha (2002–2003). Atualmente, é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN em disciplinas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Atua na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho. Foi Pró-Reitor de Administração da UFRN entre 1991 e 1995 e coordenou o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN entre 2003 e 2005.



Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Especialista em Avaliação Educacional a Distância pela Unesco/UnB e Mestra pela UFRN. Atualmente, é Professora adjunta iv da UFRN. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos. Leciona as disciplinas *Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Gerencial e Interpessoal e Treinamento e Desenvolvimento* no curso de graduação. Leciona as disciplinas de pós-graduação *Metodologia da Pesquisa, Metodologia do Trabalho Científico, Gestão de Pessoas, Competência Interpessoal e Gestão da Inovação*.



Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

O48g Oliveira, José Arimatés de
Gestão de pessoas no setor público / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.
127p.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7988-278-4

1. Gestão de pessoas. 2. Servidores públicos – Seleção e admissão.
3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Cultura organizacional. 5. Educação a distância. I. Medeiros, Maria da Penha Machado de. II. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Título.

CDD 658.31

Catalogação na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR | CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO

José Arimatés de Oliveira

Maria da Penha Machado de Medeiros

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE

Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO

José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO

Anita Maria de Sousa

Aldo Barros e Silva Filho

Enifrance Vieira da Silva

Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL

Maria Tereza Lapa Maymone de Barros

Geruza Viana da Silva

CAPA

José Marcos Leite Barros



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS	9
Evolução da Gestão de Pessoas no Setor Público	9
Iniciando a Viagem: a História	10
Estabelecendo Relações entre Conceitos	18
Planejamento Estratégico de Pessoas	22
Gestão de Pessoas no Serviço Público: Teoria e Prática	26
Visita a uma Experiência Atual: o Gespública	27
CAPÍTULO 2 - PROCESSOS DE CARGOS, DE CARREIRAS E DE ADMISSÃO DE SERVIDORES	35
Processo de Desenho de Cargos	35
Conceitos de Cargo	35
Desenho de Cargos	37
Planejamento de Carreira	39
Admissão e Dispensa de Servidores Públicos	45
Admissão de Servidor Público	45
Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas	45
Processo de Recrutamento	47
Processo de Seleção	48
Provas de Conhecimentos	48
Prova de Títulos	49
Dispensa de Servidor Público	50
CAPÍTULO 3 - PROCESSOS DE RECOMPENSAS E DE DESENVOLVIMENTO	53
Remuneração e Incentivos	53
Incentivo, Remuneração, Recompensa, Salário	53
Remuneração Estratégica	56
Benefícios	56
Processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	57
O Processo do Treinamento	59
CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO, INFORMAÇÃO E BEM-ESTAR	67
Avaliação de Desempenho Humano	67
Sistemas de Informações Gerenciais	67
Higiene e Segurança no Trabalho	77
Qualidade de Vida no Trabalho	79
Clima e Cultura Organizacionais	85
CAPÍTULO 5 - GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO MODERNA E TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS	93
Gestão de Equipes	93
Gestão por Competências	97
Gestão do Conhecimento	102

Tendências da Área de Gestão de Pessoas no Serviço Público	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	117

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Prof. José Arimatés de Oliveira

Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Apresentação da Disciplina

Caro estudante,

Você já fez, até este momento, muitas “incurções” por diversas disciplinas e conteúdos do curso *Bacharelado em Administração Pública*. Ouvia, muitas vezes, falar dos servidores públicos, das pessoas que fazem o setor público. Mas você já se indagou como são administradas as ações relativas a esses servidores? Como são tomadas as decisões que atingem esses profissionais? Quais momentos dessas incurções pelos conteúdos disciplinares podem ajudá-lo a responder a essas questões? Com certeza você já está refletindo sobre a importância desses questionamentos, visto que, em primeira mão, são as pessoas que fazem as coisas acontecerem no setor público, aliás, em todos os setores; e sobre a importância de lidar corretamente com os recursos públicos, que não pertencem a você, nem a um grupo, mas que devem ser geridos para resultarem em serviços à sociedade que os custeia.

Para estimular essas reflexões, coloque-se diante do seguinte cenário: o que você faria, como administrador do setor público, para gerir pessoas que lidam com esses recursos? Essa é uma situação difícil para você? Calma! Logo ela fará parte do seu processo de aprendizagem.

Queremos que você depreenda um excelente aproveitamento do conteúdo desta disciplina, pois você também será gestor de pessoas, de servidores que farão parte de sua equipe; e que inicie suas reflexões sobre os temas que abordaremos em todo este livro a partir de suas experiências e seus saberes pessoais, profissionais e adquiridos neste curso.

Neste livro, vamos aprofundar esses saberes trazendo-os para o contexto organizacional do servidor público. Para tanto, viajaremos com você pelas paisagens históricas da Gestão de Pessoas no setor público e empreenderemos uma rápida passagem pelo lugar do Planejamento Estratégico de Pessoas e suas aplicações.

Após essa visão geral da nossa viagem, descenderemos em estações que nos mostrarão detalhadamente o que faz o setor público para gerir suas pessoas, seu conjunto de atividades e ferramentas, como: admissões e dispensas, cargos, recompensas, ações de desenvolvimento, avaliações, controles e informações. Preste atenção nessa sequência, pois, no meio

dessas atividades, descenderemos numa estação onde visitaremos ações de bem-estar no ambiente de trabalho e os fatores que influenciam nesse bem-estar, como higiene e segurança, qualidade de vida e clima e cultura.

Como em toda viagem interessante, visitaremos lugares antigos e históricos, outros não tão novos, mas sempre interessantes, e lugares modernos, que denotam tendências e novos caminhos.

Assim será também a nossa viagem, pois em nossa última parada visitaremos o lado moderno da gestão de organizações e de pessoas de forma a visualizar as tendências da área de Gestão de Pessoas no setor público. Mas veja: essa não é uma viagem qualquer, na qual andamos, fotografamos e logo deixamos cair no esquecimento as paisagens e os lugares visitados. Nessa viagem, você deverá ser um viajante ativo, pensador, que armazena experiências e aprendizagens para fazer bom uso delas na profissão escolhida de administrador público. Responda ao que pedimos, rascunhe, escreva, faça as atividades, questione e critique. Sejam os parceiros nesse passo a passo. E então? Vamos caminhar? Boa viagem!

Professores
José Arimatés de Oliveira
Maria da Penha Machado de Medeiros

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Prof. José Arimatés de Oliveira
Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao final deste Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Situar a Gestão de Pessoas no contexto da teoria administrativa atual através da sua perspectiva histórica e de seus principais conceitos e práticas;
- Entender o papel do planejamento estratégico de pessoas nas organizações; e
- Estabelecer relações entre os conceitos e a prática de Gestão de Pessoas no setor público.

Evolução da Gestão de Pessoas no Setor Público

Caro estudante,

É muito importante conhecer a história e o contexto em que nosso objeto de estudo se situa. Aqui não será diferente, pois neste Capítulo começaremos nossa interessante viagem à Gestão de Pessoas no setor público. Veremos a história dessa gestão nas organizações, em geral, e nas organizações públicas, em específico, em cada época, até chegarmos às ideias atuais de planejamento estratégico de pessoas. Durante esse trajeto, visitaremos não apenas épocas e locais, mas também pessoas e contextos. Veremos ideias que se consolidaram no tempo, gerando conceitos básicos de Gestão de Pessoas. Sabemos que teremos de usar de paciência nas nossas visitas às mudanças, porque elas acontecem de forma lenta no tempo, e os marcos que visitaremos não representam saltos na história, mas bases marcantes dessas mudanças.

Você sabe como se apresentam, ao longo do tempo, as atividades administrativas relativas às pessoas? Como era a gestão pública dessas atividades? Que conceitos estão ligados a elas?

Vamos nos concentrar nessas questões e começar a viagem sem nos preocupar com o meio de transporte, mas com o que aprenderemos nas muitas paradas e descobertas que faremos. Bons estudos!

Iniciando a Viagem: a História

Você já estudou as teorias da Administração nos módulos iniciais do curso, lembra-se? Então, lá você viu que os estudos da Administração tiveram início com as experiências de Frederick Taylor nos Estados Unidos, e Henri Fayol na França, resultando no movimento da **Administração Científica**, cujo objetivo era atribuir cunho científico às atividades administrativas das organizações da época. No entanto, esses estudos científicos se deram em fins do século XIX, em um contexto de explosão da sociedade industrial. E, além de se restringirem a esse tipo de organização, consideravam o trabalhador como um **homem econômico**, o que simplificava bastante os trabalhos de gestão das pessoas.

SAIBA MAIS

Na concepção de trabalhador como **homem econômico**, este não participava do processo de produção com sua capacidade de pensar e era movido a salário.

Tonelli, Lacombe e Caldas (*apud* BOOG; BOOG, 2002) esclarecem que as primeiras ações de gestão de recursos humanos eram efetuadas pela figura do **capataz**, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica. Os autores afirmam ainda que, por essa época, no Brasil, predominava o trabalho quase escravocrata.

Diante dessas primeiras paisagens, você pode imaginar o que acontecia com a Gestão de Pessoas nessa época. O que você acha? Quando o trabalho não era escravo, as atividades ligadas à Gestão de Pessoas eram restritas e exercidas por um capataz, que gerenciava apenas o lado econômico da relação com o empregado.

Já deu para você concluir que, em um ambiente assim, não era possível criar ações de Gestão de Pessoas no setor público. Mas o que lhe garante que sua conclusão está correta?

Vejamos o contexto do Estado brasileiro. De acordo com Mendes (1998), a Constituição de 1824 implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata que trazia consigo, ainda, a ausência de espírito crítico, herança da escravidão. Veja: a iniciativa de implantação dos direitos civis e políticos partiu somente do Estado, sem participação dos cidadãos.

O Estado brasileiro caracterizava-se à época como **patrimonialista liberal clássico**. Segundo Ferreira *et al.* (2007), nesse modelo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, num estilo de administração quase totalitário, em que não se determina o que separa o patrimônio do ditador do patrimônio nacional. Nesse sentido, o que você observa? Se você entende que o Estado é totalitário porque não há cidadania consciente, então, está indo no caminho certo.

Não deixe de lado em seu questionamento a ideia da Gestão de Pessoas. Mas o que acontecia com ela nesse meio? Ninguém se preocupava em gerir pessoas no **setor público**, já que a própria noção de “público” era restrita, concorda? E também não havia preocupação com o bem-estar, nem dentro, nem fora da organização pública.

SAIBA MAIS

Lembre-se dos conteúdos que você estudou nas disciplinas Teorias da Administração Pública e Instituições do Direito, no 2º Período do curso.

Continuando nossa visita nesta primeira parada, temos, na história da Administração, por volta da década de 1930, o surgimento da **Escola de Relações Humanas**.

É claro que você se recorda da famosa experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo, que forneceu as bases da Escola de Relações Humanas. É importante lembrar que o objetivo dessa experiência era o de estudar a influência da iluminação na produtividade e os índices de acidentes e de fadiga. No entanto, foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos no produto final (GIL, 2001).

Por volta de 1930, as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o **processo*** de integração de indivíduos no trabalho, em substituição lenta das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. É o advento do **homem social**.

SAIBA MAIS

***Processo** – qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Fonte: Harrington (1993). Também é possível afirmar que um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas. Fonte: Côrtes e Chiossi (2001).

Essa noção de homem social trouxe a descoberta de que a organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos e rotinas. A chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada. Dessa visão comportamental originam-se os posteriores estudos sobre **motivação, liderança, Clima e Cultura Organizacionais**, entre outros.

SAIBA MAIS

Você viu os dois primeiros estudos na disciplina Psicologia Organizacional e, os dois últimos, você verá detalhadamente no Capítulo 4 deste livro.

As indústrias cresciam nesse ambiente, mas crescia também o movimento dos trabalhadores para a criação de sindicatos, ensejando o surgimento das leis trabalhistas.

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), esse contexto de crescimento traz a necessidade de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração nas organizações americanas e europeias. No Brasil, onde o quadro começa a mudar com a industrialização e a consequente legislação trabalhista do Estado Novo, surge o **Departamento de Pessoal** com responsabilidades legais. No período do Estado Novo, as relações de trabalho no País ainda eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego.

Na década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público do País. De acordo com Marcelino (2003), esse período vai até 1945, e suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos. Ferreira *et al.* (2005) acrescentam ainda que nesse período tem início o **Estado intervencionista** e que, após a Constituição de 1934, predominou o modelo clássico baseado em uma **burocracia*** que Marcelino (2003) chama de modelo weberiano, em alusão a Weber.

SAIBA MAIS

***Burocracia** – em seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis, totalmente impessoais, funcionando de acordo com regras racionais que independem de interesses pessoais (autoridade legal-racional). Fonte: Maximiano (2004).

Seguindo as intenções da reforma, foi criado, nesse período, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que, em suas funções administrativas, englobava as de um Departamento de Pessoal, com incumbências de ordem legal.

O que você compreendeu até agora em relação à organização pública nesta primeira parada da nossa viagem? Escreva o seu entendimento e discuta-o com seu tutor e seus colegas do curso, pois o registro das suas observações é importante para sua aprendizagem.

Observe que, enquanto nas organizações privadas havia o advento do homem social, mas ainda com um trabalho paternalista e agrícola e impulsionado pela industrialização, no setor público começava a preocupação com a reforma administrativa e de pessoas. Vemos que cada um dos setores passa a gerir seus processos e pessoas de acordo com sua natureza, suas peculiaridades e suas finalidades. Contudo, em alguns momentos podemos verificar ações similares entre eles, como a adoção do Departamento de Pessoal. Continuando nossa visita, observamos que esses acontecimentos na gestão pública se deram na época do Estado Novo, criado por **Vargas**. O término desse regime em 1945 também determinou o colapso do impulso reformista.

SAIBA MAIS

Getúlio Dornelles Vargas (1883–1954) – Chefe do governo provisório depois da Revolução de 1930 e presidente eleito pela constituinte em 17 de julho de 1934 até a implantação da ditadura do Estado Novo em 10 de novembro de 1937. Foi deposto em 29 de outubro de 1945, voltou à presidência em 31 de janeiro de 1951 através do voto popular. Em 1954, pressionado por interesses econômicos estrangeiros com aliados no Brasil, como Lacerda e Adhemar de Barros, é levado ao suicídio a 24 de agosto de 1954. Fonte: Chaves (2008).

Por essa época, a industrialização no País, que já se encontrava em crescimento, expandiu-se mais ainda, possibilitando maior desenvolvimento da economia e exigindo um Estado mais moderno.

As organizações privadas criavam seus Departamentos de Relações Industriais para as negociações com sindicatos e governos. Wood Jr. (2004) afirma que na década de 1950, o surgimento dos polos industriais, especialmente o do ABC Paulista, trouxe às organizações a preocupação com a eficiência e o desempenho.

No setor público, essa década foi de estudos e projetos, com pouca realização. A partir da segunda metade da década de 1950, começou a configurar-se um projeto nacional de desenvolvimento, o **Plano de Metas** do governo Juscelino Kubitschek. Iniciou-se, então a multiplicação de órgãos de Administração Pública Indireta (fundações, autarquias etc.).

SAIBA MAIS

Você pode conhecer detalhadamente o Plano de Metas acessando: <<http://educacao.uol.com.br/historia-brasil/ult1689u64.jhtm>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Marcelino (2003, p. 644) afirma que essas organizações traziam

[...] maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal.

Sem perder de vista a paisagem do que acontecia com as organizações públicas, em Wood Jr. (2004) vemos que esse foi um período de grande desenvolvimento das obras de infraestrutura e das grandes burocracias estatais, tendo se estendido até 1980. A característica organizacional da época era de **abordagem sistêmica**, ou seja, de administrar a organização como um **sistema**. Em relação aos sistemas, o que é importante em nossa aprendizagem é saber que, além de ser um sistema, toda organização pode ser considerada um **sistema aberto***.

SAIBA MAIS

Uma organização pode ser definida como um sistema porque ela é constituída de partes interdependentes que possuem uma estrutura organizada, um todo.

***Sistemas abertos** – são aqueles que integram um sistema mais amplo e se mantêm em constante interação com o seu ambiente, buscando energias necessárias (*inputs*) para viabilizar seus processos (*throughputs*) e produtos (*outputs*). Fonte: Ferreira et al. (2005).

Por ocasião da abordagem sistêmica, ganhou força nas organizações a **Administração de Recursos Humanos**, que trazia os primeiros cargos de gerência responsáveis pela coordenação do sistema de Recursos Humanos (RH), que estava se estruturando.

Para Marcelino (2003), o grande desafio dos anos 1980 era criar **sistemas administrativos** que acelerassem o desenvolvimento e possibilitassem ao País o uso efetivo de seus recursos.

Em se tratando de setor público, como você acha que deveriam ser esses sistemas? Claro que abertos, em constante interação com o ambiente! Somente para você pensar um pouco: como fica a questão da “burocracia weberiana” nessa história de sistema aberto no setor público? Converse com seu tutor a respeito!

Assim, em 1985, o governo tomou uma grande medida de reforma administrativa, criando o cargo de ministro extraordinário para assuntos de administração, que supervisionaria o antigo DASP.

O governo buscou, então, a racionalização das estruturas administrativas e a formulação de uma política de RH. Essa política objetivava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal. Para tal, foi criada a Secretaria de Administração Pública (Sedap), que, por meio de uma nova

Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcap), promoveria o desenvolvimento do pessoal do setor público. Havia, também, o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, institucionalizando-se o sistema do mérito, graças ao novo plano de carreira, ao Estatuto do Funcionalismo Público e a um plano de retribuições (MARCELINO, 2003).

Ferreira *et al.* (2007) consideram que, após a década de 1980, são dados os primeiros passos para se implantar no País um **modelo gerencialista de Administração Pública**, face às novas demandas da sociedade que exigem um aparelho administrativo moderno, mais eficiente. Segundo Mendes e Teixeira (2000), esse modelo traz a realização de parcerias entre agências públicas e privadas e inovações gerenciais, como programas de qualidade total, usando a lógica do empreendedorismo. Tudo isso advindo de uma sociedade em rede, com tecnologias cada vez mais avançadas. Para esses autores, esse modelo ainda é vigente, mas já surgem novas exigências de adaptação, provenientes do crescimento populacional, de novas tecnologias e da estrutura demográfica, como o envelhecimento populacional.

Uma dessas exigências é o que denominamos de **Gestão Estratégica**, modelo de gestão que vem sendo largamente utilizado nas organizações e chegando ao setor público.

Imaginamos que você já saiba o que seja estratégia, pois já estudou esse tema na disciplina Planejamento e Programação na Administração Pública.*

SAIBA MAIS

**Estratégia – planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Fonte: Wright, Krool e Parnell (2000).*

Esse modelo de gestão estratégica caracteriza-se por novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da Gestão de Pessoas neste século.

Assim, surge a **Administração Estratégica de Recursos Humanos**, com ênfase na descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas. Como resultado da descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos etc.

Muito bem, você já sabe o que ocorre nas organizações privadas na atualidade. Mas perguntamos: e nas organizações públicas?

Segundo Pfeiffer (2000), na década de 1980, inicia-se, nos Estados Unidos primeiro, e na Europa em seguida, a utilização do **planejamento estratégico** no setor público. O autor informa que, no Brasil, não se tem ao certo o início da verdadeira utilização do planejamento estratégico nesse setor, já que se confundiam planos realmente estratégicos com outros, como o Plano Diretor, o Plano de Governo etc.

SAIBA MAIS

Releia os conteúdos vistos em *Teorias da Administração Pública I* sobre o Plano Diretor desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que buscava modernizar a administração burocrática; e a Nova Administração Pública, com seus valores de descentralização, flexibilidade e controle.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, uma iniciativa que merece também ser lembrada é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, criado em 1997, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho.

Atualmente, a gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público.

SAIBA MAIS

O Decreto n. 5.707/06 institui políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoas da Administração Pública federal e está disponível no link: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Como você vê, a evolução das políticas de Gestão de Pessoas no setor público tem acontecido de forma a trazer para o seu contexto as muitas teorias e tendências da Administração e das organizações em geral.

Para melhor fixação dessas etapas de nossa visita, apresentamos uma comparação entre teorias/modelos de Administração e de Gestão de Pessoas no setor público no Brasil.

MOMENTOS DA NOSSA CONSTRUÇÃO	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM GERAL E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO		
	ORGANIZAÇÕES EM GERAL	CARACTERÍSTICAS DO SETOR PÚBLICO	
		NO ESTADO	NA GESTÃO DE PESSOAS
Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> - Organização racional do trabalho iniciante: homem econômico. - Primeiras indústrias. - Trabalho quase escravocrata. - Capataz: contratar e demitir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado patrimonialista liberal clássico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Advento do “homem social”. - Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. - Economia industrial. - Legislação Trabalhista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.
Relações Industriais	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento industrial. - Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). - Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. - Negociações: governo e sindicatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado intervencionista. - Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano de Metas). - Administração Indireta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.
Abordagem Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Organização como Sistema. - Exigências de Qualidade. - Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. - Descentralização do RH. - Apoio a outros gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração. - Grandes burocracias estatais. - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração Pública (Sedap). 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. - Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. - Expansão dos programas de qualidade. - Administração estratégica de RH. - Ênfase na descentralização do RH. - Gestão por competências. - Abertura da economia. - Privatizações. - Competitividade. - Qualificação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração. - Parceiras público-privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.

Quadro 1: Esquema da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa
 Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

E então? Depois dessa revisão geral, como estão suas ideias? Com certeza, agora você guardou mentalmente os lugares visitados e pode fazer mais algumas relações entre eles. Após acompanharmos as transformações profundas da Gestão de Pessoas no setor público e as diversas denominações dadas às atividades relativas a pessoas, faremos um intervalo em nossa viagem para falar sobre essas denominações e suas relações, que geraram conceitos que passaram a vigorar nas organizações. Vamos lá!

Estabelecendo Relações entre Conceitos

Nesta nossa reflexão, vamos falar sobre as principais expressões que são usadas para lidar com a área de pessoas nas organizações. É comum lermos ou ouvirmos as expressões Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e até uma expressão mais antiga denominada Relações Industriais, termo que você conheceu anteriormente.

Embora possa parecer que essas expressões signifiquem a mesma coisa, a realidade é que elas guardam entre si certa distância e trazem superposição de funções. Os três primeiros termos se confundem na nomenclatura de disciplinas nos cursos técnicos e superiores de Administração e ciências afins. Outra hipótese de superposição dos termos e funções é o fato de haver organizações que mantêm em suas estruturas órgãos identificados por Administração de Recursos Humanos, os quais englobam atividades de Administração de Pessoal ou órgãos de Administração de Pessoal abrangendo atividades de Recursos Humanos.

O que você acha? Isso acontece nas organizações públicas que você conhece?

Você percebe a confusão semântica existente entre esses sintagmas? Será que há algum termo mais correto ou mais moderno do que os outros? Qual a influência da história e da evolução das atividades de pessoas nessa confusão semântica? Na realidade, de acordo com Oliveira e Medeiros (2008), todos os termos estão corretos, e existem significados especiais para cada um deles, diferentes entre si. No entanto, é importante observar que essas denominações trazem em si o significado das concepções, dos poderes e das lutas por direitos, dos conflitos entre organizações, sindicatos, governos, em momentos distintos da história. Vejamos como ficou o significado desses termos e seu uso.

A **Administração de Pessoal**, oriunda do antigo Departamento de Pessoal, trata da parte dita cartorial, principalmente dos registros dos membros da organização, obedecendo às exigências das leis trabalhistas. Em suma, encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes

do contrato de trabalho. Sem dúvida, não podemos admitir que não sejam importantes essas funções, já que é imprescindível o controle da vida funcional dos empregados com vistas à avaliação de desempenho, ao treinamento, à remuneração, aos controles de frequência e a outras tarefas específicas. A Administração de Pessoal, como tratada aqui, não tem função estratégica, assunto da nossa próxima parada (Planejamento Estratégico de pessoas). Sua função é apenas administrativa e de controle, por isso não tem função motivadora (QUIJANO, 1999).

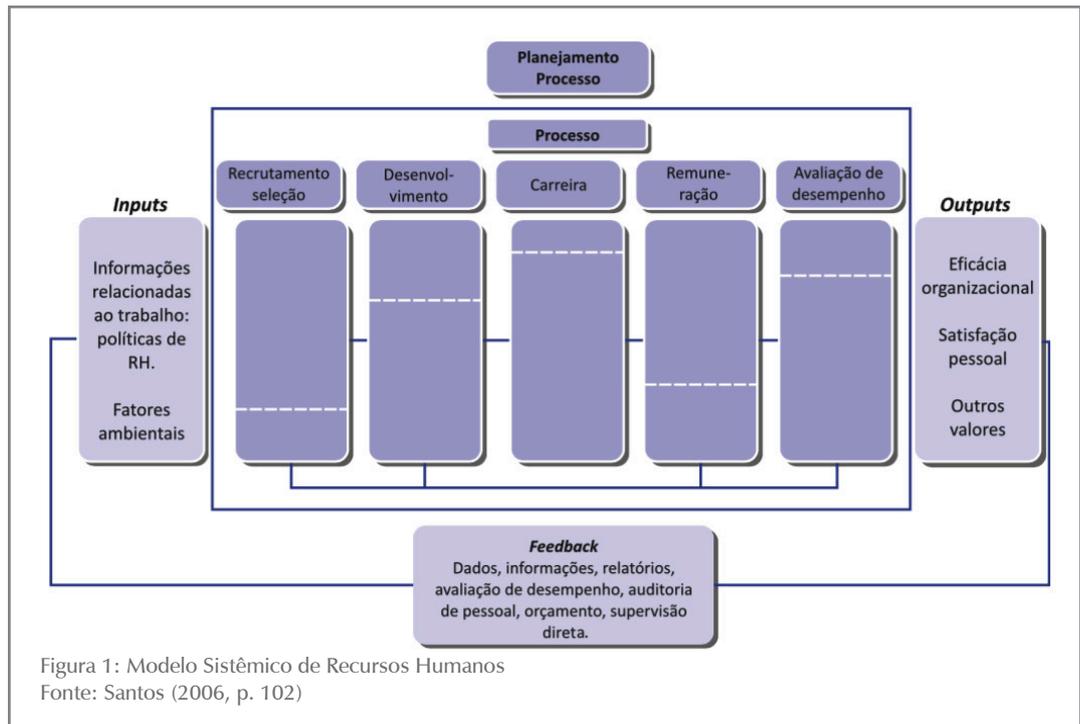
A **Administração de Recursos Humanos**, oriunda do período da abordagem sistêmica, é resultado também de negociações e de luta por direitos e conquistas e cuida da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização. Isso quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas de todo o seu desenvolvimento. Encarrega-se especificamente de promover a integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão de obra disponível.

Dessler (2003, p. 2) define Administração de Recursos Humanos (ARH) como “[...] um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou os recursos humanos”. Já Milkovich e Boudreau (2000, p. 3) afirmam que “ARH é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”. A ARH, portanto, pode ser considerada estratégica, tendo a função específica de integração e motivação das pessoas dentro da organização. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, com a melhoria do clima, com a formação de uma cultura organizacional salutar e com o relacionamento interpessoal são exemplos de atividades da ARH nas organizações.

Assuntos, como planejamento de recursos humanos, tratamento dos conflitos organizacionais, análise sociotécnica, sociologia das organizações e psicologia social das organizações são também estudados quando desejamos analisar profundamente a ARH. É isso que permite a consecução do objetivo de se promover a integração do homem à organização.

Muitos desses assuntos são elementos de estudo do Comportamento Organizacional, área do conhecimento que analisa a contribuição dos grupos, dos indivíduos e da estrutura para a efetividade da organização.

É importante entender que a ARH, seja como significado ou como denominação departamental, tem predominância gradativa, sendo cada vez mais utilizada pelas organizações. A Figura 1 mostra um exemplo disso, o modelo sistêmico de recursos humanos, citado por Santos (2006), cujas preocupações vão da obtenção de pessoal até à composição de uma carreira pública.



De acordo com esse modelo, temos os *inputs* (entradas), o processo, os *outputs* (saídas) e o *feedback*, que pressupõe uma associação às demais áreas da organização, pois o funcionamento do modelo depende de todos os envolvidos nessas etapas, embora a quantidade de *feedback* possa ser diferente em cada um, a cada momento, conforme linhas pontilhadas.

Você pode pensar: se a ARH é mais completa e tem predominância gradativa, por que surgiu o termo Gestão de Pessoas? Este é um questionamento importante nesta discussão.

Ao analisarmos mais detidamente a própria expressão **Recursos Humanos**, podemos perceber um aspecto que merece atenção. Se você pensou ou disse que o aspecto se refere à expressão “recursos”, acertou. Muitos autores modernos, mais voltados ao humanismo e ao respeito pelos seres humanos, abominam a ideia de se considerar as pessoas como recursos, incluindo-as nos recursos físicos, materiais e financeiros. A superioridade do ser humano sobre esses recursos não permite que ele próprio seja considerado um mero recurso.

Por causa dessas discordâncias, há novas denominações para esta área das Ciências Humanas. A mais moderna delas é **Gestão de Pessoas**, já que a expressão **gestão*** parece ser mais nobre do que simplesmente **administração***. Alega-se que a expressão Administração dá uma ideia de trato com coisas materiais e seria muito mais adaptada para, por exemplo, estoques, materiais, finanças e outros tipos de bens físicos. Outros autores, observando a situação de uma forma mais abstrata e filosófica, admitem que o que se deve ter na empresa é um órgão de **Desenvolvimento Humano**. Com essa denominação, o órgão que cuida das pessoas poderia estimular o seu **desenvolvimento como ser humano**.

SAIBA MAIS

***Gestão** – ato de gerir; funções do gerente; gestão, administração; mandato de administração. Fonte: Ferreira (2000 *apud* MAXIMIANO, 2007).

***Administração** – ação de administrar; gestão de negócios públicos ou particulares; governo, regência; conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado; prática desses princípios, normas e funções; função de administrador; gestão, gerência; pessoal que administra; direção. Fonte: Ferreira (2000 *apud* MAXIMIANO, 2007).

Você se lembra do Decreto n. 5.707/06 que institui para o setor público as Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas? Então! A ênfase desse decreto é exatamente no estímulo ao desenvolvimento do servidor público.

Nogueira e Santana (2001) definem Gestão de Pessoas como um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo.

Nesse sentido, Bergue (2007, p. 18) afirma que

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

E então? Você vê semelhança entre esses dois conceitos? Agora, considere-os em relação à missão de uma organização pública. Vale a reflexão.

Uma das conclusões a que você pode chegar é que a Gestão de Pessoas nas organizações é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução. Como as pessoas estão distribuídas em toda a organização, é uma atividade que pode e deve ser realizada por todos os que administram e até pelos demais integrantes da organização.

Eis o motivo pelo qual esta disciplina chama-se *Gestão de Pessoas no Setor Público*. No entanto, também podemos utilizar neste livro a expressão Administração de Recursos Humanos, pois o termo ainda é bastante utilizado na literatura especializada na área. O campo de Gestão de Pes-

soas, por sua importância, está presente em todas as grandes e pequenas decisões que são tomadas nas organizações. Para acompanhar todo esse processo, enfrenta muitos problemas e desafios, especialmente no setor público, pelas dificuldades que você já conhece, mas que lembraremos mais adiante.

Neste momento, gostaríamos de sugerir um intervalo para você conferir se pode citar, sem reler o texto, a diferença entre os termos Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas? Do mesmo modo, descreva agora uma ou mais situações em que um membro da organização, sem ser o supervisor ou gestor de pessoas, exerce o papel de gestor de pessoas. Registre suas respostas e compartilhe-as com seus colegas de curso e seu tutor.

Nesta primeira parada da nossa viagem, vimos, de forma geral, a evolução da Gestão de Pessoas até chegarmos à administração estratégica de recursos humanos e relacionamos alguns conceitos gerados nessa evolução. A seguir, visitaremos a Gestão Estratégica de Pessoas, estudando o Planejamento Estratégico de pessoas. Fique atento a todos os detalhes das paisagens.

Planejamento Estratégico de Pessoas

Em nossa primeira parada, vimos rapidamente: estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico de pessoas e os conceitos que são estratégicos em Gestão de Pessoas. Claro que você se aprofundará em gestão e em planejamento estratégico na disciplina Administração Estratégica, no próximo Módulo do curso, mas precisamos dessas noções agora para aplicá-las a pessoas.

Lembra-se do que é estratégia? É o conjunto de planos da alta administração para chegar a resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais organizacionais. Retomando os estudos sobre planejamento da disciplina Teorias da Administração I, você agora é capaz de dizer o que significa planejamento estratégico? Escreva em suas anotações.

Podemos agora continuar nossa visita e ver o que diz Maximiano (2007) sobre o planejamento estratégico: é um processo de cunho intelectual que estrutura e esclarece a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve atingir. O autor cita os componentes do planejamento estratégico:

- Missão, razão de ser da organização.
- Desempenho da organização, resultados efetivamente alcançados.
- Oportunidades e desafios do ambiente.
- Pontos fortes e fracos da organização interna.
- Competências dos planejadores.

E então? Seu conceito de planejamento estratégico chegou perto do apresentado por Maximiano (2007)?

Agora, traga esse conceito para a Gestão de Pessoas no setor público. Ao planejar todos esses componentes, é necessário evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às **competências*** requeridas pelo “negócio” da organização, com vistas ao atingimento de resultados eficazes e mensuráveis. Mas por que precisamos desse alinhamento?

SAIBA MAIS

***Competências** – são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização. Fonte: Milioni (2002).

Podemos perguntar, por exemplo: os procedimentos de recrutamento e seleção trazem aos muitos postos e às funções, pessoas cuja competência alia-se às competências exigidas pela organização pública? Os planos de carreira são compatíveis com as necessidades de motivação do servidor e de manutenção do equilíbrio da organização pública para a sua devida prestação de serviço? Essas atividades estão alinhadas à estratégia organizacional?

Você notou que a estratégia da organização deve preceder à estratégia de pessoas e lhe servir de base. De acordo com Marconi (2005), a estratégia da organização tem início com uma discussão ampla sobre seu próprio papel nos próximos anos, diante das necessidades da sociedade, até com o levantamento da missão e dos objetivos, das macroatividades e das metas mais gerais, ou seja, o planejamento estratégico geral.

Definindo o planejamento geral, ou seja, os caminhos organizacionais, Marconi (2005) sugere as etapas de um planejamento estratégico de pessoas para o setor público. São elas:

- deixar claro qual é o **objetivo da política de recursos humanos** no setor público, que corresponde geralmente ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação motivada e eficiente, em um modelo de gestão que busque o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão;
- planejar a **força de trabalho**, na qual serão definidos, além do citado perfil, o quantitativo necessário de servidores e a sua alocação. As políticas de recursos humanos, planejadas após esta etapa, serão direcionadas para o cumprimento das metas estabelecidas neste item;
- os principais aspectos que uma **política de recursos humanos** deve contemplar são:

- o **recrutamento**, que deve ser eficiente e rigoroso para que as pessoas contratadas possuam o perfil desejado,
- uma **estrutura de carreira** (desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar sua capacitação e a melhorar seu desempenho. Para tal, é importante que existam carreiras cujas regras de progressão relacionem-se ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de o servidor assumir novas responsabilidades. As mudanças salariais entre os níveis das carreiras também devem ser significativa ponto de estimularem o servidor a perseguir sua progressão,
- uma **estratégia de capacitação** que possibilite o aprimoramento constante da força de trabalho de forma tal que os novos servidores e os atuais possuam/ atinjam o perfil desejado,
- uma **estrutura de incentivos** com remuneração, benefícios, prêmios **pecuniários*** ou não, que estimulem o servidor e reforcem a possibilidade de a organização cobrar um desempenho adequado,
- uma **estrutura de avaliação** que possibilite verificar o desempenho, identificar as necessidades de capacitação e esteja associada à progressão do servidor, e
- uma **estratégia de realocação e redistribuição** de servidores que possibilite o alcance do perfil e o quantitativo desejado para cada área organizacional.

SAIBA MAIS

***Pecuniário** – que consiste ou é representado em dinheiro. Fonte: Houaiss (2009).

Na Figura 2, você pode visualizar essas etapas e suas relações.

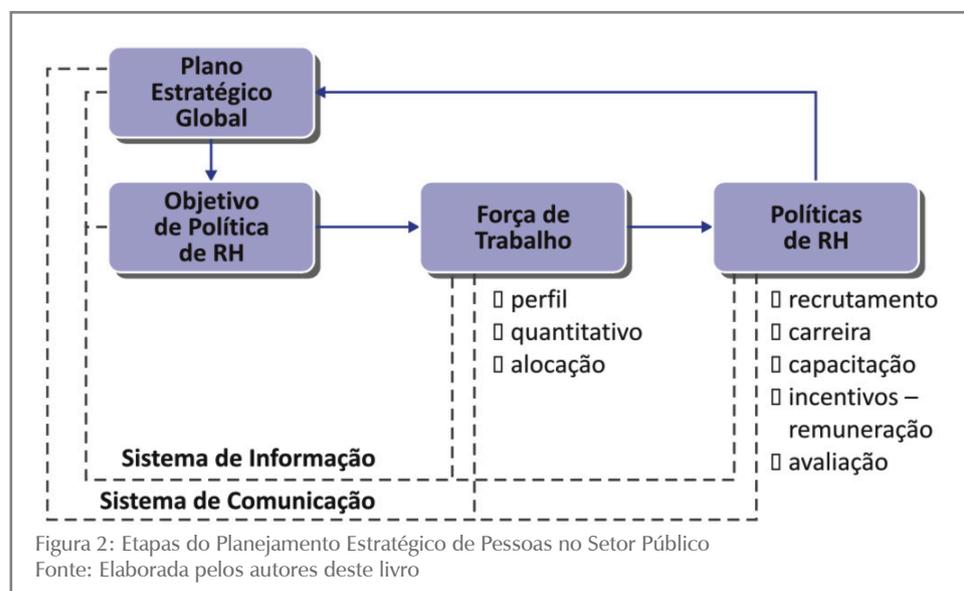


Figura 2: Etapas do Planejamento Estratégico de Pessoas no Setor Público
Fonte: Elaborada pelos autores deste livro

Observe, na Figura 2, que o planejamento não é linear, sendo realimentado permanentemente pelos sistemas de informação e comunicação.

Marconi (2005) recomenda que essas políticas possuam as mesmas premissas, partindo de um mesmo princípio, o que é revelado na sua integração e na sua consistência. O autor recomenda ainda um sistema de informação ágil que dê subsídios ao processo, e um sistema de comunicação que garanta a disseminação das políticas e o cumprimento das regras.

Como você pode ver, um bom planejamento estratégico de pessoas pede um alinhamento às estratégias organizacionais e que as estratégias de pessoas estejam alinhadas entre si. Bergue (2007) acrescenta que esse alinhamento pede a articulação entre as ações das diversas áreas de inserção do Poder Público – saúde, obras, educação, administração etc. Assim, esse planejamento relaciona-se, necessariamente, com instrumentos de gestão tradicionais, como o **Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentária Anual**, com o propósito de integrar a Gestão de Pessoas aos objetivos globais e setoriais definidos pelo órgão e as correspondentes metas de gestão.

SAIBA MAIS

Você estudará esses instrumentos na disciplina Orçamento Público.

Como você vê, são muitas as ações e as dimensões ligadas ao planejamento estratégico de pessoas. Essa diversidade e abrangência trazem algumas dificuldades ao planejamento estratégico de pessoas, dentre as quais, Olivier (2001) destaca:

- a abrangência territorial;
- a histórica “posição paternalista” em relação aos servidores;
- as restrições orçamentárias;
- a necessidade de legislação pertinente;
- o despreparo profissional da maioria dos servidores públicos;
- os desvios de verba;
- os custos operacionais altos devido à magnitude da própria máquina administrativa;
- a duplicidade de programas e projetos; e
- o não cumprimento dos planos de governo.

Calma! Antes que você desanime diante dos tantos empecilhos apresentados nesta nossa visita, afirmamos que o planejamento estratégico de pessoas no setor público não é impossível, desde que haja interesse das autoridades, tal como aconteceu com a modernização do

sistema de arrecadação. Então, continue motivado em nossa viagem de estudos.

Na parada seguinte, teremos a oportunidade de comparar teoria e prática de Gestão de Pessoas no setor público, com exemplos reais de planejamento e sistemas. Ah! Novamente lembramos: não se desligue da importância desses estudos para sua vida profissional de gestor público. Observe, anote, critique.

Gestão de Pessoas no Serviço Público: Teoria e Prática

Vimos que a Gestão de Pessoas precisa estar alinhada à estratégia da organização. Mas como se dá esse alinhamento? Vejamos a seguir:

O setor público no Brasil, como vimos no Capítulo 1, ainda segue o modelo de gerenciamento. No entanto, esse modelo está começando a redirecionar seu foco: da **burocracia***, estruturas e sistemas organizacionais, para uma mudança de práticas, de padrões de ação. E esses padrões de ação têm tudo a ver com pessoas e com capacitação em uma era em que se destaca, especialmente nas organizações do setor privado, o valor do conhecimento e da competência individual e organizacional.

SAIBA MAIS

***Burocracia** – tipo de organização idealizada por Max Weber como uma máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com as regras, baseada no processo de autoridade-obediência. Fonte: Maximiano (2004, p. 88).

Barzelay (2005) destaca que os objetivos e a atuação dos programas e dos projetos públicos evoluem constantemente em razão do aprendizado organizacional, dos realinhamentos políticos, do desenvolvimento tecnológico e das alterações no contexto interno de governo. Acrescenta o autor que daí se origina a responsabilidade do gestor público e dos representantes da cidadania em inovar e em acompanhar esses fatores e as exigências cada vez mais ampliadas dos cidadãos.

No que se refere a esses realinhamentos políticos, Vergara (2007b) diz que neles reside a maior dificuldade e o desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público e, conseqüentemente, da Gestão de Pessoas que a ele se alinha. A cada novo gestor, mudam-se as crenças e os processos, e essa descontinuidade dificulta uma gestão estratégica de pessoas. Por isso, faz-se necessária a compreensão do papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores nesse papel, por meio do compromisso e da capacitação do servidor público.

Além dessas recomendações, acrescentamos que não podemos esquecer a valorização da Gestão de Pessoas pelos órgãos governamentais centrais, já que essa filosofia se disseminaria pelos demais órgãos públicos.

Visita a uma Experiência Atual: o Gespública

Conforme Barzelay (2005) e Vergara (2007b) preconizam, a conscientização do papel do setor público é essencial para a gestão no setor. Nesse sentido, traremos aqui da iniciativa atual de gestão pública que traz características de modernidade para o setor, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública.

Apesar de ter sido institucionalizado em 2005, o Gespública teve suas bases iniciadas com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), criado pelo Governo Federal em 1990, “[...] cuja finalidade era sensibilizar e mobilizar o setor produtivo nacional para o desafio de um mundo em mudança, mais competitivo e mais exigente.” (LIMA, 2007, p. 31). Inserido nesse Programa surgiu o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública, criado pelo Governo Federal e por ele mesmo desprezado em termos de apoio e busca de resultados. O foco desses dois programas era a eficiência dos processos por meio da **Qualidade Total***, mas o segundo trazia o engano de copiar o primeiro,

SAIBA MAIS

***Qualidade Total** – é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma busca permanente de autossuperação e aperfeiçoamento – a participação e o envolvimento de pessoas de todos os níveis organizacionais e a busca da melhoria constante e contínua. Fonte: Chiavenato (1999a).

ou seja, de levar para o setor público as mesmas ações do setor privado. Em 1995, veio o Plano Diretor da Reforma e Aparelho do Estado, que, como você sabe, objetivava atuar em três dimensões: institucional-legal, cultural e gerencial. Então, foi criado o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) com o objetivo de dar apoio à reforma nas dimensões cultural e de gestão. Na verdade, o que acabou vigorando e tomando força no Plano Diretor foi a dimensão institucional-legal, com a criação e a extinção de órgãos e de cargos, ficando desprezada a parte dos valores e da cultura vigentes no setor público. Quanto ao lado gerencial, os agentes públicos que faziam a rede do QPAP continuavam lutando pela qualidade, evoluindo da eficiência dos processos para a eficácia gerencial. Foram criadas, ainda, **premiações para as iniciativas gerenciais do setor público**, além de outros programas. Finalmente, o Governo criou o Gespública, em 2005, ligado ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, a ele associando os diversos programas e os prêmios de qualidade e de gestão existentes e colocando-o no patamar de uma política pública federativa de gestão, sem perder de vista a questão da cultura e dos valores.

SAIBA MAIS

Duas dessas iniciativas são o Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) e o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP).

De acordo com Lima (2007, p. 51), o Gespública é um “[...] modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais.”, tendo por princípio básico ser excelente sem deixar de ser público. Esse princípio subdivide-se em seis princípios interligados e interdependentes, conforme você pode ver na Figura 3:

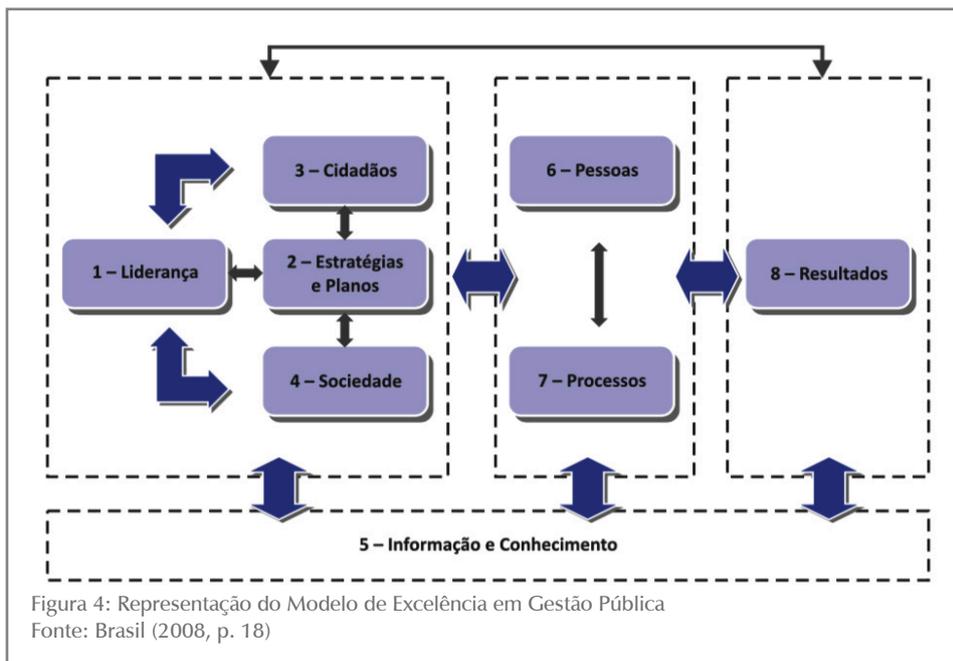


De acordo com Lima (2007, p. 55–57), cada um desses princípios tem seu significado. Vejamos:

- **Excelência dirigida ao cidadão:** dá sentido e direção aos princípios constitucionais da Administração Pública determinados no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Estabelece atenção prioritária ao cidadão e às suas formas de representação.
- **Legalidade:** os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita à lei.
- **Moralidade:** a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.
- **Impessoalidade:** não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- **Publicidade:** todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.
- **Eficiência:** diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para qualidade aliada à redução de custo.

Como você pode ver, a excelência da gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão. Veja: essas ideias trazem consigo a noção de que o Estado é um prestador de serviços à população e um alavancador do desenvolvimento das pessoas, em contraposição ao Estado paternalista e interventor. Ora, essa valorização do cidadão coloca a Gestão de Pessoas num patamar diferente: quem valoriza pessoas (cidadãos) são pessoas (servidores públicos) que deverão ser valorizadas também. Nessa linha de raciocínio, o Gespública coloca a valorização das pessoas como característica de gestão, com foco no servidor público.

Observe, na Figura 4, os componentes do Modelo de Excelência em Gestão Pública:



O que você observa na Figura 4? O que você pode concluir a partir da localização do elemento “pessoas”? Se você disse que as pessoas se encontram em todos os componentes, você está correto.

Se tratarmos especificamente do trabalho direto do servidor público, você o encontrará no componente 6. Mas vejamos resumidamente uma descrição desses componentes, conforme as *Instruções para Avaliação da Gestão Pública* (BRASIL, 2008):

- **Primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade):** trata-se do bloco do **planejamento**. Os serviços, os produtos e os processos do setor público são planejados, conforme os recursos disponíveis, para melhor atender ao conjunto de cidadãos e à sociedade por meio da liderança forte da alta administração.
- **Segundo bloco (Pessoas e Processos):** traz a representação da **execução** do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. As pessoas, capacitadas e motivadas, operam esses processos e fazem com que eles produzam os resultados esperados.

- **Terceiro bloco (Resultados):** representa o **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos usuários dos serviços e da ação do Estado; o orçamento e as finanças; a gestão das pessoas; a gestão de suprimento e das parcerias institucionais; e o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais em geral.
- **Quarto bloco (Informações e Conhecimento):** representa a **inteligência organizacional***. Neste bloco são realizadas análises das informações disponíveis e a utilização do “[...] **capital intelectual*** da organização para que, em plena execução do plano, sejam realizadas ações corretivas onde for necessário: na estratégia, no plano, na composição e preparo das equipes e até mesmo no próprio sistema de controle do plano.” (LIMA, 2007, p. 95)

SAIBA MAIS

***Inteligência organizacional** – capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. Fonte: McMaster (apud MORESI, 2001, p. 44).

***Capital intelectual** – poder do conhecimento das pessoas que atualmente vem ultrapassando os modelos rudimentares de gestão e otimizando os impactos que a tecnologia traz à organização. Fonte: Limongi-França (2007).

Portanto, a Figura 4 apresenta o relacionamento existente entre os quatro blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), dando destaque ao enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Você se lembra do que falamos sobre gestão estratégica no setor público e suas exigências diante da complexidade da sociedade atual? Com o que você viu até agora, dá para emitir uma opinião sobre este modelo como uma ferramenta de gestão estratégica? Para auxiliá-lo: lembre-se dos componentes do planejamento estratégico que citamos, como missão, desempenho, ambiente, competências. Se você chegou à conclusão de que ele é um bom instrumento para orientar uma gestão estratégica, então concluirá que ele pode auxiliar também na consequente gestão estratégica de pessoas.

Vejamos: o Modelo de Excelência em Gestão Pública traz, para cada elemento denominado critério, um conjunto de requisitos de avaliação a fim de auxiliar a organização na sua gestão. Lima (2007, p. 127) destaca que, ao critério 6 (Pessoas), correspondem os seguintes requisitos:

- Como as tarefas são distribuídas?
- Como as pessoas são reconhecidas pelo trabalho que executam?
- Como a unidade cuida do desenvolvimento da equipe?

- Como a unidade gerencia o ambiente de trabalho?
- Como a unidade corrige e melhora suas práticas de gestão relativas aos seus servidores?

Esses requisitos, de acordo com Lima (2007), referem-se à forma como a unidade prepara e estimula os servidores para a consecução dos objetivos e da visão de futuro da organização; ao desdobramento do plano de desenvolvimento dos servidores; e à criação e à preservação de ambiente que conduza à excelência no desempenho. Se você observar, essas questões também direcionam os assuntos nesta nossa viagem. A primeira questão está ligada a cargos, seus ocupantes, sua seleção; a segunda questão liga-se à remuneração, a carreiras e à recompensa; e assim por diante, acompanhando a distribuição dos nossos conteúdos.

E então, como vamos neste nosso começo de viagem? Esteja atento, porque nossa próxima parada vai exigir de você maior observação de detalhes da paisagem, por ser mais específica e envolver as questões que acabamos de citar.

TEXTO COMPLEMENTAR

Para aprofundar os conceitos estudados neste Capítulo, consulte:

- *A Nova Política de Recursos Humanos* – disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Politica_de_RH.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* – de Mirlene M. Matias Siqueira. Nesse livro, você pode consultar sobre pesquisas científicas em Comportamento Organizacional.
- *Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo* – de Carlos Omar Bertero. Nesse artigo, você poderá conhecer mais sobre a Escola de Relações Humanas e sobre Elton Mayo. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901968002700004.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- *Organização orientada para a estratégia* – de Robert Kaplan e David Norton. Você poderá verificar detalhadamente cada etapa da formulação estratégica nessa obra.
- *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados* – de Dave Ulrich. Você poderá entender como a área de Recursos Humanos é importante para uma empresa com essa obra.

- *Gestão estratégica de pessoas com scorecard* – de Dave Ulrich, Brian E. Becker e Mark A. Huselid. Esse livro apresenta sugestões valiosas sobre como avaliar o desempenho de Recursos Humanos.
- *Prêmio Nacional de Gestão Pública* – saiba mais sobre o Gespública e seus prêmios acessando: <http://www.gespublica.gov.br/acl_users/credentials_cookie_auth/require_login?came_from=http%3A//www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2010-04-26.8934490474/Pasta_view>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- *Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)* – conheça mais sobre a história do DASP no site: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Resumindo

Neste Capítulo, tivemos a oportunidade de “visitar” as noções básicas para nossa viagem de aprendizagem sobre Gestão de Pessoas. Conhecemos os momentos históricos pelos quais passou a Gestão de Pessoas no serviço público, dentro do contexto da Administração, do seu início até os nossos dias, e constatamos que, mesmo de forma mais lenta e ainda incompleta, a Gestão de Pessoas no Brasil tem buscado trazer os métodos e as técnicas desenvolvidos pela ciência administrativa para o setor público.

Conhecemos também os principais conceitos usados em Gestão de Pessoas que se consolidaram através do tempo e das relações entre empregados, empregadores e governos, ou seja, os conceitos de Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano. Verificamos que esses conceitos têm diferentes aplicações de acordo com o objetivo e as políticas que a organização determina para as pessoas que dela participam. Vimos que o conceito de Administração de Recursos Humanos ainda é bastante usado na maioria das organizações, embora, às vezes, essa denominação seja confundida com Administração de Pessoal.

Em outro momento, visitamos o planejamento estratégico de pessoas, suas técnicas atinentes ao setor público e as etapas desse planejamento, que inicia com os objetivos para a política de Recursos Humanos e vai

até à avaliação das pessoas e dos planos. Pudemos perceber ainda que a estratégia de pessoas necessita estar alinhada à estratégia da organização e que suas políticas devem ser integradas.

Na terceira visita, conhecemos um programa de gestão que busca esse alinhamento da Gestão de Pessoas com as estratégias da organização, o Gespública. E, assim, chegamos ao Modelo de Excelência do Setor Público com seus oito componentes: Liderança, Cidadãos, Sociedade, Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados e descobrimos que esse modelo é uma ferramenta de estratégia.

ATIVIDADES

Para conferir se você teve bom entendimento do que abordamos neste Capítulo, realize as atividades propostas. Caso tenha alguma dúvida, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor. As atividades servem para verificar como você está conseguindo entender o que estamos mostrando.

1. Faça uma pesquisa sobre um planejamento estratégico de pessoas no setor público (uma organização pública, uma empresa mista etc.). Após identificar a organização, você deverá produzir um relatório com as seguintes informações:
 - a) Introdução breve apresentando o trabalho e seu objetivo.
 - b) Descrição sucinta da organização.
 - c) Relato das etapas de como foi realizado o planejamento estratégico de pessoas.
 - d) Comentário crítico de como você vê esse processo à luz do texto deste Capítulo, por exemplo: segue as etapas recomendadas? Em que inova? Alinha-se à estratégia organizacional? Entre outros.

CAPÍTULO II

PROCESSOS DE CARGOS, DE CARREIRAS E DE ADMISSÃO DE SERVIDORES

Prof. José Arimatés de Oliveira
Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender os processos operacionais do sistema de Gestão de Pessoas no setor público;
- Compreender os processos de desenho de cargos, de carreiras e de admissão e dispensa de servidores; e
- Identificar o papel estratégico dos processos de desenhos de cargos, de carreiras e de admissão e dispensa de servidores.

Processo de Desenho de Cargos

Caro estudante,

Em nossa parada anterior, visitamos o exemplo do programa Gespública como modelo de excelência e de importância das pessoas na gestão estratégica da organização, o qual traz entre seus requisitos a questão da distribuição das tarefas. Prosseguindo nossa viagem de aprendizagem da Gestão de Pessoas, nosso objetivo é que você seja capaz de entender a importância e a influência do desenho de cargos públicos no encadeamento dos processos que estudaremos daqui em diante e do seu caráter estratégico na Gestão de Pessoas. No entanto, para que isso possa acontecer, é necessário seu envolvimento cada vez mais ativo, atuando como um verdadeiro explorador do conhecimento, analisando, criticando, sintetizando o conteúdo. Envolve-se, portanto em cada canto visitado.

Conceitos de Cargo

O objetivo desta primeira visita nesta importante parada de nossa viagem é descobrir: o que é um cargo? Para tal, vamos apresentar os conceitos de vários autores a fim de que você possa tomá-los como base de estudo:

- Cargo é um fato organizacional constituído pela maneira de as organizações agruparem e ordenarem as tarefas atribuídas às pessoas em um conjunto mais ou menos formal (PASCHOAL, 2007).
- “Cargo é a ocupação oficial do empregado.” (OLIVEIRA, 2007, p. 4)
- Um cargo representa um grupo de deveres e de atividades relacionados. Os deveres de um cargo, de forma ideal, compreendem unidades de trabalho similares e relacionadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)
- Cargo é “[...] um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.” (GIL, 2001, p. 172)

O cargo no setor público adquire conotações mais específicas. Os **car-gos públicos**, de acordo com Mello (2005, p. 235), são:

As mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei.

Esse conceito denota a característica mais rígida de um cargo público, ao qual não podem ser acrescentadas características, funções, tarefas sem passar por aprovação legal.

Falamos em função e tarefa. Você sabe em que elas diferem de cargo? Vejamos a seguir:

Tarefas são atividades executadas por um ocupante de cargo, e **função** é um conjunto de atribuições ou tarefas exercidas pelo ocupante do cargo. Você pode estabelecer a sequência do mais amplo para o mais restrito:



Lembre-se de que um mesmo cargo, de acordo com o sistema de remuneração que a organização adota, pode ter **ocupantes diferentes** aos quais são atribuídos grupos de tarefas diferentes.

SAIBA MAIS

Um cargo de Auxiliar Administrativo pode ter ocupantes nas funções de: Auxiliar de Almoxarifado, Recepcionista, Auxiliar de Escritório etc., ou seja, o cargo é o mesmo, mas as funções variam.

Essa distribuição de funções e de tarefas pode ser mais ou menos flexível de acordo com o modelo de desenho de cargos que predomina na organização. No setor público, como dissemos, essa flexibilização é menor e isso é agravado em parte pela grande **especialização** que caracteriza os cargos, pois quanto mais segmentado e especializado, mais fácil de ser descrito em lei e de apresentar subjetividade. Bergue (2007) discute essa extensão de conteúdo do cargo extensamente fixado em lei, afirmando que ela compromete o bom funcionamento das estruturas administrativas nos dias atuais de permanentes mudanças. Todavia, mesmo sendo uma atividade complexa, é preciso que os cargos públicos sejam desenhados, como diz o autor, partindo-se de uma análise da estrutura atual e das necessidades reais e potenciais das atividades e da administração.

Desenho de Cargos

O desenho de cargos é o processo de especificação do conteúdo do cargo, dos seus métodos de trabalho e das suas relações com os demais cargos. Tudo isso deve procurar satisfazer a requisitos organizacionais, sociais e do ocupante. O desenho de cargo envolve as etapas de descrição do cargo e de especificações do cargo.

Descrição de Cargo

Esta etapa constitui a definição do conteúdo do cargo, o que o ocupante faz. Bergue (2007) afirma que a descrição de cargo público envolve quatro elementos: denominação, descrição das atribuições dos cargos, requisitos para investidura e remuneração. Vejamos:

- **Denominação:** é o que diferenciara o cargo dos demais: Agente Administrativo, Fiscal de Tributos, por exemplo.
- **Atribuições dos cargos:** essas atribuições não devem ser tão detalhadas. O excesso de detalhes fixado em lei impede que se promova o **enriquecimento da tarefa*** e o **enriquecimento do trabalho***, que são dois instrumentos utilizados para tornar o conteúdo do cargo motivador e desafiante para quem o ocupa. No cargo público, o “engessamento” prejudica principalmente o enriquecimento da tarefa, mais possível de ser aplicado, uma vez que as relações de autoridade e responsabilidade são definidas em lei de forma mais fechada. Bergue (2007) recomenda que, no texto da lei, a regulamentação das atribuições do cargo remeta, tanto quanto possível, ao manual administrativo do órgão de lotação, dando mais flexibilidade para que este possa gerir o cargo.
- **Requisitos para investidura*:** é a fixação das condições gerais para investidura em cargo público. Esses requisitos podem ser gerais e específicos. Os gerais referem-se a exigências contidas no plano constitucional e legal: nível de escolaridade (exemplo: Ensino Fundamental), experiência (exemplo: Operador de Máquinas) e outras exigências (exemplo: portador de Carteira Nacional de Habilitação).

Os específicos são inerentes à natureza da atividade do cargo. Serão vistos logo adiante, nas especificações do cargo.

- **Remuneração:** como as remunerações de cargos públicos são previstas em lei, alguns desenhos de cargos contêm as remunerações a eles relativas, mas essa não é uma regra fixa, sendo os itens anteriores mais importantes e indispensáveis.

SAIBA MAIS

***Enriquecimento da tarefa** – trata-se da expansão horizontal do trabalho, acrescentando-se novas atividades com o mesmo nível de responsabilidade. Fonte: Oliveira e Medeiros (2008).

***Enriquecimento do trabalho** – trata-se da expansão vertical do trabalho, ampliando-se responsabilidades e autonomia. Fonte: Oliveira e Medeiros (2008).

***Investidura** – ato de investir ou dar posse; a cerimônia da posse ou provimento em algum cargo. Fonte: Ferreira (1988).

Especificações do Cargo

Segundo Bergue (2007), a especificação dos cargos públicos abrange as seguintes áreas:

- **Intelectual:** além da instrução formal, deve conter conhecimento específico e experiência na área, especialmente técnica. Isso deve ser fixado pela administração, considerando a complexidade das tarefas e os graus de iniciativa e liderança exigidos.
- **Autoridade e responsabilidade:** nos cargos públicos, os principais vetores de análise para essa especificação são: a extensão do poder de atuação, a esfera e a amplitude de autoridade e o nível de responsabilidade do servidor ocupante do cargo.
- **Física e motora:** os parâmetros de delimitação de habilidades física e motora observam: força, resistência, estatura, destreza e habilidades específicas.
- **Ambiente de trabalho:** essa especificação é importante, uma vez que irá determinar concessões de adicional de insalubridade, de periculosidade, dentre outros previstos em lei. Sua análise é baseada em níveis de risco, desgaste físico ou mental associados ao desenvolvimento das atividades do cargo.

Bem, até aqui, nesta nossa visita, você viu os aspectos conceituais e operacionais dos cargos. Você deve estar se perguntando: e o caráter estratégico do processo de desenho de cargos? Você viu na visita ao

planejamento estratégico que os procedimentos de Gestão de Pessoas devem estar alinhados à estratégia organizacional. Como alinhar, então, o desenho de cargos?

A descrição e as especificações de cargo têm diversos usos nos demais processos de Gestão de Pessoas. São eles:

- Recrutamento e seleção.
- Planejamento de carreira.
- Treinamento e desenvolvimento.
- Avaliação de desempenho.
- Remuneração.
- Higiene e segurança no trabalho.

Considerando esses usos, você pode ver o desenho de cargos como um fornecedor de informações ao planejamento de outros processos que também devem estar alinhados ao planejamento estratégico organizacional. Para visualizar bem isso, lembre o elemento “força de trabalho” da Figura 2, do Capítulo 1, no qual se define o perfil, o quantitativo e a alocação dos servidores necessários à estratégia organizacional, que tem caráter de longo prazo. Esse perfil da força de trabalho é definido no desenho de cargo, por isso a necessidade de este ser flexível e atualizável, para que possa estar sempre alinhado ao planejamento maior.

O desenho do cargo deve ser formalizado em manuais administrativos destinados ao servidor e ao gestor público. Na medida do possível, os textos legais remeterão a uma normatização hierarquicamente inferior à lei que rege o cargo.

Na nossa próxima visita desta parada, conheceremos uma paisagem que possui muitos elementos dessa que agora nos despedimos: o planejamento de carreira. Portanto, esteja atento à relação que existe entre o planejamento de carreira e o desenho de cargo, que acabamos de estudar.

Planejamento de Carreira

Na nossa visita ao planejamento estratégico de pessoas, indagamos: os planos de carreira institucionais são compatíveis com as necessidades de motivação do servidor e com a manutenção do equilíbrio da organização pública para a sua devida prestação de serviço? Esses planos estão alinhados à estratégia organizacional? Essas são as questões-chave que vão dirigir nossas visitas neste tópico sobre a carreira do servidor público.

Nesta primeira visita faremos uma atividade diferente. Vamos construir juntos sua aprendizagem a partir de um exemplo real discutindo cada fator referente à carreira. Incluímos este caso neste nosso estudo porque a instituição em questão foi agraciada com o Troféu Prata no Prêmio Nacional de Gestão Pública – Ciclo 2007. Sugerimos que você se envolva

bastante com esse exemplo, dele extraímos o seguinte trecho relacionado ao **componente Pessoas** constante do Relatório de Gestão submetido à comissão de premiação do Gespública.

SAIBA MAIS

Reveja o Modelo de Excelência em Gestão Pública, Figura 4, no seu componente 6 (Pessoas).

Exemplo 1.1: Sistemas de trabalho

Organização e estrutura de cargos

A organização do trabalho [do Inmetro] está definida no Regimento Interno que descreve a finalidade e as competências da Instituição, a sua estruturação básica, a atribuição de cada uma das UO [Unidades Operacionais] e dos ocupantes dos cargos gerenciais. Os cargos em comissão e as funções gratificadas do Inmetro, com as alterações, ampliações e aprimoramentos sugeridos pela Alta Administração para fazer frente aos novos desafios impostos pela política industrial e tecnológica e às novas demandas da sociedade, está detalhado no Decreto n. 5.842/2006. O PCCI – Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, aprovado pela Lei n. 11.355/2006, estabelece a estrutura de cargos, definindo detalhadamente, as atribuições, qualificações necessárias e formas de acesso e progressão, em sintonia com a organização do trabalho. A estrutura de cargos é composta por seis carreiras, com quinze classes compreendendo especialistas sênior (ação proativa e inovadora no serviço público federal), pesquisadores tecnologistas e analistas em metrologia e qualidade, cujo quantitativo de cargos (Figura P. 2 do Perfil) está adequado às demandas estabelecidas pelas atribuições e competências da Instituição. A Alta Administração obteve, ainda, autorização para preenchimento em três anos, via concurso público, de 638 vagas no quadro de pessoal.

FORÇA DE TRABALHO	QUANT.	ESCOLARIDADE			FUNÇÃO	VÍNCULO COM O INMETRO
Servidor	852	Doutor e mestre	15,7% (134)	Ensino fundamental e médio 63,1% (538)	Técnica e Operacional	RJU – Regime Jurídico Único
		Superior	21,1% 180			
Celetista	429	Superior e ensino médio			Técnica e Operacional	Contrato com fornecedor de serviços
Bolsista	225	Doutor, Mestre e Superior			Técnica	Contrato com fornecedor
Estagiário	208	Superior e Ensino Médio			Técnica e Operacional	

Figura P. 2 – Perfil do Quadro de Pessoal do Inmetro (dezembro de 2006)

[...]

Características e habilidades

O Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro estabelece as características e habilidades necessárias aos seus ocupantes, orientando a seleção e preenchimento dos mesmos. Adicionalmente, as UP [Unidades Principais] consideram, além destas prescrições, a área de formação e especialização das pessoas e os resultados dos testes psico-funcionais (sic) a que se submetem, desde 2001. Estas práticas e padrões, disseminados em todos os níveis gerenciais, favorecem a adequação do perfil das pessoas às atividades a serem executadas. Os cargos de especialista sênior, pesquisador tecnologista e analista executivo em metrologia e qualidade, observam, para a sua lotação nas UP, características e habilidades diferenciadas em função das atividades a executar.

As habilidades e características necessárias aos colaboradores eventuais são definidas pela UP gestora do projeto a que se vinculam e constam de cláusula específica do ato negocial pertinente.

Desenvolvimento de gerentes

O desenvolvimento dos gerentes é contemplado no PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial que inclui atividades mais relevantes na busca da excelência de gestão da Instituição. Este Programa faz uso dos dicionários de atividades e de competências gerenciais, que foram elaborados pela Dplad como ferramenta para dar suporte à necessidade de capacitação gerencial identificada a partir das análises críticas do SGQI [Sistema de Gestão de Qualidade do Inmetro]. Os citados dicionários são iniciativas inovadoras que contribuem para o refinamento das práticas de treinamento e foram desenvolvidos a partir da identificação das atividades gerenciais mais comuns entre os gerentes de empresas em todo o mundo e, ainda, da análise das competências necessárias para cada atividade gerencial do ambiente institucional. O PDG está a cargo da Dplad, que também promove a interação entre o corpo gerencial e, desta forma, contribui para a continuidade e a disseminação dos conhecimentos adquiridos, bem como para harmonizar os conceitos e práticas gerenciais. Além deste Programa algumas demandas de desenvolvimento específicas são viabilizadas ao longo do ano. A responsabilidade pelo monitoramento e controle destas práticas é da Dplad. Os registros são mantidos conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas para toda força de trabalho por meio dos mecanismos descritos no item 5.1.A.3.

Fonte: Inmetro (2007).

ATIVIDADES

Para reflexão

1. Para uma análise inicial desse exemplo, verifique as políticas e as ações que a organização adota em relação à carreira de seus servidores. Anote todas as suas observações, pois esta é uma atividade que será construída à medida que você for apreendendo o conteúdo desta seção. Quais as suas questões iniciais sobre o caso? Acreditamos que são as mais diversas diante do que você já descobriu em nossas incursões, mesmo assim vamos levantar algumas: o que significa carreira? O que é Planejamento de carreira? Como você vê o conceito e a prática no Inmetro? Como acha que são definidas as carreiras no setor público? Registre todas as respostas em seu caderno de anotações para retomá-las quando necessário.

Agora, queremos fazer novamente um intervalo para chamar a sua atenção sobre os conceitos depreendidos dos questionamentos anteriores a fim de que possamos ajudá-lo em sua análise e fazê-lo aperfeiçoar suas anotações.

Para London e Stumph (apud DUTRA, 2002a, p. 100),

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Observe que esse conceito evidencia uma característica atual do que podemos considerar como carreira: não é algo estático nem arbitrário. Portanto, resulta de ajustes, de acordos e de mudanças. Outro aspecto que ressalta essas afirmações é o caráter não linear da carreira, não se tratando apenas de uma sequência de cargos cronologicamente ocupados, mas de uma dinâmica que envolve várias dimensões do indivíduo. No setor público, geralmente, esses ajustes de carreira são resultados de negociações entre representantes dos servidores e representantes das organizações ou dos governos.

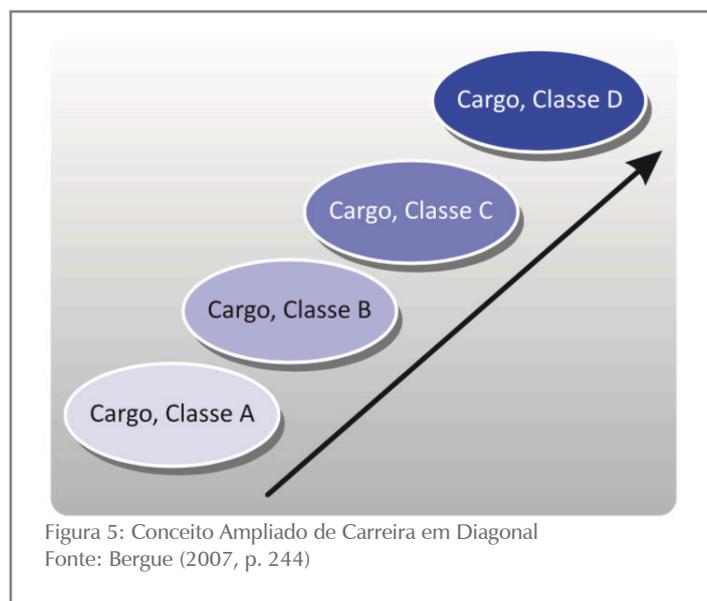
Carreira pode ainda ser definida como “[...] um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.” (BERGUE, 2007, p. 241). O autor alerta que não podemos confundir uma trajetória possível de ascensão em uma organização, nem uma sucessão de cargos isolados com o conceito de carreira.

Bergue (2007) nos explica que, para fins de previsão normativa, os cargos públicos correspondem a esferas de competência funcional que se integram em conjuntos de atividades e responsabilidades que possam ser atribuídas aos servidores neles investidos. Eles têm denominação própria, número determinado de vagas e retribuições pecuniárias conforme os estágios das correspondentes carreiras. Essas carreiras se definem em níveis, classes e promoção. Níveis são graus de remuneração vinculados a um cargo, determinados pela qualificação funcional (grau de escolaridade ou habilitação do servidor). Classes são graus de remuneração vinculados a um cargo cujo avanço associa-se ao desempenho do servidor. Promoção é a evolução do servidor em níveis e classes de uma carreira.

Santos (2006) afirma que as promoções ocorrem por:

- progressão horizontal, ou mudança de classe;
- progressão vertical, ou mudança de nível; e
- ascensão funcional, quando servidores da mesma instituição concorrem a uma vaga em cargo superior ao do ocupante, desde que obedecidas as condições de investidura.

Para Bergue (2007), a promoção horizontal não apresenta desafio, motivação para a carreira; a promoção vertical, que se dá por meio de mudança de cargo, é praticamente impossível no setor público sem concurso. O autor propõe a carreira em diagonal, em um mesmo cargo, com movimentos de transformação nas esferas de competências do cargo, o que ofereceria desafios pessoais ao seu ocupante. A Figura 5 representa essa proposta:



As elipses crescentes que você vê na Figura 5 representam a sucessão de estágios das competências do cargo.

Com efeito, em seu artigo 39, § 1º, inciso I, a Constituição Federal denomina carreira o agrupamento de classes escalonadas em função do grau de responsabilidade e do nível de complexidade das atribuições (BRASIL, 1988). Isso retira do planejamento de carreira a ideia de progressão somente horizontal, mais comum no setor público.

Agora, com base nessas novas informações, como você vê o planejamento das carreiras apresentado pelo Inmetro?

Balassiano (2008) alerta para o fato de que ainda predomina um engessamento de carreiras no setor público, com pouca flexibilização e mobilidade dos ocupantes dos cargos, o que leva a busca de mudanças e a fuga de talentos, especialmente os de nível superior. Cita o autor as duas possíveis motivações para manter talentos engajados na atividade pública: a perspectiva de carreira e o aprendizado constante.

Quanto à **perspectiva de carreira**, há que se considerar que, no setor público, ela representa um conjunto de cargos que dividem algumas propriedades como forma de ingresso, movimentação entre órgãos, lotação, remuneração (SARAVIA *apud* BALASSIANO, 2008), e que esses ocupantes são servidores permanentes do Estado, exercendo atividades públicas típicas.

Quanto ao **aprendizado constante**, como uma ferramenta importante para manter o interesse de talentos na carreira pública, o autor diz que ela tem sido um fator diferenciador e motivador com a incorporação de conhecimentos específicos e práticas modernas de gestão, ambos incentivados pelos programas de desenvolvimento da **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**.

SAIBA MAIS

Para saber mais sobre a ENAP, acesse: <www.enap.gov.br>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Ainda sobre o aprendizado constante, sabemos que ele está intimamente ligado à complexidade das atividades. Sabemos também que aprendizado e complexidade crescentes utilizam cada vez mais a competência das pessoas ao mesmo tempo em que a amplia. Isso agrega valor ao trabalho e à excelência dos serviços prestados. Para Dutra (2002b, p. 204), “[...] a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização.”, e nós acrescentamos: da aprendizagem organizacional.

E então? O que você observou do trecho extraído do relatório do Inmetro no que se refere ao engessamento, à perspectiva de carreira e ao aprendizado constante? Faça seus questionamentos sobre o caso, responda-os baseado no conteúdo estudado anotando tudo para melhor fixação de seu aprendizado.

Admissão e Dispensa de Servidores Públicos

Vimos, na nossa visita anterior, como se dá o planejamento de carreira. Tente raciocinar de maneira estratégica e nos responda: os servidores são admitidos e suas carreiras são depois planejadas ou suas carreiras são previstas e sua seleção está de alguma forma condicionada a elas? Não existe regra pronta para isto, mas em geral, principalmente no setor público, há um plano de carreira e a seleção segue suas bases. E como se dá mesmo o ingresso das pessoas no setor público? É o que veremos nesta nova visita de nossa viagem. Embora você encontre grande parte dessa resposta na legislação básica de provimento e remuneração dos cargos da Administração Direta e Indireta (se você não viu essa legislação na disciplina Direito Administrativo, recomendamos a leitura do artigo 37 da Constituição Federal) de quaisquer dos poderes públicos, veremos agora alguns conceitos básicos e suas aplicações.

Admissão de Servidor Público

De acordo com o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p. II.1, grifo nosso), **admissão** é

[...] o ingresso de servidor nos quadros da Administração Pública. A admissão para cargo público compreende a nomeação, a posse e o exercício; a admissão para emprego público ocorre com a assinatura do contrato de trabalho.

Bergue (2007) explica que nomeação é a convocação formal de um candidato para assumir um cargo público; posse é a aceitação formal do cargo pelo candidato; e exercício é a efetiva entrada do servidor nas atividades do cargo.

Vejamos um exemplo: você se submete a um concurso para uma vaga de emprego público e é aprovado em primeiro lugar. Sua **nomeação** é publicada no Diário Oficial da União (DOU). Você tem um prazo legal para tomar **posse** e entrar em **exercício**. Nesse intervalo de tempo, você pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo ou separadamente, de acordo com os trâmites internos da instituição. Mas lembre-se: para efeito de remuneração e de contagem de tempo de serviço, o que vale mesmo é o exercício.

E você se pergunta: e o concurso? Como tudo começa? Bem, falaremos sobre as linhas gerais desse processo na próxima seção.

Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Podemos dizer que recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga. O sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento. Depende

também de fatores que influenciam diretamente o recrutamento, como o mercado de trabalho. Quanto maior a oferta de vagas, maior a disputa pelos candidatos.

E quando o número de vagas decresce, o que acontece? Preste atenção:

Se os talentos são poucos e tão importantes para a organização, buscá-los e mantê-los é uma atividade cada vez mais estratégica: recrutamento e seleção deixam de ser uma **porta de entrada** da organização para se transformarem em um núcleo comprometido com os resultados apresentados por cada um dos profissionais que se agregam à organização, em sintonia com as exigências do novo paradigma do mundo do trabalho (FRANCO, 2002).

Se o recrutamento é estratégico e importante para o processo seletivo, o que a organização deve fazer?

O fato de os procedimentos de admissão no setor público serem previstos em lei não emperra o seu caráter estratégico e gerencial, tratando-se, portanto, de um conjunto de características peculiares ao setor, que exige medidas criativas e diferenciais, que atendam às suas necessidades. Vejamos o contexto dessas ideias.

Ao se referir às mudanças na Gestão de Pessoas do setor público que devem acompanhar a complexidade das exigências sociais atuais, Marini (2005) diz que o servidor não é mais visto como um recurso produtivo que é selecionado para fazer tarefas determinadas, adestrado para o cumprimento burocrático, remunerado e avaliado por sua produtividade e obediência. Isso leva a um processo gerencial de pessoas que considera o recrutamento como invertido, pois os mais qualificados irão escolher onde trabalhar, corroborando a ideia de Franco (2002).

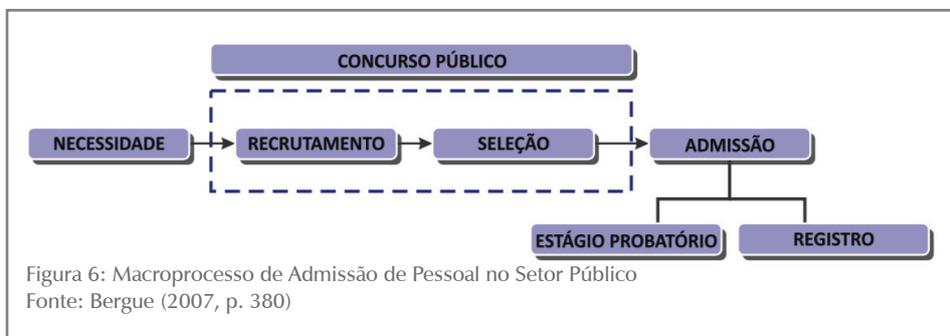
Marini (2005) acrescenta ainda que a seleção se dá, predominantemente, pelo desejo (mesmo o desejo de satisfazer as necessidades de sobrevivência, o que não deixa de ser um fator de motivação), pelo temperamento, pelos recursos e pelas habilidades, com ênfase na criatividade e na capacidade de trabalhar em equipe.

Ora, se você considerar que esse processo deve estar alinhado com as estratégias da Gestão de Pessoas e da organização e que ele tem regulamentação e legislação próprias, o que você pode concluir? Reveja o aspecto sistêmico do Modelo de Excelência (Figura 4). O que lhe parece? Se você respondeu que os processos de recrutamento e seleção são sistemas interligados com outros sistemas, acertou!

Tohá e Solari (1997) confirmam isso quando afirmam que, diante das dificuldades de atratividade e de retenção de talentos no setor público, é preciso ver outras dimensões de vantagens desse setor, além da remuneração, nem sempre competitiva. Por exemplo: a vocação para a área e a atratividade que exerce a complexidade de algumas tarefas gerenciais.

Como isso é trabalhado nas muitas dimensões da Gestão de Pessoas e como se chega até o processo de recrutamento e seleção? Em que influencia nas suas técnicas?

Vejamos primeiramente como ocorre o macroprocesso de recrutamento e seleção no setor público na Figura 6.



São elementos que compõem esse macroprocesso: necessidade de servidores, recrutamento e seleção, admissão; além de dois elementos ainda não citados: estágio probatório, período de adaptação e aprendizagem em que o candidato comprova estar apto para o cargo; e registro, efetuado com a entrada em exercício.

Agora que discutimos um pouco sobre recrutamento, vamos conferir a sua operacionalização.

Processo de Recrutamento

Bergue (2007) cita as seguintes fases do recrutamento no setor público:

- identificação da efetiva necessidade – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho de processos administrativos;
- análise da existência legal de vaga;
- elaboração e publicação do edital de abertura do concurso;
- processo de inscrições; e
- homologação das inscrições – etapa final do recrutamento.

Em quais etapas desse processo o setor público pode fazer a interface com outros sistemas e ações estratégicas?

Observe que os dois primeiros itens apresentam possibilidades de adaptações sistêmicas, respeitando-se os limites legais. No terceiro item, o edital pode ser mais aberto ou mais específico para um leque maior ou menor de candidatos; pode ser publicado em maior ou menor número de meios de comunicação; pode ser divulgado parcialmente, desde que cite onde o texto completo pode ser encontrado, entre outras possibilidades legalmente permitidas e que podem ser direcionadas para otimização de resultados do recrutamento.

Vejamos nas próximas seções as principais técnicas utilizadas no processo de seleção.

Processo de Seleção

Sabemos que a admissão no setor público ocorre por meio de concurso. Concurso público é, pois, o meio utilizado pela Administração Pública para selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou a empregos públicos, com exceção dos cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. O concurso público será de **provas** ou de **provas de títulos**, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2000).

SAIBA MAIS

Para conferir a legalidade de provas para a investidura de cargos públicos, retome a leitura do artigo 37 da Constituição Federal.

As técnicas de seleção utilizadas pelas organizações em geral são:

- análise de currículo;
- entrevista;
- prova de conhecimentos;
- testes psicológicos; e
- técnicas vivenciais.

A entrevista, apesar de largamente utilizada no setor privado, não é recomendada no setor público por causa das suas características de subjetividade. As provas utilizadas no concurso público são provas de conhecimento ou provas de títulos, incluindo nesta segunda modalidade a análise de currículo.

Provas de Conhecimentos

As provas de conhecimento passíveis de serem aplicadas no setor público são: provas práticas, provas escritas (geralmente eliminatórias) e provas de títulos (geralmente classificatórias).

A **prova prática** é mais usada em cargos de natureza operacional, servindo também para seleções de cargos administrativos e para cargos de professores. Por causa da subjetividade que caracteriza esse tipo de prova, Bergue (2007) afirma que ela deve: ser precedida de critérios objetivos de julgamento; ser realizada por banca examinadora composta de profissionais capazes de avaliar os candidatos; ter registros de desempenho documentados; e oferecer condições de igualdade, horários e instrumentos.

A **prova escrita** pode ter várias formas: dissertações, perguntas fechadas, perguntas abertas etc. As provas de concurso geralmente são compostas de questões fechadas, cujas respostas constam de um gabarito para correção e transparência do processo.

Gil (2001) recomenda utilizar testes escritos para cargos com conhecimentos específicos e diz que devem ser evitados “pacotes” de testes acadêmicos, pois eles não garantem a escolha do melhor candidato. As provas de concurso devem ser elaboradas por instituições credenciadas, experientes e respeitadas. Cabe à Gestão de Pessoas essa relação de parceria, no sentido dos resultados estratégicos do processo seletivo.

Prova de Títulos

A prova de títulos, ou análise de currículo, é técnica que não deve ser aplicada sozinha, mas aliada a outras técnicas. No caso do setor público, alia-se à prova de conhecimentos. Gil (2001) diz que se deve procurar identificar nos currículos:

- **Competência profissional:** buscar os motivos alegados para mudança de emprego se for o caso, e o progresso profissional do candidato.
- **Desejo de permanência no emprego e de fazer carreira:** denunciado pelos vazios entre os empregos.
- **Experiência prática.**
- **Adequação ao grupo:** candidatos que expressem claramente suas habilidades e conhecimentos. “Noções de informática” diz pouca coisa.
- **Vontade de aceitar novos desafios:** verificar se as responsabilidades descritas condizem com as requeridas pelos cargos que o candidato ocupou.
- **Orientação para melhoria de desempenho:** verificar a maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas.

Hoje se verifica em alguns concursos que adotam a modalidade prova de títulos a previsão de entrega de um documento chamado **Memorial Descritivo***. Esta exigência do Memorial Descritivo tem-se dado predominantemente nos concursos públicos para docentes.

SAIBA MAIS

***Memorial Descritivo** – “[...] é o relatório de informações do indivíduo apresentado de maneira crítica”. Difere do currículo porque este é “[...] o conjunto de informações sobre as habilitações do indivíduo, apresentado de maneira sequencial e sem comentários”.
Fonte: Moraes (1992 *apud* BOAVENTURA, 1995).

Em qualquer técnica de seleção adotada, cabe fazer a pergunta que traduz o caráter estratégico do processo seletivo: os procedimentos de recrutamento e seleção trazem aos postos e às funções pessoas cuja competência aliam-se às competências exigidas pela organização? Fazem valer as setas de relação distribuídas no Modelo de Excelência estudado na Figura 4?

Nessa discussão, entram detalhes importantes, por exemplo, com relação às provas de conhecimento: quem vai elaborar as provas? Como é essa parceria? Qual orientação ela segue? A que conteúdo elas estão sendo direcionadas? Com relação à prova de títulos: o que considerar prioritário? Que registros de pontuação regulamentar?

Você pode ver que é possível orientar algumas medidas do processo de admissão para um alinhamento estratégico de pessoas sem fugir à legislação e à transparência que devem reger os processos públicos, sendo indispensável que se considere o plano elaborado e os sistemas de informação e comunicação conforme a Figura 2.

Dispensa de Servidor Público

A **dispensa** do servidor público é uma das formas de interrupção do exercício das suas funções, a qual se pode dar também por aposentadoria ou falecimento. Tal como a admissão, a dispensa do servidor também tem suas condições previstas em lei. Ela pode se dar por solicitação do empregado ou a critério do órgão, por motivo de não satisfação das condições do estágio ou por penalidade. A Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 132, inciso IV, preceitua que será punida com demissão a conduta praticada por servidor público se tipificada como improbidade administrativa.

Conforme o tipo de **regime jurídico*** a que estará filiado o servidor, modificam-se as condições de sua dispensa: se **celetista**, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), poderá ser dispensado por justa causa ou sem justa causa; se em regime **especial**, contratado por atividade temporária, será dispensado ao fim do tempo predeterminado; se **estatutário**, adquire o instituto da estabilidade após o estágio probatório de dois ou três anos, conforme previsto em lei, tornando-se mais difícil sua dispensa.

SAIBA MAIS

***Regime jurídico** – é o conjunto de normas e princípios jurídicos que regem determinada matéria. Fonte: Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p. II.1).

Todos esses casos, porém, têm suas **circunstâncias previstas em lei** e não podem estar entregues à força de mercado ou de opiniões e vontades pessoais.

SAIBA MAIS

Sobre dispensa de cargos em comissão, conferir o artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016. Sobre ocupação de cargos vitalícios, em caráter definitivo, verifique na Constituição Federal: artigo 95, inciso I; artigo 128, § 5º, inciso I, alínea a; e artigo 73, § 3º. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Como você viu a parada e as visitas que acabamos de fazer nesta nossa viagem? Como foram seus registros? Acompanhe com atenção nosso roteiro cada vez mais específico, pois entramos agora nos espaços do fazer da Gestão de Pessoas, não um fazer por fazer para seguir normas, mas um fazer comprometido com os resultados e com as inter-relações com outros resultados. Na próxima parada continuaremos com os processos, visitando os de remuneração e desenvolvimento.

TEXTO COMPLEMENTAR

Amplie seus conhecimentos sobre cargos públicos pesquisando as leis a seguir:

- *Lei n. 8.112/90* – dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- *Lei n. 10.593, de 6 de dezembro de 2002* – o artigo 6º dispõe sobre as atribuições dos ocupantes do cargo de Auditor-Fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10593.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- *Lei n. 11.457, de 16 março de 2007* – dispõe sobre a Administração Tributária Federal, mas o seu artigo 9º modifica a Lei n. 10.593/02, que trata das atribuições do cargo de Auditor-Fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11457.htm>. Acesso em: 25 fev. 2016.
- *Lei n. 10.410, de 11 de janeiro de 2002* – cria e disciplina a carreira de Especialista em Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10410.htm>. Acesso em: 28 jan. 2016.

Resumindo

Nesta parada de nossa viagem, visitamos os espaços dos processos de cargos, de planejamento de carreira e de admissão e dispensa no setor público. No espaço dos cargos, conhecemos seu desenho, com suas descrições (o que o servidor faz) e especificações (requisitos, autoridade, responsabilidade). No espaço do planejamento de carreiras, apreendemos seu conceito, seus tipos, as formas de manutenção dos profissionais na carreira pública e o papel das organizações na gestão da carreira, abordando essas questões sem perder de vista o alinhamento que devem ter com a estratégia da organização. Depois, conferimos o espaço da admissão, com suas etapas de recrutamento – publicação de edital e inscrições – e seleção, com suas técnicas de provas e provas de títulos. Discutimos uma possível ação estratégica através dessas técnicas. Por fim, vimos no espaço da dispensa de pessoas as suas possibilidades de eventos de acordo com o regime estatutário do servidor.

ATIVIDADES

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades de responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder, sentir dificuldade, releia o material e procure discuti-lo com seu tutor.

1. Acesse o site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>>, escolha um artigo publicado e faça a análise do bloco Pessoas, quando os dados do artigo permitirem, a partir dos aspectos estudados neste Capítulo:

a) Desenhos de cargo: como são feitos, em que são utilizados etc.

b) Plano de carreira: quais cargos possuem plano, como foram elaborados, quais suas utilizações etc.

c) Recrutamento e seleção de cargos: como são elaborados, que técnicas utilizam etc.

Verifique, ainda, se há uma utilização estratégica e um alinhamento com a gestão estratégica de pessoas para cada um desses tópicos.

CAPÍTULO III

PROCESSOS DE RECOMPENSAS
E DE DESENVOLVIMENTO

Prof. José Arimatés de Oliveira

Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender os conceitos de remuneração, de treinamento, de desenvolvimento e o papel estratégico de cada um deles na Gestão de Pessoas;
- Conhecer as principais técnicas de remuneração e incentivos, observando seu contexto; e
- Identificar o papel das técnicas de treinamento e desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas.

Remuneração e Incentivos

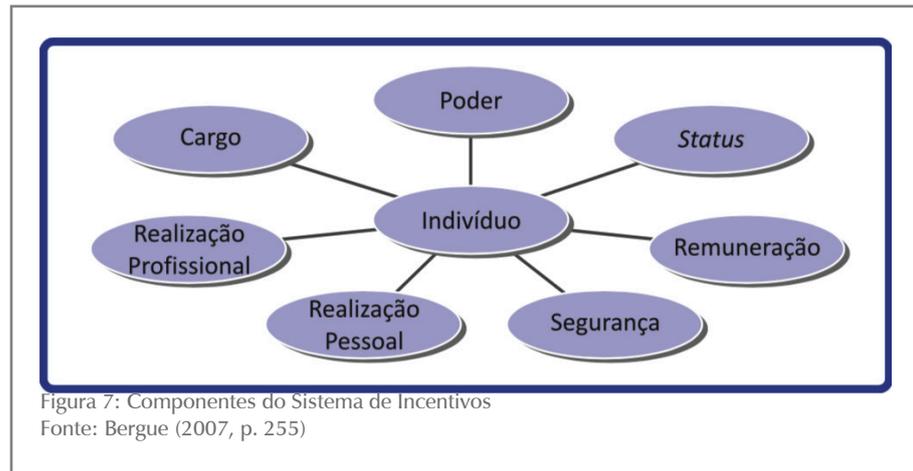
Caro estudante,

Nossa viagem continua com mais duas agradáveis visitas as paisagens da Gestão de Pessoas no setor público. Agora, veremos como as pessoas são recompensadas pelo seu trabalho. Às vezes, confundimos remuneração com salário, mas qual a diferença entre essas duas coisas? Como são entendidas no setor público? Como as pessoas se desenvolvem para que seu desempenho seja cada vez melhor? Como você vê, à medida que avançamos no nosso roteiro de viagem, a complexidade vai ampliando-se e as descobertas vão ficando cada vez mais desafiadoras. Vamos a mais uma importante sequência de registros e de aprendizagens. Boa estada nesta parada!

Incentivo, Remuneração, Recompensa, Salário

Nesta nossa primeira visita, você não deve confundir essas quatro palavras: incentivo, remuneração, recompensa e salário. Vejamos o conceito de cada uma delas.

Incentivo é um conjunto de fatores que motivam as pessoas a assumirem cargos e funções no setor público, nem sempre implicando valor monetário. Os incentivos são representados na Figura 7.



A Figura 7 sugere que a remuneração é apenas um dos fatores capazes de incentivar o indivíduo a ingressar na organização. Bergue (2007) acrescenta que cabe ao gestor público definir um conjunto de vetores de incentivos ao trabalho que possam atuar em torno da remuneração.

Mas o que significa remuneração? Observe se seu atual entendimento sobre o termo corrobora com o que apresentamos a seguir.

Para Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007a), **remuneração** é uma das formas de recompensa ao trabalho de uma pessoa. A remuneração inclui: salário, remuneração indireta, benefícios (exemplo: assistência médica), entre outros; e **salário** é a parte fixa da remuneração, paga periodicamente em dinheiro. O mesmo autor define **recompensa** como a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional, a fonte de sua vantagem competitiva.

SAIBA MAIS

Salário – A palavra salário origina-se do latim *salarium argentum*, que significa “pagamento em sal”, uma forma primitiva de pagamento pelo trabalho dos soldados romanos. Você está admirado que tenha existido essa forma de pagamento? Pois ainda hoje existem pessoas que recebem como recompensa de seu trabalho apenas alimento, o que é considerado trabalho escravo. Veja mais informações a esse respeito no site: <www.reporterbrasil.org.br>. Acesso em: 28 jan. 2016. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

E então, prestou atenção no conceito de recompensa? Recompensa é a retribuição pelo serviço prestado por alguém a outrem. Ela pode ir de um simples elogio até um vultoso pagamento em dinheiro. E se você juntá-la à ideia do incentivo? Já dá para começar a pensar por que o processo de recompensa também tem seu lado estratégico? Ótimo, então registre em suas anotações essas considerações.

Alguns autores usam a palavra remuneração no lugar da de recompensas. Por enquanto, fiquemos com a classificação de Hipólito (*apud* FLEURY, 2002). De acordo com ele, as **recompensas** podem ser:

- **Remunerações fixas:**
 - **Salário** – definido de acordo com o valor do profissional para a organização, levando em conta a política salarial, o mercado de trabalho, a legislação etc.
 - **Benefícios** – assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte, alimentação, associação em clube etc.
- **Remunerações variáveis:**
 - **Curto prazo** – participação nos lucros e resultados, comissão de vendas, atingimento de metas etc.
 - **Longo prazo** – participação acionária.
 - **Recompensas alternativas** – promoção, programas de desenvolvimentos, participação em congressos etc.

Explicados esses termos, passemos à **remuneração**. Bergue (2007) coloca como remuneração no setor público: salário, adicionais, gratificações. Mas retira dessa relação as indenizações, por não representarem contrapartida de trabalho; os prêmios, como incentivo ao desligamento voluntário; e licenças-prêmio concedidas em dinheiro.

As diretrizes fundamentais da remuneração no setor público constam do artigo 39 da Constituição:

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 investidura;
- III – as peculiaridades do cargo. (BRASIL, 1988)

De acordo com Bergue (2007), a remuneração no setor público pode ser:

- **Fixa (simples):** é definida pelo **subsídio**, parcela única da remuneração, que não é salário, pois não pode ser acrescido de outras parcelas. Recebem subsídio, por exemplo, os Ministros de Estado, os Defensores Públicos, os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Os benefícios fazem parte das remunerações fixas, mas nem sempre são pagos em pecúnia.
- **Variável (composta):** é constituída de uma parcela fixa acrescida de outra composta, que se denomina vantagem pecuniária (adicional, gratificação etc.).

SAIBA MAIS

A respeito de subsídios, veja o artigo 39, § 4º, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 11 mar. 2016.

Remuneração Estratégica

Diante de tantas e tão rápidas mudanças, as organizações buscam adaptar-se em ritmo igual ou maior que elas. Para Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007a), a remuneração estratégica ganha cada vez mais espaço. É considerada estratégica porque considera todo o contexto organizacional, sem deixar de lado a visão do futuro, e remunera vários fatores que denotam a contribuição do empregado para os resultados da organização.

Bergue (2007) fala das dificuldades em se adotar a remuneração estratégica, mas não considera impossível essa adoção, dependendo, em primeiro lugar, do grau de complexidade da entidade estatal. Cita como exemplo os segmentos previstos em lei, como o de fiscalização tributária e o de planejamento ou controle, atividades exclusivas relacionadas ao **núcleo estratégico do Estado**. Esses segmentos têm sua remuneração voltada para resultados de trabalho. O autor defende que, para segmentos estratégicos, é justo que se promova uma remuneração estratégica.

Benefícios

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 310), benefícios são “[...] uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”. O valor motivacional e estratégico dos benefícios depende hoje da forma como são elaborados e divulgados, pois passaram a ser considerados direitos e a fazer parte de negociações salariais.

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser de três tipos:

- **Assistenciais:** têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e à sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria etc.
- **Recreativos:** buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias etc.
- **Supletivos:** serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário flexível de trabalho etc.

Para Bergue (2007), no setor público a maioria dos benefícios é paga em pecúnia, mas o autor recomenda que se consulte o servidor para descobrir sua preferência e necessidade quanto a benefícios, como: plano de saúde, auxílio-educação, auxílio-refeição, auxílio-transporte, auxílio-combustível, seguro de vida em grupo, entre outros.

Benefícios Flexíveis

Nem sempre os custos dos benefícios representam valor percebido pelas pessoas na organização. Além da atual visão de que eles são de direito, muitas vezes a organização os dispõe e o funcionário não os utiliza, mas o custo permanece. Por esse motivo, algumas organizações adotam o sistema de benefícios flexíveis.

De acordo com Robbins (2005), benefícios flexíveis são planos que possibilitam aos colaboradores escolher entre os diversos itens de uma relação de opções, aqueles que atendem às suas necessidades. No setor público, tal sistema ainda não é adotado, mas é perfeitamente possível adotá-lo. Podemos fazer consultas prévias aos servidores para que seja possível algum tipo de padronização de serviços e oferecer cestas de benefícios complementares diferenciadas, de modo que cada servidor opte por uma, de acordo com as suas necessidades (BERGUE, 2007).

Guarde em sua memória as paisagens desta visita, pois estamos nos dirigindo à outra, em que conheceremos o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D). Estamos avançando em amplitude de ação da Gestão de Pessoas no setor público, você não acha? A seguir, trataremos de algo tão importante a ponto de provocar mudanças e de mexer com remunerações: trata-se dos processos de T&D que trazem em si a noção de aprendizado. Qual a ideia de aprendizagem na organização? A visão é de curto ou longo prazo? Para responder a essas questões é preciso saber realmente o que é T&D e quais os conceitos que a ele estão relacionados.

Processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Preste atenção neste espaço de nossa visita, pois ele começa a ocupar posição de destaque nos dias atuais. Podemos considerar **treinamento** como um processo sistemático que promove a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação entre características do empregado e exigências dos papéis profissionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Que elementos você destaca nesse conceito? Aprendizagem, regras, conceitos, habilidades, adequação? Compare-o agora com o conceito de desenvolvimento. Tome nota!

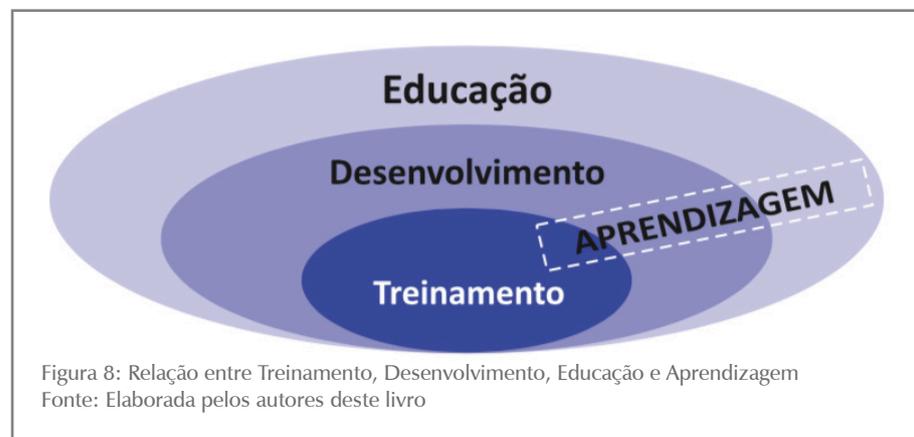
Demo (2008, p. 93) diz que **desenvolvimento** é

[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Aqui entra outro componente importante: o tempo. Mas ainda permanece o outro elemento: aprendizagem.

Vamos tentar conceituar esse elemento importante que surgiu nesses conceitos. Você concorda que a aprendizagem está presente tanto em treinamento quanto em desenvolvimento? Abbad e Borges-Andrade (2004) definem **aprendizagem** como o conjunto de mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo e que não resultam somente de maturação (passagem do tempo, fases da vida), mas de sua interação com o contexto, ou seja, resultam da experiência do indivíduo.

Esses conceitos, que envolvem tempo e mudança de comportamento, nos trazem à mente outro conceito importante que não pode ser desvinculado dos três anteriores: o de educação. A relação é tão forte que hoje se refere a esses processos não somente como T&D, mas como TD&E, sendo o “E” de Educação. Abbad (*apud* DEMO, 2008) define educação como o conjunto de processos mais gerais de aprendizagem que oportunizam o amadurecimento e o crescimento do indivíduo de forma ampla, sem ter por objetivo o preparo para o desempenho em um trabalho específico. Assim, para efeito didático, podemos pensar a relação entre esses conceitos por meio da Figura 8:



Vemos que essa relação, que denota a amplitude e a pertinência dos conceitos envolvidos, tem como “ponte” entre eles a aprendizagem. Mas é sempre bom lembrar que essa relação é dinâmica, não existindo um limite bem delineado entre os elementos. Hoje, quase não se separam as ações de treinamento e desenvolvimento e, cada vez mais, os programas de treinamento, mesmo com predominância de conteúdos técnicos de aplicação imediata no cargo, trazem, em seus aspectos teóricos e práticos, características de desenvolvimento.

Na maioria das vezes, os conjuntos de atividades de TD&E são denominados programas de treinamento.

A Administração Pública pode atuar de forma mais intensa nas áreas de T&D de pessoas, conforme as necessidades identificadas. Segundo Berque (2007, p. 334),

[...] para tanto, impõe-se a definição de uma política articulada com os objetivos institucionais da entidade, precedida de consistente análise e diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

O autor resume nessas poucas palavras como devem ser realizados esses processos. Vamos visitá-los.

O Processo do Treinamento

A grande maioria dos autores, dentre eles Gil (2001), Bolander, Snell e Sherman (2003) e Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas: levantamento das necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Embora esses autores se refiram a essas etapas como sendo de treinamento, podemos estendê-las, com as devidas adaptações ao desenvolvimento e à educação, tendo sempre a aprendizagem como processo transversal e como instrumento.

Levantamento das Necessidades

O levantamento das necessidades é o diagnóstico do que precisa ser feito em termos de TD&E na organização. Segundo Zerbini (2008, p. 190), o levantamento das necessidades de treinamento

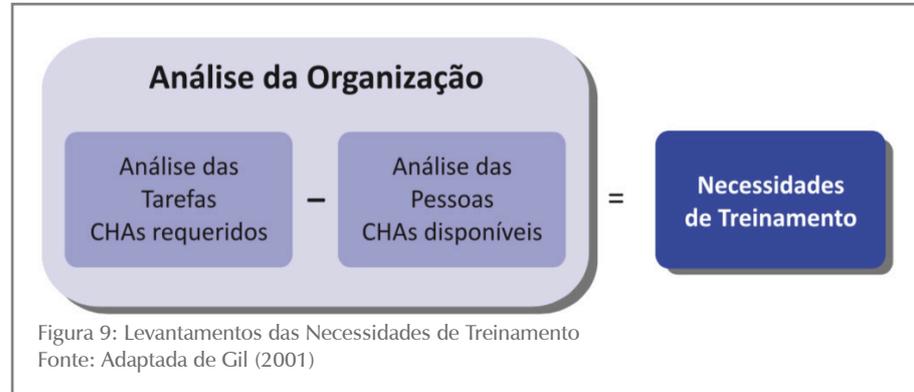
[...] identifica as competências necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os CHA's [conhecimentos, habilidades e atitudes] que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função, bem como identifica os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem esses CHA's desenvolvidos.

Em um nível mais geral, essa etapa responde a “o quê”, “quem” e “quando” treinar e desenvolver. Gil (2001) divide essa etapa em três análises:

- **Análise da organização:** essa fase requer informações amplas, como: missão, objetivos, estrutura, produtos/ serviços, clima organizacional, pessoas, imagem da empresa, estratégia organizacional.
- **Análise das tarefas:** essa fase necessita de dados sobre: as atividades desempenhadas, as responsabilidades do empregado, as condições de trabalho e as habilidades. Se você está acompanhando a nossa sequência de estudos vai lembrar em qual documento é possível encontrar essas informações, que é o desenho de cargos. Caso a organização não disponha desses dados em documento, é necessário levantá-los.

- **Análise das pessoas:** essa fase verifica quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (a partir de agora usaremos apenas a sigla CHAs) de que as pessoas dispõem hoje para efetuar seu trabalho. Esses CHAs disponíveis são comparados com a análise das tarefas (CHAs requeridos) e, da diferença entre eles, obtêm-se as necessidades de treinamento.

A Figura 9 mostra a representação gráfica do que estamos falando.



Como você pode ver, a Figura 9 ilustra o momento inicial estratégico dos programas de treinamento e desenvolvimento, já que começa focalizando a organização e suas relações. Nesse momento, são verificadas as estratégias organizacionais e de Gestão de Pessoas para a elas alinhar o plano de TD&E.

Bergue (2007) recomenda que o gestor, nessa fase, esteja bem atento:

- aos segmentos, às áreas ou aos processos críticos da gestão, isto é, àqueles cujo desempenho resulte em mais significativo impacto social;
- aos segmentos, às áreas ou aos processos mais onerosos a fim de elevar o nível de produtividade correspondente por meio do treinamento; e
- ao contingente de pessoas com maior potencial individual de desenvolvimento para que possam realizar efeito multiplicador.

A esta altura de nossa viagem, se você não está inserido no mercado de trabalho, deve estar se perguntando: quando eu ingressar em uma organização, terei de esperar o levantamento de necessidades para descobrir algo sobre ela e sobre o meu trabalho?

Se você já trabalha em uma organização, irá se lembrar do que aconteceu com você e se perguntar em que momento do processo de seu treinamento se deu aquele que você recebeu por ocasião de sua admissão. Pois bem, esse treinamento é denominado de Programa de Integração (BARBOSA, 2002); de Treinamento de Integração ou Indução (CARVALHO, 2001); de Treinamento de integração (GIL, 2001).

A importância desse tipo de treinamento reside no fato de ele preparar colaboradores recém-admitidos e, segundo Barbosa (*apud* BOOG; BOOG, 2002), de ser decisivo para garantir rápida produtividade e bons níveis de motivação. Para isso, segundo o autor, é preciso dar ao novo colaborador a chance de alinhar suas expectativas com os valores organizacionais, fornecendo-lhe informações básicas sobre a organização: história, missão, visão, valores, objetivos, áreas de atuação etc.

Carvalho (2001) recomenda que se entregue ao colaborador uma espécie de Manual de Integração, que, além das informações sobre a organização, deve conter os direitos e os deveres, as normas etc.

Por ocasião da investidura no cargo, o servidor público deve receber esse tipo de treinamento a fim de conhecer a organização em sua totalidade, de receber seus regimentos internos e manuais e de começar a conscientizar-se do seu papel como servidor.

Para ver se você está acompanhando o conteúdo apresentado até aqui, reflita sobre estas questões: o que as fases do processo de treinamento têm a ver com o processo estratégico de TD&E? Qual delas é mais importante para integrar as estratégias? E sobre o treinamento de integração, qual o seu papel nesse processo estratégico de TD&E? Que características você acha que deve ter o analista que levanta esses dados? Respondidos esses questionamentos, continuemos nossa visita com a segunda etapa do processo de TD&E.

Planos e Projetos de Treinamento

A partir das necessidades diagnosticadas, elabora-se a programação do treinamento que vai responder a questões como as citadas por Araújo (2006):

- Qual a melhor forma de treinar e desenvolver: eleger meios adequados ao processo em seu conjunto, em termos de recursos humanos, financeiros, materiais?
- Que comportamentos devem ser modificados: atentar para a objetividade?
- O que deve ser ensinado: conteúdo ou assunto?
- Como deve ser ensinado: métodos e recursos de treinamento?
- Quanto deve ser ensinado: amplitude do programa?
- Quando deve ser ensinado: períodos, horários?
- Onde deve ser ministrado: local e suas influências?
- Quem deve treinar e desenvolver: instrutor interno ou externo?
- O que deve ser avaliado: antes, durante e após o programa?

Em sua opinião, faltou alguma pergunta? Você pode criticar as questões citadas e incluir seus questionamentos. Vamos lá?

Em primeiro lugar, pensamos que deveria vir a seguinte pergunta: quem deve ser treinado? Isso porque essa resposta esteve presente no amplo levantamento feito na etapa anterior.

Quem é o treinando e quais as suas características? Na linguagem de TD&E é o que chamamos de público-alvo. Sem confundir as palavras, o que você acha dessa denominação aplicada aos programas do setor público? Em que isso influencia no caráter estratégico das atividades de TD&E?

Essas questões são de suma importância, pois ainda é comum no setor público encaminhar para participar de programas de treinamento servidores que não irão implementar os conhecimentos adquiridos. Esse é um problema cuja raiz encontra-se, entre outros motivos, no desconhecimento da importância do desenvolvimento das pessoas e no velho paradigma de que treinamento é despesa ou obrigação.

Para minimizar os efeitos dessas incidências disfuncionais, Bergue (2007) afirma que cumpre ao gestor público (você agora ou no futuro), por ocasião da elaboração de política de treinamento e desenvolvimento, identificar as linhas prioritárias de atuação e as necessidades de qualificação, observando:

- segmentos, áreas ou processos críticos de gestão, aqueles com maior impacto social;
- segmentos, áreas ou processos mais onerosos para elevar o nível de produtividade; e
- contingente de pessoas que detêm maior potencial individual de desenvolvimento, interesse, capacidade etc.

Destaca o autor que tudo isso deve ser devidamente documentado na forma de plano de gestão, com concepção articulada aos demais planos setoriais da administração. E então, onde você localiza os **aspectos estratégicos** dessas ações citadas por Bergue (2007)?

SAIBA MAIS

Lembre-se das etapas do planejamento estratégico (Figura 2) e do Modelo de Excelência (Figura 4), vistos no Capítulo 1.

Ainda com relação ao planejamento do TD&E, precisamos estar atentos para as possibilidades de sua negociação: há despesa prevista no orçamento? É possível estabelecer parcerias com outros órgãos públicos? Quais são as possibilidades de realização?

Execução do Treinamento

Dentre as questões que são respondidas durante o projeto do treinamento, uma das mais importantes é a escolha dos métodos de treinamento, que começam a ser pensados no diagnóstico, quando se levantam os CHAs que irão compor as necessidades de treinamento (Figura 10). Mas que métodos são mais apropriados para que os CHAs sejam aprendidos ou, no mínimo, comecem a ser desenvolvidos?

Bohlander, Snell e Sherman (2003) dividem a execução do treinamento em dois tipos: gerencial e não gerencial, e cada um desses tipos em treinamento realizado no local de trabalho e fora dele. Cada uma dessas formas de treinamento, quanto ao local de trabalho, possui técnicas que poderão ser utilizadas de acordo com as necessidades de aprendizagem.

Observe a Figura 10. Nela sistematizamos esses tipos.



Vale a pena acrescentar a esses métodos relacionados ao local os treinamentos realizados por Ensino a Distância (EaD) e em Universidades Corporativas. O EaD utiliza diversas tecnologias, como teleconferências, videoaulas em ambientes interativos via internet. Além das universidades que oferecem cursos e treinamentos, temos ainda as Escolas de Governo ou de Gestão Pública, previstas no artigo 39 da Constituição, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Como vemos, esse trecho da Constituição reforça a importância e o caráter estratégico que deve ser dado ao treinamento e ao desenvolvimento nos órgãos públicos, conforme vimos lá no terceiro item do Capítulo 1 quando falávamos da importância das pessoas e da sua situação na estratégia do serviço público, e no segundo item do Capítulo 2 quando falávamos do desenvolvimento atrelado ao plano de carreira do servidor.

Agora, vamos visitar o último espaço do processo de treinamento e desenvolvimento e suas etapas.

Avaliação dos Resultados de Treinamento e Desenvolvimento

É praticamente impossível medir todos os resultados dos programas de TD&E, principalmente porque implicam desenvolvimento e educação que, como vimos, envolvem longo prazo e múltiplos estímulos e experiências.

Como afirma Hamblin (1978), a avaliação em treinamento é a arte do possível, sendo a mais correta aquela mais plausível e útil. Esse autor considera que a avaliação do treinamento se dá em cinco níveis:

- **Nível 1:** das reações.
- **Nível 2:** do aprendizado.
- **Nível 3:** do comportamento no cargo.
- **Nível 4:** da organização.
- **Nível 5:** do valor final.

Esses níveis também são citados por Bohlander, Snell e Sherman (2003) como “critérios” e eles agrupam os dois últimos níveis no que chamam de critério de resultados.

No **nível das reações** são avaliadas a satisfação e as reações dos participantes em relação ao curso, aos instrutores, ao seu aproveitamento etc.

No **nível do aprendizado** podem ser medidos, por meio de teste, os conhecimentos do colaborador depois da realização do curso e compará-los aos anteriores, desde que tenham sido testados. Quando se tratar de habilidades e atitudes, é necessária uma avaliação qualitativa.

No **nível do comportamento** descobre-se se está havendo o que Hamblin (1978) chama de transferência de conhecimentos do treinamento para o cargo, pois aí é que se encontram os efeitos do treinamento.

No **nível dos resultados** deve-se evitar tomar o retorno financeiro como o único resultante do treinamento. As empresas, além de seu objetivo de lucro, também têm os de sobrevivência, bem-estar de seus colaboradores, responsabilidade social e ambiental etc. Temos, assim, diferentes formas quantitativas e qualitativas de coletar dados de avaliação dos resultados.

No setor público, as avaliações que privilegiam esses quatro níveis de forma efetiva são mais encontradas nos órgãos da Administração Indireta. Bergue (2007) diz que um dos indicadores importantes utilizados no setor público para a avaliação dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento é a **multiplicação** de conhecimento adquirido, o que é passível de medição por meio da quantidade de ciclos de exposições dos conteúdos estudados. Outro indicador relaciona-se à política de remuneração na organização, aos acréscimos em promoções e aos itens de carreira para os participantes, o que é passível de quantificação. As avaliações qualitativas citadas por Hamblin (1978) ainda são raras no setor.

Bem, como foi essa incursão pelos caminhos da recompensa e do desenvolvimento de pessoas? Estamos crescendo e nos aprofundando verticalmente na Gestão de Pessoas. Na próxima parada, você vai ver os processos que também fornecem feedback no sistema de Gestão de Pessoas: informação e avaliação de desempenho (Figura 1 do Capítulo 1). Vamos seguir viagem...

TEXTO COMPLEMENTAR

Amplie seus conhecimentos sobre o conteúdo tratado neste Capítulo realizando as leituras propostas a seguir:

- *Direito Administrativo* – de Maria Sylvia Zanella Di Pietro. Nesse livro, você conhecerá e entenderá mais sobre remuneração.
- *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva* – de Thomaz Wood Júnior e Vicente Picarelli Filho. Os autores apresentam o sistema de remuneração como parte de um sistema organizacional maior, integrado a um movimento transformacional orquestrado pela liderança e com participação de todos.
- *Administração da remuneração* – de Jean Pierre Marras. Esse livro aborda desde os fundamentos de estatística aplicada a salários até as modernas técnicas de remuneração variável e avaliação de desempenho. Apresenta ainda modelos e exercícios, facilitando o processo de aprendizagem.
- *Aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação na área de tecnologia de uma instituição financeira* – nessa dissertação de Fernando Antônio Braga de Siqueira Júnior, você poderá ver os aspectos que influenciam a efetividade de políticas públicas e de treinamento na área de TD&E. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2392/1/2007_FernandoAntonioBraga-deSiqueiraJunior.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2016.

- *Preditores de impacto do treinamento no trabalho: o caso do TCU* – de Gardênia Abbad *et al.* Esse artigo apresenta o teste de um modelo de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho.
- *Avaliação de resultados de treinamento no setor público: um estudo de caso no BDMG* – de Avelino Alexandre Rodrigues da Silva e Lúcio Flávio Renault de Moraes. Os autores demonstram os resultados de uma pesquisa de avaliação em um curso de MBA ofertado aos funcionários do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1878.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2016.

Resumindo

Nesta parada, visitamos importantes espaços da Gestão de Pessoas no setor público. Vimos os elementos e os conceitos de incentivos, de recompensas, de remunerações e seus tipos fixos e variáveis, e os de benefícios. Visitamos também o espaço de treinamento e desenvolvimento, quando foi possível conhecer as etapas de seu processo: levantamento de necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação de resultados, representando as possibilidades de crescimento individual e organizacional dos órgãos do setor público.

ATIVIDADES

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades de responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder, sentir dificuldade, releia o material e procure discuti-lo com seu tutor.

1. Faça uma pesquisa sobre o sistema de remuneração (remuneração fixa, variável, benefícios e seus tipos e/ou outras formas de recompensa) de um órgão público da esfera municipal ou estadual ou federal e elabore uma pequena análise sobre ele.
2. Faça uma pesquisa sobre uma Escola de Governo, seu funcionamento e seu papel na formação do servidor. Caso exista uma em sua cidade, você pode realizar uma entrevista com o dirigente dela.

CAPÍTULO IV

AVALIAÇÃO, INFORMAÇÃO
E BEM-ESTAR

Prof. José Arimatés de Oliveira
Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Entender a conceituação, as potencialidades e os diversos métodos de avaliação de desempenho humano;
- Analisar as novas perspectivas desse processo da Gestão de Pessoas;
- Compreender a necessidade de um sistema de informação na Gestão de Pessoas e de descrever esses sistemas;
- Conhecer os principais conceitos e sistemas de higiene e segurança no trabalho; e
- Compreender o significado de qualidade de vida no trabalho, as suas bases teóricas e as características necessárias para implantação de programas que permitam a melhoria do clima organizacional.

Avaliação de Desempenho Humano

Caro estudante,

Você já percebeu, pelos objetivos deste Capítulo, que estamos em um lugar muito especial de nossa viagem. Vamos conhecer algo importante e moderno que nos dará muita satisfação. Estaremos envolvidos em uma discussão que integra a série de estudos sobre os processos em Gestão de Pessoas nas organizações iniciada no Capítulo 2.

A Gestão de Pessoas necessita do apoio operacional de algumas áreas para o seu sucesso. As informações e os dados devem ser transformados em conhecimento para que os gestores da área possam tomar decisões com maior precisão. Para isso, necessitam de sistemas próprios para que os dados mostrem realmente o que há na organização. Especificamente, necessitam de sistemas de informação em Gestão de Pessoas que organizem os dados existentes com o fim especificado.

Uma das mais importantes atividades da gestão estratégica de pessoas é a Avaliação de Desempenho. Os objetivos de um processo de avaliação do desempenho humano, os principais métodos, os seus aspectos positivos e as suas críticas estão descritos neste Capítulo. Nossa permanência nesta parada da nossa viagem será inesquecível, pois aqui estudaremos a possibilidade de melhorar a vida dos membros das organizações públicas por meio da inclusão de processos que permitam a implantação formal ou não de programas de qualidade de vida. Embora a definição de Qualidade de Vida seja um dos maiores desafios desse ramo do conhecimento, você poderá discutir conosco o que podemos compartilhar sobre esse importante assunto. Finalmente, o tema referente ao clima e à cultura organizacionais fecha as discussões e as atividades reservadas para esta nossa parada.

Conta-se que um jovem foi contratado para executar um serviço de jardineiro em uma residência. Acabado o dia de serviço, tendo sido remunerado, pediu ao patrão permissão para dar um telefonema, o que lhe foi permitido. O seu empregador ouviu um diálogo mais ou menos neste teor:

– Boa tarde, senhora. Eu sou jardineiro e gostaria de oferecer-me para fazer a manutenção de seu jardim... Entendi, a senhora já tem um jardineiro! Mas eu chego cedo ao trabalho... Ah... O seu também chega cedo? Eu retiro todas as raízes do mato que cresce na grama... O seu jardineiro também faz assim? Mas eu também quero dizer à senhora que eu limpo todas as ferramentas ao final do trabalho, não entro na casa com os pés molhados, eu tenho o melhor preço... Sim... Sim... Ah, o seu jardineiro também faz tudo isso e a senhora disse que está satisfeita com ele? Então está bem, senhora. Muito obrigado!

Ao desligar o telefone, o jovem agradeceu a gentileza ao patrão, que, compadecido, tentou consolá-lo por não haver conseguido aquele serviço, posto que aquela senhora já tinha um jardineiro. O jovem então respondeu:

– Não se preocupe senhor. Eu sou o jardineiro dela. Eu estava apenas fazendo uma avaliação do meu desempenho!

Sim, o jovem jardineiro estava mesmo inserido em um processo de avaliação de desempenho tentando mensurar os resultados obtidos na prestação de seus serviços. O desempenho humano é, portanto, o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes.

Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual.

A gestão do desempenho humano é um dos processos da área de Gestão de Pessoas de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização.

Nesse ponto, enfatizamos que a avaliação de desempenho na Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de focar dois aspectos principais: as pessoas no exercício de suas atividades e os processos relativos à área de Gestão de Pessoas.

Bergue (2007, p. 170) entende que a avaliação do desempenho organizacional será eficaz apenas quando for vinculada ao desempenho do processo e ao seu resultado final, “[...] porque as pessoas inserem-se nas atividades que compõem os processos”.

Os gestores têm a responsabilidade de alinhar a avaliação de desempenho às estratégias organizacionais. É comum nas organizações que não fazem esse alinhamento usá-la com fins limitados e muitas vezes equivocados. Por exemplo, em algumas organizações ela é utilizada apenas para punir os servidores que não atingem os níveis determinados ou para promover os que são bem avaliados. Na realidade, o objetivo principal da avaliação de desempenho deve afastar-se de fins como esses.

Entre as diversas possibilidades de uso dos instrumentos de avaliação de desempenho, as mais utilizadas, dependendo da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor, são:

- planejar os recursos humanos;
- recrutar e selecionar novos servidores;
- identificar necessidades de treinamento;
- definir a contribuição de cada servidor para o sucesso da organização;
- descobrir novos talentos e possibilidades de crescimento na organização;
- orientar os servidores sobre o desenvolvimento de suas carreiras na organização;
- subsidiar decisões de promoções e de transferências de acordo com as características dos servidores e de suas funções; e
- definir políticas de administração salarial ou de compensação.

Observe que as possibilidades de uso dos dados e das informações obtidas nos processos de avaliação de desempenho são variadas. Temos por certo que a utilização correta das informações deverá gerar o conhecimento necessário para que a área de Gestão de Pessoas conheça

detalhadamente os seus recursos e possa decidir como usá-los para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Cada processo da Gestão de Pessoas traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o feedback para seu melhor desenvolvimento e realização.

Você deve saber que há muitos métodos disponíveis em obras técnicas para avaliar o desempenho das pessoas. Vamos citar os principais, fazendo um breve comentário sobre cada um deles, para que você possa compreender como eles cumprem seu papel.

Os métodos mais utilizados para avaliar o desempenho de pessoas são os descritos no Quadro 2:

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Indica um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam a <i>performance</i> do avaliado.
Incidentes Críticos	Esse método requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.
Comparativo	Consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo onde ele atua para uma classificação dos servidores quanto àqueles fatores escolhidos.
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do servidor e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Ensaio	É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do servidor nas atividades desenvolvidas por este, no período determinado.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas pelas suas características democráticas e participativas. Cada servidor recebe <i>feedback</i> de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos.

Quadro 2: Características dos Principais Métodos de Avaliação de Desempenho
Fonte: Elaborado pelos autores deste livro

A seguir, apresentamos um modelo de um dos métodos mais usados em avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004), o Método das Escalas Gráficas. Vejamos:

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes, ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Quadro 3: Método das Escalas Gráficas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Alguns autores (CHIAVENATO, 1999b, 2004; MONDY; NOE, 2005) indicam alguns pontos fracos ou problemas existentes na maioria dos métodos, ou instrumentos de avaliação de desempenho, como:

- a falta de objetividade em alguns instrumentos: os métodos tradicionais, na maioria dos casos, deixam possibilidades para que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais se sobreponham às reais avaliações dos servidores;
- as pessoas envolvidas na avaliação tendem a perceberem-na como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- o “efeito Halo”: isso ocorre quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um servidor a um ou a mais servidores, dando como resultado uma média mais alta do que o rendimento real dele;
- a tendência do processo em repousar mais no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- a tendência central: quando um método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas. O avaliador, por economia de tempo ou por não querer se comprometer, marca somente as notas que não careçam de justificativas;
- as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;

- a síndrome do comportamento recente: quando o avaliado se comporta de forma diferente nos dias anteriores ao processo de preenchimento da avaliação pelas chefias, tentando obter boas notas;
- quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado; e
- quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Em nossa análise, podemos ainda observar que no serviço público há outros elementos que impedem a avaliação do desempenho dos agentes públicos. Podemos citar, por exemplo, a histórica resistência à implantação de rotinas de avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliado quanto do avaliador. Bergue (2007) traz à tona essa discussão, indicando que no serviço público há uma característica da cultura organizacional que é o corporativismo associado à ausência de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho.

No entanto, o serviço público brasileiro demonstra fortes sinais de mudanças muito desejadas nessa área. As organizações públicas começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos servidores passa a ter destaque. Isso indica que os gestores públicos são cada vez mais cobrados a criarem e a implantarem processos de avaliação de desempenho que tragam mais confiança ao processo de gestão e à Gestão de Pessoas no serviço público.

Bergue (2007, p. 376) enfatiza que

[...] a construção de um sistema de avaliação de desempenho de pessoas precisa observar, essencialmente, a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana, bem como as diretrizes e os objetivos institucionais.

Sistemas de Informações Gerenciais

Caro estudante,

Continuando na mesma parada, convidamos você para conhecer um lugar muito agradável. Vamos entender a importância dos Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs) para a área de Gestão de Pessoas no serviço público. Iniciamos pedindo a você que observe a simulação de uma situação que será comentada e aplicada ao estudo que estamos fazendo.

Uma instituição pública fictícia, cuja atividade-fim é relacionada à capacitação e ao treinamento de servidores, mantém um Setor de Hospedagem com aproximadamente 60 apartamentos e dez suítes equipados com frigobar, telefone, armários, toaletes, roupas de cama e banho, TV e DVD. Essa instituição é conhecida pela excelência nos serviços de treinamento e de hospedagem de seus treinandos, tendo como meta melhorar cada vez mais os serviços prestados nessas áreas.

Com essas duas atividades paralelas, mas complementares, a instituição necessita de um elevado número de servidores. Para isso, é fundamental que haja estruturas e Sistemas de Informação (SIs) capazes de responder rapidamente a todas as solicitações e as alterações necessárias que satisfaçam às exigências do público atendido.

A instituição, então, encomendou a uma consultoria o desenvolvimento de uma solução de Gestão de Recursos Humanos para o Setor de Hospedagem que fosse integrada com toda a estratégia organizacional e com a atividade-fim. O levantamento de necessidades e o desenho do sistema foram realizados permitindo que a solução fosse totalmente adequada às necessidades da instituição e do Setor de Hospedagem.

O SI de Gestão de Pessoas sugerido para implantação foi desenhado para dar apoio às atividades administrativas do Setor de Hospedagem nas seguintes áreas: acompanhamento de ações de recrutamento e integração de novos servidores; e gestão dos processos relacionados ao comportamento dos servidores, como pontualidade, assiduidade, escalas de serviços, escalas de férias, avaliação de desempenho, necessidades de treinamento e outras atividades e levantamentos obrigatórios para a gestão.

Com essa solução, a instituição obteve os seguintes resultados:

- elevação dos níveis de desempenho e redução dos custos na Gestão de Pessoas;
- interligação da Gestão de Pessoas com a gestão da atividade-fim, identificando rapidamente os pontos fortes e fracos da sua estrutura de pessoal;
- integração e gestão por processos, aumentando a competitividade com outros meios de hospedagem na cidade onde a instituição atua;
- otimização da Gestão da Informação através da maior partilha da informação, maior controle e monitoração de dados por vários usuários, além da eliminação da informação paralela.

A simulação que você acabou de ler tem o objetivo de nos dar algumas orientações. Primeiro, que qualquer organização, seja pequena ou grande, de prestação de serviços como atividade-fim ou como atividade-meio, necessita gerenciar seus dados com profissionalismo para dar apoio à área de Gestão de Pessoas nas decisões referentes aos membros da organização de forma integrada à sua estratégia. Segundo, que a instituição fictícia analisada entendeu a importância de integrar **informação, dados e conhecimento** para situar-se com relação à Gestão de Pessoas e, assim obteve resultado positivo.

SAIBA MAIS

Os conceitos de dado, informação e conhecimento serão aprofundados no Capítulo 5, no tópico referente à Gestão do Conhecimento.

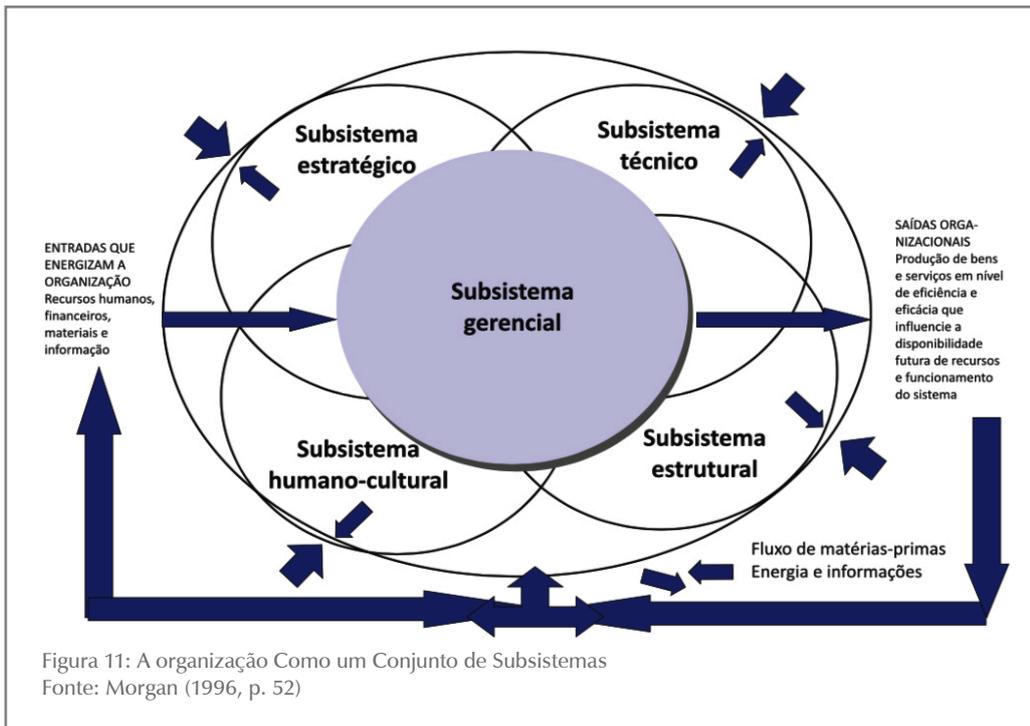
Para sua compreensão inicial, convém definirmos aqui as palavras destacadas anteriormente.

Setzer (2001) as define da seguinte forma:

- **Dado:** é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. São dados: texto, foto, figura, som gravado e animação, entre outros, pois todos podem ser quantificados. Os dados, sendo ainda quantificados ou quantificáveis, podem obviamente ser armazenados e processados em um computador.
- **Informação:** é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática) que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa. Não é possível processar informação diretamente em um computador. Para isso, é necessário reduzi-la a dados. Por exemplo, uma tabela com três colunas contendo títulos, nomes de cidades, meses (representados de 1 a 12) e temperaturas médias escritos em chinês. Para alguém que não sabe nada de chinês nem de seus ideogramas, a tabela constituiu-se de simples dados. Se a mesma tabela for lida por alguém que compreenda o chinês, ela então conterá informação.
- **Conhecimento:** é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém. O conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. O conhecimento não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador. Conhecimento está associado à pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no “mundo real” do qual se tem uma experiência direta.

Os dados de treinamento, férias, salários e outros do Setor de Hospedagem que estamos analisando geraram informações, como necessidades de treinamento, escalas de serviços e de férias, assiduidade dos servidores, entre outras. Essas informações permitirão à área de Gestão de Pessoas tomar decisões de oferecer treinamentos específicos para algumas categorias e remanejar as férias dos servidores de acordo com a sazonalidade da entrada de hóspedes, por exemplo.

Em outras disciplinas deste curso, você estudou sobre a Teoria dos Sistemas e já sabe que as organizações estão abertas ao ambiente e interagem com ele. Em Gestão de Pessoas, é clara essa interação da organização com o ambiente, além da interação com os demais subsistemas. Para melhor entendimento, veja a Figura 11, a seguir, que mostra as organizações como um conjunto de subsistemas. Essa visão organizacional permite que as informações sejam valoradas para atender às necessidades da alta gerência, fortalecendo a integração com a estratégia da organização.



Morgan (1996) classifica as organizações em cinco subsistemas: o estratégico, o técnico, o humano-cultural, o estrutural e o gerencial, enfatizando este sobre os demais. Ele demonstra também as características dos sistemas que são a entrada, a saída e a integração com o ambiente por meio da retroalimentação sugerida.

Não pretendemos conceituar detalhadamente a Teoria de Sistemas, pois ela já foi tema de outras disciplinas do curso, mas aproveitamos para lembrar que ela foi proposta em meados de 1950 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (1973).

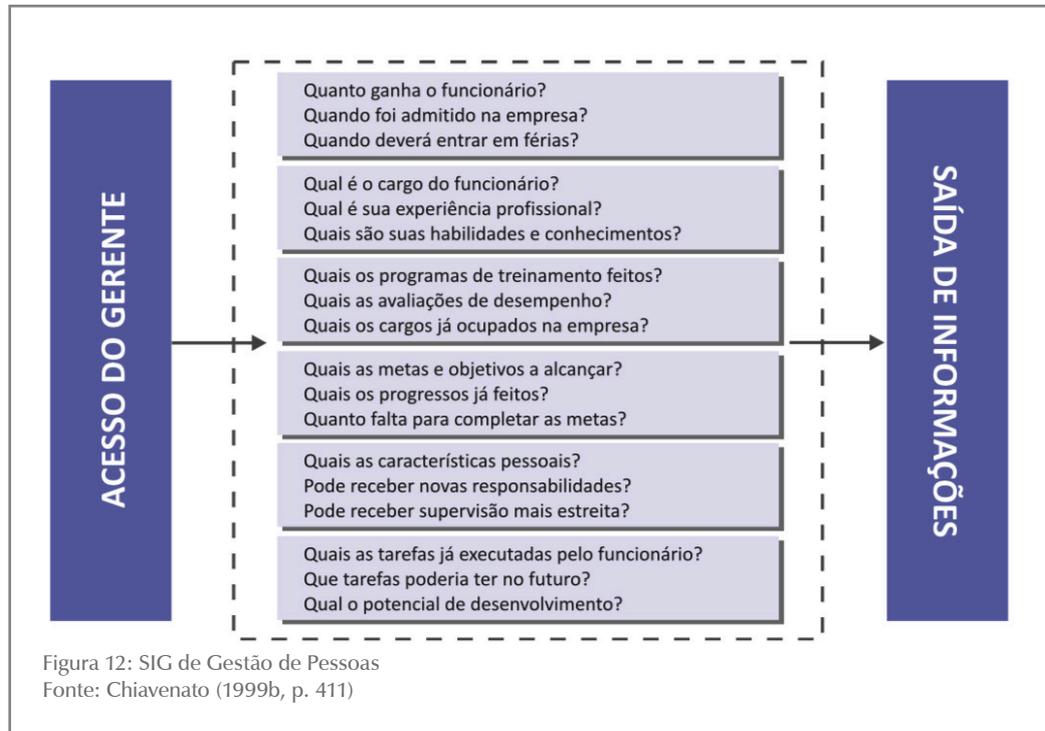
Vale também lembrar que os autores que tratam esse tema definem Sistema como um conjunto de elementos interdependentes que mantêm uma interação devido aos seus objetivos comuns que formam um todo. Cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um novo sistema, também chamado subsistema, gerando resultados maiores do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

Entre os autores brasileiros, Chiavenato (1999b, 2004) é um dos que se referem ao assunto. Ele entende que um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de Recursos Humanos deve ser planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informação, dando melhores condições aos gerentes para a tomada de decisões eficazes com relação à Gestão de Pessoas. Segundo o autor, para o desenvolvimento do SIG são necessárias três providências:

- identificar quais informações os gerentes necessitam para cuidar de seus subordinados;

- adaptar os sistemas às necessidades dos gerentes; e
- identificar quais informações devem ser prestadas por relatórios de consulta.

Chiavenato (1999b, p. 411) apresenta um modelo de SIG de Recursos Humanos conforme a Figura 12:



Como você pode perceber na Figura 12, com essas informações, o gestor terá condições suficientes para tomar as decisões mais acertadas. Isso demonstra a importância da utilização eficaz de um SIG na tomada de decisão de um gestor.

Certamente você observou que neste tópico não nos referimos especificamente ao uso dos SIGs no serviço público. Esse aspecto da Gestão de Pessoas não assume características especiais ao ser aplicado na gestão pública ou na privada. Por isso dizemos que os gestores públicos utilizam os bancos de dados e os SIGs como forma de apoio em suas decisões relacionadas à Gestão de Pessoas.

Uma pausa para autoavaliação! Para que você possa compreender melhor o que foi explanado sobre SIGs, sugerimos que você volte a ler a simulação que abriu esta seção e faça uma comparação com o modelo mostrado na Figura 12. Quais são os dados e quais são as informações? Anote para seu controle e depois discuta suas considerações com seus colegas e tutor.

Após cumprir essa solicitação, certamente você já sabe o que o gestor necessita para melhorar suas decisões. De posse dos dados colhidos pela área de Gestão de Pessoas, há muitas aplicações possíveis para o SI, con-

forme você conferiu na simulação que inserimos nesta seção. Mas se você não colocou algum exemplo de aplicação em sua autoavaliação, lembre-se de que algumas das aplicações mais utilizadas são as escalas de serviços, com a implantação de horários flexíveis de trabalho; a implantação de programas de saúde e de lazer na organização; avaliação de desempenho; e até para disciplina do pessoal.

Higiene e Segurança no Trabalho

Caro estudante,

Esperamos que você esteja aproveitando as atrações que estamos visitando nesta parada da nossa viagem. O lugar que visitaremos aqui é muito importante para as pessoas que estão envolvidas no trabalho dentro da organização, ou seja, a sua segurança e os aspectos de saúde no trabalho.

Vamos considerar agora a vida pessoal do colaborador, analisando aspectos que a organização pode providenciar para que a contribuição do servidor seja cada vez mais positiva. Para tal, iniciamos trazendo uma conceituação de saúde. Segre e Ferraz (1997, p. 1) informam que a “Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social”. No entanto, esses mesmos autores criticam essa conceituação e, após uma argumentação bem fundamentada, concluem perguntando: “Por que não se poderá dizer que saúde é um estado de razoável harmonia entre o sujeito e a sua própria realidade?” (SEGRE; FERRAZ, 1997, p. 1)

Nós concordamos com a argumentação desses autores, a qual você poderá conferir no texto referenciado, e pensamos também que esse estado de harmonia do servidor com a sua realidade é oriundo de um conjunto de práticas e de medidas que as organizações devem providenciar para protegê-lo e prevenir acidentes em seus locais de trabalho.

É conveniente explicar que nesta seção o assunto a ser debatido refere-se à higiene e à segurança no trabalho. Há outros aspectos da saúde aos quais as organizações também estão atentas à demanda. A saúde mental e psíquica está inserida nessa lista.

A obra de Chiavenato (1999b, p. 376) traz algumas conceituações de Higiene e Segurança no Trabalho que cabem muito bem nesta discussão:

Higiene do Trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

Quanto à segurança no trabalho, o autor a conceitua da seguinte forma:

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. (CHIAVENATO, 1999b, p. 381)

Os profissionais de saúde e segurança nas organizações relatam que as práticas inseguras de trabalho, as más condições de trabalho, o descaso dos gestores com a manutenção dos equipamentos de trabalho podem levar a acidentes e a doenças ocupacionais. Por esse motivo, o governo, para proteção dos trabalhadores, emite **Normas Regulamentadoras**, as chamadas NRs relativas à segurança e medicina do trabalho. Elas devem ser observadas obrigatoriamente pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da Administração Direta e Indireta que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme explicitado na NR-1 (BRASIL, 1978).

SAIBA MAIS

Para conhecer mais as Normas Regulamentadoras (NR), acesse o site do Ministério do Trabalho e do Emprego. Lá todas as normas estão disponíveis e o site é atualizado sempre que há alguma modificação ou quando é criada uma norma. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp>. Acesso em: 11 mar. 2011.

Com o objetivo de proteger o empregado, a legislação sobre as NRs é explícita. Ela informa que o não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho, por parte das organizações, vai acarretar ao empregador a aplicação de pesadas penalidades. Mas também obriga o empregado ao cumprimento de suas obrigações com a segurança do trabalho, atribuindo, igualmente, penalidades para atos de recusa nessa área.

Quando uma organização, por meio de seus gestores, promove boas condições de higiene, saúde e segurança para os seus servidores, ela está dando condições para a satisfação das pessoas. É bem verdade que alguns gestores somente pensam em obter resultados organizacionais e produtividade dos seus colaboradores. Temos por certo que as pessoas, no ambiente de trabalho, são sensíveis ao respeito e à filosofia positiva que os gestores têm sobre as pessoas, definida nas políticas de bem-estar. Por isso, os resultados positivos para a organização serão visíveis, até mesmo em termos de produtividade, quando os servidores se sentirem atendidos, respeitados como seres humanos. Dessa forma, a organização, mesmo não tendo como objetivo a produtividade, dá condições para o seu aumento.

Ainda com relação aos aspectos da saúde no trabalho, há alguns problemas que não podem ser menosprezados pelo gestor de pessoas na

organização, como o alcoolismo e o **estresse**. Em um estudo realizado em população urbana de três capitais brasileiras, a prevalência de alcoolismo variou de 8 a 9% (LIMA *et al.*, 1999).

SAIBA MAIS

Estresse – Durante o século XVII a palavra estresse ganhou conotação de “adversidade” ou “aflição”. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar “força”, “pressão” ou “esforço”. O conceito de stress não é novo, mas foi apenas no início do século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas. Quem primeiro definiu o stress sob esse prisma foi o austríaco-canadense Hans Selye, conceituando-o como qualquer adaptação requerida à pessoa. Essa definição apresenta o *stress* como um agente neutro, capaz de tornar-se positivo ou negativo de acordo com a percepção e a interpretação de cada pessoa. O *stress* positivo, chamado de *eustresse*, assim como o negativo, chamado de *distresse*, causam reações fisiológicas similares: as extremidades (mãos e pés) tendem a ficar suados e frios, a aceleração cardíaca e a pressão arterial tendem a subir, o nível de tensão muscular tende a aumentar etc. No nível emocional, no entanto, as reações ao *stress* são bastante diferentes. O *eustresse* motiva e estimula a pessoa a lidar com a situação. Ao contrário, o *distresse* acovarda o indivíduo, fazendo com que se intimide e fuja da situação. As suas emoções e a sua saúde física dependem quase que exclusivamente da sua interpretação do mundo exterior. A realidade de cada pessoa é o produto de sua própria criação. E quanto mais você entende as pressões e as situações que o influenciam, melhor você se adapta às suas demandas. Fonte: International Stress Management Association (2011).

A busca constante de resultados pelas organizações gera o crescimento das exigências para consecução de metas e leva à sobrecarga de atividades dos servidores. Além disso, os aspectos específicos de cada instituição podem favorecer o aumento da incidência de casos de estresse nas organizações, em sua categoria negativa, gerando mal-estar no ambiente de trabalho, podendo prejudicar a atividade laboral.

Qualidade de Vida no Trabalho

Caro estudante,

A seção anterior nos dá condições de entrar em uma discussão muito oportuna em Gestão de Pessoas, que é a Qualidade de Vida no Trabalho. Não temos dúvidas de que você já ouviu, leu e até discutiu com outras pessoas sobre o tema da qualidade de vida e, muito provavelmente, sobre a qualidade de vida no trabalho. Esse tema tem sido motivo de discussões em todas as áreas da sociedade. Sendo um assunto que atinge sua vida, você escuta ou interage sobre ele por meio de

várias situações cotidianas, como a sala de aula, a leitura, a televisão, a vida religiosa, o trabalho. Vamos agora conhecer com mais profundidade o que é Qualidade de Vida?

Todos falam de Qualidade de Vida e todos têm ideia própria sobre o tema. Muitos chegam a dar verdadeiras definições e afirmar taxativamente o que é Qualidade de Vida. Nesse momento, as pessoas expõem seus valores, opiniões e experiências para falar de algo que diz respeito à sua vida.

O tema é de interesse de todos nós porque convivemos com isso. Só temos uma vida, e dela devemos cuidar. Não estamos em um jogo eletrônico de estratégias em que recebemos três vidas para jogar e, ao “morrermos” uma vez, despreocupadamente, dizemos que “agora só tenho duas vidas”. Por isso, a necessidade de cuidarmos bem da qualidade com que vivemos nossa vida, especialmente no trabalho.

Talvez porque o tema envolva muitas áreas da vida, alguns autores dizem que o ser humano é um ser **biopsicossocial** (LIMONGI-FRANÇA, 2007a; CHANLAT, 1992) e assim deve ser visto. Portanto, é necessário analisar o tema de forma a valorizar a dimensão individual envolvendo seu corpo e sua saúde física e mental, a relação com as pessoas diretamente próximas (a família), com o trabalho (empregador, colegas de trabalho) e com a comunidade da qual participa. Tudo isso, em uma integração, permite que tenhamos uma ideia da complexidade do tema da Qualidade de Vida.

Limongi-França (2007b) define a Visão Biopsicossocial nos seguintes termos: o conceito **biopsicossocial** origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe visão integrada do ser humano. Toda pessoa é um complexo sociopsicossomático, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nesses três níveis ou camadas e as manifestações podem ser mais visíveis e específicas em um ou outro aspecto, embora todos sejam sempre interdependentes.

A camada **biológica** refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

A camada **psicológica** refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

A camada **social** incorpora os valores; as crenças; o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e as comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social (LIMONGI-FRANÇA, 2007a).

Oliveira (1998, p. 22) afirma que

[...] um dos aspectos da Qualidade de Vida que merece mais atenção é a Qualidade de Vida no Trabalho. É na chamada atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os melhores e mais produtivos anos de sua vida. Quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade.

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Depois dessa conversa inicial sobre o tema, gostaríamos de interagir com você pedindo-lhe que pense um pouco sobre o que significa Qualidade de Vida no Trabalho. Já que você tem uma vida, tem um trabalho e deseja uma vida boa, o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você? Poderia escrever algumas ideias para continuarmos a conversar?

Vamos pensar sobre o que você escreveu? Talvez você tenha pensado que ter qualidade de vida no trabalho é ter um ambiente físico gostoso de trabalhar, espaçoso, bonito, aconchegante, bem iluminado, ventilado etc. Bem, talvez você tenha pensado que é ter colegas de trabalho e chefes agradáveis e amistosos; um salário digno; ter o respeito e a admiração das pessoas; o reconhecimento pelo seu trabalho; ter direito de participar das decisões da organização em que você trabalha; ter um restaurante servindo alimentos de boa qualidade na instituição; ter um plano de saúde que atenda às suas necessidades ou ter uma atividade profissional que atinja aos seus objetivos filosóficos e permita-lhe participar da construção de um mundo melhor!

Claro que tudo isso e muito mais faz parte do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e acreditamos que você possa ter colocado alguns desses itens e muitos outros na sua lista de significados para QVT. Viu como há o que dizer sobre a QVT?

E a conceituação do termo QVT? Poderíamos definir algo tão amplo? Seria possível colocar em uma frase algo que transmitisse a ideia que temos sobre como viver com qualidade na relação com o trabalho? Poderíamos colocar várias ideias, aglutinar e, com criatividade, elaborar uma definição. Mas, provavelmente, algumas áreas da vida laboral ficariam de fora em um exercício desse tipo.

Por isso, pensamos que uma boa conceituação deve considerar que a qualidade de vida é um tema com alta carga valorativa. Depende muito do que queremos, do que pensamos, do que desejamos para a nossa vida, das nossas experiências de vida, da cultura na qual a organização está inserida, do nível cultural dos indivíduos, das expectativas de vida que temos, finalmente, dos nossos valores e dos nossos pontos de refe-

rência estabelecidos. Um trabalho que seria considerado como provedor de qualidade de vida para um pessoa pode ser um sofrimento para outra.

A literatura acerca do tema de QVT tem-se desenvolvido bastante desde a década de 1970, mostrando alguns modelos para observá-la e para definir o que as organizações podem fazer para providenciar melhores condições de vida para os membros internos, seus recursos humanos. Entre os modelos disponíveis, destacamos os de Walton (1973); Hackman e Oldham (1975, 1980) e Westley (1979) no nível internacional. No Brasil, contamos com vários modelos, mas destacamos Fernandes (1996) e Rodrigues (2007).

Walton (1973), por exemplo, propõe um modelo de QVT dividido em oito categorias ou critérios de medição. Eles vão indicar o nível de QVT do indivíduo nos mais diferentes aspectos relativos ao trabalho, incluindo sua satisfação com o salário, com a jornada de trabalho, com o ambiente, com as condições físicas, com o grau de autonomia, com o uso e o desenvolvimento de sua capacidade intelectual e criativa, com a segurança no emprego e com a possibilidade de carreira. Ainda acrescenta aspectos relacionados com a integração social e com a autoestima, com o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida familiar, com as políticas organizacionais e o cumprimento dos direitos trabalhistas, com a imagem da organização na sociedade e se ela é, de fato, responsável socialmente.

Já Hackman e Oldham (1975, 1980), apresentaram um modelo mais específico e bastante eficaz para estudar a QVT. Esse modelo avalia os aspectos das **dimensões da tarefa** que proporcionam estados psicológicos críticos vividos pelas pessoas em sua relação de trabalho. Esses estados críticos são:

- a percepção do indivíduo sobre o produto de seu trabalho;
- a percepção da responsabilidade que tem pelos resultados de seu trabalho; e
- o nível de conhecimento e entendimento que tem sobre os resultados alcançados pela realização de seu trabalho. Eles são determinantes da satisfação e da motivação dos indivíduos, podendo trazer, como resultado, realização pessoal e profissional.

Hackman e Oldham (1975) indicam que esses três estados psicológicos são gerados por meio de cinco dimensões básicas do trabalho. Vejamos:

- **Variedade de Habilidades:** grau em que a tarefa executada exige utilização de habilidades e talentos variados.
- **Identidade da Tarefa:** realização de uma tarefa do início ao fim.
- **Significado da Tarefa:** impacto que a tarefa executada por um indivíduo exerce na vida ou no trabalho de outras pessoas.

- **Autonomia:** grau de independência e liberdade que o trabalhador tem para programar seu trabalho e determinar os procedimentos necessários à sua execução.
- **Feedback:** grau em que o indivíduo recebe informações claras e diretas sobre o seu desempenho.

Westley (1979) analisa a QVT por meio de quatro indicadores fundamentais: o **econômico**, o **político**, o **sociológico** e o **psicológico**. O indicador econômico é representado pela equidade salarial e pela equidade no tratamento recebido – remuneração satisfatória, jornada de trabalho, ambiente externo, carga horária semanal e infraestrutura do local de trabalho. Seu mau funcionamento leva o trabalhador a sentir-se **injustiçado**. Esse indicador pode ser relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores, que são os grandes responsáveis pela geração de injustiças.

O indicador político é representado pela segurança no emprego, pelo *feedback*, pela liberdade de expressão, pelo relacionamento com a chefia, pela atuação sindical, pela participação nos lucros, pelo interesse da administração nas unidades, pelas comunicações internas, pelos treinamentos oferecidos pela instituição. Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provoca como consequência a insegurança.

O indicador sociológico de Westley (1979) é representado pela participação nas decisões, pelo *status*, pela autonomia, pelo relacionamento interpessoal e pelo grau de responsabilidade. Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, o que causa, conseqüentemente, anomia, ou ausência de normas. Finalmente, o indicador psicológico é representado pela autorrealização, pelo nível de desafio, pelo desenvolvimento pessoal e profissional, pela criatividade, pela autoavaliação, pela identidade da tarefa, pela demanda de trabalho. Se o trabalho não tem essas características, ele pode levar o homem ao desinteresse com o trabalho e com o próprio ser.

Entre os brasileiros, Rodrigues (2007) utilizou o modelo de Hackman e Oldham como suporte teórico de sua pesquisa para criar um modelo tendo como centro a Cultura Organizacional. Ele considera como variáveis importantes para mensuração da Qualidade de Vida:

- as características do cargo;
- os resultados organizacionais;
- a relação homem versus capital;
- a organização do trabalho;
- a estrutura e a filosofia organizacional; e
- a integração organizacional e social.

Já Fernandes (1996) propôs um modelo denominado Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de QVT. Adota tanto a literatura especializada em QVT quanto a auditoria operacional e os conceitos de

implementação de Total Quality Control (TQC), objetivando a utilização do ciclo Planejar, Desenvolver, Checar e Agir (PDCA) no campo da gestão dos recursos humanos, de acordo com o mesmo fluxo de melhorias contínuas, ressalvados aspectos específicos.

Em busca de medir a qualidade de vida no trabalho, Fernandes (1996) elaborou um instrumento de coleta de dados que contempla a percepção do empregado sobre a QVT; a satisfação com as condições de trabalho; com as ações da organização no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos; com a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e na moral do profissional; as políticas de compensação pelo trabalho realizado; a participação efetiva das pessoas nas ações da organização; a eficácia das comunicações internas; a imagem organizacional; a reação chefe-subordinado; e a organização do trabalho.

Esses são os modelos teóricos mais observados quando se deseja estudar a QVT. Embora haja muitos outros, esses dão uma orientação, um norte, para que as empresas, os estudiosos e os próprios servidores entendam a importância de se promover a QVT.

A área de Gestão de Pessoas nas organizações deve estar preparada para gerenciar essa dimensão da atividade organizacional que pode levar as organizações ao sucesso. E sucesso garantido, pois resultados de pesquisas acadêmicas e científicas (QUIJANO; NAVARRO, 1999; QUIJANO et al, 2008) dizem que indivíduos com boa QVT contribuem muito mais efetivamente com a organização, uma vez que se tornam mais motivados para o trabalho, mais satisfeitos, mais comprometidos, com cargas de estresse e *burnout** em níveis compatíveis com a atividade profissional, entre outros aspectos positivos.

SAIBA MAIS

**Burnout ou Burn-out* – é um termo (e um problema) bastante antigo. No jargão popular inglês, se refere àquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia. Enfim, uma metáfora para significar aquilo, ou aquele, que chegou ao seu limite e, por falta de energia, não tem mais condições de desempenho físico ou mental. Fonte: Benevides-Pereira (2002, p. 21).

O Quadro 4 apresenta detalhes das dimensões do burnout e suas características:

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Desgaste ou Exaustão Emocional	Sentimento de sobrecarga emocional, perda de energia, esgotamento e sentimento de fadiga constante, sentimento de gradativa redução da capacidade de produção e vigor no trabalho.
Despersonalização	Ansiedade, irritabilidade, perda de motivação, sentimentos negativos consigo e com os outros, redução das metas de trabalho e da responsabilidade com os resultados, alienação e conduta egoística, isolamento como forma de proteção, atitude fria em relação às pessoas, incapacidade de lidar com as próprias emoções e com as dos outros, tratamento desumanizado com o próximo.
Incompetência ou falta de realização pessoal	Sentimento de inadequação pessoal e profissional ao trabalho, depressão, baixa produtividade, baixa autoestima e redução das relações interpessoais, atitude defensiva, modificações nas suas condutas e atitudes como forma de defesa, tendência a avaliar-se negativamente em relação a seu desempenho.

Quadro 4: Dimensões e Características do *Burnout*
Fonte: Adaptado de Campos (2005)

É muito comum que as universidades, por meio de seus professores e estudantes, façam pesquisas sobre a qualidade de vida nas organizações brasileiras. Os cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado têm sido a maior fonte de contribuições a esse ramo do conhecimento, pois os concluintes, principalmente das áreas de Gestão de Pessoas, comportamento organizacional e psicologia social têm pesquisado sobre o tema.

Na realidade, conhecer o que as organizações estão fazendo nessa área é importante para incentivar, cada vez mais, as demais organizações ao incremento de ações de qualidade de vida para seus membros internos. Pelo que temos visto sobre o tema, há uma tendência cada vez maior entre todos os tipos de organizações, públicas ou privadas, nessa direção, o que é bastante promissor para a qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros.

As ações de QVT no serviço público têm sido tímidas. Há pouca divulgação sobre implantação de programas nas instituições públicas, embora saibamos que existem. Ferreira *et al.* (2009) analisam a concepção e a implantação de programas de QVT no setor público.

Clima e Cultura Organizacionais

Caro estudante,
Ao chegarmos nesta parada, desejamos dar algumas orientações sobre o local que estamos visitando e os pontos em que vamos nos deter. Essas orientações serão fundamentais para você entender a importância dos processos psicossociais de clima e cultura nas organizações públicas modernas.

Observe que os últimos anos têm sido bastante ricos em mudanças organizacionais em nosso País, afetando diretamente a atividade laboral e a própria Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Por exemplo, tem aumentado o uso da automação nos serviços públicos, a **terceirização*** está presente em quase todas as instituições, e as privatizações, as fusões entre órgãos públicos e a diminuição de pessoal também têm ocorrido.

SAIBA MAIS

***Terceirização** – processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Fonte: Gio-sa (1997, p. 14).

Tornar os processos administrativos automáticos através da utilização de máquinas e computadores visa aumentar a produtividade no serviço, reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia do serviço público. No entanto, a tendência, nesses casos, é que haja a substituição do homem pela máquina. Igualmente, a terceirização, cada vez mais utilizada em organizações públicas e privadas, tem objetivos semelhantes. Esses comportamentos das instituições públicas têm modificado as atitudes dos servidores inseridos nessas instituições, influenciando-os negativamente, deixando-os, em algumas situações, indiferentes ou desmotivados para o trabalho.

Essas e outras estratégias governamentais que influenciam na mudança da cultura organizacional do serviço público contribuem para modificar o comportamento dos servidores, dando-lhes alguma insegurança e desconfiança quanto ao seu futuro no trabalho. O resultado é que há implicações para os gestores e para a área de Gestão de Pessoas, que tem a necessidade de agir fortemente com relação à melhoria do clima organizacional.

Souza (1978), pioneira brasileira no estudo de Cultura e Clima Organizacional, considera que a Cultura Organizacional é composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. No seu texto, ela explica que os preceitos são a autoridade e os regulamentos e os valores que regem a vida organizacional (política administrativa, costumes sociais, estilos gerenciais, ritos, tradições, dogmas e padrões de conduta esperados). A tecnologia são os instrumentos e os processos utilizados no trabalho organizacional (maquinaria, equipamentos, estrutura de funções, cronogramas, redes de comunicação). O caráter é “[...] o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos [...]: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão [...]” (SOUZA, 1978, p. 36).

Mais modernamente, os autores Schein (2009), em nível internacional, e Freitas (1991a, 1991b, 2000), em nível nacional, definem cultura a partir da utilização dos valores, das crenças, dos pressupostos, dos ritos, das

cerimônias, das estórias, dos tabus, dos heróis. Além das normas e dos processos de comunicação básicos criados, desenvolvidos ou descobertos pelo grupo.

Dessa forma, podemos dizer que a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de valores, crenças, normas, relacionamentos e estilos de trabalho que as pessoas que participam ou participaram de determinada organização imprimem a esta. Como as pessoas que dão suas características às organizações são todas diferentes entre si, cada organização tem uma cultura específica. A cultura das organizações não pode ser analisada sem que sejam considerados os valores culturais da sociedade na qual está inserida a organização, dos pontos de vista locais, regionais e até nacionais. Por isso, podemos entender que a cultura de uma organização é um conjunto de **processos psicológicos e psicossociais*** que fazem a identificação da organização frente a outras organizações.

SAIBA MAIS

***Processos Psicológicos e Psicossociais** – são os fenômenos humanos individuais e grupais, que, de certo modo, são fruto e feito dos sistemas de gestão, da estrutura da organização, da estratégia e da tecnologia e ao mesmo tempo influem sobre eles e geram nas pessoas e nos grupos uma maneira de sentir, de fazer e de ser. [...] Eles impregnam a vida laboral e profissional dos indivíduos e dos grupos e afetam todos os aspectos da vida organizacional. Fonte: Quijano e Navarro (2008, p. 98).

As organizações, muitas vezes, são conhecidas por algumas características próprias que as fazem únicas. Isso significa que elas cultivam e mantêm uma cultura própria. O fato de terem características especiais próprias não significa que elas tenham uma cultura forte ou fraca. Na realidade, a cultura declara uma identidade da organização, construída com o passar dos anos, e naturalmente impregna nos comportamentos dos seus membros, unindo a todos e formando uma maneira específica de agir coletivo.

Talvez você esteja se perguntando como isso pode funcionar dentro das organizações. Não se preocupe, pois você não está só, muita gente já se perguntou isso também. Certa vez, um programa de televisão especializado em assuntos rurais divulgou o lançamento de um livro sobre Clima e Cultura Organizacionais. Provavelmente, a pessoa que selecionou a obra para divulgação somente leu as palavras clima e cultura, relacionando-as à meteorologia e à agricultura, assuntos- objeto do referido programa televisivo.

Gostaríamos que você entendesse que nos estudos sociais as definições não são únicas acerca de um tema. No entanto, vamos mostrar algumas definições sobre Clima Organizacional na literatura da área de Gestão de Pessoas.

Para entender o que é o Clima Organizacional, sugerimos que você imagine ter em mãos duas caixas vazias. Em uma delas, você coloca as coisas boas que você recebe da instituição em que trabalha. Apanhe o salário, os benefícios, os bons colegas de trabalho, as horas de treinamento que você tem por ano, o aprendizado que você obtém no trabalho, a alegria de contribuir para o crescimento da instituição, enfim, tudo que lhe dá satisfação e prazer no local de trabalho. Muito bem! Agora, tome a outra caixa e coloque nela todas as coisas com as quais você não está satisfeito, como: um ambiente de trabalho desagradável, conflitos entre colegas, relacionamento difícil com as chefias, excesso de normas que atrapalham o trabalho e lhe deixam insatisfeito e outras que o afligem. Agora, tente levantar as duas caixas cheias. Qual pesa mais? Qual tem mais elementos? Se for a das coisas boas, há indicação de que o clima na sua organização é bom. Se, ao contrário, a mais pesada é a caixa das coisas desagradáveis, o clima não é bom.

Vamos agora mostrar algumas conceituações de Clima Organizacional para sua melhor compreensão.

Coda (1993) considera que o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros. Sob essa visão, o Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis. Isso indica que a organização tem expectativas e os indivíduos também, sendo o Clima Organizacional esse elo entre os dois níveis.

Enfatizamos que o Clima Organizacional manifestado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros. Por esse motivo, podemos afirmar que há uma relação linear nos efeitos do Clima Organizacional, pois havendo um clima favorável, os membros internos, a organização e até os cidadãos que recebem os serviços prestados são beneficiados. Igualmente, quando o clima é desfavorável, todos perdem, devido a essa característica.

Reforçando essa ideia, Quijano *et al.* (2008, p. 99) afirmam que o clima é um dos processos organizacionais que atuam sobre as pessoas e os grupos e também é gerador de atitudes no trabalho, como motivação e comprometimento. Segundo esses autores, o nível de Clima Organizacional percebido permite que ele seja considerado como forte indicador da contribuição dos membros da organização ao seu desenvolvimento.

Como observamos, esse porto que estamos visitando tem um nome: Clima e Cultura Organizacionais. Os dois temas estão juntos, embora tenham conceituações diferentes. Há tentativas de se analisar os dois em conjunto, mas é necessário ter clareza sobre a diferença entre esses dois constructos, como afirmam Leitão, Guimarães e Rosal (1998, p. 2):

Em revisão sobre comportamento organizacional, Schneider (1985) aborda esse assunto afirmando que “enquanto que a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), estudiosos de cultura desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos”. Buscando aclarar esta questão, Denison (1996) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Os autores, quando discutem esse tema, as tentativas de se fazer a diferenciação entre clima e cultura, defendem que o primeiro está inserido em um âmbito maior, o da cultura. Nesse caso, a cultura estaria associada mais à filosofia organizacional e o clima estaria mais relacionado às políticas empregadas para atendimento da filosofia da organização.

TEXTO COMPLEMENTAR

Você está interessado em aprofundar os conteúdos estudados neste Capítulo? Então, sugerimos as seguintes leituras:

- *Guia Você S/A – Exame: sobre as melhores empresas para você trabalhar* – consulte as edições anuais desse guia para saber o que algumas empresas brasileiras fazem para manter a qualidade de vida no trabalho, e qual a importância disso para elas. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas/>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- *A sua empresa é um bom lugar para você trabalhar?* – nesse artigo, você encontra mais pesquisas sobre o tema. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,7091,00.html>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- *Portal Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV)* – nesse Portal, você encontra artigos científicos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- Saiba quais são as melhores empresas para você trabalhar nos rankings das pesquisas da *Revista Forbes* e do *Jornal Valor Econômico*. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_220903.htm#2>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- Para ler artigos científicos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, acesse o site <<http://scholar.google.com>> e escreva essas palavras na janela de pesquisa, o resultado é muito satisfatório.

Resumindo

O primeiro tema que trabalhamos neste Capítulo foi a Avaliação de Desempenho, uma ferramenta útil para a Gestão de Pessoas. Sendo realizada de forma sistemática, organizada e científica, pode identificar se o servidor está desenvolvendo de forma adequada o seu cargo na organização, as necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo; pode fornecer elementos que possibilitem promoções, transferências, recompensas; e pode criar estímulos à produtividade. Por meio da avaliação de desempenho pode-se verificar ainda a qualidade do processo seletivo e a exatidão da definição do cargo.

O segundo tema que trabalhamos foi a utilização de SIGs pelos gestores públicos, igualmente necessário para o bom desempenho da área de Gestão de Pessoas. No entanto, nem sempre ocorre assim, pois essa área não costuma ter bancos de dados atualizados, e os servidores não demonstram interesse em comunicar as mudanças ocorridas em suas vidas para alimentá-los com dados que contribuirão para o seu desenvolvimento. Embora todos saibam da importância dos dados e das informações na geração de conhecimentos, cria-se um pacto velado no qual os servidores não fornecem os dados reais ao órgão de Gestão de Pessoas porque acham que não vale a pena, já que não servirão para nada, enquanto o Departamento de Gestão de Pessoas não confia nos dados que recebe.

Na sequência, estudamos aspectos relacionados à higiene e segurança no trabalho e deixamos claro que as ações da organização com relação a esse aspecto poderão resultar em valorização dos servidores. Por isso, as práticas das organizações nessa área, especificamente a implantação de programas de qualidade de vida, de programas de prevenção de doenças e acidentes no trabalho, a aquisição programada de equipamentos que promovam a segurança no trabalho e a manutenção dos existentes e a aquisição de instrumentos de trabalhos adequados à atividade saudável dos servidores devem ter o objetivo de adaptar o ambiente de trabalho às pessoas.

Indicamos também que a busca da QVT deve ser constante, tanto por parte da área de Gestão de Pessoas quanto da direção da instituição e também do próprio servidor. Todos juntos encontrarão a solução para que os momentos passados em conjunto em situação de trabalho sejam agradáveis e permitam uma vida com qualidade.

A última visita nesta parada foi ao campo do Clima e Cultura Organizacionais, em que mostramos a você a importância desses dois constructos para a gestão eficaz das organizações. As relações entre um e outro e a

busca da satisfação dos membros internos das organizações por intermédio próprio são elementos importantes nas mãos do gestor de pessoas nas organizações públicas e privadas.

Estamos convidando você para partir novamente. Visitamos locais muito agradáveis nesta parada da nossa viagem, mas vamos agora para outros lugares. A nossa próxima parada, a última desta viagem, não está longe daqui. Lá vamos visitar aspectos da Gestão de Pessoas muito importantes para a sua compreensão. Por exemplo, vamos ver como são gerenciadas as equipes, além de entendermos como se faz a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Ao final, vamos entender o que se espera da Gestão de Pessoas no setor público. Vamos caminhar em direção a novos conhecimentos?

ATIVIDADES

Neste Capítulo, apresentamos as principais técnicas de avaliação de desempenho, seus aspectos favoráveis, suas críticas e discutimos sobre sua subjetividade. Agora, vamos fazer alguns exercícios de avaliação? Você mesmo poderá praticar uma das formas de avaliação de desempenho, que é a autoavaliação.

1. Leia com atenção o caso de avaliação de desempenho colocado a seguir:

Você acabou de assumir a Diretoria de Recursos Humanos de uma instituição pública muito importante que não tem tido um bom desempenho geral nos últimos anos. Todos, inclusive você, têm a ordem expressa de dar resultados positivos imediatamente. A pressão nunca foi tão forte. As autoridades superiores estão muito insatisfeitas com os resultados negativos e a imagem péssima na sociedade. Um diretor de 52 anos de idade (20 anos de serviço, dois filhos estudando em universidades particulares, a esposa sem renda própria) é um dos executivos da instituição. Nas avaliações de desempenho anteriores, alguns colegas ou chefes dele informaram o bom desempenho de suas funções, dando a ele ótimas notas na avaliação, quando, claramente, esta não era a situação. No momento, o desempenho dele está muito abaixo do aceito para executivos desse nível.

Você está considerando a possibilidade de dar uma punição bastante severa a esse servidor, uma vez que deseja demonstrar aos demais que está disposto a tomar decisões difíceis. A questão é: quem deverá sofrer as consequências: a institui-

ção, os superiores (planejadores e estrategistas da instituição) ou um agradável colega que não tem culpa de que estejam mentindo a respeito de seu desempenho há quase 20 anos?

- a) Qual é a sua decisão como Diretor de Recursos Humanos dessa instituição?
2. Visite uma instituição pública industrial ou de serviços, preferencialmente vá pessoalmente a essa instituição, embora reconheçamos que isso nem sempre é viável. Nesse caso, pesquise na internet e levante os dados que puder sobre a instituição escolhida.
 - A tarefa é: dê sugestões para que o ambiente de trabalho seja seguro para os servidores; dê sugestões de melhoria para evitar problemas de saúde dos servidores que trabalham nessa organização.
3. Reflita sobre sua qualidade de vida na organização em que você trabalha e escreva como você consegue equilibrar a relação vida profissional e vida pessoal. Se você não está trabalhando no momento, pense em uma instituição em que já tenha trabalhado. Depois, responda à questão: o trabalho atrapalha sua vida pessoal e familiar ou a vida pessoal e familiar interfere na sua vida profissional?

CAPÍTULO V

GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO
MODERNA E TENDÊNCIAS
DA GESTÃO DE PESSOAS

Prof. José Arimatés de Oliveira
Profa. Maria da Penha Machado de Medeiros

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Entender a diferença entre grupos e equipes e sua gestão;
- Compreender a Gestão por Competências;
- Adquirir noções sobre Gestão do Conhecimento; e
- Conhecer as tendências para a área de Gestão de Pessoas no setor público.

Gestão de Equipes

Caro estudante,

Estamos chegando à última parada programada para esta viagem. Já visitamos muitos lugares especiais relacionados à Gestão de Pessoas no serviço público. Somos conscientes de que a área é muito ampla e não seria possível fazer uma viagem completa por todos os pontos que formam a área de Gestão de Pessoas. No entanto, temos conduzido você pelos lugares que consideramos essenciais para seu conhecimento, mostrando que há outros pontos a conhecer que também são importantes nessa caminhada. Convidamos você a caminhar conosco nos temas da Gestão de Equipes, da Gestão por Competências, da Gestão do Conhecimento e, ao final, conhecer o que está por vir com relação à área de Gestão de Pessoas no setor público. Neste primeiro momento, visitaremos os grupos e as equipes de trabalho. Bom passeio!

Na vida organizacional há grupos e há equipes. Você observou bem o que foi dito nesta primeira frase? Repetimos: há grupos e há equipes. Muita gente pensa que os dois são a mesma coisa. Na realidade, às vezes, nós nos referimos às equipes como grupos e vice-versa, embora cada um deles tenha características próprias.

Primeiro vamos falar dos grupos. A primeira definição que apresentamos aqui será a de Schein (1982, p. 114): “[...] grupo é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo”. Eles podem ser formais e informais. Os formais são criados por gestores e líderes para cuidar de mudanças rápidas de contextos ou resolver problemas simples e ajudar na tomada de decisões. Já os informais surgem da necessidade de relacionamento entre os membros da organização e o desenvolvimento saudável desse tipo de grupos pode ser muito importante na eficácia da organização. Ainda há a definição de Robbins (2005, p. 213) afirmando que os grupos “[...] interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade”.

Para um grupo ser considerado uma equipe, ele necessita de alguns detalhes a mais. Vai muito além da interação, da consciência psicológica e da percepção de grupo. Há necessidade de outros elementos que lhes deem mais força para exercer sua missão.

Rodrigues (1999, p. 133) conceitua as equipes como

[...] grupos de trabalho temporários, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder [...].

Daft (2005, p. 449), por sua vez, afirma que são “[...] uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam o seu trabalho para realizar uma meta específica [...]”. Ou ainda, conforme Robbins (2005), nas equipes o esforço coordenado dos membros gera uma sinergia positiva que permite a melhoria do desempenho das organizações.

Entre essas, a conceituação de Rodrigues (1999), por ser mais completa, mostra claramente o diferencial entre os grupos e as equipes: identidade própria, isto é, tem uma denominação; metas e objetivos nos quais são definidos os detalhes da missão; conformidade entre os membros do grupo, isto é, harmonia, identificação entre os membros; indicação de que há uma liderança que permite apoio e coesão entre os membros.

Solicitamos que você pare um pouco e pense se já entendeu qual a principal diferença entre grupos e equipes de trabalho. Escreva isso em uma folha à parte para confirmar com o que vamos comentar um pouco mais adiante.

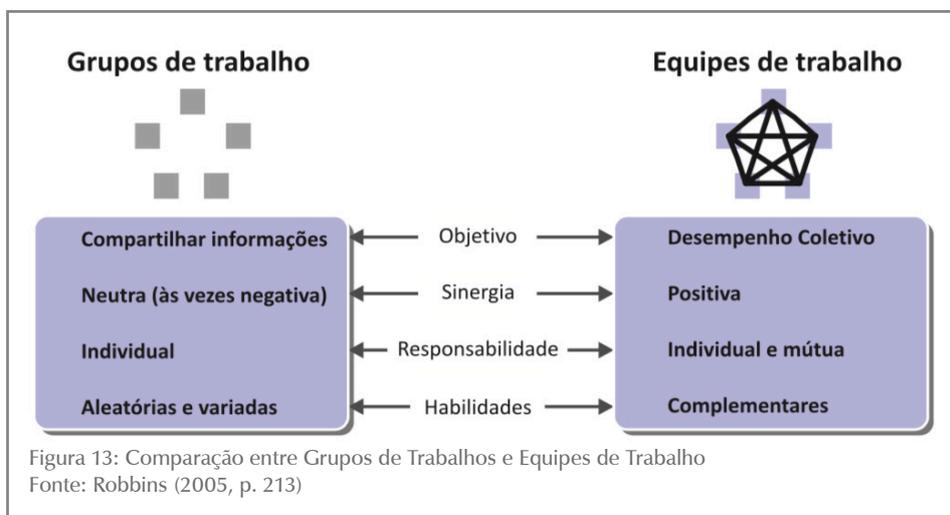
Os grupos de trabalho não são pensados para participarem efetivamente de uma ação de esforço coletivo, pois o que conta são as contribuições individuais. Nas equipes, a **sinergia*** positiva referida por Robbins (2005) produz um efeito no qual os esforços de cada um dos membros da equipe são mais produtivos do que a soma das contribuições de cada um deles. Por isso, as organizações têm reestruturado seus processos de trabalhos baseados em equipes, exatamente como elas são aqui definidas.

SAIBA MAIS

***Sinergia** – efeito multiplicador dos resultados da utilização de um recurso. Fonte: Ansoff (1977, p. 67).

No entanto, em algumas situações, o gestor pode considerar desnecessário constituir uma equipe, e um grupo de trabalho poderá se encarregar da missão. Por exemplo, se o resultado da atividade não for crítico à organização, quando o tempo for essencial ou quando o projeto for de baixa prioridade, talvez um simples grupo de trabalho possa resolver a situação.

A Figura 13 mostra, resumidamente, as diferenças entre os grupos e as equipes nos moldes da discussão aqui levantada.



O que Robbins (2005) expressa na Figura 13 é que nas equipes o objetivo é um desempenho coletivo em vez de apenas compartilhamento das informações. Quanto à sinergia, à responsabilidade e às habilidades dos membros, nas equipes há muito mais êxito devido ao sentimento de conformidade e de integração entre os membros e a liderança.

As equipes de trabalho dão grande colaboração aos gestores organizacionais. Elas podem realizar muitas atividades, desde a elaboração de produtos, prestação de serviços até assessorias e consultorias. Para realizar essas atividades, elas geralmente são formais, isto é, fazem parte da estrutura da organização. No entanto, há outros tipos de equipe.

Uma equipe formal pode ser de pelo menos dois tipos: vertical e horizontal. As equipes verticais são compostas de um gerente e seus subordinados, diretamente designados para determinada função. Geralmente, uma equipe vertical é composta de membros do mesmo departamento ou divisão, incluindo dois ou mais níveis hierárquicos. Por exemplo, a equipe de controladores de voo do turno tal é formada de um líder e de técnicos dessa área. Mas não é necessário que sejam equipes tão específicas. Os membros do departamento de materiais, de finanças, de infraestrutura, por exemplo, são equipes formais do tipo vertical.

As equipes formais do tipo horizontal são compostas de profissionais de vários departamentos, com formações diversas, para cumprirem uma missão especial. Geralmente, eles estão no mesmo nível hierárquico, embora de áreas de conhecimento diferentes. Ocorrem sempre que a organização tem uma tarefa sazonal, específica, ou um projeto para o qual são focalizados todos os esforços. Várias equipes são formadas, muitas delas com essas características horizontais.

Pela discussão que estamos conduzindo, você está observando que há uma relação entre as equipes horizontais e o que você aprendeu na disciplina **Introdução à Administração** sobre as estruturas organizacionais matriciais.

SAIBA MAIS

Sugerimos que você faça uma breve pesquisa nas matérias da disciplina *Introdução à Administração* para lembrar como funcionam essas estruturas.

Atualmente, são bastante utilizadas as equipes virtuais. Essas equipes utilizam a tecnologia da informática para a interação entre seus membros. Por exemplo, os membros se reúnem por meio de programas de comunicação na internet, por comunicação em videoconferência ou por outro tipo de mensagem virtual. Talvez a grande diferença entre essas equipes e as presenciais seja uma barreira comum à comunicação virtual, na qual os interlocutores não podem sentir as expressões faciais, corporais e outros tipos de comunicações não verbais que enriquecem as discussões nos grupos presenciais e faltam nos virtuais.

A formação de uma equipe eficaz é atividade que exige qualidades específicas de um gestor. Robbins (2005) indica que transformar indivíduos em equipes implica enfrentar alguns desafios. Primeiro, devemos considerar que muitas pessoas não gostam de atividades em equipe, sendo, portanto, mais solitárias. Um dos motivos pode ser a formação educacional individualista, fator amplamente observado na cultura da competitividade exagerada que se prega nas escolas e universidades e passa para as organizações nas quais trabalhamos. Talvez por isso as pessoas tenham grande resistência ao trabalho em equipes. No entanto, há muitos outros motivos, pois nessas relações deve ser considerada a dimensão dos interesses e dos conflitos entre as pessoas e os grupos.

Se uma organização pretende criar ou manter uma cultura de trabalho em equipe, os gestores deverão estar atentos ao momento da seleção dos servidores que entrarão para aquela instituição. No caso da formação de equipes com servidores já existentes, também é importante que o gestor observe as habilidades dos possíveis candidatos à equipe a ser formada e, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, crie condições para potencialização das habilidades.

Há ferramentas à disposição da Gestão de Pessoas que, conduzidas por especialistas em treinamento, poderão transformar pessoas mais individualistas em membros de equipes. Os meios mais usados são as dinâmicas e os treinamentos sobre comunicação, conflitos e negociação, resolução de problemas, entre outros. A tecnologia empregada no treinamento pode ser de grande valia na formação de equipes de alto nível.

Finalmente, Robbins (2005) nos orienta a recompensar bem os membros das equipes. Logicamente não estamos nos referindo somente às recompensas salariais. É conveniente observar que as recompensas não monetárias, como o companheirismo, o ambiente de amizade entre os membros da equipe, a valorização do trabalho realizado, a importância dada aos produtos da equipe, o crescimento próprio e da equipe são de alto valor de recompensa para os membros das equipes de sucesso. Se considerássemos somente as recompensas salariais, haveria dificuldades em aplicar esse conhecimento no serviço público.

A Gestão das Equipes de trabalho tem como objetivo deixá-las eficazes e capazes de agregar valor às organizações. Essa capacidade de agregar valor ocorre quando as equipes são inovadoras, criativas, cumprem as metas estabelecidas, implementam as mudanças necessárias e estão atreladas à estratégia da organização na qual estão inseridas, gerenciando com êxito os conflitos surgidos.

Gestão por Competências

Caro estudante,

Nesta visita vamos entrar em um local muito agradável que, pela sua modernidade, merece ser visitado, pois será muito útil para a compreensão da Gestão de Pessoas. É a chamada Gestão por Competências. Entendemos que a utilização de técnicas modernas de Gestão de Pessoas é o caminho que as organizações podem tomar para ter sucesso no futuro.

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências. Então, primeiro vamos entender o que é competência.

Quando dizemos que alguém é competente, queremos dizer que ele desempenha suas atividades profissionais de forma **eficaz e eficiente**, conforme um padrão definido.

E o que significa realmente isso? Pode ser que a competência signifique que a pessoa a quem estamos nos referindo seja leal, cumpridora de seus deveres ou tenha um desempenho ótimo de suas atividades profissionais. Mas será que é a isso que estamos nos referindo?

No mundo organizacional há duas maneiras de se considerar um comportamento competente de um servidor ou empregado. A primeira é que ele seja, simplesmente, leal e cumpridor de suas responsabilidades. A outra é que ele tenha um desempenho ótimo, de forma contínua. Por isso, podemos chamar de competente alguém que tenha a habilidade de trabalhar conforme um padrão definido.

Para o termo competência, podemos denominar as tarefas ou o grupo de tarefas de uma pessoa quando dizemos que “as competências deste cargo são...”; ou o estado de ser competente; ou ainda, como define Gramigna (2007, p. 225):

Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Capacidade. Habilidade. Aptidão. Idoneidade. Ter competência para assumir as funções e responsabilidades exigidas no trabalho significa apresentar atitudes, conhecimentos e habilidades compatíveis com o desempenho exigido, bem como capacidade para colocar em prática sua experiência sempre que for necessário.

Gramigna (2007, p. 2) informa o significado da palavra competência no contexto organizacional comentando que desde o século XV o termo esteve atrelado à rivalidade:

Na atualidade, as definições são variadas, porém, há alguns pontos convergentes.

Levy Leboyer (1977) considera competência os ‘repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações’.

Para Gilbert e Parlier (1991), ‘é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados’.

Varlene Marback (1998) define competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O Quadro 5 explica detalhadamente o ponto de vista desses autores sobre as competências.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 5: Competências para o Profissional
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Podemos definir para este estudo que Competência é uma característica específica que leva uma pessoa a agir de forma responsável e comprometida, utilizando de maneira eficaz conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando em um rendimento superior ou efetivo. Essa definição enfatiza a relação laboral e a real contribuição do indivíduo para a organização.

Essa definição também se insere no contexto da Administração Pública. Todos os agentes que participam de órgãos públicos que prestam serviços ao cidadão deverão estar focados na obtenção da **eficiência*** e da **eficácia***, conseguindo a efetividade, que significa o atendimento completo às necessidades e às expectativas do cidadão. Por isso, é necessário que os recursos humanos das organizações públicas possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prestação dos serviços que lhes são atribuídos.

SAIBA MAIS

***Eficiência** – é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Fonte: Maximiano (2007, p. 11).

***Eficácia** – é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Fonte: Maximiano (2007, p. 11).

Pensando na sua formação como gestor público na área de pessoas, vamos transcrever a seguir algumas competências para os profissionais de Gestão de Pessoas na Administração Pública conforme Schikmann (2006, p. 22). A autora acompanha a nomenclatura geralmente utilizada para a definição de competências que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes:

Conhecimentos – Além dos conhecimentos básicos sobre os temas que permeiam a Gestão de Pessoas, os profissionais de recursos humanos da administração pública deverão ter conhecimentos atualizados sobre: princípios e procedimentos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento de profissionais, sistemas de carreiras, benefícios, remuneração, relações de trabalho, negociação e sistema de informação de RH, legislações que regem o setor público entre outros;

Habilidades – Relacionamento interpessoal; Capacidade analítica e pensamento crítico; Argumentação lógica e capacidade de negociação; Expressão oral e textual clara e coerente; Julgamento e tomada de decisão; Monitoria e instrutoria; Estruturação e administração do tempo pessoal e da equipe;

Atitudes – Inovação; Iniciativa; Preocupação com os outros; Auto-eficácia (confiar na capacidade pessoal de cumprir eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas). Quanto ao perfil de competências dos profissionais de Recursos Humanos da administração pública, salientamos: Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes destacados deverão ser mobilizados de forma combinada. É essa combinação que fornecerá as características exclusivas adequadas à situação pretendida.

A **Gestão por Competências** não constitui uma novidade nas organizações nem será uma ferramenta que está sendo aguardada para utilização no futuro como tendência de Gestão de Pessoas. Ela já está em pleno uso como uma inovação organizacional e é considerada um conjunto de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas com amplas possibilidades de continuar apoiando essa área no seu futuro.

SAIBA MAIS

Brandão e Guimarães (1999, p. 2) diferenciam os termos Gestão de Competência e Gestão por Competência explicando que “[...] o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio e o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências”.

Gramigna (2007) afirma que se a Gestão por Competências agrega valor a um processo já existente, tornando-o melhor, ela pode ser considerada uma inovação. Provavelmente, uma inovação que poderá contribuir muito para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. É inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas.

Adotando a Gestão de Competências para a ação gerencial das pessoas, a área tem alcançado grande visibilidade e prestígio, pois é ela quem dá apoio, orientação, suporte e assessoramento às demais áreas das organizações (GRAMIGNA, 2007). Isso ocorre porque, com a utilização desse

conjunto de ferramentas de gestão, os profissionais da área de Gestão de Pessoas agora estão sendo proativos em vez de reativos, antecipando-se às soluções.

Para que você compreenda melhor a Gestão por Competências, vamos simular a criação de uma organização. Nessa ocasião, é desenvolvida uma estratégia de atuação considerada adequada para produzir os bens e os serviços a que a organização se propõe. Geralmente, essa estratégia é baseada em uma estrutura organizacional na qual os cargos são o meio para que as pessoas desenvolvam suas funções. Assim, a seleção de pessoas é feita a partir dos perfis definidos para o desempenho dos cargos.

Ora, como o ambiente organizacional é dinâmico e as mudanças são constantes, as pessoas encontram dificuldade em introduzir mudanças. Nesse momento, mobilizar as pessoas, modificar suas atitudes ou trocar os sistemas de recompensa que as motiva são medidas que encontram resistência. Entra, então, a Gestão por Competências para introduzir novos conceitos que flexibilizem a Gestão de Pessoas, adaptando-a às necessidades da organização, levando em conta os recursos disponíveis e seu potencial para enfrentar as mudanças.

Guimarães (2000, p. 11) entende que o uso da abordagem da competência no setor público requer verdadeira transformação nas organizações desse setor. No entanto, essas transformações implicam não somente em mudanças tecnológicas, mas principalmente em mudanças de comportamento das pessoas que participam das organizações. Esse autor concorda que isso torna o processo mais cultural do que tecnológico, ou mecânico, pois se os “[...] valores não estiverem contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional não for propensa à mudança [...]”, a transformação das organizações não terá êxito.

Assim, podemos afirmar que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público poderá promover a prestação de serviços com qualidade crescente e permitir maior flexibilidade na gestão pública sem sair de seus princípios. Os possíveis efeitos perversos poderão ser minimizados através de ações específicas dos processos de Gestão de Pessoas, como a qualificação dos recursos humanos e até a sua redistribuição dentro do próprio setor.

Esse tema, pela sua característica de modernidade e importância na Gestão de Pessoas, merece um aprofundamento maior do que o possível neste livro. Apresentamos apenas o essencial para que você compreenda o significado e a importância da Gestão por Competências na gestão pública. Sugerimos que você leia os materiais indicados na seção Complementando deste Capítulo.

Gestão do Conhecimento

Caro estudante,

Você está percebendo que tudo o que estamos discutindo nesse momento da nossa viagem faz parte do conhecimento mais moderno sobre a Gestão de Pessoas nas organizações? Estudos relacionados à Gestão das Equipes de trabalho e à Gestão por Competência são complementados pela Gestão do Conhecimento. Todos são temas modernos que têm futuro garantido na Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Vamos agora ao nosso aprendizado sobre a Gestão do Conhecimento.

Antes da discussão sobre a Gestão do Conhecimento, gostaríamos de fazer uma breve reflexão sobre a gestão pública e algumas de suas características relativas ao conhecimento e à sua gestão. Ora, o objetivo de todas as ações que são realizadas para melhoria das ações do Estado é atender ao cidadão.

A gestão pública tem importado da gestão empresarial muitos dos seus conceitos e critérios gerenciais. Por exemplo, a produtividade, a eficiência, a eficácia, a efetividade organizacional e até a avaliação de desempenho, entre outras, são ferramentas que originalmente foram criadas para as empresas privadas e têm servido de forma muito salutar na gestão pública.

Também podemos dizer que os processos de controle utilizados pela gestão pública na busca de resultados organizacionais implicam em mudanças da cultura da organização. Essas mudanças, por sua vez, exigem dos servidores muito mais do que a simples participação na gestão. Exige que reaprendam, que busquem entender o ambiente em que estão inseridos, transformem e recriem suas crenças, ideias, e consigam, por fim, transformar as suas experiências vividas em novos conhecimentos para o sucesso da organização.

Essa nova visão organizacional no serviço público exige que os servidores, atores principais desse cenário, sejam comprometidos com seu trabalho. Mas exigem muito mais: que alcancem resultados positivos, que sejam produtivos, eficientes, eficazes e proativos, que atinjam metas traçadas pelo planejamento estratégico das instituições públicas. Como você pode observar, isso tem gerado uma grande mudança no ambiente organizacional do serviço público, entrando, nesse momento, a necessidade de gerenciamento do conhecimento.

O ambiente organizacional é cheio de incertezas. Nesse contexto, o conhecimento é a melhor fonte de obtenção de vantagem competitiva duradoura. Podemos considerar que o conhecimento é a informação ordenada, isto é, a informação que consiste em dados relevantes e objetivos. No entanto, mesmo para transformar **dados em informações**, são necessários determinados tipos de conhecimento, que discutiremos a seguir.

SAIBA MAIS

Sobre dados, informações e conhecimento, fizemos uma discussão introdutória no Capítulo 4, no tópico referente aos SIGs.

Para que você acompanhe bem a nossa discussão, apresentamos algumas conceituações de conhecimento e Gestão do Conhecimento. O conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e, por isso, é complexo e imprevisível.

Angeloni (2002, p. XV) esclarece que “[...] conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – Sessão do Rio Grande do Sul (SBGC-RS) conceitua a Gestão do Conhecimento como:

[...] o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e projeção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas. (SBGC-RS, 2008, p. 1)

A geração de conhecimento não implica apenas processar dados. Muitas vezes, é necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que participam da organização, sendo, às vezes, a única maneira de se aproveitar o conhecimento.

Todos já ouvimos falar de servidores ou de empregados que não aparentam ter conhecimento específico sobre as estratégias de marketing ou de produção da organização, mas emitem ideias e opiniões de grande valor para o desenvolvimento delas. Podemos chamar esse conhecimento de Conhecimento Tácito. Outras vezes, tomamos conhecimento de organizações que também crescem e conseguem sucesso através da criação de conhecimento novo, do incremento de pesquisas, da utilização do conhecimento formal e individual de um ou de mais empregados que, depois de compartilhado com toda a organização, transformam-se em conhecimento valioso para ela em seu conjunto. Esse é o Conhecimento Explícito.

É desejável que a organização tenha capacidade para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Significa transformar o conhecimento individualizado em um conhecimento que possa ser utilizado por toda a organização. Na realidade, essa não é uma tarefa fácil, pois o conhecimento tácito é composto de modelos mentais, crenças e experiências de vida, e realizar essa transformação exige do ser humano um esforço de reinvenção de si próprio, da instituição e do ambiente no qual está inserido.

No entanto, uma das principais dificuldades encontradas pelos gestores nessa área é a tendência que têm as pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Por isso, para que a Gestão do Conhecimento tenha efeitos práticos nas organizações públicas, há necessidade de uma aceitação efetiva da alta administração por meio de suas decisões e compromissos com relação às iniciativas de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, para fortalecer o trabalho em conjunto e o compartilhamento de conhecimentos.

Estamos convictos de que a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada a organizações de todos os portes e de qualquer setor. Por isso, o setor público de qualquer Estado, região ou país pode utilizar, em nome de sua efetividade organizacional, as ferramentas disponíveis para melhoria da organização.

Convém, tão somente, fomentar a recriação de novos modelos organizacionais baseados em novas estruturas, novos processos e sistemas gerenciais. Isso tudo implica novos posicionamentos quanto ao papel da capacidade intelectual de cada servidor para enfrentar as dificuldades naturais dos processos de mudanças que serão implantados.

Agora, mais uma pausa para autoavaliação: reflita um pouco sobre a transformação de informações em conhecimento. Você poderia escrever dois exemplos de sua vida pessoal ou profissional que mostrem como ocorreu essa transformação que culminou com a aquisição do conhecimento? Depois, compartilhe suas anotações com seus colegas de curso e com o seu tutor.

Essas reflexões sobre a Gestão do Conhecimento nos fazem acreditar que o futuro da gestão está marcado por duas dimensões que se complementam: as **novas tecnologias**, que aumentam em complexidade, e as **pessoas**, que representam o que as máquinas são incapazes de realizar. A primeira dimensão é bastante forte, pois facilita a automatização de todas as coisas que tenham característica de repetição, tornando ineficiente e ineficaz o uso de seres humanos para seu desempenho.

Ainda bem que há muitas coisas que essas novas tecnologias não podem fazer e a integração – a complementaridade vêm exatamente desse ponto. Qual seria a máquina que conseguiria movimentar os fatores de motivação das equipes de trabalho? E trabalhar em equipes? Regular os conflitos, os jogos políticos, as atitudes emocionais, a inveja, o comprometimento dentro da organização? Em nosso entender, duas dimensões são verdadeiras âncoras para o futuro das organizações, nesse caso, tanto públicas quanto privadas: a tecnologia e as pessoas. Se os recursos humanos são tão importantes para o futuro da Administração, a sua gestão tem lugar especial nesse futuro.

Você está acompanhando o raciocínio dessa discussão sobre a modernidade da Gestão de Pessoas? Percebe a importância da área para a Administração? Percebe também que estamos nos encaminhando para o entendimento de que o foco da área de Gestão de Pessoas não é mais o processo de gestão (cargos, salários, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, salários, benefícios, avaliação e outros)?

Pensamos assim porque esses processos são herança da organização mecanicista e econômica, como você viu na disciplina *Introdução à Administração*. Encaminhamos a discussão para o entendimento de que o foco agora é a formação contínua dos membros da organização e o desenvolvimento organizacional. Isso é necessário para que a organização seja considerada aprendente no entender de Senge (1990). Organizações com essa orientação estão abertas à inovação e seu foco é a aprendizagem, levando-as ao êxito.

Tendências da Área de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Prezado estudante,

Iniciamos esta última etapa de nossa viagem trazendo para você uma ideia do que encontraremos em viagens futuras. Faremos menção aos desafios que a área de Gestão de Pessoas enfrenta tanto nas organizações públicas quanto privadas, porém, enfatizando as públicas. Em seguida, faremos breves considerações sobre algumas ferramentas utilizadas pela Gestão de Pessoas nas organizações públicas que fazem a modernidade da área. Finalmente, levantaremos uma discussão sobre o futuro da Gestão de Pessoas na Administração Pública, a despeito dos desafios enfrentados.

Por muitas décadas prevaleceu o modelo **taylorista-fordista** de organização do trabalho. As práticas de recursos humanos, construídas sobre esse modelo, começaram a mudar com a adoção de novas formas de gestão, especialmente a partir do desenvolvimento e da disseminação das técnicas japonesas de produção. As práticas passaram a privilegiar o envolvimento, treinamento e comprometimento dos trabalhadores com as estratégias de melhoria da qualidade e da produtividade.

Mais recentemente, emergiu um novo modelo de gestão, com um padrão de relações estruturado em bases praticamente opostas ao anterior, que privilegia o autodesenvolvimento, com foco em resultados e em *empowerment*.

A seguir, Rodrigues e Santos (2001, p. 238) reúnem alguns conceitos de *empowerment* elaborados por outros autores que poderão facilitar seu entendimento sobre esta abordagem:

Empowerment significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que ele é desempenhado (SLACK *et al.*, 1997, p. 311); *empowerment* é o reconhecimento e liberação dentro da

organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna (RANDOLPH, 1995, p. 20); *empowerment* é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo (HERRENKOHL, JUDSON e HEFFNER, 1999, p. 375); *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização (CUNNINGHAM e HYMAN, 1999, p. 193); *empowerment* é uma referência muito comum na década de 80 baseada na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação (WILKINSON, 1997, p. 40); *empowerment* consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho. (PFEIFFER; DUNLOP, 1990, p. 11–12)

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 6) apresentam desafios para a área de Gestão de Pessoas que terão influência na definição do futuro da área. Esses autores os denominam de “Desafios Competitivos e Administração de Recursos Humanos”. A seguir, faremos uma breve explicação sobre eles relacionando-os com os apresentados por Ulrich (2003, p. 286), que afirma que “[...] estes desafios para o futuro impelirão a comunidade de RH adiante.”

O primeiro desafio considerado é “tornar-se global”. A **globalização** proporciona oportunidades de negócios internacionais, no entanto, a Gestão de Pessoas deve estar pronta para identificar profissionais para trabalhar no exterior, desenhar programas de capacitação e oportunidade para conhecimento e compreensão das culturas e práticas organizacionais estrangeiras.

SAIBA MAIS

Globalização – Definimos globalização como o processo de integração de mercados domésticos, no processo de formação de um mercado mundial integrado. Em vista desta definição, incluímo-nos, portanto, entre os defensores da ideia de globalização como fenômeno socioeconômico. Nesse sentido, pode-se dividir o fenômeno da globalização em três processos, que, no entanto, estão profundamente interligados: globalização comercial, globalização financeira e globalização produtiva. Globalização Comercial é a integração dos mercados nacionais através do comércio internacional. Definimos Globalização Financeira como integração dos mercados financeiros nacionais em um grande mercado financeiro internacional. Definimos Globalização Produtiva como o processo de integração das estruturas produtivas domésticas em uma estrutura produtiva internacional. Fonte: Prado (2002, p. 4).

Ulrich (2003, p. 291) aponta que as implicações para o futuro são culturais, competitivas e práticas. Ele se refere a esse desafio, comentando que “[...] o RH global é importante e passará a ser mais importante no futuro [...] em termos de estratégia empresarial, prática do país e transferência de conhecimento”.

O segundo desafio, citado ainda por Bohlander, Snell e Sherman (2003), refere-se à tecnologia. Pensamos que há uma tendência orientada à qualificação de pessoal para atender às exigências da implantação das novas tecnologias.

Os autores afirmam que a tecnologia e a globalização são apenas duas forças que impulsionam as mudanças. A Gestão de Pessoas deve estar atenta para agir proativamente em vez de apenas reagir diante das exigências do mundo moderno. Para eles, uma mudança reativa ocorre depois que forças externas afetam o desempenho, enquanto as proativas são iniciativas da organização para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Ulrich (2003) confirma tal desafio asseverando que novas capacidades de Gestão de Pessoas devem ser adicionadas às tradicionais, como trabalho com rapidez, implementação das ideias novas, criatividade para inovação e integração aos planos estratégicos e necessidades dos servidores, dos membros da organização.

O terceiro desafio é desenvolver o capital humano. Uma conceituação para o termo capital humano é a de que ele

[...] refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas. O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor. (CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL, [200-])

Os gestores de pessoas, agindo conforme o modelo de Gestão do Conhecimento, têm papel importante na construção de uma organização que compreende o valor do conhecimento.

Outro desafio que a área de Gestão de Pessoas deve observar, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), é a reação ao mercado. Isso significa produtos e serviços com qualidade, já que há padrões cada vez mais rígidos a serem cumpridos. Com relação à Gestão de Pessoas, as implicações são diretas, pois os servidores necessitam estar motivados e educados para as mudanças culturais já que eles são a chave, os principais responsáveis pela garantia da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela organização.

O último desafio, comentado por Bohlander, Snell e Sherman (2003), é o controle dos custos. Ora, esse, em nossa opinião, é um dos maiores

desafios, ele atinge o âmago da Gestão de Pessoas, pois as organizações, tanto públicas quanto privadas, por motivo de eficiência e competitividade, necessitam cortar custos.

Sabemos que controlar custos na área de Gestão de Pessoas sempre foi sinal de cortes de pessoal, visto que essa área é associada à geração de despesas. Provavelmente, é impossível mudar essa realidade, mas pelo menos tentamos compreendê-la observando que sem as pessoas na organização não haverá produção de bens ou de serviços.

Há várias maneiras de fazer esse controle, todas em áreas vitais para a Gestão de Pessoas, pois os custos de mão de obra são, geralmente, os maiores de qualquer organização, principalmente se a instituição for de prestação de serviços, na qual o conhecimento é fundamental. As formas mais utilizadas são mesmo o corte de pessoal, também chamado internacionalmente de **downsizing***, terceirização, campanhas de aumento da produtividade, entre outras.

SAIBA MAIS

***Downsizing** – é definido como uma eliminação planejada de postos de trabalho e de cargos. Em inglês, o termo tem o sentido de diminuição de tamanho. No contexto administrativo, significa, via de regra, que se está diminuindo ou enxugando estruturas organizacionais. Pode implicar demissão de pessoas ou reorganização do trabalho em que funções, níveis hierárquicos e mesmo unidades são eliminados. Representa uma estratégia que afeta o tamanho da força de trabalho, os custos e os processos de trabalho. Fonte: Wetzel (2001, p. 13).

Pausa para autoavaliação: após a leitura desses desafios que o futuro reserva para a Gestão de Pessoas, você percebeu que as pressões para controlar os custos na Gestão de Pessoas são sempre polêmicas nessa área? Pense sobre eles, se desejar, leia um pouco mais, veja as sugestões de leitura e responda à indagação: por quais motivos ocorrem essas pressões?

Como você deve ter observado, há vários modelos teóricos e ferramentas de consultoria para entender a participação das pessoas na consecução da efetividade organizacional. As auditorias de Gestão de Pessoas têm sido bastante utilizadas e uma delas é a denominada Auditoria do Sistema Humano (QUIJANO; NAVARRO, 1999), que analisa os aspectos do ambiente organizacional; os aspectos estratégicos da organização; o desenho organizacional, que inclui a tecnologia utilizada, a estrutura organizacional e o modelo de Gestão de Pessoas empregado; passando, finalmente, a estudar os processos psicológicos e psicossociais dos indivíduos envolvidos na organização. Tudo isso encerra na busca da efetividade organizacional tanto para os indivíduos e para os grupos quanto para a organização em seu conjunto.

Um dos desafios do alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia da organização é o ambiente. Entendendo que as organizações são um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, Quijano e Navarro (1999) e Mintzberg (1979) definem o ambiente constituído por áreas e dimensões, que incluem os aspectos econômicos, tecnológicos, políticos, jurídicos, ecológicos, comerciais, socioculturais, assim como de mercado de trabalho, com características que podem ser de estabilidade, complexidade, hostilidade e incerteza, flexibilidade, turbulência. Imersas nesse ambiente, considerando as características impostas, as organizações aprendem, desenvolvem-se, adaptam-se e constroem-se a si mesmas.

Compreendendo a gestão pública sob essa visão, podemos entender ainda que, além da estratégia e do ambiente, o tipo de estrutura, a tecnologia e os sistemas de Gestão de Pessoas que adotam são determinantes da contribuição dos servidores para a efetividade da instituição. Essa responsabilidade deve ser compartilhada entre os servidores e a instituição levando em conta os processos psicológicos e psicossociais que envolvem a atuação das pessoas nas organizações.

Nesse sentido, Drucker (1975, p. 47–8) diz que “[...] eficiência é fazer melhor o que já está sendo feito [...] ou fazer as coisas corretamente [...] e eficácia é fazer as coisas certas.”

Quijano e Navarro (1999, p. 319, grifo nosso), analisando esses termos, citam:

Podemos pensar (ou construir) a **Efetividade** Organizacional como o resultado da **Eficácia** e da **Eficiência** da organização. Definiríamos a Eficácia como a relação resultados conseguidos/resultados esperados e a Eficiência como a relação Resultados Conseguidos/Resultados utilizados. O conceito de Eficiência incluiria os custos e/ ou os recursos utilizados para conseguir os resultados ou objetivos perseguidos, aspecto este que, junto ao de Eficácia completaria de forma importante o conceito de Efetividade.

Esses conceitos são independentes entre si, ou seja, é possível alcançar cada um deles sem alcançar também os outros. O ideal, entretanto, é alcançar os três.

Se os servidores se sentem bem atendidos com relação aos aspectos dos processos psicológicos e psicossociais referidos, poderão atingir bons níveis de eficiência e eficácia, atingindo, assim, a efetividade buscada pela organização. A esse propósito, a Emenda Constitucional n. 19/98 (BRASIL, 1998) insere na Administração Pública o princípio da Eficiência, buscando a obtenção do melhor resultado possível pelo gestor público, por intermédio da otimização dos instrumentos utilizados. Isso é uma exigência da cidadania que, objetivando receber do Estado o atendimento a direitos básicos, sente-se frustrada se não houver essa eficiência.

Entre as ferramentas modernas de gestão organizacional, há uma que tem a capacidade de fornecer um referencial de análise da estratégia organi-

zacional em busca da criação de valor para a organização, sob as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos de negócios internos e do aprendizado e crescimento das pessoas. Chama-se **Balanced Scorecard (BSC)**.

SAIBA MAIS

Para aprofundar seus conhecimentos sobre essa ferramenta de gestão aplicada à Gestão de Pessoas nas organizações públicas, recomendamos duas obras: *Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas* (BERGUE, 2005); e *O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público* (PEDRO, 2004).

Essas perspectivas, se bem trabalhadas, podem criar possibilidades de desenvolvimento de condições para a mudança, a inovação e o crescimento organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000). Esses autores argumentam que o BSC tem características de um sistema de mensuração do desempenho de uma organização, constituindo-se em uma ferramenta integradora das funções administrativas de planejamento, direção e controle.

Agora, chegou o momento de formular uma pergunta: há futuro na Gestão de Pessoas? Com o objetivo de orientá-lo a responder a essa pergunta, vamos lembrá-lo de quantas mudanças já foram incorporadas à área de Gestão de Pessoas.

A área de Gestão de Pessoas foi considerada durante muito tempo como despesa ou simplesmente custos para a organização. Basta lembrarmos de que, em tempos de crise, a primeira decisão a ser tomada era demitir pessoas. Sua função, sob esse ponto de vista, é puramente controladora, pois exerce um controle relacionado à informação sobre as pessoas, tendo sido presente desde a revolução industrial (QUIJANO; NAVARRO, 1999).

Em tempos mais recentes, a Gestão de Pessoas era apenas uma atividade-meio ou logística, tendo função administradora, responsável pela folha de pagamento, pelos controles de presença, de enfermidades e de outras atividades cartoriais de registros de pessoal. Logicamente, a Gestão de Pessoas sob essa visão, não tem função estratégica.

Atualmente, temos a impressão de que o objeto da área de Gestão de Pessoas, os colaboradores que estão nas organizações, passa a ser considerado um ativo da organização. A sua gestão é considerada um fator estratégico e, na estrutura das organizações, passou a ter equivalência com as demais áreas, até mesmo com as denominadas áreas-fim da organização. No entanto, já que em nosso estudo estamos falando da nova Gestão de Pessoas, a partir de agora, vamos discutir um pouco o futuro da Gestão de Pessoas no serviço público.

Está bem! Imaginamos que você esteja pensando que agora terá uma sessão de futurologia e isso inclui algumas profecias sobre o futuro da

área de Gestão de Pessoas. Não é bem isso que pretendemos, até porque não é possível prever como será a organização do futuro, como diz Ulrich (2003).

Outro autor muito conhecido da Administração, Toffler (1994), em sua obra *O Choque do Futuro*, afirmou que o futuro já chegou. Não temos mais que esperar por ele, pois ele já está entre nós. No entanto, o mundo não para. O mundo dos negócios tem uma dinâmica muito especial que nos dá a certeza de que sempre há o que esperar, sempre há necessidade de se preparar para o futuro, que, por ser desconhecido, sempre é envolvido em certo mistério.

Com relação à Administração, Hamel (2007, p. 3), em sua obra sobre o futuro dessa ciência, chega a escrever que

[...] considerando que a prática de gestão mudou pouco nas últimas décadas, não chega a surpreender que a maioria dos profissionais tenha dificuldade em imaginar como a gestão poderá ser reinventada nas próximas décadas.

Logo após, durante toda a obra, ele mostra que a Administração enfrentará muitos desafios e, de acordo com a forma de enfrentamento e os resultados obtidos, estará definido o futuro da Administração.

Hamel (2007) indica alguns desafios que a prática da gestão enfrentará e destaca: a rapidez das mudanças; a desregulamentação; as novas tecnologias; a desverticalização; a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual; o poder de barganha dos clientes facilitado pela internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias; o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização. Todos os itens referidos são novas realidades que exigem recursos gerenciais especiais para o sucesso da administração neste século.

Não poderia ser diferente com a Gestão de Pessoas como uma das áreas de estudo da Administração. Os autores que citamos nesta Unidade geralmente iniciam seus capítulos sobre o futuro da Gestão de Pessoas, ou da área de recursos humanos, perguntando qual será o futuro da área e qual destino tomará nos dias vindouros. A questão é: será que, com todos os desafios que a área enfrenta, ela vai desaparecer com o passar do tempo? Deverá ser extinta? Quais são as tendências?

A rapidez das mudanças que o mundo moderno impõe às organizações, apontada por Hamel (2007), indica os desafios que tanto a administração de pessoas quanto a administração geral enfrentarão. Esses desafios serão muito importantes, na realidade, essenciais para definição do futuro da Gestão de Pessoas. Não é preciso ser futurólogo para entender que as novas tecnologias, a necessidade de redução de custos, a competitividade e os demais detalhes dessas mudanças vão atingir a área de Gestão de Pessoas, deixando-a com a responsabilidade de acompanhá-las.

Ulrich (2003), ao comentar sobre a manutenção da área de Gestão de Pessoas, se tem ou não futuro, se os profissionais dessa área deverão buscar outras áreas para trabalhar ou se eles se tornarão **consultores internos** das organizações, dá a entender que a resposta poderá ser negativa em algumas situações. Pode ser que seja melhor não manter a área se ela não trazer contribuição efetiva à organização, se não favorecer o ajustamento às demandas do novo ambiente organizacional, se não funcionar como elemento de bloqueio e resistência às mudanças. No entanto, pelas palavras de Ulrich (2003), ela continuará existindo, até mesmo ampliada, se efetivamente trazer uma contribuição ou se favorecer o ajustamento da instituição a um mundo em constante mudança e de competitividade (ULRICH, 2003). Nesse caso, ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da organização.

Argumenta Ulrich (2003) que as práticas de recursos humanos como análise de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensa, e outros, podem, devem e precisam ser modificadas para se ajustarem às estratégias organizacionais que estão querendo antecipar.

Os órgãos encarregados da Gestão de Pessoas igualmente

[...] podem, devem e precisam descobrir formas de realizar os trâmites necessários e ao mesmo tempo se concentrar agressivamente no trabalho que aumenta a contribuição dos funcionários e transforma as organizações. (ULRICH, 2003, p. 280)

Acreditamos que você já tenha percebido que estamos conduzindo o seu raciocínio em uma direção que indica nossa crença de que a Gestão de Pessoas tem futuro nas organizações. As práticas de Gestão de Pessoas criam capacidades organizacionais que levam à competitividade da organização.

Igualmente, você já deve ter percebido que em todo o livro- texto estamos sempre nos referindo ao alinhamento necessário da área de Gestão de Pessoas às estratégias das organizações. Não é sem propósito que o tema tenha aparecido de maneira transversal em todas as Unidades que estudamos até agora. Portanto, se há um alinhamento dessa natureza, podemos estar certos de que há futuro certo para a área que estamos estudando.

Gostaríamos de perguntar a você sua opinião sobre o futuro da Gestão de Pessoas. Como você está trabalhando efetivamente sobre esse tema? Já deve ter uma opinião formada ou em formação sobre o tema. Pare um pouco a leitura deste texto e faça uma reflexão escrevendo algumas linhas sobre isso. Após essa escrita, se quiser, releia o texto ou siga adiante, pois colocamos mais opiniões e ideias sobre o futuro da área.

Voltando à discussão, devemos concordar com diversos autores da área de Gestão de Pessoas (ULRICH, 2003; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003) quando dizem que, para que esse futuro seja de sucesso para as

organizações e para a área, é necessário que os atores organizacionais que estão relacionados com a Gestão de Pessoas estejam unidos com esse objetivo. Esses atores são principalmente os dirigentes dos órgãos de Gestão de Pessoas, os profissionais da área e os consultores. É necessário que dominem todos os processos e que tenham capacidade para permitir a participação das pessoas em direção à efetividade da organização.

TEXTO COMPLEMENTAR

Reforce o conteúdo deste Capítulo com as seguintes leituras:

- *Modelo de competência e gestão dos talentos* – de Maria Rita Gramigna. Essa obra aprofunda os conhecimentos sobre Gestão de Competências.
- *A nova administração pública e a abordagem da competência* – de Tomás de Aquino Guimarães. Nesse artigo, você encontrará características da Nova Administração Pública e de como a abordagem da competência se insere nesse contexto.

Resumindo

Neste Capítulo, você entendeu a diferença entre grupos e equipes e sua gestão, compreendeu a Gestão por Competências, conheceu noções básicas sobre o que significa Gestão do Conhecimento e tomou conhecimento das tendências para a área de Gestão de Pessoas no setor público.

Primeiro, viu que as principais diferenças entre grupos e equipes estão no fato de que estas têm metas e objetivos específicos e definidos, que possuem alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder. A liderança tem uma grande importância no gerenciamento das equipes, permitindo maior desempenho coletivo, o que aumenta a responsabilidade e as habilidades dos membros, gerando êxito.

Estudou a Gestão por Competência considerando-a como a capacidade de ação eficaz, de mobilização de recursos, de comunicação, de aprendizagem, de comprometimento do servidor para com a organização e para com o trabalho que desenvolve, além de responsabilidade e de visão estratégica. É grande a importância da atuação dos profissionais da área de Gestão de Pessoas no serviço público para liderar o processo de gestão dessa importante área. Cremos que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público vai dar condições para uma prestação de serviços com qualidade crescente, permitindo maior flexibilidade na gestão pública.

Em um terceiro momento de nossa viagem, você conferiu algumas noções de Gestão do Conhecimento como forma de situá-lo na gestão moderna de pessoas nas organizações públicas. Discutimos que a geração de conhecimento nas organizações não implica apenas processar dados. É necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que participam da organização, transformando-as em conhecimento explícito para crescimento da organização. Esse é o papel e uma das competências do gestor público em sua tarefa de gerenciar o conhecimento nas organizações.

Por último, conheceu as tendências da Gestão de Pessoas no serviço público. Comentamos que há muitos desafios a serem enfrentados, como a rapidez das mudanças, as novas tecnologias, a desverticalização, a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual, o poder de barganha dos clientes facilitado pela internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias, o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização. Todos esses itens analisados são tendências às quais a área de Gestão de Pessoas deverá estar atenta, já que exigem recursos gerenciais especiais para o sucesso da Administração neste século.

ATIVIDADES

Após o estudo dos temas que fazem a modernidade da Gestão de Pessoas, solicitamos que você responda às seguintes atividades de aprendizado:

1. Faça uma pesquisa na internet ou em obras especializadas e elabore um pequeno manual para que o gestor de sua organização possa comandar uma reunião com sucesso. Dê todas as dicas para que ele tenha sucesso nas reuniões da equipe da qual você faz parte.
2. Faça um pequeno texto comparativo entre um time esportivo e uma equipe organizacional no que se refere ao aspecto de equipe de trabalho.
3. Faça uma pesquisa na internet, em matérias jornalísticas, editais, resoluções e outros documentos legais, e identifique pelo menos cinco casos reais de formação de equipes em organizações públicas quanto aos tipos dessas equipes: horizontais, verticais, virtuais.

4. Procure nas bibliotecas ou em artigos da internet relatórios de pesquisa sobre temas de Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento e faça um resumo de pelo menos dois deles.
5. Busque na internet pelo menos um dos principais desafios que estão colocados para a Gestão de Pessoas no serviço público, faça uma análise e descreva as tendências relativas a esses desafios, especificamente para o serviço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

E então, caro estudante, sente-se agora pronto para desempenhar seu papel de gestor de pessoas no setor público? Como está seu saber depois de todas as incursões que fizemos juntos pelos muitos espaços que o assunto nos descortina? Acreditamos que esteja disposto a colocá-lo em prática em alguma “estação organizacional pública”. Mas lembre-se: o caminho não para por aqui, a construção continua, pois como você sabe, a única certeza que temos hoje em dia é a de que nada é estanque, tudo está em permanente mudança.

Esperamos que, neste conjunto, uma coisa fique bem firme: como pessoa, você sabe que em seu comportamento, em suas contribuições, nada age ou reage isoladamente, pois você é um misto de sentimentos, de emoções, de saberes, de história de vida, e de reações ao seu meio ambiente. Pois bem: lembre-se de que nas organizações e, por extensão, na Gestão de Pessoas, acontece a mesma coisa. Toda a história, os problemas, os processos, os conflitos, as histórias pessoais, as tendências entrelaçam-se num todo “complexo”. Edgar Morin, um dos maiores filósofos da atualidade, chama a atenção para o significado dessa palavra: em sua origem etimológica, “complexo” significa “tecido junto”. Você teve a oportunidade de ver isso logo no começo da nossa viagem pelo sistema de Gestão de Pessoas. É isto: a Gestão de Pessoas, as pessoas, as organizações e seu ambiente são tecidos juntos, em rede, e não podem ser objeto de decisões isoladas, nem de estudos por partes, sem ligações. Queremos que você relembre a importância dessa visão conjunta no setor público e, especialmente, na Gestão de Pessoas, pois, como falamos na apresentação, a responsabilidade e a seriedade do gestor público dependem dessa consciência acerca do papel das pessoas, especial do seu, gestor público.

Por esse motivo, falamos tanto em estratégia, em futuro, em relação de ir e vir.

Desejamos a você muito sucesso nessas suas idas e vindas da aprendizagem e do trabalho, da sua estratégia de gestão e de servidor público. A viagem continua...

Até qualquer dia.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. Bittencourt (Coord.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias, integração e organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSIANO, Moisés. Planejamento prospectivo de carreiras no setor público. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., Buenos Aires, Argentina. **Anais...** Buenos Aires, Argentina, nov. 2008.

BARBOSA, Djalma G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. *In*: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

BARZELAY, Michael. Gestão pública na prática. Entrevista. **sp.gov** (versão eletrônica), São Paulo, n. 6, set. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Burnout: o processo do adoecer pelo trabalho. *In*: (Org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 21–91.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432 p.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Memorial**. Apresentado à Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão (FAPEX) para o Prêmio Pesquisador do Ano 1994/UFBA, Área III – Ciências Humanas. Disponível em: <<https://www.>>

fe.unicamp.br/ensino/graduacao/downloads/proesf-Memorial_de_Edivaldo_Boaventura.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2016.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. 284 p.

_____; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm>. Acesso em: 1º fev. 2016.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 1º fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009**. Brasília: MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. 88 p.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. **Legislação de Normas Regulamentadoras. NR-1 – Disposições Gerais. 1978**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_01_at.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2016.

CAMPOS, Rosângela G. **Burnout: uma revisão integrativa na enfermagem oncológica**. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos & técnicas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CHANLAT, Jean-Francois. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-Francois (Coord.). **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHAVES, Lázaro Curvêlo. **Getúlio Dornelles Vargas (1883–1954)**. 2008. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/vargas.htm>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993. Boletim Administração em Pauta.

_____. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CÔRTEZ, Mario L.; CHIOSSI, Thelma C. dos Santos. **Introdução à Engenharia de Software**. Campinas: Editora Unicamp, 2001.

CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL. Capital humano. [200-]. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={57136DEA-0B6F-4599-AAB7-DCE900A4A6E2}&u=u>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 518 p.

DRUCKER, Peter. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. 1 v.

DUTRA, Joel de Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002a.

_____. Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de**

Pessoas e equipes: operações. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002b. 2 v. 688 p.

FARIAS, Pedro César Lima; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, Portugal, 2002. **Anais...** Lisboa, Portugal, p. 8–11, oct. 2002.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade. 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabricio Pereira; BRANDÃO JÚNIOR, Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. **Gestão de Pessoas no Setor Público:** análise do processo de socialização de novos concursados. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/8020194/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_no_Setor_P%C3%BAblico_an%C3%A1lise_do_processo_de_socializa%C3%A7%C3%A3o_de_novos_concursados>. Acesso em: 1º fev. 2016.

FERREIRA, Rodrigo R. *et al.* Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 2, p. 147–157, abr./maio/jun. 2009.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). **As pessoas na organização.** 4. ed. São Paulo: Gente Editora, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 5, p. 183–196, 2001. Edição Especial.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. *In*: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes:** operações. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 2 v. 688 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991a.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 73–82, jul./set. 1991b.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

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

GIOSA, Lívio A. **Terceirização uma abordagem estratégica**. Pioneira: São Paulo, 1997.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

_____. **Work redesign**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1980. 330 p.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIPÓLITO, José A. Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza (Coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente Editora, 2002.

INMETRO – INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Relatório de Gestão para candidatura ao Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF 2007. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao/pdf/pngp_2007.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2016.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION (Brasil). **Trabalho, stress e saúde: riscos psicossociais - da teoria à ação**. 2011. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/tpls/147.asp?idPagina=10&idPg=415&mAb=n#>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomaz de Aquino; ROSAL, Monica Aun de Azevedo. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional e Ambiente de inovação Tecnológica. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

LIMA, Carlos Tadeu da Silva et al. Hipertensão arterial e alcoolismo em trabalhadores de uma refinaria de petróleo. **Revista Panamericana de Salud Publica**, Washington, DC, v. 6, n. 3, sept. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49891999000800006>. Acesso em: 1º fev. 2016.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. **Treinamento e Qualidade de Vida**. São Paulo: USP/Departamento de Administração, 2007b. Série Working Paper n. 01/07. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2001/01-007.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

LONGO, Francisco. A hora e a vez das pessoas. Entrevista. **sp.gov** (versão eletrônica), São Paulo, n. 5, jul. 2005. Versão eletrônica. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista5/paginas/5entrevista.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

MALIK, Ana Maria et al. **Gestão de Recursos Humanos: para gestores municipais de serviços de saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 1998. 9 v. (Série Saúde & Cidadania). Disponível em: <http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume09.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2016.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 641–659 maio/jun. 2003.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. 2005. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública**. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura

governamental. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005. 15 p.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELENCHION, José Ricardo. Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, n. 30, 2006. Disponível em: <http://www.sao-camilo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 1º fev. 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

MILIONI, B. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Prentice Hall, 1979.

MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M. **Administración de recursos humanos**. 9. ed. México: Pearson Educación, 2005.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **CI, Inf.**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35–46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público**: tendências e pressu-

postos de uma nova abordagem. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?id_doc=110&id_area=1>. Acesso em: 2 dez. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistema de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de vida dos empregados x lucro: há coerência? **Revista Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, n. 286, p. 22, jun. 1998.

_____; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas**. [S.L.]: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008. 236 p.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

OTHA, Marcelo; FRANÇA, Ana C. Limongi. Cargos, salários e benefícios. *In*: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 272 p.

PEDRO, Jose Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) no sector público**. 2004. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/performance-measurement/GroupDocuments/BSC%20no%20Sector%20Publico.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília, DF: ENAP, 2000. 37 p.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. Globalização: notas sobre um conceito controverso. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Disponível em: <<http://esscp.globalizacao.googlepages.com/LuisCarlosDelormePrado.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

QUIJANO, Santiago; NAVARRO, José Antonio. El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, v. 52, n. 2–3, p. 301–328, 1999.

QUIJANO, Santiago *et al.* (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. **Revista Papeles del Psicólogo**, Madrid, v. 29, n. 1, p. 92–106, 2008. Disponível em: <<http://www.cop.es/papeles>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

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

RODRIGUES, Claudia Helena R.; SANTOS, Fernando Cesar Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237–249, dez. 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: QualityMarh, 1999.

_____. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 208 p.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SBGC-RS – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Sessão do Rio Grande do Sul. **Conceito-Ensaio de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: [s.l.]: 2008. Disponível em: <<http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1J28JBH35-1QNYWH7-YR/Conceito-ensaio%20de%20GC%20da%20SBGC.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Brasília: ENAP/Escola Virtual, 2006.

SEGRE, Marco; FERRAZ, Flávio Carvalho. O conceito de saúde. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, oct. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000600016>. Acesso em: 1º fev. 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETZER, V. W. **Os meios eletrônicos e a educação**: uma visão alternativa. São Paulo: Editora Escrituras, 2001. 10 v. (Coleção Ensaios Transversais). Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais**. Porto Alegre: Edgard Blucher, 1978.

TOFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Record, 1994.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF: ENAP, n. 3, set./dez. 1997. 169 p.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In*: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002. 1 v. 632 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de admissão de pessoal**, 20 nov. 2000. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br/Manuais/ManualAdmissao.pdf>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

ULRICH, Dave; BECKER, Brian E.; USELID, Mark A. **Gestão de Pessoas com "Scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura: 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. Pessoas à luz da estratégia. Entrevista. **Revista Melhor**, 19 nov. 2007b. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/especial/2433/pessoas-a-luz-da-estrategia>>. Acesso em: 1º fev. 2016.

WALTON, Richard. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 113–23, 1979.

WETZEL, Ursula. **Histórias de recomeço: privatização e downsizing**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001. 216 p.

WOOD JR. Thomas. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 434 p.

ZERBINI, Thais. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. Paideia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008. Resenha de: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; Mourão, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nr_m=iso>. Acesso em: 1º fev. 2016.