



Noções de gestão de pessoas no serviço público

Renata Lapenda Lins

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Renata Lapenda Lins

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Junho, 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

L759n Lins, Renata Lapenda
Noções de gestão de pessoas no serviço público/ Renata Lapenda Lins; Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe, 2020. 59p.: il.

1. Gestão de pessoas. 2. Serviço público. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de Administração. III. CEFOSPE.

CDD 658.3
CDU 658.3

Sumário

Introdução	5
Contexto da gestão de pessoas	5
Evolução da gestão de pessoas	7
Gerir pessoas como responsabilidade de linha e função de staff.....	8
Os seis processos da gestão de pessoas	9
Referências	59
Sobre a autora	60

Introdução

Prezados alunos,

É um prazer poder compartilhar com vocês conhecimentos importantes sobre a área de Gestão de Pessoas.

Neste curso, falaremos sobre a evolução histórica da área, sua dinâmica, seu posicionamento estratégico dentro da Organização, o contexto em que está inserida e seus principais processos e atividades.

Para fins didáticos e, visando trazer uma melhor compreensão do conteúdo, a estrutura do curso foi montada de acordo com a classificação utilizada por Idalberto Chiavenato (2014), onde ele separa as principais frentes de atuação da área em 6 processos básicos, a saber:

- Agregar pessoas;
- Aplicar pessoas;
- Recompensar pessoas;
- Desenvolver pessoas;
- Manter pessoas;
- Monitorar pessoas.

Esperamos que, a partir do conhecimento obtido neste curso sobre os seis grandes processos da Gestão de Pessoas, e das principais atividades envolvidas neles, todos os alunos possam realizar diagnósticos de melhoria, implantar programas e políticas de Gestão de Pessoas eficazes em suas Instituições. O grande objetivo, afinal, é tornar a nossa gestão pública mais efetiva e eficaz, através de resultados de qualidade para a sociedade como um todo, produzidos por um corpo funcional acolhido, preparado, recompensado e motivado.

Contexto da gestão de pessoas

Os fatores que podem influenciar os processos de tomada de decisão e a definição das estratégias de uma Organização podem ser internos ou externos, tais como inovações tecnológicas, incertezas econômicas, necessidades de sustentabilidade e evolução ao longo do tempo, credibilidade perante a sociedade, cultura organizacional, expectativas pessoais e profissionais dos servidores e colaboradores, etc. Esses são alguns desses fatores citados.

Quando citamos as expectativas dos servidores e colaboradores com relação à Instituição onde trabalham, estamos nos atendo ao fato de que somos indivíduos com necessidades pessoais, uma história de vida própria, com experiências e trajetórias únicas, além de que somos seres inteligentes, em constante processo de evolução e cheios de sonhos.

Portanto, com uma pluralidade de características e particularidades, compomos a força de trabalho das Organizações e precisamos produzir resultados quantitativos e qualitativos para a sociedade, de forma direta ou indireta. Chegamos aos ambientes de trabalho com vários anseios, tais como: estabilidade e segurança no emprego, recebimento de bons salários, crescimento na carreira, necessidade de ampliação e melhoria de benefícios, garantia de bem-estar e saúde ocupacional, melhoria de qualidade de vida, liberdade para trabalhar e autonomia de decisões, entre outros. Essas expectativas, portanto, influenciam diretamente as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas que uma Instituição vai implantar, sendo importante que atendam a esses anseios e estejam alinhadas à missão institucional.

Um dos grandes pontos de destaque quanto ao contexto da área de Gestão de Pessoas, é que ela necessita alinhar constantemente as expectativas de seus servidores e colaboradores (exemplificadas acima) às expectativas organizacionais, dentre as quais podemos citar: aumento na produtividade, cumprimento da missão institucional, concretização de objetivos e metas, atuação estratégica, geração de valor, credibilidade perante a sociedade, etc. E esse alinhamento deve ser feito, também, tendo-se o cuidado em manter a cultura organizacional, ou seja, o “jeito de ser e de se comportar” daquela Organização, junto com seus principais valores e princípios. O gestor de pessoas, portanto, assume uma função de liderança que visa estimular e sincronizar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos dos colaboradores da organização de modo a aplicá-los para o alcance dos objetivos institucionais.

As pessoas são as grandes responsáveis pelo sucesso e pela perpetuidade das Organizações. São elas que perpetuam a cultura, os princípios e os valores da Instituição, cumprindo sua missão, por isso não podemos esquecer de 3 (três) aspectos sob os quais se baseia a Gestão de Pessoas:

- Pessoas devem ser vistas como seres humanos, dotadas de experiências e histórias de vida;
- Pessoas são as ativadoras inteligentes dos recursos e sistemas organizacionais, capazes de dinamizá-los;
- Pessoas são as grandes parceiras da Organização, e não meros recursos.

As pessoas empregam seus esforços pessoais, seus conhecimentos, sua inteligência e seu tempo trabalhando na Instituição, e por isso esperam receber retorno em troca. Então, essa relação de parceria se rompe caso suas principais competências não sejam devidamente recompensadas e valorizadas, e se elas não forem, verdadeiramente, consideradas o principal ativo da empresa.

Em consequência, podem tornar as organizações com resultados medianos e com uma força de trabalho que entrega minimamente seus produtos, baseados apenas no que são “pagos para fazer”. Profissionais que trabalham com propósitos e são valorizados tendem a ser mais comprometidos e engajados com a missão organizacional. E, quanto mais participam e opinam sobre os rumos da organização, mais se sentem “parte do todo” e mais geram resultados eficazes e efetivos.

Evolução da gestão de pessoas

Estamos vivenciando a Era do Conhecimento. O acesso à informação e as relações interpessoais, cada vez mais globalizadas, impõem mudanças de comportamentos nas Organizações, rebatendo nas políticas e estratégias de Gestão de Pessoas. O que funcionava no passado, pode não mais se aplicar a essa nova era.

As mudanças de comportamento organizacional também impulsionaram a evolução do papel da gestão de pessoas nas organizações, requerendo uma atuação dos profissionais dessa área, cada vez mais alinhadas ao negócio. Nesse novo contexto, os profissionais de Gestão de Pessoas deixam de ser meros cumpridores de regras e passam a ser influenciadores dessas regras e das decisões que impactam a força de trabalho. O quadro a seguir resume as principais mudanças que ocorreram na área de Gestão de pessoas ao longo do tempo:

ANTES	HOJE
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policiamento e Controle	Parceria e Compromisso
Foco: Atividade e Meios	Foco: Resultados e Fins
Administrativo	Consultivo
Foco na Função	Foco no Negócio
Foco Interno e Introvertido	Foco Externo e no Cliente/ Usuário

Quadro: Atuação da área de RH antes e hoje
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

A evolução também influenciou nas habilidades requeridas aos profissionais da área (e a outros grupos de profissionais das organizações). De forma resumida, trouxemos algumas dessas habilidades para que as conheça e para que também possa realizar uma autoavaliação. São elas: Capacidade de promover mudanças; de criar ambientes de discussão e de troca de conhecimento; de flexibilizar regras, até então engessadas; de antecipar demandas e projetos de melhorias; de falar a linguagem do negócio e da capacidade de execução, ou seja, de tirar do papel a ação planejada e colocá-la em prática.

Daí a importância de tornar relevante a área de Gestão de Pessoas: seu posicionamento estratégico na estrutura organizacional e sua participação nas tomadas de decisões permite uma atuação mais célere e eficaz, que equilibra os anseios do público interno, da cúpula gestora e da sociedade. Além disso, permite a proposição e elaboração de políticas, projetos e procedimentos que gerem resultados mais efetivos para a Organização e para a sociedade.

Os principais objetivos da área de Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2014), são: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; alcançar eficiência e eficácia por meio dos recursos disponíveis.

Em resumo, a Gestão de Pessoas prepara as pessoas para execução de suas atividades; garante o ambiente de trabalho com condições de desenvolvimento dessas atividades e deve ser efetiva na utilização dos recursos disponíveis. Sejam eles: recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos e de infraestrutura.

Gerir pessoas como responsabilidade de linha e função de staff

Um dos mais relevantes papéis da área de Gestão de Pessoas é o de planejar e executar, em parceria com os gestores das áreas, ações de qualificação e capacitação do quadro de servidores, pois isso traz incremento direto no conhecimento e na capacidade laboral do corpo funcional e, por consequência, a melhoria dos serviços prestados à sociedade, por isso é importante que exista uma parceria entre Linha e *Staff*.

Quando fala sobre Linha e *Staff*, Chiavenato diferencia a atuação dos gestores (de Linha) das diversas áreas da Instituições (financeiro, compras, almoxarifado, licitação, tecnologia da informação, etc.), da atuação da área de Gestão de Pessoas – mais conhecida como RH. Ele salienta que o verdadeiro responsável por gerir as pessoas e tomar as decisões sobre elas é o gestor de cada área, ou seja, a chefia imediata dessa pessoa, e que a atuação do RH deve ser de

consultor interno para esse gestor, ou seja, de Staff dele, auxiliando-o e assessorando-o, por meio de atividades e políticas de RH, nas diversas tomadas de decisões sobre os servidores de sua equipe. Por isso, dizemos que “gerir pessoas é responsabilidade de Linha e função de Staff”.

Os seis processos da gestão de pessoas

Como mencionado anteriormente, Chiavenato divide a Gestão de Pessoas em 6 (seis) processos básicos. São eles:

1. Agregar Pessoas
2. Aplicar Pessoas
3. Recompensar pessoas
4. Desenvolver pessoas
5. Manter pessoas
6. Monitorar pessoas



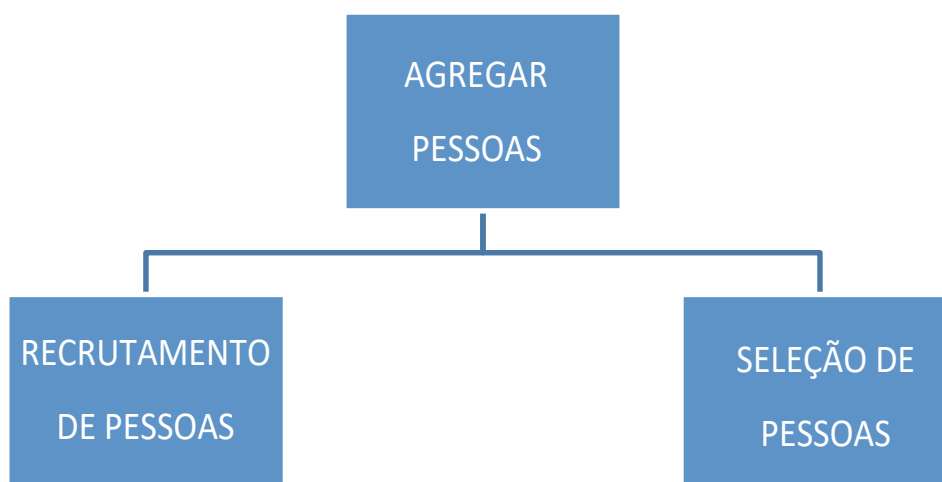
Figura: Os seis processos da Gestão de Pessoas
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Vamos conhecer os conceitos de cada um deles e quais as principais atividades ou subprocessos de Gestão de Pessoas (ou RH – Recursos Humanos) eles englobam.

1. **Agregar Pessoas:** São os processos de agregar pessoas à Organização, ou seja, “trazer para dentro” nos funcionários e servidores. Aqui definimos quem deve trabalhar na Instituição. O foco é incluir as pessoas adequadas e com características e perfis compatíveis com a missão institucional. As principais atividades ou subprocessos de RH que encontramos aquisição **Recrutamento e Seleção de Pessoas**.
2. **Aplicar Pessoas:** Agora que convocamos e selecionamos as pessoas certas para dentro da Organização, precisamos definir que essas pessoas deverão fazer, quais atividades elas irão desempenhar e acompanhar esse desempenho. Portanto, Aplicar Pessoas são todos os processos de RH que visam modelar as atividades que os funcionários irão realizar, bem como acompanhar e orientar seu desempenho nessas atividades. Aqui encontramos o **Desenho e a Descrição de Cargos**, e **Avaliação de Desempenho**.
3. **Recompensar pessoas:** Processos utilizados para recompensar, motivar e incentivar as pessoas pelo trabalho que desempenham na Organização, satisfazendo as suas necessidades individuais. Nele, definiremos como recompensaremos as pessoas. Aqui estão as atividades de **Remuneração, Planos de incentivos, Benefícios e Serviços**.
4. **Desenvolver pessoas:** Processos que visam desenvolver as pessoas que trabalham numa Instituição, com foco em capacitar, treinar e desenvolvê-las ao longo do tempo, além de incluírem políticas de como se dará esse desenvolvimento. Aqui temos os **Programas de Treinamento (ou Capacitação) e Desenvolvimento, Aprendizagem organizacional e Gestão do conhecimento**.
5. **Manter pessoas:** Como o próprio nome já diz, são os processos que visam manter as pessoas na Instituição, com políticas e práticas para criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários e servidores. Aqui serão definidas as ações e estratégias de como manter, motivadas, as pessoas da Organização. As atividades de RH que esse processo engloba são: **Administração da Cultura Organizacional, Gestão do Clima Organizacional, Higiene Ocupacional, Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde Ocupacional**;
6. **Monitorar pessoas:** Processos relacionados ao acompanhamento e controle do trabalho dos funcionários, para saber o que as pessoas fazem e quem são. Aqui teremos ações que visam gerar e monitorar as informações gerenciais sobre a força de trabalho, então encontramos os **Sistemas de Informação Gerenciais, Bancos de Dados Cadastrais e Banco de Talentos**.

É importante salientar que esses seis processos são cíclicos e se influenciam mutuamente. Não existe um processo mais importante que o outro, e é fundamental manter o equilíbrio entre eles de forma que todos sejam efetivos para a dinâmica institucional.

Agregar pessoas



Esquema: Atividades de RH dentro do processo de Agregar Pessoas

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Como vimos, nesse processo definimos quem deve trabalhar na Organização. Aqui abordaremos as atividades de **Recrutamento e Seleção de Pessoas**.

Definindo Recrutamento e Seleção de Pessoas

O **Recrutamento de Pessoas** corresponde ao processo pelo qual a Organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. É o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar os talentos esperados e adequados para a Organização, para dotá-las de competências necessárias ao seu sucesso. Utiliza de várias formas para que essa atração do público-alvo correto aconteça.

Já a **Seleção de Pessoas** é um processo de escolha, que funciona como uma espécie de filtro entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, e que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na Organização: aqueles que apresentam as características desejadas (perfil desejado). Podemos entender a seleção como um processo decisório, baseado em dados confiáveis, por meio da utilização de técnicas, para agregar talentos e competências capazes de contribuir para o sucesso institucional.

O recrutamento e a seleção de pessoal no serviço público têm algumas especificidades que veremos a seguir.

Para cargo público, o recrutamento se dá por publicação de edital público e a seleção se dá por aplicação das provas do concurso público, quando os candidatos serão comparados e escolhidos (selecionados), geralmente por provas e títulos. No caso do cargo comissionado, normalmente não há recrutamento, já que não há divulgação da vaga e a seleção se dá por indicação, por se tratar de cargo de confiança, de livre nomeação e exoneração.

Para o emprego público, o recrutamento ocorre por divulgação do processo seletivo e a seleção por provas, seguida de contratação. É o caso dos empregados do regime celetista das Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

Para a função pública, o recrutamento do pessoal é feito mediante processo seletivo simplificado, sujeito a ampla divulgação. São observados critérios objetivos e impessoais de seleção, mediante a aplicação de prova ou a apreciação de currículos dos candidatos.

Das formas citadas, o cargo público é o mais conhecido e o mais disputado. Quanto melhor, mais completo e elaborado estiver o edital público, menor as chances de erros de contratação dos novos colaboradores.

Tipos de Recrutamento

Sobre os tipos de recrutamento, existem dois tipos principais:

- Recrutamento Interno e;
- Recrutamento Externo.

O recrutamento interno ocorre por movimentação de pessoal dentro da própria Organização e envolve: transferência, promoção e planos de carreiras. Ou seja, ele acontece quando a Instituição abre, para o seu público interno de servidores e funcionários, a oportunidade de concorrer às vagas ou posições em aberto. Para esse tipo de recrutamento, teremos algumas vantagens e desvantagens.

Algumas vantagens que merecem destaque são:

- Adaptação do colaborador, por já fazer parte da Instituição e conhecer sua cultura organizacional e forma de ser, facilitando o processo de integração dele à estrutura;
- Economia de tempo dedicado à seleção;

- Rapidez na identificação do perfil desejado, tendo em vista que ele já é conhecido da Organização por já trabalhar dentro dela;
- Promoção e estímulo à meritocracia;
- Promoção do colaborador, através dos planos de carreiras;
- Reconhecimento e valorização da “prata da casa”, motivando e engajando os demais servidores e colaboradores.

Mas, também existem desvantagens: insuficiência de recursos humanos para cobrir as vagas e dificuldade de liberação de colaboradores entre as áreas (uma vez que concorre à vaga em um novo posto dentro da Organização, sua posição ficará desocupada e precisará de alguém para exercer as atividades). Muitas vezes, os gestores ficam impossibilitados de ceder servidores de suas equipes, mesmo concordando que têm qualificações e conhecimentos suficientes e que contribuirão para a nova vaga, mas por não vislumbrarem substituições, inviabilizando o processo seletivo interno.

O Recrutamento Externo, por sua vez, visa atrair candidatos no mercado, ou seja, externos à Organização. A identificação desses candidatos ocorre fora das estruturas da empresa, e serão atraídos os que, possivelmente, atenderem aos requisitos para a vaga. Para esse tipo de recrutamento, destacamos as seguintes vantagens:

- Por evitar movimentações internas, diminui o risco de conflitos entre gestores das áreas na disputa pelo colaborador;
- “Oxigenação” do quadro funcional, com novos costumes, ideias e práticas vindas dos candidatos externos, renovando, assim, a cultura organizacional;
- Traz visibilidade da Organização no mercado, que passa a ser vista como uma Instituição empregadora, com portas abertas para novos talentos ingressarem.

Mas o recrutamento externo também tem suas desvantagens, como o grande risco de incompatibilidade dos candidatos à cultura organizacional, frustrações dos demais funcionários e servidores por não terem tido a chance de concorrer à vaga e é um processo bem mais caro, pois envolve a necessidade de recursos de divulgação e seleção dos candidatos às vagas.

Bom, uma vez atraídos os candidatos para a vaga, agora é hora de escolher o que melhor se encaixa no perfil procurado, ou seja, é hora da **Seleção de Pessoas**, que, como dito anteriormente, é um processo de escolha, de filtro entre os candidatos atraídos, de forma que só aqueles que possuam perfil adequassem na Organização.

É um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela Organização (requisitos que o cargo exige de seu ocupante ou competências requeridas) em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam na disputa pela oportunidade. E como também é um processo decisório para contratarmos o candidato com o perfil esperado, são necessárias aplicações de técnicas, a fim de auxiliar os gestores nessa decisão.

Principais Técnicas de Seleção

As principais técnicas de seleção que podemos aplicar para a melhor escolha de candidatos são:

- **Provas de conhecimento ou de capacidade:** são provas que avaliam os conhecimentos dos candidatos sobre determinados temas. Podem ser orais, escritas ou de realização (demonstração, na prática, de uma habilidade); podem abordar temas gerais ou específicos e; podem ser tradicionais (com questões abertas) ou objetivas (com questões com múltipla escolha);
- **Testes de personalidade:** testes que revelam características determinadas pelo caráter e pelo temperamento da pessoa, e sua aplicação e interpretação exige, muitas vezes, a presença de um psicólogo;
- **Técnicas de simulação (dinâmicas de grupo).** São técnicas de dinâmicas de grupos. Seu ponto de partida é o drama e a vivência de determinadas situações. Através delas o selecionador pode confirmar as impressões de outras etapas de seleção e visualizar possíveis comportamentos do candidato no dia-a-dia de trabalho;
- **Entrevista:** descreveremos mais detalhadamente a seguir.

A entrevista é a técnica mais conhecida e mais utilizada, além de ter muitas aplicações. É um processo de comunicação entre entrevistador e entrevistado, que permite trabalhar a empatia com candidatos. É uma forma bastante completa para conhecer o candidato de forma integral, mas é importante ter alguns cuidados: por ser uma técnica subjetiva e com

forte margem de erro, a comparação entre os candidatos é difícil. A entrevista também exige treinamento e bom senso dos entrevistadores, além de conhecimento a respeito do cargo e de suas características principais. É necessário conduzir a entrevista de forma leve, para que o candidato não se sinta pressionado e não trave, porque é muito importante que ele se sinta bem e leve, para que possamos conhecer todos os aspectos importantes sobre ele, para que possamos fazer a comparação do seu perfil com a vaga que estamos em aberto. O selecionador precisa, portanto, ter bastante cuidado com a forma de condução da entrevista, para que a Instituição não perca um talento importante, pelo fato de mesmo não ter apresentado boa desenvoltura durante a entrevista.



Figura: Dinâmica da entrevista de seleção
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Para que a entrevista ocorra de maneira mais assertiva e com o mínimo de falhas possíveis, algumas dicas são importantes para os entrevistadores:

- Não improvisar a entrevista, elaborando um roteiro breve antes de seu início, a fim de não se perder nas perguntas;
- Conhecer previamente o currículo do candidato;
- Identificar os objetivos principais da entrevista e manter o foco neles;
- Conhecer as especificações e responsabilidade do cargo;

- Criar um bom clima para a entrevista: não ter pressa, ser amigável, dar atenção ao candidato, mostrar interesse;
- Utilizar perguntas objetivas sobre suas experiências profissionais;
- Analisar dois aspectos: formal (conhecimentos, habilidades, escolaridade) e comportamental (como reage aos estímulos durante a entrevista e seus pontos de vista; se responde de forma objetiva ou de forma mais detalhada; se foge ao tema da pergunta ou consegue responder exatamente ao que foi questionado);
- Não adotar posturas discriminatórias ou de intimidade com o candidato.

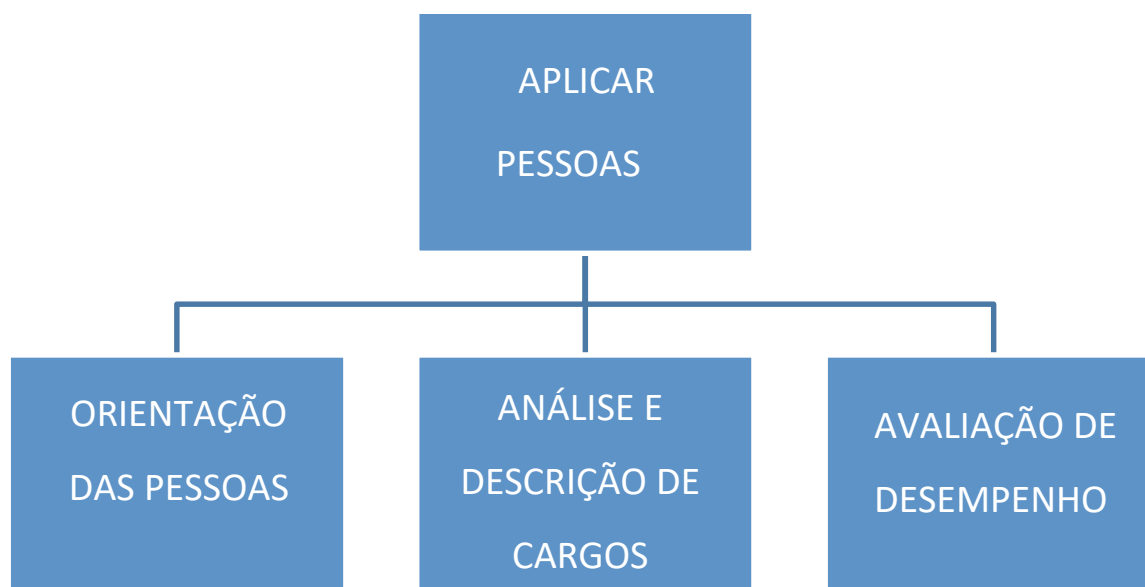
Linha x Staff

Retomando a afirmação dada no início da apostila, de que gerir pessoas é responsabilidade de Linha e função de Staff, apresentamos o quadro a seguir exemplificando algumas tarefas e responsabilidades de cada parte envolvida neste processo, ou seja, do gerente de Linha e da área de Gestão de Pessoas ou RH:

Linha – Gestores das áreas	Staff – Área de Gestão de Pessoas
1. Decidir quanto ao momento de preencher o cargo; 2. Decidir quanto às características básicas e conhecimentos necessários aos candidatos; 3. Entrevistar; 4. Avaliar e comparar os candidatos; 5. Escolher o candidato final ao cargo.	1. Verificar o arquivo de candidatos ; 2. Executar o recrutamento; 3. Participar da elaboração do edital; 4. Aplicar as técnicas de seleção adequadas; 5. Treinar os gerentes nas técnicas de seleção; 6. Aplicar testes. 7. Assessorar os gerentes no processo seletivo.

Tabela: Linha e Staff no R&S
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Aplicar pessoas



Esquema: Atividades de RH dentro do processo de Aplicar Pessoas

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Segundo Chiavenato (2005), aplicar pessoas são atividades de RH utilizadas para desenhar o que as pessoas irão realizar na empresa, e inclui orientação e acompanhamento do desempenho delas. Incluem, portanto, o desenho organizacional e de cargos, a análise e a descrição de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação de desempenho.

As Instituições operam com base em planejamento e metas a serem alcançadas. Elas não funcionam de forma avulsa, sem direcionamento, sejam elas públicas ou privadas. Quando públicas, temos algumas orientações legislativas e programas de governo que guiam essas Instituições ao longo do tempo; quando privadas, a demanda e o tipo de mercado na qual estão inseridas determina a direção e ritmo de trabalho delas. Além disso, toda Instituição existe por uma razão de ser (a chamada missão organizacional) e caminha para objetivos de curto, médio e longo prazo (a esses últimos, chamamos de visão organizacional – o que a empresa quer ser ou se tornar no futuro). Para concretizar sua missão e sua visão, uma Organização precisa que as pessoas estejam em sintonia com elas e sejam capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas. Para tanto, as Instituições desenham suas estruturas formais, definem suas áreas e setores, desenham seus cargos e estabelecem requisitos necessários ao preenchimento deles. Essa divisão do trabalho dá origem aos diferentes níveis de hierarquia e delimita a ação e a responsabilidade de cada membro do corpo laboral.

A Organização utiliza, para o seu bom funcionamento, as características mais relevantes de um indivíduo para o desempenho de um posto de trabalho/papel (conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição/cargo na empresa) e a reunião de vários papéis forma um sistema único que leva a Instituição a ter vida própria. No entanto, esse mover com vida só começa quando as pessoas cumprem esses papéis correta e harmonicamente e com eficiência, eficácia e efetividade. Por isso que se trabalham tantas ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas no processo visto anteriormente, para tentar garantir que as qualificações exigidas, requeridas, sejam identificadas e realmente entrem para a Instituição, caso contrário seria um grande conjunto de esforços desperdiçados.

Segundo Chiavenato (2014), a lógica do processo de agregar pessoas deriva dos processos de aplicar pessoas: para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na Organização, elas precisam ter as condições e características suficientes e adequadas para tanto.

Os processos de aplicar pessoas podem se basear em um modelo mais burocrático, com muita fragmentação de tarefas e grande divisão de trabalho, o que obriga as pessoas a desempenharem seus papéis de acordo com métodos e regras previamente impostas e preestabelecidas (diminuindo bastante o grau de criatividade e inovação). Há como base, também, modelos fundamentados em uma visão sistêmica e abrangente, mais flexíveis e adaptáveis, e que enfatizam metas e resultados a serem alcançados, trazendo certa liberdade de escolha dos métodos e formas de execução do trabalho por parte das pessoas.

Começaremos nossa abordagem focando na orientação das pessoas, na descrição dos cargos ocupados por elas e na avaliação e gestão de seus desempenhos. Você conhecerá aqui a importância de um cargo bem desenhado e descrito, as técnicas de orientação das pessoas e os principais métodos de avaliação de desempenho.

Orientação das pessoas

A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da Instituição. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades e esclarecer o papel delas e os objetivos (CHIAVENATO, 2004). É concatenar os esforços e talentos de cada uma delas dentro dos postos de trabalho e introduzi-las na cultura organizacional predominante. O que traz competitividade e o diferencial de uma empresa é ela saber utilizar de seus talentos da melhor forma, potencializando-os e gerando resultados concretos e trazendo evolução, crescimento.

Isso significa competência organizacional, e toda Instituição que se preza quer ser reconhecida por alguma expertise que tenha. Quem traz a expertise à tona são as pessoas – e seus talentos – que trabalham na Instituição. Mas se elas não forem bem orientadas quando do início de suas atividades e nem forem apresentadas à cultura e aos ritos, crenças, valores dominantes na Organização em que estão chegando, como poderão render em seus trabalhos e trazerem bons resultados? Além disso, as pessoas precisam saber para onde devem conduzir suas atividades e esforços.

É por isso que existem alguns pontos sobre a orientação das pessoas que devemos conhecer. O primeiro deles é que é condição *sinequa non* apresentar às pessoas a cultura organizacional dominante naquela Instituição, aculturando-as, em sua missão, visão, valores, crenças, código de ética e conduta.

Segundo já preconizava Jacques (1951), a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da Organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da Organização. Já Trice e Beyer (1993) corroboram com a tese, afirmando que a cultura organizacional se refere a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a Organização das demais organizações. “A cultura constitui o modo institucionalizado de pensar e agir da empresa. É a essência dela, que se manifesta pela maneira com que ela faz os seus negócios, trata seus clientes e empregados, o grau de autonomia e liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa” (Chiavenato, 2014).

A cultura organizacional provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da Organização, e alguns de seus aspectos podem ser facilmente visíveis, enquanto outros não. Segundo Chiavenato (2014), toda cultura se apresenta em 3 níveis:

- **Artefatos:** são as coisas concretas que cada um ouve, sente e vê quando se depara com uma empresa, como o modo como as pessoas vestem-se, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é e o que não é relevante para elas. Símbolos, heróis, lemas e cerimônias anuais são alguns exemplos;
- **Valores Compartilhados:** valores que se tornam importantes para as pessoas e que definem razões pelas quais elas fazem o que fazem. São justificativas aceitas pelos membros da Instituição;

- **Pressuposições Básicas:** são as crenças inconscientes, mais íntimas e profundas. São percepções e pressuposições nas quais as pessoas acreditam.

Depois dessa breve síntese da cultura organizacional e de sua importância, precisamos compreender o que vem a ser a Socialização Organizacional. Trata-se do processo pelo qual os novos integrantes aprendem e absorvem a cultura organizacional dominante da empresa, ou seja, é a maneira da Instituição integrar as pessoas em seu contexto, condicionando-as às suas práticas e filosofias predominantes. É a maneira dela receber esses novos membros e integrá-los para que eles se comportem da forma adequada às expectativas da Organização.

O novo integrante deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, atender a regras e regulamentos internos, práticas e padrões de atendimento ao cliente, etc. Para isso, as Organizações utilizam de alguns métodos de aprendizagem da cultura e de socialização organizacional. Abaixo, citamos alguns exemplos citados sobre aprendizagem da cultura:

- **Histórias:** contos e passagens sobre o surgimento da Instituição e seu fundamento, que legitimam muitas práticas e crenças aplicadas;
- **Rituais e Cerimônias:** atividades e comemorações que reforçam os principais valores da empresa. Por exemplo, ao entrar na Alcoa S/A em 2001, precisei passar por um programa de integração de uma semana, cujo encerramento se dava com a plantação de mudas da árvore pau-brasil. A Empresa tinha como meta plantar vinte mil árvores até 2020 e prezava demais pela responsabilidade ambiental. Esse fato marcou muito, pois ao plantar a muda, uma foto do momento era registrada e entregue aos participantes, e o recado que ficava era: “você faz parte disso”, “você tem responsabilidade em plantar e cuidar da natureza junto conosco”, “queremos que você finque suas raízes nesta empresa e dê frutos”;
- **Símbolos materiais:** a arquitetura e estrutura do prédio ou local, as salas, as mesas, o tipo de arranjo físico adotado;
- **Linguagem:** muitas Instituições possuem um meio próprio e singular de linguagem, só compreendido e valorizado em sua totalidade por seus membros, e que descrevem comportamentos aprovados ou não, formas de tratamento com os clientes, situações que dão origens a jargões, etc.

No contexto da Socialização Organizacional, gostaria de fazer menção a alguns métodos, como a participação em programas de Integração, a alocação em grupos de trabalho para projetos específicos e o destacamento de um tutor para acompanhar o início da vida laboral do novo membro durante um período determinado de tempo. De todos esses, creio que seja importante destacarmos o Programa de Integração, que se destina a fazer com que o indivíduo assimile, de maneira intensiva, a cultura da Organização e se comporte daí para frente, como um membro que “veste a camisa” da empresa.

O Programa de Integração pode ter a duração que a Instituição julgue necessária para a assimilação de sua cultura (pode durar um dia, uma semana, um mês ou até meses consecutivos), e deve contemplar temas como a fundação da empresa, missão, visão e valores, os produtos e serviços ofertados por ela, seus objetivos, sua quantidade de empregados e servidores, seu organograma, seus setores, suas filiais (se houver), suas regras principais de segurança, conduta, tratamento a superiores, seus principais programas e premiações, seu sistema de recompensas, seu sistema de avaliação de desempenho, as legislações que regem a Instituição, conteúdos técnicos inerentes às atividades de cada setor, dentre outros. Enfim, é situar o novo membro quanto às principais características do local para o qual ele está ingressando e iniciando sua carreira.

É quase como um batismo em um novo curso (quem já tiver sido um calouro, entrando para a Universidade, entenderá), pois o indivíduo está vindo de um mundo diferente, com um “*modus operandi*” diverso, e precisa ser apresentado ao novo e ter tempo para assimilar tudo isso. Muitas Organizações pecam por não investirem tempo nessa fase inicial ao receber seus novos membros, o que, mais na frente, acarreta uma série de complicações e desgastes para a relação servidor/empregado x empresa, pois, na realidade, a socialização constitui o sistema de recepção e boas-vindas aos novos participantes e representa uma etapa importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre indivíduo e Instituição.

Normalmente, o Programa de Integração é capitaneado pela área de Gestão de Pessoas, que compila, junto com a direção da Organização, os principais temas, apresentações e visitas que devem ser realizadas de forma a conseguir integrar realmente os novos membros. A participação da alta cúpula e dos líderes das áreas que irão receber os novos trabalhadores é imprescindível, pois eles precisam ser vistos e ouvidos durante o programa, como forma de criar um laço, um elo entre eles e os seus futuros subordinados.

Após conhecer os principais aspectos da cultura organizacional e da socialização organizacional, você consegue compreender quão importante é a orientação das pessoas ao

entrarem em uma nova Instituição e o cuidado que é necessário ao elaborar programas de integração ou similares, de modo que novos membros sejam recepcionados e integrados ao contexto organizacional de forma positiva.

Descrição e análise de cargos

Organizar o trabalho através de tarefas necessárias e específicas para desempenhar um papel envolve o conteúdo do cargo, os requisitos de seus ocupantes e o conhecimento geral da missão e visão da empresa, de modo que o conjunto de cargos reflita as principais atividades e responsabilidades que a levem a atingir seus resultados e a cumprir a sua missão.



Antes de entrarmos nesse assunto, gostaria que você acessasse, no nosso compêndio de materiais complementares, o texto “Por que trabalhamos?”. É muito importante a reflexão que ele nos traz.

Segundo Chiavenato (2014), cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologias em diferentes graus de intensidade.

Quando desenhamos um cargo, nos preocupamos em definir qual o conjunto de tarefas a serem desempenhadas, como serão e a quem o ocupante do cargo deverá se reportar e supervisionar. O modo pelo qual a cúpula da Instituição projeta os setores e departamentos, passa pelo desenho geral organizacional de cargos.

Existem vários modelos de desenho de cargos, uns mais clássicos ou tradicionais (como nos tempos da Administração Científica, onde o trabalho era muito segmentado e fragmentado, além de repetitivo), uns focados no modelo humanístico (ênfase nas pessoas e nos grupos sociais) e outros focados no modelo contingencial (abordagem mais dinâmica, que se baseia na contínua mudança do mercado e das relações de trabalho, e na revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gestor de equipes).

Após serem desenhados em suas estruturas, é necessário então descrever e analisar os cargos da Instituição, ou seja, compilar em um documento (físico ou virtual), todas as responsabilidades, métodos, condições e requisitos para os ocupantes desses cargos e divulgar isso para todos os membros da empresa. Chiavenato (2005) é enfático ao citar que a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por

que faz), e que a análise de cargos detalha o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo. “A descrição de cargos é, portanto, uma definição escrita do que o ocupante faz, como faz e por que faz” (Cenzo&Robbins, 1996, p. 136). A análise dos cargos determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir.

Para apoiá-lo nesse processo de elaboração e de análise de cargos, é importante que conheça como é feita uma descrição de cargos (DC) no dia a dia e como ela pode influenciar os seus ocupantes. O formato comum de uma DC inclui o título do cargo, o sumário de atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades. Algumas vezes pode incluir as relações de comunicação com outros cargos. Muitas Instituições incluem a análise de cargos num mesmo documento que a DC, formato muito interessante e que tem se mostrado bastante eficaz. Partimos de algumas regras principais para elaboração desse documento, tais como:

- Sempre inserir o nome/a nomenclatura do cargo e a área à qual ele pertence. Por exemplo, Cargo: Analista de Treinamento / Área: Gestão de Pessoas;
- Destacar as principais responsabilidades do cargo numa breve síntese de atribuições. Por exemplo: Analista de Treinamento: responsável por acompanhar e coordenar as ações de treinamento da Instituição, levantando as necessidades de capacitação, conhecendo os principais tipos de treinamento disponíveis no mercado e avaliando a eficácia das capacitações promovidas;
- Listar as principais atividades a serem desempenhadas pelo ocupante do cargo utilizando de verbos no infinitivo, trazendo para o documento a ideia de ação, tais como: planejar, realizar, acompanhar, coordenar, gerir, elaborar, revisar, executar, organizar, monitorar, etc. Além disso, é importante sempre traduzir siglas e termos técnicos ou em outras línguas, pois a premissa básica de uma DC é de que ela deve ser compreendida por todos, mesmo os que não são da área. Exemplo: Acompanhar, mensalmente, por meio de planilha eletrônica, o número de horas de treinamento e de pessoas treinadas por setor;
- Inserir campo com os requisitos mínimos necessários para um ocupante daquele cargo. Exemplo: Formação em nível superior nos cursos de Administração, Psicologia, Serviço Social ou Pedagogia (para o caso do Analista de Treinamento acima citado). Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Conhecimento intermediário em Excel e Word.

Experiência de 1 ano na elaboração de Programas de Treinamento. Boa Comunicação e Fluência Verbal.

Todos esses aspectos podem guiar o ocupante do cargo quanto às suas responsabilidades e principais atividades, de modo que ele não fique perdido a respeito do que a empresa espera que ele cumpra e quais as tarefas que ele deve prestar contas ao seu gestor, ou quais funções ele deve exercer para controlar determinados dados, etc. De quebra, serve de base para que a área de Gestão de Pessoas (GP) da Instituição possa promover cursos de aperfeiçoamento e especializações para seu quadro funcional. Além disso, é o principal referencial para os próximos processos seletivos, pois a Instituição já saberá qual perfil de profissional buscar. No exemplo dado acima, caso o ocupante atual do cargo não possua a pós-graduação recomendada ou o nível de conhecimento de informática desejado, a GP pode providenciar o acesso dele a essas capacitações.

Mas como fazer o levantamento dessas informações sobre os cargos? Alguns métodos podem ser utilizados para a coleta de dados, tais como:

- **Entrevistas:** podem ser individuais, com cada ocupante daquele cargo, ou coletivas (com todo o grupo de pessoas que desempenha aquele cargo) ou ainda com o gestor da área à qual o cargo pertence. Trata-se de uma forma bastante rica de extração de informações, tendo em vista que as pessoas têm a oportunidade de falar sobre todas as atividades que desempenham no dia a dia. Normalmente, um profissional da área de GP conduz a entrevista e traduz as narrativas dos ocupantes dos cargos, utilizando terminologias mais diretas e obedecendo às regras/dicas elencadas acima;
- **Questionários:** colheita de informações feitas por meio de questionários que são distribuídos aos ocupantes dos cargos e/ou aos seus gestores. Devem ser bem estruturados e, apesar de serem mais trabalhosos de serem construídos, proporcionam um meio bem eficiente e rápido de extrair informações. Normalmente são construídos e compilados pela GP.



Atenção! O questionário é aplicável a cargos mais simples, rotineiros e repetitivos, pois se trata de uma observação direta do que o ocupante do cargo está fazendo. Nesse caso, o observador (que pode ser um profissional de GP ou o gestor da área) utiliza, comumente, de um questionário ou roteiro para registrar suas observações. A principal lição que podemos extrair desse tema, tendo em vista que cabe a nós sermos os agentes das mudanças em nossas Instituições e setores, é de que é possível trazer essa prática para dentro de nossa realidade laboral. Com um roteiro de trabalho, um grupo engajado e um pouco de boa vontade se faz um mutirão para analisar e descrever os cargos da sua Organização, pois sabemos que muitas delas ainda não possuem esse compêndio sobre os seus cargos.

Antes de entrarmos no próximo tópico, é importante lembrar que é grande o leque da utilidade para a descrição e a análise de cargos, pois elas têm como objetivos principais fornecer:

1. **Subsídios ao recrutamento e à seleção de pessoas:** perfil e características principais do ocupante/candidato;
2. **Material para o programa de treinamento da Instituição:** os conhecimentos e as habilidades exigidos para os ocupantes são as necessidades de treinamento;
3. **Base para avaliação do desempenho:** o gestor, ao avaliar o desempenho de um subordinado, deve fazê-lo com base nas responsabilidades, tarefas e posturas cumpridas ou não cumpridas, comparando a lista de obrigações que deveriam ser realizadas pelo ocupante e o que ele, efetivamente, cumpriu, e no que ele precisa melhorar;
4. **Base para avaliação de faixas salariais:** em geral, dentro de uma mesma organização, os cargos mais complexos, com maior número de atividades e com maiores níveis de complexidade devem ser mais bem remunerados do que os cargos mais simples;
5. **Base para Programas de Higiene e Segurança no Trabalho:** informações sobre atividades perigosas ou insalubres devem constar nas descrições dos cargos.

Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades de sua responsabilidade, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Tendo ciência dos seus papéis (constantes na descrição de cargos), toda pessoa precisa receber retorno a respeito de seu desempenho

no trabalho ao longo do tempo. Sem isso, os servidores e empregados caminham sem rumo, não sabem como estão indo e não têm como melhorar ou ajustar seus resultados.

No fundo, os principais interessados na avaliação de desempenho são os próprios trabalhadores, mas é salutar lembrar que ela serve de termômetro para a Instituição saber se está seguindo na direção correta de seus objetivos e metas.

O fato é que o desempenho do servidor ou empregado num cargo precisa ser medido, monitorado e avaliado por meio de ferramentas objetivas, e seu gestor precisa acompanhar esse processo, não apenas realizando a avaliação em si, mas principalmente com um plano de desenvolvimento após essa avaliação, visando ajustar e corrigir os pontos mais fracos e também potencializar e valorizar os pontos fortes de cada servidor ou empregado.

Devemos ter em mente que o desempenho é contingencial, ou seja, depende das características de cada um, do grupo em que atuam e também de cada situação. É um processo dinâmico, influenciado por diversos fatores, mas que pode ser realinhado e ajustado com o tempo, através da escolha de boas ferramentas e de uma gestão comprometida com o desenvolvimento das pessoas. O papel do gestor é fundamental na condução exitosa desse processo.

Milkovich & Boudreau (2000) destacam que devemos pensar: no “porquê” avaliar o desempenho; qual desempenho deve ser avaliado; como será essa avaliação; quem deverá avaliar; quando avaliar e; como comunicar a avaliação do desempenho.

A avaliação deve ter um motivo, uma razão de existir: medir, “fotografar”, tornar possível aos gestores de uma Organização visualizar quais as principais contribuições que seus trabalhadores estão trazendo para a empresa, em cada fator (normalmente, a avaliação reúne o julgamento de fatores comportamentais e de resultados, com notas e conceitos atribuídos a cada pessoa). Ela visa tornar o mais objetivo e palpável possível algo que antes era visto como subjetivo: a entrega das pessoas à Instituição. Por entrega, entendemos aquilo que, de fato, a pessoa traz de valor concreto para a sua Organização, ou seja, não é meramente possuir o conhecimento e a expertise em determinada área, mas trazê-los para dentro da empresa em forma de melhores resultados, crescimento, maior qualidade nos serviços e produtos, novas soluções, bom clima organizacional e formas mais rápidas e assertivas de proceder.

Existem vários modelos disponíveis no mercado para realizarmos uma boa avaliação de desempenho, e o mais utilizado atualmente é a chamada avaliação 360°. Essa avaliação é feita por todos os elementos que mantêm alguma relação com o avaliado (*stakeholders* do negócio), e por isso é mais completa e justa. Ela é realizada pelo chefe do indivíduo, por sua equipe de trabalho (seus pares), por seus subordinados (se ele tiver), por seus clientes internos e externos, por fornecedores e ainda pela própria pessoa (autoavaliação).

É uma forma bastante interessante de enxergar o indivíduo por diferentes ângulos.

No Poder Executivo do Estado de Pernambuco, a avaliação utilizada é uma espécie de “180º”, e contempla as etapas de autoavaliação, avaliação da chefia e cumprimento de um plano de metas, que visa medir os resultados concretos alcançados por aquela pessoa num determinado período de tempo.



Atenção! A avaliação deve trazer benefícios para a Instituição, para as pessoas que dela fazem parte e para os clientes/usuários dos serviços e produtos dela. A AD não é um fim em si mesma, mas sim um meio que a Organização dispõe para visualizar, de forma sistemática e objetiva, quais os comportamentos e os resultados gerados por cada um de seus profissionais ao longo de um determinado período de tempo, com a finalidade de crescimento conjunto.

- ✓ A avaliação de desempenho deve ser previamente pactuada pelas partes envolvidas: as pessoas devem saber em quê serão avaliadas e o que será cobrado delas;
- ✓ Os envolvidos devem conhecer o tipo de ferramenta a ser utilizada pela empresa: é preciso que as pessoas compreendam como funciona a ferramenta de avaliação escolhida, como são dadas as pontuações e quais os significados dos conceitos e fatores nos quais elas serão avaliadas;
- ✓ A avaliação deve concentrar-se numa análise objetiva do trabalho que é demonstrado por cada um, ou seja, baseada em fatos e exemplos concretos ocorridos no dia a dia de trabalho dos funcionários. Não devemos avaliar ninguém nos baseando em “achismos” ou simpatia/antipatia;
- ✓ Deve haver um período pré-estabelecido para a realização da avaliação. Por exemplo: Um determinado grupo de servidores passará por avaliação em dezembro de cada ano, referente ao que eles apresentaram de desempenho entre janeiro e novembro daquele mesmo ano (período de avaliação);
- ✓ É fundamental realizar uma rodada de *feedback* com os envolvidos no processo da avaliação. Esse *feedback* deve ser conduzido pelo gestor de cada equipe e intermediado pela área de Gestão de Pessoas da empresa.

Para finalizarmos a nossa breve abordagem sobre avaliação de desempenho, lembro que devemos ter em mente que se trata de um meio para o desenvolvimento do servidor ou empregado e da Instituição. “Tiramos a fotografia” do desempenho do indivíduo e precisamos, após isso, acompanhar e gerir o desempenho dele ao longo do tempo, de forma a fazê-lo evoluir e amadurecer profissionalmente. Esse é o principal motivo de se avaliar.

E quando a pessoa percebe que evoluiu, a motivação e a satisfação vêm junto, e isso melhora ainda mais a sua produtividade no trabalho. O indivíduo entrega melhores serviços aos clientes e usuários dos seus serviços, e daí surge a cadeia do bem: a Instituição melhora seus resultados e ganha maior visibilidade.

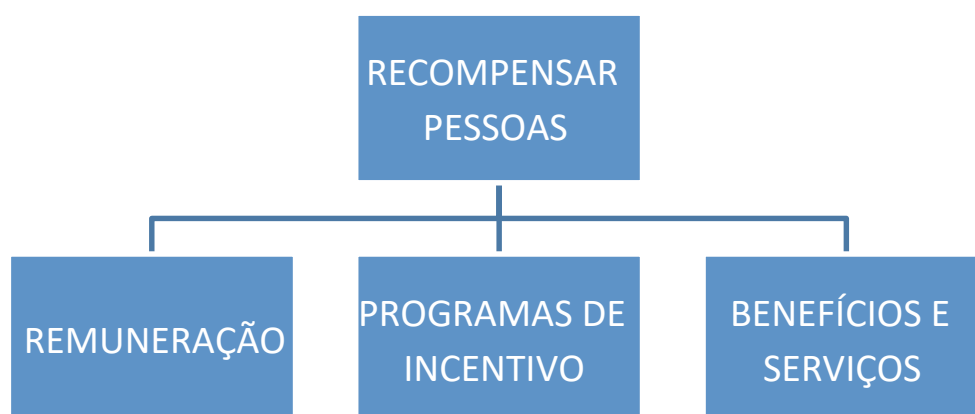
Esses resultados retornam para o corpo funcional na forma de melhores condições de trabalho, acesso a capacitações mais robustas e exclusivas, reconhecimento e também melhores planos de carreira e remuneração. Por falar em remuneração e melhores condições de trabalho, vamos começar a entrar no nosso próximo processo, o de “Recompensar Pessoas”.

Recompensar pessoas

O processo de “Recompensar Pessoas”, como o próprio nome já diz, trata de todas as formas de recompensas (financeiras e não financeiras) oferecidas pela Instituição como retribuição ao trabalho e esforço de seu corpo de trabalhadores. Faremos o detalhamento de tudo isso nas páginas a seguir.

O processo de recompensar pessoas abrange todos os elementos para o incentivo e a motivação dos profissionais da Organização, pois envolve recompensar alguém pelo seu esforço e trabalho e retribuir a dedicação do corpo funcional através de alguns mecanismos que veremos adiante.

Quando pensamos em recompensar alguém, devemos ter em mente o tripé abaixo:



Esquema: Atividades de RH dentro do processo de Recompensar Pessoas
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Todas essas atividades ligadas ao processo de recompensar pessoas são importantes e veremos cada uma delas adiante.

Remuneração

Ninguém trabalha de graça (a não ser nos trabalhos filantrópicos e voluntários), e, como parceiros da Organização, cada empregado está interessado em investir com seu trabalho, seus conhecimentos e suas habilidades, desde que receba uma retribuição adequada e proporcional ao que ele entrega. Ou seja, as pessoas trabalham nas Instituições em função de certas expectativas e resultados.

As Organizações, para recompensarem seus trabalhadores, pagam a eles salários, bônus e participações nos lucros, também custeiam seguros de vida e benefícios, oferecem infraestrutura de alimentação, transporte, dentre outros. Na Administração Pública, a política remuneratória contempla, habitualmente, o salário base da categoria, as gratificações por desempenho de funções ou cargos de confiança e também por produtividade, além de auxílios e adicionais específicos, de acordo com cada plano de carreira.

Aqui surge o conceito de remuneração total, que é o conjunto de todos os elementos que o servidor ou empregado recebe por seu trabalho, sejam eles financeiros ou não.

A remuneração é projetada para atingir uma gama de objetivos, dentre eles: recompensar pela prestação dos serviços (o trabalho em si); melhorar a produtividade e a satisfação dos clientes e servidores e empregados; controlar custos; tratar empregados com justiça; atender às exigências legais; aperfeiçoar o corpo funcional da Instituição. Na visão da Gestão de Pessoas, o objetivo mais relevante da remuneração é atrair, reter e motivar eficazmente os empregados. Na visão das Instituições, a remuneração é vista como vantagem competitiva (com destaque e reconhecimento) e ganho de visibilidade e importância perante a sociedade.

Precisamos atentar para o fato de que existem as recompensas financeiras e as não financeiras. Para entendermos melhor, temos a figura abaixo exemplificando essa classificação:

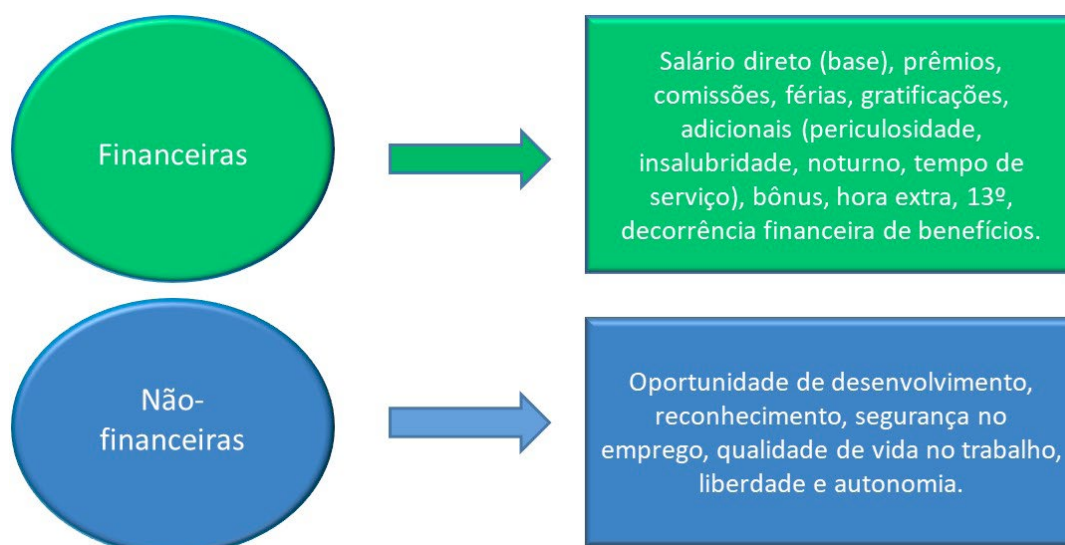


Figura: Recompensas Financeiras e Não Financeiras
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

O salário representa a principal forma de recompensa organizacional, e pode ter seu valor baseado em valores referenciais de mercado (pesquisas salariais), legislações ou políticas da Instituição ou da Administração Pública, mas devemos ter em mente que é o salário real (líquido) que vai representar a quantidade de bens, serviços e lazer que o servidor ou empregado pode adquirir com o valor que recebe, e isso mexe com o emocional e a motivação das pessoas. Além disso, o salário coloca a pessoa em uma hierarquia de status dentro da Organização. Por isso, precisamos cuidar bem desse tema e alguns destaques se fazem necessários:

- ✓ Os salários dependem de fatores internos (tipologia de cargos e carreiras da Instituição e/ou do Governo, tipo de política de RH, competitividade da Organização, desempenho e capacidade financeira da Instituição) e de fatores externos (situação do mercado, economia, política, legislações, concorrência, sindicatos, entre outros), e esses fatores os condicionam fortemente;
- ✓ O desenho do sistema remuneratório deve levar em consideração:

I – Equilíbrio interno x Equilíbrio externo: O plano de remuneração deve ser percebido como justo em relação aos mesmos profissionais que estão fora, em outras empresas (nível salarial deve ser semelhante), e dentro da própria Instituição, se comparados os diferentes níveis de complexidade das tarefas e suas respectivas retribuições. Os cargos mais simples (menor complexidade) possuem remuneração menor, e os mais complexos, remuneração maior;

- II – Decisão sobre remuneração fixa ou variável:** Algumas Organizações optam por fixar seus valores salariais e ordená-los em tabelas, níveis, matrizes e faixas (como acontece no Poder Executivo Estadual), mas outras julgam que ter uma remuneração variável, de acordo com a produtividade de cada um, em cada período, é uma forma mais justa e motivante para as pessoas a atingirem cada vez melhores resultados;
- III – Decisão sobre remuneração por tempo, por desempenho, por cargo ou por pessoa:** A Organização precisa decidir se para ela o correto é ter uma política salarial que privilegie os mais antigos na casa, e/ou os que apresentarem melhor desempenho, ou ainda se determinados cargos devem, obrigatoriamente, serem mais bem remunerados, independentemente da pessoa que o ocupa, etc.;
- IV – Igualitarismo ou Elitismo:** A remuneração pode incluir o maior número possível de trabalhadores sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos, conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo).
- V – Importante frisar que na Administração Pública o Orçamento é o grande balizador das políticas remuneratórias, que não devem fugir dos limites estabelecidos pela legislação em vigor.**

Para cuidar de tudo isso, a Instituição deve possuir um responsável pelo acompanhamento do sistema de remuneração, assegurando o cumprimento dos requisitos mínimos e da equidade remuneratória para o corpo de servidores e empregados.

Enfim, poderíamos abordar várias outras nuances sobre esse tema, mas penso que o compêndio apresentado aqui já nos dá uma boa visão geral e nos oferece subsídios para compreendermos e trabalharmos bem, como agentes das mudanças (lembrem-se!) em nossas Instituições.

Programas de Incentivos

Já vimos que um sistema de recompensas inclui o pacote total de retribuições (remuneração, incentivos, benefícios e serviços) que a Organização coloca à disposição de seus membros. Não apenas salários, férias, prêmios, gratificações ou promoções devem ser considerados, mas também outras recompensas menos visíveis, mas que impactam positiva e diretamente a vida dos servidores e empregados.

O sábio Chiavenato (2014) já afirmava que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à Organização: isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las

continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. É aí que entram os chamados Programas de Incentivos.

Programas de Incentivos são, em síntese, a remuneração flexível, e são recomendáveis quando as unidades de resultados puderem ser facilmente medidas, quando existir clara relação entre o esforço do funcionário e a quantidade de resultados alcançados e quando os cargos forem padronizados e o fluxo de trabalho regular.

As formas mais conhecidas desse tipo de remuneração são: participação nos lucros ou resultados alcançados pela empresa, opção de compra ou distribuição de ações da Companhia, remuneração por competência. Dessas, o último é o que vale mais o nosso destaque.

Também chamada de remuneração por habilidade ou remuneração por qualificação profissional, a remuneração por competência é aquela relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais. O foco principal é a pessoa, e não o cargo, ou seja, trabalhadores que ocupam um mesmo cargo podem receber salários diferentes, conforme a competência de cada um.

Benefícios e Serviços

As Organizações, mediante seus sistemas de recompensas, também visam tornar a vida de seus funcionários mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida deles é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a Organização não o fizesse, teriam que ser comprados no mercado, com o salário recebido.

Benefícios sociais são vantagens e regalias concedidas, a título de pagamento adicional dos salários, aos trabalhadores de uma Organização. Constituem pagamentos indiretos e são oferecidos para atrair e manter os funcionários. Incluem uma grande variedade de facilidades, como: assistência médica e odontológica, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos próprios de pensão ou previdência, associação a clubes, descontos e convênios com instituições de ensino, teatros, cinemas etc.

Cada Organização define o seu plano de benefícios com critérios próprios e específicos, mas sempre adequado aos perfis de servidores e empregados que ela possui, para atender às suas necessidades, afinal um benefício só se torna algo atraente e vantajoso se tiver valor para aquele grupo de pessoas. Por exemplo: se uma empresa fechar um convênio para desconto de 40% em serviços de maquiagem com uma rede de salões, mas seu quadro funcional é 80% formado por homens, seria mais interessante um convênio com clubes de futebol para

descontos nas partidas dos jogos. No momento da construção de um plano de benefícios é muito importante levar em consideração o público-alvo deste programa!

Os planos de benefícios podem ser classificados em:

- **Legais** (exigidos pela legislação trabalhista ou específica da carreira/categoria funcional) ou **espontâneos** (dados por liberalidade da Instituição).

I – Exemplos de benefícios legais: Férias, 13º salário, auxílio-doença, salário-maternidade;

II – Exemplos de benefícios espontâneos: transporte subsidiado, assistência médica, refeições, complementação de aposentadoria, entre outros.

- **Monetários** (concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento) e **não monetários** (oferecidos em forma de serviços ou facilidades).

I – Exemplos de benefícios monetários: Férias, 13º salário, auxílios e gratificações, complementação do salário nos afastamentos por doença, etc;

II – Exemplos de benefícios não monetários: assistência médica, refeitório, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, horário móvel, etc.

- **Assistenciais** (visam prover o servidor ou empregado e sua família de segurança e previdência), recreativos (visam prover os funcionários de condições psicológicas e físicas de repouso, diversão e recreação) e supletivos (utilidades para melhoria da qualidade de vida). Exemplos de benefícios assistenciais: Complementação de aposentadoria ou plano de previdência social, assistência médica e/ou odontológica, complementação de salários durante afastamentos por doença, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, creche para filhos, serviço social, etc. Exemplos de benefícios recreativos: área de lazer nos intervalos de trabalho, grêmio ou clube, ginástica laboral, espaços de convivência, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas. Exemplos de benefícios supletivos: estacionamento privativo, restaurante no local do trabalho, transporte, convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho, etc.

Desenvolver pessoas



Esquema: Atividades de RH dentro do processo de Desenvolver Pessoas
Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

O processo de desenvolver pessoas envolve as atividades e políticas de Rh que visam desenvolver as pessoas que trabalham numa determinada Instituição, com foco em capacitar, treinar e desenvolvê-las ao longo do tempo. Aqui encontramos os **Programas de Treinamento (ou Capacitação) e Desenvolvimento, Aprendizagem organizacional e Gestão do conhecimento.**

Treinamento (Capacitação)

Vimos que o capital humano é o grande diferencial competitivo das Organizações: as pessoas é que fazem acontecer, com suas habilidades e potencialidades. Elas dão vida às tecnologias, às ferramentas e aos recursos disponíveis. Para conseguir eficácia nos processos e uma prestação de serviços de forma excepcional é **imprescindível capacitar!**

Treinamento (ou Capacitação) é o processo de desenvolver qualidades nas pessoas para habilitá-las a serem mais produtivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. É um processo sistemático que visa alterar comportamentos dos servidores para ampliar o alcance de objetivos organizacionais e, normalmente, está concentrado em transmitir informações aos servidores, sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional. Em um modelo mais tradicional, o treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, para alcance de objetivos organizacionais. Já no modelo mais moderno suas ações visam desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas, engajadas e inovadoras.

Segundo Chiavenato (2014), treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela Organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na Organização.

O Treinamento é um importante investimento dentro das Organizações e deve ser uma atividade constante e ininterrupta, mas sempre focando nos objetivos principais e trazendo resultados concretos para a Empresa. E por isso a área de Gestão de Pessoas deve possuir mecanismos de avaliação dos valores e resultados agregados pelos treinamentos, a fim de perpetuar os investimentos nesse processo.

Alguns programas de treinamento estão concentrados em desenvolver habilidades nos servidores para que assim possam habilitá-los ao exercício de suas funções. Outros programas também podem visar o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar, por exemplo, com processos de mudanças.

No quadro a seguir, podemos observar o resumo de algumas mudanças decorrentes de treinamentos:

TREINAMENTO	MUDANÇAS
Transmissão de informações	Aumentar o conhecimento das pessoas
Desenvolvimento de habilidades	Melhorar as habilidades e destrezas
Desenvolvimento de atitudes	Desenvolver/modificar comportamentos
Desenvolvimento de conceitos	Elevar o nível de abstração
Construção de competências	Criar competências individuais

Quadro: Tipos de mudanças de comportamentos decorrentes do treinamento.

Fonte: Idalberto Chiavenato (2014)

Treinamentos voltados à transmissão de informações geram resultados relacionados ao aumento do conhecimento das pessoas sobre a organização, suas atividades, políticas e diretrizes, por exemplo. Já em treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades esperam-se melhorias para execução e operação de tarefas, manuseio de equipamentos e ferramentas. No desenvolvimento de atitudes os treinamentos visam alterar comportamentos, modificando atitudes negativas para atitudes mais favoráveis e produtivas, a partir de sensibilização e conscientização dos servidores. Nos treinamentos voltados ao desenvolvimento de conceitos, busca-se ampliar a capacidade de desenvolver ideias e visão mais

ampla (global) das situações. Com relação à construção de competências espera-se criar e desenvolver competências individuais alinhadas aos objetivos organizacionais.

Não podemos esquecer que o treinamento sempre constitui uma responsabilidade gerencial (Linha): as atividades de treinamento são responsabilidade de cada gestor. E eles, por sua vez, precisam receber assistência especializada do RH (Staff) para que possam assumir essa responsabilidade. O conceito de treinamento está implícito na tarefa gerencial, em todos os níveis, seja na demonstração de um procedimento novo, fase por fase, seja na explicação de uma operação tradicional, etc. O gerente deve explorar, ensinar, acompanhar e comunicar.

Etapas do ciclo de treinamento

O treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de 4 (quatro) etapas:



Figura: Etapas do ciclo de treinamento.

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020).

Partimos da etapa do Diagnóstico, ou seja, do levantamento das necessidades de treinamento. Uma necessidade de treinamento é o resultado/diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que realmente sabe e faz (é o “*gap*” de desempenho). O treinamento, ou capacitação, deve focar nesses gaps e supri-los.

As necessidades de treinamento são diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas:

- Escuta dos gestores para identificação das necessidades da equipe: Esses gestores buscam essas necessidades de treinamento através da análise da descrição dos cargos, análise comportamental do funcionário, resultados da avaliação de desempenho anual, metas do setor para um determinado período, estratégias e metas da Organização como um todo, mapeamento de Competências.
- Avaliação do processo produtivo ou de prestação de serviços dentro da Instituição, onde serão analisados percentual de reclamações de usuários/mau atendimento, custos altos em alguns itens e setores, comunicação deficiente, avarias frequentes em equipamentos e instalações, excesso de erros e baixa produtividade, pouco interesse pelo trabalho, falta de resolutividade nos processos.
- Retroação direta: Ouvir dos funcionários que tipos de informação, habilidades ou atitudes eles necessitam para executarem melhor as suas atividades.
- Visão de futuro: Introdução de novas tecnologias e sistemas, mudanças em processos, novas práticas e novos serviços sinalizam que novas destrezas e habilidades deverão ser adquiridas pelas pessoas.

Nesse momento o gestor e a área de RH devem estar atentos às necessidades de mudança e resultados esperados. A área que está solicitando o treinamento espera que sejam desenvolvidos: conhecimentos, habilidades ou atitudes? O treinamento é para um grupo ou será uma ação individualizada? Que produtos são esperados a partir do treinamento do grupo (ou do indivíduo)?

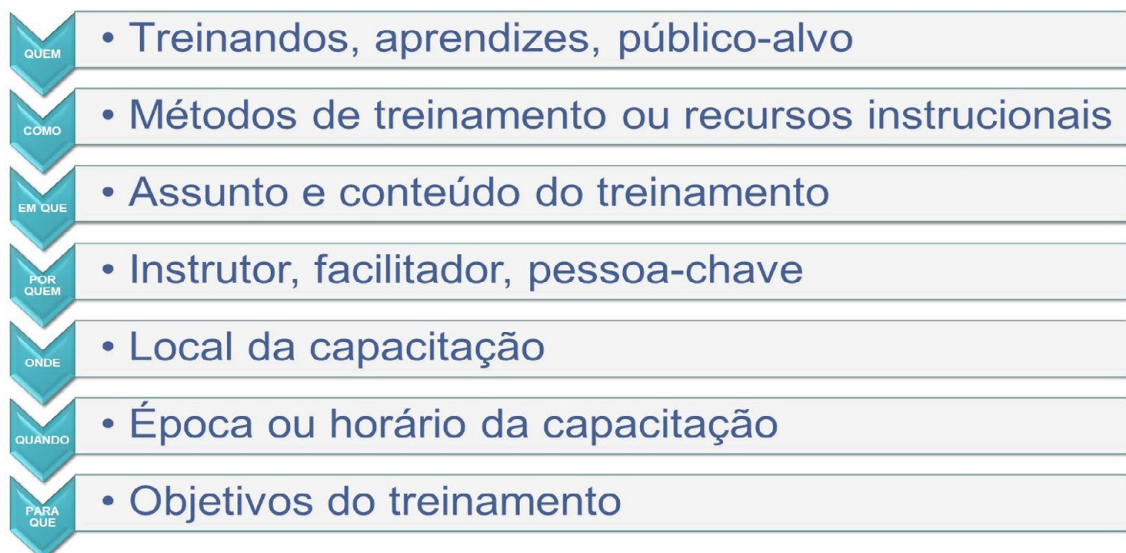
Estes questionamentos são importantes para a fase seguinte, que é a etapa do desenho, da elaboração do programa do treinamento que visará a suprir os *gaps*. Basicamente, as respostas coletadas na identificação das necessidades de treinamento e no planejamento e desenho serão utilizadas como matéria prima para o planejamento do treinamento.

Nessa etapa, responderemos às seguintes questões:

1. Quem será treinado (público-alvo)?
2. Que estratégias de ensino e aprendizagem são mais adequadas ao público alvo?
3. Qual o assunto ou tema do treinamento?
4. Quem será o (s) instrutor (es) mais qualificado (s) para o tema?
5. Onde será o treinamento e quais os recursos necessários para a execução dele (financeiros, infraestrutura, humanos, tecnológicos)?

6. Quando será o treinamento e qual a carga horária para abordagem do tema proposto?
7. Quais os objetivos ou resultados que esse treinamento visa alcançar?

Esquema: desenho de um programa de treinamento.



Fonte: Renata Lapenda Lins (2020).

Então chegamos à terceira etapa, a de aplicação e condução do programa de treinamento em si, e para isso o mercado dispõe algumas técnicas para transmissão de informações:

- Leituras e Instruções programadas;
- Treinamentos no cargo: informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo (rotação de cargos, projetos especiais, treinamentos *onthejob*);
- Técnicas de classe: para desenvolver as habilidades técnicas e interpessoais (podem incluir dramatizações e dinâmicas, jogos empresariais);
- EAD – Educação à distância/*Mobile learning*;
- TEAL/Leader Training – Treinamentos experienciais ao ar livre e que visam testar comportamentos e emoções dos participantes.

Nesta fase é imprescindível que a área de RH atente para organização de materiais a serem utilizados no treinamento, estrutura física, equipe de apoio, cumprimento do horário e intervalos, registros de frequência. O ideal é que todas as rotinas mencionadas, voltadas à

organização e realização do treinamento sejam devidamente coordenadas por profissional qualificado e com experiência em ações de educação formal, educação corporativa e/ou ações de desenvolvimento de pessoas.

A equipe de Gestão de Pessoas deve fazer o monitoramento durante as capacitações, além de garantir todos os ajustes necessários ao sucesso do treinamento, que devem ocorrer de forma célere, sem gerar transtornos nem aos participantes nem aos instrutores. Normalmente, os ajustes mencionados estão relacionados: à pontualidade do instrutor, a fim de garantir a explanação do conteúdo proposto; à pontualidade dos participantes, para que todos tenham acesso aos conteúdos de forma gradual e equilibrada (visando garantir ao máximo a homogeneidade da turma); aos recursos e materiais disponíveis (equipamentos de projeção funcionando; a som; a vídeo; à iluminação; à climatização; às carteiras em quantidade e qualidade adequadas); à capacidade do instrutor de repassar o conteúdo proposto, utilizando as técnicas e recursos didáticos programados. Como se observa esta fase é dinâmica e interfere (e muito!) no sucesso e efetividade do treinamento.

Na fase da avaliação ou verificação de resultados é preciso avaliar se as ações de capacitação planejadas e implementadas pela Instituição cumpriram os objetivos para os quais foram desenhadas. Como os programas de treinamento representam grandes investimentos por parte das Organizações, os retornos a esses investimentos devem ser medidos e comprovados.

Donald Kirkpatrick, ex-presidente da Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento, criou um modelo de avaliação para programas de treinamento que é considerado uma referência no mercado. Segundo ele, são 4 os níveis de avaliação de um treinamento:

- 1. Avaliação de Reação:** é o primeiro nível na escala avaliativa. Seu objetivo é identificar a percepção dos participantes em relação ao conteúdo, ao facilitador, à experiência de aprendizagem e sua relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os participantes, sendo eles pagantes ou não, são os principais clientes de um programa de treinamento. Sua satisfação determina o grau de envolvimento com os temas abordados e a posterior aplicação, ou não, do que foi visto. Portanto, os itens da avaliação de reação precisam ser considerados indicadores de satisfação dos clientes.
- 2. Avaliação de Aprendizagem:** Após identificar a percepção dos participantes em relação ao programa, é preciso avaliar se ele gerou aprendizado. Na etapa de planejamento de um treinamento, são definidos, dentre outros itens, os objetivos específicos de aprendizagem. Eles são os indicadores que devem ser utilizados nesta avaliação. Os objetivos podem se

relacionar à aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou a mudanças na forma como os participantes percebem a realidade. Pode ser feita através de um teste escrito (no caso de avaliação de conhecimento, ou de percepção da realidade), ou através de um teste de desempenho (teste prático ou simulado), se for necessário medir a aquisição ou aprimoramento de habilidades. O ideal é que seja feita uma avaliação antes e outra depois do treinamento.

3. **Avaliação de Comportamento:** A mudança de comportamento só acontece se a aprendizagem é efetiva para o participante. Uma vez que os participantes tenham alcançado os objetivos de aprendizagem do programa, é hora de colocarem em prática os novos conhecimentos e habilidades. Afinal, o maior objetivo de qualquer treinamento é que os participantes apliquem tudo o que foi aprendido. Alguns métodos que podem ser utilizados para checar se houve a transferência da aprendizagem: análise do trabalho do participante através de uma lista de verificação de comportamentos, análise do desempenho a partir de indicadores de produtividade pré-definidos, pesquisas ou questionários envolvendo os próprios participantes, seus superiores imediatos e outros públicos, como subordinados, colegas de trabalho e até clientes. Assim como na avaliação de aprendizagem, é recomendável analisar os mesmos indicadores antes e depois do treinamento.
4. **Avaliação de Eficácia ou de Resultados:** É o nível mais importante de avaliação, pois é através dele que é possível identificar se o treinamento contribuiu para os resultados do negócio. Para avaliar se o programa de capacitação influencia ou não nos resultados da empresa, é preciso definir, já na etapa de planejamento, com quais indicadores o treinamento poderá contribuir. Como resultados, podemos citar indicadores já acompanhados, rotineiramente, pela Organização, mas que demonstrem o que pode potencializar ganhos financeiros ou minimizar perdas.

Todos esses níveis avaliativos são importantes e precisam ter indicadores bem definidos, a fim de possibilitarem uma análise efetiva dos programas de treinamento.



O sistema de treinamento não se mantém isolado do contexto organizacional e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. O treinamento é feito sob medida, de acordo com as necessidades da Organização. À medida que a organização cresce ou agrega novos produtos e serviços, suas necessidades mudam, e o processo de treinamento deverá atender a essas novas necessidades. Elas precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para se estabelecer capacitações adequadas a satisfazê-las.

Novos Paradigmas da Capacitação

As pessoas têm percursos formativos diferentes ao longo de suas vidas, e as empresas recebem as pessoas com suas respectivas bagagens, com diferentes níveis de formação. Os alunos/treinandos de hoje não aprendem mais como nós aprendemos outrora; eles buscam conhecimentos interativos e em locais totalmente diferentes, como Youtube, Google e sites em geral.

Métodos clássicos de treinamento e capacitação estão dando espaço para metodologias experienciais e que prendem melhor a atenção dos treinandos.

Nosso cérebro, hoje, lê e interpreta conteúdos de forma “interlinkada” (imagens + textos + emojis – tudo junto) e se reorganizou para aprender de forma inédita, o que quer dizer que receitas já prontas e pré-formatadas nem sempre vão funcionar ou surtir os efeitos desejados, então é preciso buscar novas formas de ensinar, porque as pessoas têm novas formas de aprender!

O fundamental é sempre buscar e promover o real aprendizado de nosso corpo funcional.

Aprendizagem Organizacional

Citamos no início da apostila que variáveis podem influenciar as relações entre os servidores e a organização, então falamos em inovação tecnológica, acesso à informação, exigências do mercado, cultura organizacional, necessidades pessoais, dentre outras. Associado a essas variáveis, o processo contínuo de modernização institucional também pode requerer modificações dos sistemas de gerenciamento e de atuação das organizações. Para que as mudanças ocorram de forma estruturada, com a participação dos servidores e com resultados mais próximos do planejado, é importante que haja a definição de projetos e programas que subsidiem essas mudanças e que considerem a aprendizagem organizacional.

As mudanças podem ocasionar a transição de ambientes estáveis para outros totalmente instáveis, assim como a migração de estruturas mecânicas e tradicionais para estruturas orgânicas e modernas.

Nas estruturas mecanísticas e tradicionais observa-se a ênfase na cadeia de comando; os cargos são especializados e permanentes; existência de hierarquia formal, como meio de coordenação e há uma interação verticalizada entre os servidores (superior e subordinados). Já nas estruturas orgânicas e modernas, não há preocupação com a cadeia de comando; os cargos são mais ajustáveis; a comunicação é feita de forma transversal e em rede, ou seja, a comunicação transita mais e de forma mais participativa.

Sobre os programas que apoiam o processo de aprendizagem organizacional, destacamos:

- Preparação de líderes e sucessores (programas de desenvolvimento gerencial e de liderança, tanto para os profissionais que já exercem a função, quanto para os potenciais líderes);
- Mentoria (programa que visa acelerar resultados através de orientação de “mentor(es)” que é (são) mais experiente(s) em determinada função e com mais conhecimento sobre a cultura organizacional);
- *Coaching* (programa que visa acelerar resultados através de desenvolvimento de competências, com apoio de “treinador” que domina técnicas e ferramentas que visam impulsionar os “treinados” a atingirem seus objetivos);
- Educação corporativa continuada (programas que visam manter a força de trabalho com as competências desenvolvidas para o exercício da função, para ampliação da visão sistêmica, para atuação como agentes de mudanças);
- Gestão do conhecimento (programa que visa estruturar o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos dos servidores; o armazenamento e gestão da informação e de documentos da organização);
- Programas que estimulam a inovação e a criatividade.

Gestão do Conhecimento

Segundo Chiavenato (2014), existem dois tipos de conhecimentos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é subjetivo, difícil de comunicar e registrar, pois está relacionado à maneira

como o indivíduo interpreta a realidade. Já o conhecimento explícito é aquele objetivo, claramente descritível e fácil de ser codificado em documentos, práticas e treinamentos.

Para gerirmos o conhecimento, é preciso identificar, construir, codificar e compartilhar esse conhecimento de forma estratégica e sistematizada, de modo a termos um repositório de informações e orientações sempre disponíveis para todos na Instituição e um histórico de tudo o que foi implantado, do passo a passo de procedimentos, etc. O objetivo é que a Organização possa ter continuidade de suas atividades, mesmo na ausência de alguns servidores, e ainda retornos e resultados quanto aos seus ativos de conhecimento e investimentos feitos em capacitações e projetos.

Para fortalecer essa afirmativa, trouxemos abaixo alguns autores que definem o que seria essa gestão do conhecimento organizacional.

Segundo TERRA (2001), “a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações”.

Para DAVENPORT E PRUSAK (2013), “Gestão do conhecimento é o conjunto integrado de ações que tem por objetivo identificar, capturar, gerar e compartilhar o ativo de conhecimento de uma organização”.

E como a gestão do conhecimento pode ser um produto da área de Gestão de Pessoas? Como o capital intelectual é o ativo mais importante das organizações, a área de Gestão de Pessoas precisa estruturar formas de registrar os conhecimentos tácitos (e complexos) dos servidores, a fim de que saídas e/ou modificações de estruturas de pessoal, não comprometam a continuidade dos processos e ao alcance de resultados.

Com as ocorrências de férias, licenças, afastamentos, aposentadorias os órgãos precisam ter meios de cumprir as suas missões e objetivos e, para tanto, os registros dos conhecimentos tácitos e explícitos minimizam os transtornos das discontinuidades.

Já estão disponíveis no mercado vários recursos tecnológicos que possibilitam a estruturação desses registros, sejam através de manuais e procedimentos, com utilização de *softwares* que permitem o mapeamento de processos (existe *software* gratuito para este fim), sejam através de vídeos, *podcasts* (registros em áudio), gestão eletrônica de documentos, ou outras formas virtuais de garantir a retenção de conhecimentos.

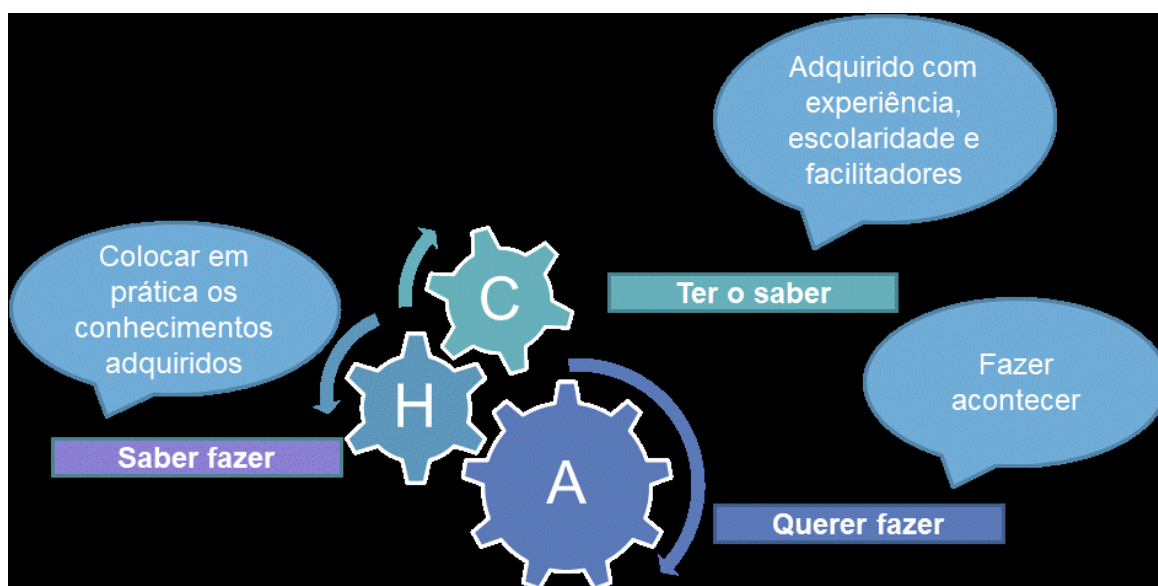


Atenção! Se na sua unidade de trabalho (ou no seu órgão) existe algum servidor que se destaca no exercício de sua função, tente estruturar com ele e a área de tecnologia da informação uma forma de registrar suas boas práticas! Você também pode sugerir que todo o material fique organizado em uma comunidade virtual, para que todos da organização tenham acesso a essas boas práticas.

Competências

A nova tendência, que tem sido bastante eficaz, é criar programas de capacitação deve ser orientados de acordo com Competências. Competências podem ser definidas como a soma de Conhecimentos (C), Habilidades (H) e Atitudes (A), e que possibilitam ao indivíduo desempenhar determinada função na busca de resultados concretos em sua carreira profissional.

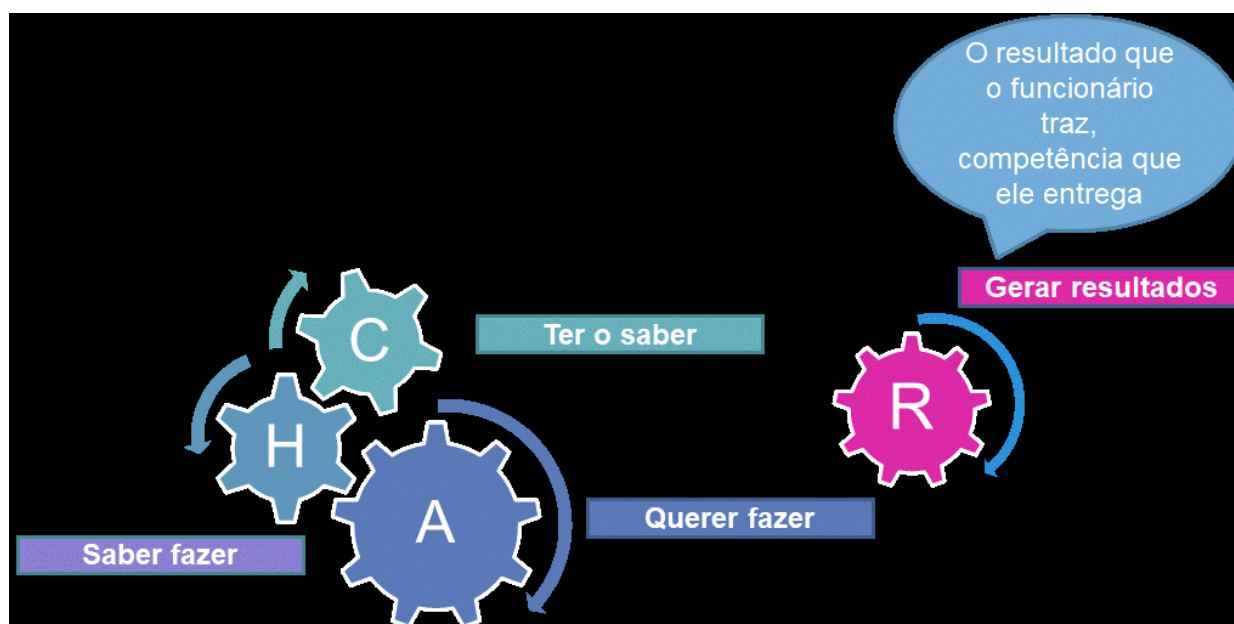
Para exemplificar, segue esquema a seguir:



Esquema: CHA

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Porém, segundo o autor Roberto Madruga (2019), a aquisição de competências por qualquer pessoa é algo nobre, contudo terá mais valor se acrescentarmos a palavra RESULTADOS ao tradicional CHA, transformando-o no CHAR moderno.



Esquema: CHAR

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Exemplificando o CHAR:

- ✓ Conhecimentos = o funcionário é expert em Contabilidade – Curso na área.
- ✓ Habilidades = o funcionário conhece as técnicas contábeis, escolhe as mais adequadas à empresa e elabora balanços contábeis completos.
- ✓ Atitudes = o funcionário tem a atitude de elaborar os balanços contábeis de forma proativa e na ocasião certa, fazendo acontecer.
- ✓ Resultados = os balanços contábeis elaborados foram tão bons e completos, que possibilitaram tomada de decisão rápida pelos acionistas, que decidiram investir parte da renda e geraram resultados financeiros positivos para a Organização.

Para que seja possível mapear essas competências, são necessárias informações sobre as atribuições de cada posto de trabalho, de cada espaço ocupacional da organização. O espaço ocupacional é a função exercida pelo servidor, ou seja, o cargo dele pode ser Analista de Recursos Humanos, mas a função está relacionada às atribuições de recrutamento e seleção. Nesse caso, a organização pode ter vários Analistas de Recursos Humanos exercendo funções diferentes: um analista é responsável por recrutamento e seleção e integração; outro é responsável pela administração de pessoal; outro é responsável pelas ações de treinamento e desenvolvimento. A gestão por competências entrará no detalhe das atribuições e atividades das funções.

A Gestão por competências requer o aprofundamento nos processos de trabalho das diversas áreas da instituição, a fim de que as necessidades de capacitações e desenvolvimento sejam relacionadas não somente à ampliação de conhecimentos, melhoria de habilidades ou modificação de atitudes, mas também ao cumprimento das atribuições de cada função. Então, como falamos acerca da abrangência das competências que consideram além do CHAR, as entregas de cada servidor, para que a gestão por competências seja realmente efetiva, é importante conhecer e mapear os processos de trabalho relacionados a cada um dos espaços ocupacionais da organização.

Segundo o autor Scott B. Parry (1996), Gestão por Competências é agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

As competências podem se subdividir em técnicas e comportamentais. As competências técnicas são os conhecimentos específicos ou ferramentas que um profissional precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel, como por exemplo: idiomas, normas, legislação, aplicativos de informática, metodologias, sistemas de gestão, outros. Já nas competências comportamentais estão as atitudes do servidor que impactam nos seus resultados e desempenho, como por exemplo: comunicação, liderança, comprometimento, trabalho em equipe, outros.

As competências técnicas e comportamentais podem ser aferidas através de processos formais e estruturados de avaliação de desempenho, com base em competências. Para esta aferição são utilizados parâmetros de proficiência relacionados ao nível de conhecimento e ao domínio sobre algum assunto.

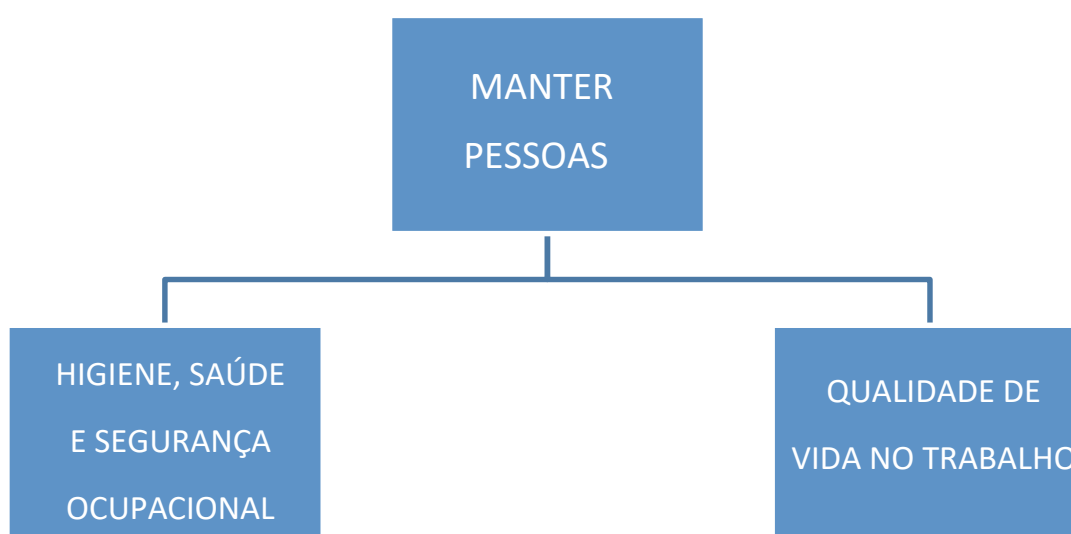
Para a composição das competências comportamentais é importante que se faça um inventário dos comportamentos desejáveis e aceitáveis para a organização. Existem técnicas específicas para a realização do inventário comportamental que é o levantamento de indicadores que traduzem os comportamentos ideais para o alcance da estratégia organizacional. Para a coleta dos comportamentos ideais sugerimos que haja o envolvimento de grande parte dos servidores da organização, a fim de que estes se vejam representados no “jeito de ser” da organização.

Manter pessoas

A motivação das pessoas é de extrema importância e precisa ser ativada de tempos em tempos. As pessoas trabalham nas Instituições em parceria, visando retornos pelo empenho

e esforço que dedicam a elas, e um deles é trabalhar num lugar harmonioso, que ofereça condições psicológicas e físicas seguras e saudáveis, com bom clima de trabalho, com atividades desafiadoras e onde seus talentos sejam valorizados e reconhecidos.

A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na Organização e os cuidados com a saúde ocupacional. Em nossa abordagem focaremos nas atividades de RH destacadas figura a seguir:



Esquema: Atividades de RH dentro do processo de Manter Pessoas

Fonte: Renata Lapenda Lins (2020)

Higiene e a Segurança no trabalho são duas atividades que estão intimamente relacionadas com o objetivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma Organização. Segundo a O.M.S. (Organização Mundial de Saúde), a verificação de condições de Higiene e Segurança consiste “em um estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença ou enfermidade”.

Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho ou higiene ocupacional é o conjunto de normas e procedimentos que visam 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. É um conjunto de medidas preventivas relacionadas ao ambiente do trabalho, visando a redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Consiste em combater as doenças

profissionais(aquelas em que o trabalho é determinante para o seu aparecimento), identificando os fatores que podem afetar o ambiente de trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, a segurança e o bem-estar do trabalhador).

Do ponto de vista da **saúde física**, a Higiene do trabalho, cuida dos aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Um local saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar. Ou seja, em resumo envolve cuidados com:

- ✓ Iluminação: A luminosidade no ambiente, que deve ser adequada a cada tipo de atividade;
- ✓ Ventilação: Remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como o afastamento de possíveis fumantes ou a utilização de máscaras durante o trabalho;
- ✓ Temperatura: O cuidado com a manutenção de níveis adequados de temperatura no ambiente laboral;
- ✓ Ruídos: Remoção ou redução de ruídos do ambiente, além de providências quanto ao uso de protetores auriculares;
- ✓ Ergonomia: As instalações, máquinas, equipamentos e mobiliários devem ser adequados ao corpo humano, bem como as ferramentas e os instrumentos de trabalho devem reduzir a necessidade de esforço humano.

Do ponto de vista da **saúde mental**, o ambiente deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis, e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais marcantes, como o estresse. Ou seja, envolve cuidados com:

- ✓ Relacionamentos humanos agradáveis no trabalho;
- ✓ Tipos de atividades desenvolvidas devem ser agradáveis, significativas e motivadoras;

✓ Estilo de gerência deve ser democrático e participativo;

✓ Eliminação de possíveis fontes de estresse.

O estresse tem merecido grande atenção das Instituições hoje, pois tem gerado impactos negativos na produtividade e na satisfação das pessoas, podendo ocasionar serviços de má qualidade e desperdícios, além de estar causando grande percentual de adoecimento nas empresas. O estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento de rígido horário de trabalho, a monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectivas de progresso profissional, falta de identificação com a missão da Instituição e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse.

Além do trabalho, problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais ajudam a aumentar o estresse dos funcionários, provocando sérias consequências para eles e para a organização. As consequências humanas do estresse aparecem na forma de ansiedade, depressão, angústia, problemas gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Uma ação que pode apoiar o processo de redução do estresse no trabalho é a criação de grupos de gerenciamento de estresse, que visam trabalhar os diversos contextos da vida que estão prejudicando o dia a dia dos participantes, e são destinados a pessoas que sentem que a ansiedade ou o estresse estão prejudicando a sua qualidade de vida geral e o seu desempenho no trabalho. A inscrição deve ser voluntária e a condução das atividades dirigidas pela área de Gestão de Pessoas, através de um profissional competente e com experiência em Psicoterapia.

O trabalho em grupo é uma forma de terapia para os participantes, que podem externar seus sentimentos através da troca de experiências e da abertura de suas vivências, de modo a fortalecer o seu equilíbrio emocional. Deve ter duração pré-determinada, de modo que os participantes saibam que o processo terá início, meio e fim. Os grupos trabalham, por meio de ideias e relatos coletivos, as condições de saúde e qualidade de vida, possibilitando a expressão das tensões e sentimentos, ampliando a percepção e estimulando a criatividade em todos. Normalmente, são abordados temas como auto cobrança excessiva, dificuldade de relacionamento familiar, dificuldade de relacionamento conjugal, dificuldade de conciliação da vida profissional e pessoal, inseguranças, conflitos no trabalho, etc.



Deve existir um pacto de sigilo entre os participantes e o condutor do grupo para que os assuntos abordados sejam preservados.

Ações de capacitação que visem fortalecer o autoconhecimento e a Inteligência Emocional também são muito bem-vindas para influenciar as atitudes positivas dos trabalhadores no dia a dia, bem como o acolhimento e a ouvida por parte da equipe de gestão de pessoas.

Segurança do Trabalho

A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. São medidas que devem ser implantadas como garantia de qualidade e segurança do funcionário, visando proteger a sua integridade física e sua capacidade laboral.

Está relacionada não só com a prevenção de acidentes, mas também com a administração dos riscos ocupacionais. Ela trabalha para minimizar os riscos de acidentes, mas também requer o desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança, estabelecimento de indicadores e estatísticas de acidentes, relatórios de acompanhamento e providências e recompensas pela administração eficaz da função segurança.

Muitos trabalhadores, por força da própria natureza de suas tarefas, estão sujeitos aos acidentes de trabalho, que podem provocar lesão corporal ou perturbação funcional, morte, perda ou redução permanente ou temporária da capacidade para o trabalho. Os acidentes, em geral, são o resultado de uma combinação de fatores, entre os quais se destacam as falhas humanas e as falhas materiais.

Os acidentes podem ser evitados por meio da promoção de constantes campanhas de conscientização e capacitações sobre o tema, além do uso dos EPIs (Equipamentos de proteção individual) durante a execução das atividades laborais que assim exijam.

A Organização deve possuir um sistema rígido de controle da segurança ocupacional, com uma área responsável pela gestão do programa de Segurança no Trabalho e promoção de várias ações de reforço e conscientização.

Um Programa de Segurança no Trabalho pode contemplar:

- ✓ Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes na empresa;
- ✓ Elaboração de relatórios para providências quanto aos acidentes de trabalho;

- ✓ Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança;
- ✓ Promoção de eventos relacionados ao tema e premiação para servidores e empregados que se destaquem nos cuidados com a Segurança do Trabalho;
- ✓ Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da segurança no trabalho.
- ✓ Elaboração e divulgação de planos de emergência e evacuação de áreas, de forma a possibilitar uma atuação segura em caso de princípios de incêndio na Instituição.

Saúde Ocupacional

Saúde é a ausência de doença. Os riscos à saúde, provocados por agentes físicos, biológicos, tóxicos e químicos, assim como condições estressantes, podem provocar danos às pessoas no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças.

A Saúde Ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva e envolve:

- Realização de exames médicos;
- Programas de proteção da saúde dos funcionários;
- Palestras de medicina preventiva;
- Elaboração do mapa dos riscos ambientais;
- Avaliação clínica e nutricional do corpo funcional.

Os gestores e líderes têm um importante papel no cuidado com o estado geral de saúde de seus trabalhadores, pois estão no dia a dia com cada um deles e influenciam, poderosamente, o seu estado geral de bem-estar. O RH é o grande parceiro deles nessa responsabilidade, auxiliando-os com instrumentos e ferramentas específicas. Quando não existem profissionais no quadro do RH que sejam especializados em segurança e medicina no trabalho (médicos ou enfermeiros do trabalho), é importante que a área se articule para viabilizar, junto às organizações de saúde e faculdades, parcerias para promoção de ações e campanhas, como realização de exames, vacinação, palestras, etc.

Para elaboração de um bom programa de saúde ocupacional, algumas etapas precisam ser contempladas:

- Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamento e acompanhamento de doenças;

Orientação para realização de exames periódicos de saúde com todo o corpo funcional;

- Desenvolvimento de relatórios médicos para acompanhamento do estado geral dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de regras e procedimentos de prevenção médica;
- Campanhas e ações educativas com relação à preservação da saúde no ambiente de trabalho;
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz de função de saúde ocupacional.

Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização. É a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. A qualidade de vida também pode ser influenciada por aspectos socioeconômicos de determinada população, impactando na condição e modo de vida de seus integrantes. É um processo instável, sujeito a mudanças rápidas por ações do sujeito e do ambiente.

A qualidade de vida está estruturada em quatro dimensões:

- Física – percepção do indivíduo sobre sua condição física;
- Psicológica – percepção do indivíduo sobre sua condição afetiva e cognitiva;

- Do relacionamento social – percepção do indivíduo sobre os relacionamentos sociais e os papéis sociais adotados na vida;
- Do ambiente – percepção do indivíduo sobre aspectos diversos relacionados ao ambiente onde vive.

Nesse sentido, não é aconselhável investir esforços em apenas uma das dimensões, pois existe um grau de inter-relação entre elas e a falta de equilíbrio passa a comprometer o todo. Por não serem independentes umas das outras, fortalecer apenas algumas delas, de certa forma, seria um investimento incipiente.

As Organizações se preocupam em estruturar programas de qualidade do trabalho, justamente por saberem que eles conduzem a um clima de confiança e respeito mútuo dentro da empresa, no qual as pessoas tendem a aumentar as suas contribuições e elevar as oportunidades de êxito, além de se tornarem mais leais e produzirem mais.

No ambiente corporativo, os principais objetivos dos programas e ações de qualidade de vida envolvem, além da ampliação da produtividade e da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, o atendimento das expectativas dos colaboradores quanto ao bem-estar, à sensação de felicidade e à satisfação no trabalho e a ampliação do clima de confiança e respeito mútuo.

Para estruturar programas de qualidade de vida, cabe ressaltar que “copiar” e “colar” programas que funcionaram em alguma instituição é uma prática arriscada. O que é expectativa de um grupo de servidores em dada realidade pode não ser para outro grupo de servidores que estão em outras realidades. Lembremos que mesmo todos sendo servidores públicos, cada instituição tem sua especificidade, sua cultura, seus valores. Então, olhar um programa de qualidade de vida que funciona em outra instituição pode servir de referência, pois já foi implantando e testado, mas copiar na íntegra este programa pode não surtir os mesmos efeitos.

Por isso, um dos primeiros passos para implantação de programas de qualidade de vida pode ser “perguntar e ouvir” o que realmente o público deseja. Não se esqueça de considerar as dimensões, já mencionadas, que compõem o ser humano para estruturar uma pesquisa que possibilite um melhor direcionamento das ações e das práticas que visam à ampliação e/ou manutenção do bem-estar deste público.

Como forma de apoiar o processo de identificação dos fatores que influenciam o bem-estar dos servidores, para elaboração da pesquisa, disponibilizaremos uma relação com alguns desses fatores, indicados por Chiavenato (2014. P. 420):

- ✓ Satisfação com o trabalho executado.
- ✓ Remuneração recebida.
- ✓ Reconhecimentos por resultados alcançados.
- ✓ Possibilidades de crescimento.
- ✓ Relacionamento humano dentro do grupo e da empresa.
- ✓ Clima organizacional favorável.
- ✓ Ambientes físicos adequados.
- ✓ Liberdade e responsabilidade de trabalhar.
- ✓ Gestão participativa.

Cabe esclarecer que alguns dos fatores até podem ser básicos, pois a necessidade por locais seguros e higienizados (sem riscos ambientais), com relações interpessoais amistosas e respeitadas, com remuneração recebida adequadamente, terminam sendo similares, independente da organização. No entanto, o grau de maturidade em que se encontra a instituição e seus servidores, influencia demais as práticas exitosas de Gestão de Pessoas voltadas à manutenção e/ou ampliação da qualidade de vida.

Isso quer dizer que se a instituição já possui um Programa de Qualidade de Vida (PQV) implantado a expectativa dos servidores normalmente fica aumentada, pois as necessidades básicas já foram supridas.

A área de Gestão de Pessoas deve fazer uma pesquisa que considere os fatores e dimensões que impactam a qualidade de vida e o bem-estar dos seus servidores, considerando itens como relacionamento, reconhecimento, estrutura organizacional, comunicação institucional,

liderança, ambiente de trabalho (infraestrutura), estímulo à vida saudável, equilíbrio da vida pessoal e profissional. Normalmente, esses itens aparecem no que chamamos de pesquisa de clima organizacional.

A partir do diagnóstico (através da pesquisa) você poderá estruturar o Programa de Qualidade de Vida (PQV) mais adequado à sua realidade!

A Secretaria de Administração coordena o Programa Mais Servidor que é um programa de qualidade de vida no trabalho destinado a todos os servidores do Poder Executivo Estadual, e que visa à gestão dos fatores físicos, sociais e psicológicos que afetam a cultura organizacional dos Órgãos e Entidades do Estado como um todo, e que interferem no bem-estar do servidor e influenciam no aumento da capacidade do Estado para implementar suas políticas públicas.

Monitorar pessoas

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. As organizações não operam na base da improvisação nem funcionam ao acaso, mas de acordo com planos que visam o alcance de objetivos, cumprimento da missão e alcance da visão por meio de estratégias organizacionais. Por isso requerem considerável esforço de monitoração das diversas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pelas atividades desempenhadas pelos colaboradores (CHIAVENATO, 2014, P. 431).

Esses processos de monitoração podem seguir uma linha mais tradicional, cujo paradigma é da teoria X (modelo em que há grande desconfiança a respeito das pessoas), ocasionando ações voltadas ao controle externo e rígido da força de trabalho. Ou podem seguir uma linha mais moderna, na medida em que se baseiam na teoria Y (modelo em que há confiança a respeito das pessoas e incentivo ao comprometimento), oportunizando um ambiente de trabalho voltado ao autocontrole e flexibilidade por parte dos servidores e colaboradores.

A figura a seguir identifica os elementos que indicam se o processo monitorar pessoas na organização em que você trabalha está mais perto da Teoria X ou da Teoria Y. Faça uma reflexão sobre as ações necessárias para modificar elementos indesejáveis ou manter os elementos que são agregadores para o ambiente corporativo na qual você está inserido.

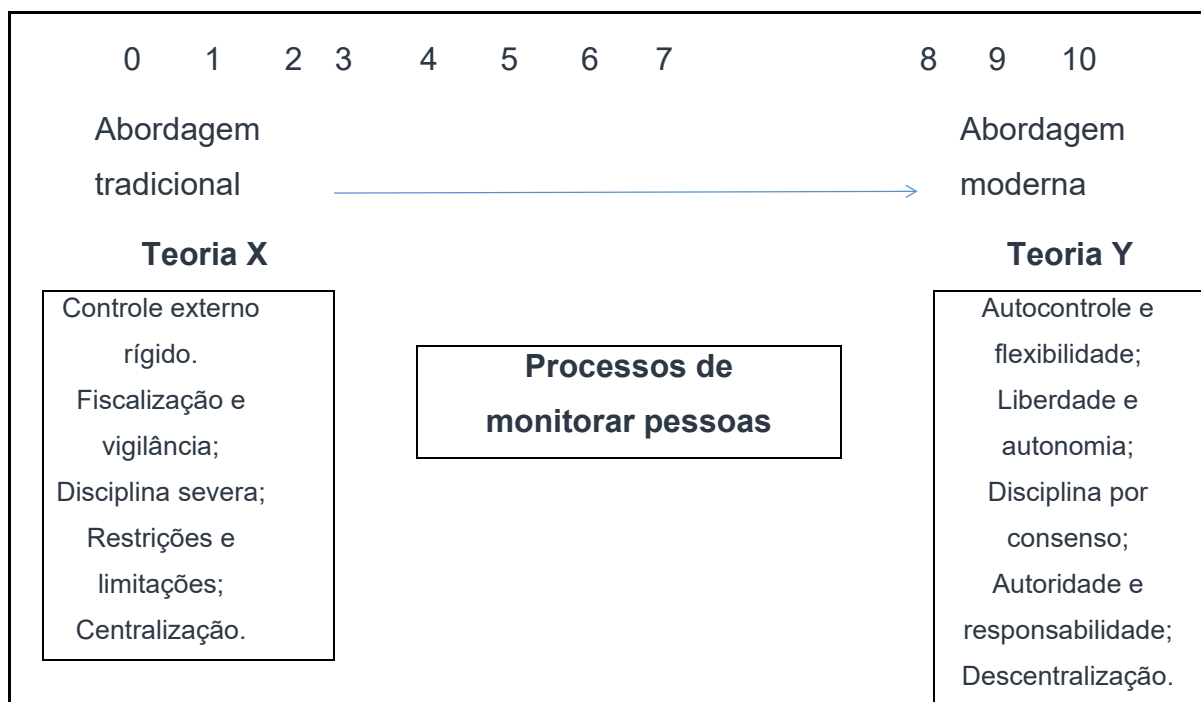


Figura: Que nota dar para os processos de monitorar pessoas em uma organização?

Autor: Chiavenato, 2014, P.432

É importante ressaltar que os modelos citados podem ser adotados alternadamente com predominância de um ou de outro, dependendo da cultura e do negócio da instituição.

O que temos observado é que o monitoramento adotado pelas organizações tem cada vez mais seguido um estilo democrático e participativo e o controle está deixando de ser impositivo e coercitivo e tem se baseado no conhecimento e contribuições das pessoas às organizações. Ainda mais no cenário em que as organizações estão inseridas, em plena era da informação e do conhecimento.

Nessa linha, a área de Gestão de Pessoas também deve fazer uso de sistemas de informação gerencial e banco de dados e talentos como ferramentas de apoio ao processo de monitoramento da força de trabalho. E, outra coisa, os sistemas não devem ser restritos à área de Gestão de Pessoas. Devem ser de fácil acesso e aberto aos gestores e demais servidores, a fim de que recebam informações e retroação de desempenhos. É importante salientar, no entanto, que os acessos às informações confidenciais e pessoais dos servidores devem ser restritos à área de gestão de pessoas e ao responsável técnico autorizado!

O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento de informações. Envolve uma coleção de dados que se relacionam de maneira a criar significado ou sentido em um

domínio específico, como um catálogo ou um fichário. Este processamento permite acumular e cruzar dados com outros para gerar informações significativas e relevantes à organização. Todas as informações pessoais dos servidores, por exemplo, são cadastradas em um sistema e à medida que é alimentado possibilita gerar relatórios com informações sobre o perfil da força de trabalho.

Existem vários tipos de bancos de dados:

- Cadastro de pessoal (dados pessoais de cada colaborador).
- Cadastro de competências (dados sobre as competências de cada colaborador).
- Cadastro de cargos (dados sobre os ocupantes de cada cargo).
- Cadastro de seções (dados de lotação por unidade ou departamento).
- Cadastro de remuneração (dados sobre salários e incentivos).
- Cadastro de treinamento (dados sobre programas de treinamento).
- Cadastro de sucessão (dados sobre candidatos internos à sucessão).
- Cadastro médico (dados sobre consultas e exames médicos).

O sistema de informação gerencial, que é outra ferramenta bastante utilizada pela área de Gestão de Pessoas (ou que pelo menos deveria!), é um sistema planejado para obter, processar, organizar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir tomadas de decisões mais eficazes. A partir de um sistema de informação gerencial bem estruturado, ou seja, com um banco de dados completo e com informações confiáveis que o alimenta, é possível direcionar melhor os esforços voltados à definição de estratégias e políticas de Gestão de Pessoas. As ações planejadas e realizadas deixam de ser por “percepções individuais” e passam a ser baseadas em fatos e dados.

Num processo de dimensionamento (ou redimensionamento) da força de trabalho, por exemplo, é importante conhecer o perfil dos servidores existentes na organização, os processos de trabalho e os recursos necessários e disponíveis para o cumprimento da missão institucional. Outra coisa, as competências requeridas para desempenho de novas atividades ou atividades antigas, mas com novas tecnologias, existem e/ou são suficientes na instituição?

Esta é uma informação relevante ao processo de dimensionamento de pessoal. São os bancos de dados e sistemas de informação gerencial que possibilitam gerar informações mais precisas para que este dimensionamento ocorra de acordo com as reais necessidades do Órgão.

Além disso, há muito tempo, as áreas de Gestão de Pessoas deixaram de ser áreas que usavam apenas o sentimento ou empirismo para definição de suas políticas. Os dados, os números, as estatísticas e a aferição de resultados são essenciais para o processo de modernização das áreas de Gestão de Pessoas.

Não tem como alcançá-la sem monitoramento!

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

George T. Milkovich & John W. Boudreau. **Administração de Recursos Humanos**, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

Guimarães, Juliana. Lapenda, Renata. **Apostila de Curso EAD Noções de Gestão de Pessoas no Serviço Público – CEFOSPE**. Recife: 2018.

LEME, R. (Org.). **Gestão por Competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

Madrugá, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Uni, 2019.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão do Treinamento de Pessoas**. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

Sobre a autora

Renata Lapenda Lins, Gestora Governamental – Especialidade Administrativa da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD-PE).

Profissional com experiência de mais de 20 anos na área de Gestão de Pessoas, tanto em Instituições públicas como em Empresas privadas, atuando como analista, assessora, consultora e gestora da área nas diversas Organizações onde atuou.

Graduada em Administração de Empresas, Especialista em Gestão de Marketing, pela Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE e MBA em Gestão Pública, pela AVM Faculdade Integrada.

Professora das Disciplinas de Comportamento Organizacional e Administração de Recursos Humanos I e II na Universidade Federal de Pernambuco / UFPE; assim com de Administração de Recursos Humanos na Faculdade Joaquim Nabuco; e do Curso de Treinamento & Desenvolvimento na MPE Consultoria.

Instrutora, Tutora e Conteudista dos Cursos presenciais e EAD de Noções de Gestão de Pessoas no Serviço Público do CEFOSPE.

Palestrante na área de Gestão de Pessoas em diversas empresas e Órgãos públicos.

