

**PROJETO EUROBRASIL 2000**  
Apoio à Modernização do Aparelho de Estado  
Co-financiado pela União Européia

**INTRODUÇÃO À GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS**  
**Texto de Referência em Gestão de Pessoas**

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão  
Secretaria de Gestão  
Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Comissão Européia

Brasília

2006

**Presidente da República**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão**

Paulo Bernardo Silva

**Secretário de Gestão**

Valter Correia da Silva

**Diretor do Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão**

Victor Branco de Holanda

**Diretor Nacional do Projeto EuroBrasil 2000**

Ruben Bauer

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**

**Comissão Europeia**

**INTRODUÇÃO À GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS**  
**Texto de Referência em Gestão de Pessoas**

**Björn Bengtson e Göran Järvstrand**

Tradução de Luiz S. Macêdo de Oliveira

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO  
SECRETARIA DE GESTÃO  
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL EM GESTÃO  
PROJETO EUROBRASIL 2000

Esplanada dos Ministérios, bloco K – 4º andar – sala 479-A  
CEP 70040-906 – Brasília-DF  
Telefones: (61) 3429.4906 / 3429.4208 / 3429.4836  
Fax: (61) 3225.5183  
eurobrasil@planejamento.gov.br  
<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/eurobrasil/eurobrasil.htm>

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000:

Carla Sorneta (equipe européia)  
Flávia Carvalho (equipe brasileira)  
Norma Nogueira (equipe brasileira)  
Roger Pouliquen (equipe européia)  
Ruben Bauer (Diretor)

CAPA

Bárbara Bela Editora Gráfica

DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL

Bárbara Bela Editora Gráfica

TIRAGEM

200 exemplares

É permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

Normalização: DIBIB/CODIN/SPOA

---

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. Introdução à Gestão de Recursos Humanos: texto de referência para a área temática de gestão de pessoas / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos; Björn Bengtson e Göran Järvstrand; tradução de Luiz S. Macedo de Oliveira. — Brasília: MP, 2006.

52 p.

p.1. Administração de pessoal. I. Projeto euroBrasil 2000 - Comissão Européia.

---

CDU (658.3)

## SUMÁRIO

---

Apresentação.....	07
A moderna Administração de Recursos Humanos.....	09
Planejamento estratégico, orçamento e planejamento de recursos humanos.....	14
Capacitação para o desenvolvimento institucional.....	15
Desenvolvimento e mudança organizacional.....	21
Descrição de cargos.....	22
Recrutamento e treinamento introdutório.....	27
Desligamento.....	36
Gestão de desempenho.....	37
Desenvolvimento de recursos humanos.....	41
Motivação e compensações.....	46
Comunicação e relações de emprego.....	48
Eqüidade no ambiente de trabalho.....	49
Registros funcionais.....	50



## APRESENTAÇÃO

---

O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir da consorciação entre os estados da arte em Administração Pública brasileiro e europeu. Para o provimento deste último, o Projeto conta com a assistência técnica prestada por um consórcio contratado pela União Européia, integrado pela Escola Nacional de Administração da França (ENA), pelo Instituto Sueco de Administração Pública (SIPU), pelo Instituto Holandês de Administração Pública (ROI) e pelo Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA).

O Projeto tem por objetivo geral apoiar o Governo brasileiro na implementação da sua política de gestão pública, e por objetivos específicos:

- apoiar a flexibilidade da gestão da administração pública;
- reforçar a capacidade das instituições centrais para a reforma administrativa;
- melhorar a capacidade de gestão dos funcionários públicos de categorias superiores;
- melhorar as relações entre a administração pública e os cidadãos; e
- criar laços permanentes com a Europa.

Em um prazo de três anos, o Projeto prevê a capacitação de cerca de 5.000 servidores de nível superior com vínculo permanente com a Administração Pública mediante atividades como videoconferências, cursos de educação a distância, oficinas e seminários com especialistas, além de participação em missões técnicas à Europa (cerca de 200 servidores) e incubação de redes temáticas e comunidades de prática. Serão ainda elaborados estudos técnicos para subsídio a iniciativas de alteração do quadro legal.

O Projeto conta com três componentes principais:

- Fortalecimento da Administração Pública;
- Desenvolvimento da capacidade gerencial dos servidores públicos; e
- Relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão.

Estas componentes, por sua vez, subdividem-se em blocos de ações encadeadas: as áreas temáticas do Projeto. Em seu formato atual, o Projeto conta com 13 áreas temáticas:

- Ética profissional;
- Formação para o serviço público;
- Gerenciamento de projetos;

- Gestão de pessoas;
- Gestão por resultados;
- Melhoramento da relação entre o Estado e o cidadão;
- Modelagem federativa;
- Modelagem institucional;
- Monitoramento e avaliação de programas governamentais;
- Parcerias público-privadas;
- Planejamento e gestão territorial;
- Planejamento estratégico; e
- Redes e comunidades de prática (suporte metodológico ao Projeto).

No âmbito da componente “Fortalecimento da Administração Pública” e da área temática “Gestão de Pessoas” do Projeto, foi programada, em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MP), a oficina *Tendências Internacionais no Campo da Gestão de Pessoas no Setor Público*.

Esta publicação contém o texto *Introdução à Gestão de Recursos Humanos*, de autoria de Björn Bengtson e Göran Järstrand, precedido de um texto introdutório ao contexto federal brasileiro de administração de recursos humanos, elaborado pelo corpo técnico da SRH/MP.

Brasília, julho de 2006

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000



# INTRODUÇÃO AO CONTEXTO FEDERAL BRASILEIRO EM ADMINISTRAÇÃO DE RH

## A MODERNA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### GRH e o alcance dos objetivos da organização

O objetivo geral da moderna gestão de recursos humanos é assegurar que a organização possa atingir seus objetivos pela utilização adequada da força de trabalho. Para tanto, as organizações necessitam não somente de pessoal qualificado, mas também de sistemas eficientes e eficazes e de recursos financeiros. O desenvolvimento institucional requer não só que a pessoa certa esteja no lugar certo no momento certo, mas também que a organização possua um ambiente de trabalho compatível com os seus sistemas operacionais e disponibilidade de recursos financeiros adequados.

Além de recursos humanos, a organização precisa de sistemas como computadores e sistemas de gestão financeira, transporte para chegar até o cliente, remédios para os hospitais, livros para as escolas, etc. Os gestores têm que manter um equilíbrio harmônico entre os recursos e os fatores de produção.

Os objetivos da GRH devem ser coerentes com os objetivos globais da organização. A finalidade do processo de formulação de objetivos é direcionar as atividades de GRH em ambientes usualmente turbulentos, de forma que, tanto as necessidades da organização quanto as necessidades individuais e coletivas de seus empregados possam ser satisfeitas através da implementação de políticas e práticas compreensíveis e eficazes.

As políticas e práticas são componentes integrais da gestão estratégica. Uma estratégia de GRH é principalmente uma atitude mental de convicção quanto ao valor da clareza de objetivos e da adequação dos planos às finalidades da organização, bem como da necessidade de integração perfeita entre os vários componentes da estratégia adotada.

As questões fundamentais em planejamento estratégico são “Aonde queremos chegar?” e “O que precisamos fazer para chegar lá?”

GRH  
integrada com  
outros sistemas

Objetivos  
de GRH

Estratégia  
de RH

**Foco no cliente**

Toda organização precisa focalizar permanentemente sua clientela. Isto significa que a organização deve identificar corretamente seus clientes (proprietários, agência governamentais, conselhos diretores, corpo gerencial, empregados, consumidores, fornecedores e público em geral) e suas necessidades específicas, para poder adaptar-se e satisfazê-los. As estratégias e objetivos da GRH, portanto, devem estar perfeitamente sintonizados com suas clientelas e com os produtos e serviços que elas demandam.

**O que é estratégia de RH?**

**Estratégia, objetivos e plano de ação**

Há uma enorme variedade de receitas ideais de estratégias de RH. Uma das propostas teóricas mais seguidas é a de que uma estratégia de RH ou de qualquer outra natureza deve conter dois elementos principais: **1. objetivos estratégicos**, por exemplo, resultados que a estratégia deveria alcançar, **2. é um plano de ação**, por exemplo, os meios pelos quais se pretende alcançar os objetivos visados. Os objetivos deveriam ser definidos em função daquilo que precisa ser feito para alcançar os fins da organização e as necessidades individuais dos seus colaboradores.

Estratégias de RH são simplesmente os processos que combinam pessoas, planos e programas de atividades, de acordo com esquemas gerais, para realizar os objetivos da organização. O processo de formulação de estratégias é uma maneira de se promover a compatibilização desses diferentes pontos-de-vista.

**RH e objetivos da organização**

A imagem abaixo mostra como a GRH se relaciona diretamente ao negócio principal de um ministério encarregado de prover recursos humanos adequados. Ao cumprir sua missão, a GRH apóia indiretamente a realização dos objetivos organizacionais do ministério.



## O propósito da moderna GRH

O propósito da moderna GRH é assegurar que a organização atraia e retenha as pessoas qualificadas, comprometidas e motivadas, das quais necessita. Quais são essas necessidades e como satisfazê-las é, em síntese, o conjunto de definições que compõem uma estratégia de RH. A implementação da estratégia significa tomar medidas para avaliar e satisfazer as necessidades futuras das pessoas, dando-lhes continuamente oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem para que elas reforcem e expandam sua competência, suas contribuições, seu potencial e sua empregabilidade.

Recrutamento, lotação e treinamento são processos básicos de GRH. Reforço motivacional e fortalecimento do compromisso são fatores adicionais para se alcançar sucesso. Este último é o resultado da implementação de políticas e procedimentos de valorização e recompensa, baseados (1) naquilo que as pessoas fazem e alcançam, (2) nas suas habilidades e competências e (3) na sua disposição e habilidade para contribuir para com a organização.

Os valores e a ética normalmente professados pelas organizações do setor público só diferem marginalmente de um país para outro. Às vezes os valores e a ética apresentam uma nuance nacional ou regional que deve ser vista como algo positivo. Dependendo das circunstâncias específicas, é normalmente necessário assegurar uma mão-de-obra diversificada, prover oportunidades iguais e uma postura ética na gestão de pessoas, baseada na preocupação com o ser humano, a justiça e a tolerância, estabelecendo vários padrões e normas. No tocante à implementação das políticas de RH, é essencial que o comportamento organizacional, especialmente o dos seus dirigentes, seja coerente com os valores e a ética declarados.

O fortalecimento da motivação e do compromisso, através de políticas e processos calcados na avaliação e recompensa das pessoas em função daquilo que elas fazem e realizam, das habilidades e competências e de sua disposição e talento, são fatores adicionais de sucesso. As organizações precisam criar um clima que favoreça a manutenção dos relacionamentos produtivos e harmoniosos, construídos por meio de parcerias entre a administração e os empregados, onde o trabalho em equipe possa florescer e os empregados sejam efetivamente valorizados como partes interessadas (*stakeholders*) da organização.

## Uma boa GRH melhora o desempenho da organização

Boas práticas de gestão de RH podem melhorar o desempenho organizacional das seguintes maneiras:

- Aumento da motivação e do comprometimento.
- Desenvolvimento de competências e habilidades.
- Ampliação das responsabilidades atribuídas aos empregados de forma que eles possam utilizar plenamente suas competências e habilidades.

Obter e reter  
pessoal  
adequado

Processos  
básicos de RH

Valores básicos  
e ética

Motivação e  
compromisso

Melhoria do  
desempenho  
organizacional

Métodos para a melhoria do desempenho organizacional

- Desenvolvimento de relacionamentos positivos entre a administração e o pessoal.

Isto pode ser feito por meio de:

1. Clareza na definição das oportunidades de carreira e das competências desejadas.
2. Implantação de processos de gestão de desempenho e desenvolvimento continuado.
3. Utilização dos sistemas de recompensa para sinalizar o que é importante para a organização e o que ela está disposta a oferecer, em termos de recompensas financeiras e não-financeiras.
4. Implementação de estratégias de relacionamento com o pessoal.

### RH estratégico versus abordagem funcional tradicional

***A moderna GRH é, acima de tudo, de natureza estratégica.*** Seus objetivos globais são coerentes com a estratégia global (objetivos e planos) da organização.

***A administração de pessoal tradicional consistia, na maioria das vezes, na aplicação ao pé da letra das normas de pessoal.*** Era focada no “fazer as coisas direito” em lugar de “fazer as coisas certas”. Os processos de gestão relacionavam-se apenas vagamente com os objetivos e as metas da organização.

Administração de pessoal

Moderna GRH

***A moderna GRH relaciona-se fortemente com a visão, a missão e os objetivos operacionais da organização.*** Os seguintes elementos da política e estratégia de GRH são características importantes e a diferenciam da administração de pessoal tradicional:

Características da moderna GRH

1. Os empregados são considerados os recursos mais valiosos da organização.
2. A GRH é uma responsabilidade direta dos gestores de linha e está intimamente ligada à gestão de desempenho.
3. A GRH baseia-se em valores, fortalecendo o compromisso com a missão e os valores da organização.
4. A GRH pauta-se por políticas expressas e documentadas.
5. A GRH acredita que os empregados compartilham os mesmos interesses que os empregadores.
6. A GRH é estratégica, na medida em que busca identificar as áreas críticas para o desenvolvimento e o sucesso da organização.
7. A GRH é guiada pelos objetivos e seu acompanhamento.
8. A GRH é orientada processualmente.
9. A avaliação do desempenho gera a melhoria contínua.

***A moderna GRH só funcionará bem se o ambiente assimilar o enfoque acima e adaptar-se a ele.***

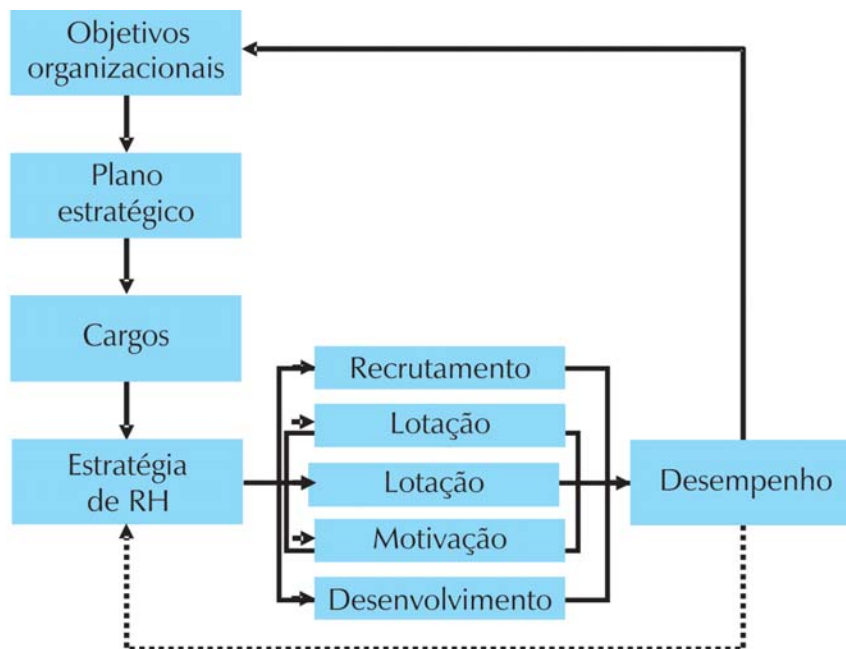
O ambiente da GRH requer:

- Disposições legais que favoreçam o enfoque estratégico.
- Disponibilidade de pessoal eficiente de apoio administrativo (inclusive um sistema eficiente de gestão de RH) e de rotinas administrativas que funcionem bem.
- Profissionais de RH competentes e capacitados para:
  - apoiar os gestores de linha,
  - realizar acompanhamentos e análises, e
  - promover ações de desenvolvimento.

Ambiente  
da GRH  
moderna

### Estratégia e processos de RH

A relação entre os objetivos estratégicos da organização e alguns processos de RH é ilustrada no organograma seguinte.



A estratégia de RH atrai os empregados necessários para executar as tarefas previstas para a implementação do plano estratégico, que define como os objetivos organizacionais serão alcançados. O provimento de pessoal é levado a cabo por vários processos. O resultado desses processos é o desempenho, que possibilita a realização dos objetivos organizacionais. O desempenho é avaliado e as medidas apropriadas para fazer as melhorias necessárias nas tarefas são então adotadas.

### A GRH na administração pública

Na maioria dos países, emprego na administração pública é diferente de emprego em empresas privadas e outras organizações. As condições de emprego, os direitos e deveres, etc. são, em geral, regulados por leis e

regulamentos oficiais. A possibilidade de contratos individuais ou coletivos é limitada. As questões relativas a RH são tratadas freqüentemente da mesma forma que os governos regulam as atividades das instituições que lhes são subordinadas.

#### Funções especiais

Os empregados de organizações públicas desempenham funções especiais e diferentes das de outros empregados. Alguns empregados públicos exercem poder sobre outros indivíduos e organizações. Outros provêm serviços baseados em leis e regulados pelo aparato jurídico governamental.

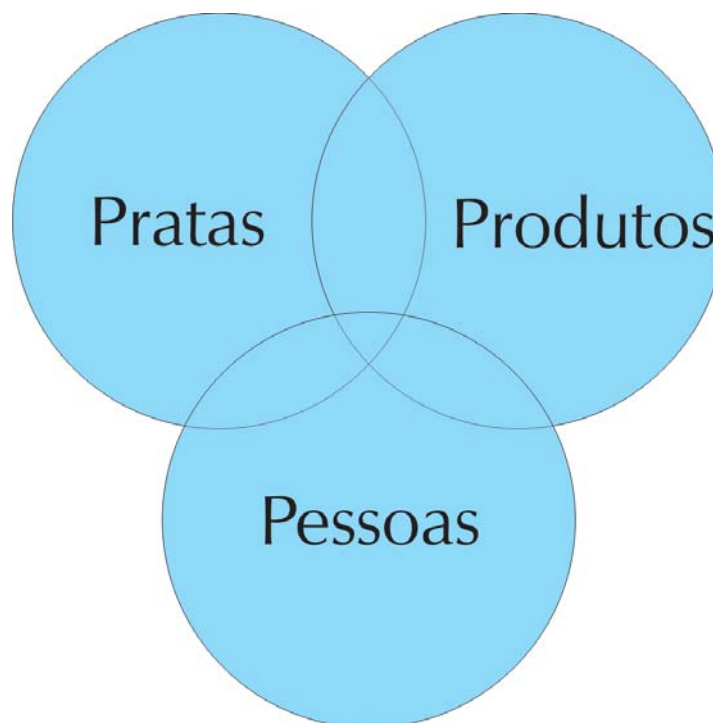
Os empregados públicos são responsáveis perante a lei pela implementação de políticas e providências legais.

As atividades das instituições públicas são governadas por objetivos e metas baseados em decisões políticas. Essas atividades são reguladas por leis e regulamentos.

#### Enfoque estratégico e ambiente legalístico

Estas características configuram um ambiente paradoxal de RH. Pretende-se que a GRH funcione estrategicamente, mas que se submeta ao enquadramento legal da administração pública. Os profissionais de GRH que atuam no serviço público, portanto, precisam guiar-se pelo ordenamento legal sem, no entanto, limitar sua conduta profissional mais do que seja necessário.

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



A imagem acima ilustra as relações entre **planejamento estratégico**, que define o que a organização produzirá, os recursos financeiros destinados à produção e os recursos humanos disponíveis. As organizações modernas procuram integrar estas três dimensões do planejamento, levando em consideração que:

- Só se pode produzir o que o pessoal disponível é capaz de fazer, e
- Não se pode ter mais pessoal do que o orçamento permite.

Pode-se concluir que, se a produção está definida em termos do que e do quanto produzir, o orçamento deve ser suficiente para cobrir as despesas de pessoal, caso contrário não será possível alcançar a produção definida.

Portanto, a GRH deveria ser capaz de dimensionar os recursos humanos necessários para alcançar as metas de produção e, ao mesmo tempo, ajustar os recursos humanos ao orçamento. Se o planejamento estratégico, o orçamento e o planejamento de RH forem atividades separadas, esta abordagem não será possível. O processo de planejamento global deve basear-se no conceito de planejamento integrado, no qual a GRH desempenha um importante papel.

### CAPACITAÇÃO<sup>1</sup> PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Os profissionais de RH são fundamentais no desenvolvimento da competência do pessoal para alcançar os objetivos da organização. Neste capítulo, o desenvolvimento da competência individual será estudado numa perspectiva ampla.



<sup>1</sup> N. da T.: No original, *capacity building*, com o sentido de capacitação das pessoas e também da instituição.

3 Ps

Papel da RH

## O que é capacitação?

Capacitação ou desenvolvimento de capacidade compreende as ações que visam a aumentar as habilidades e competências de indivíduos, unidades da organização, a organização como um todo ou um sistema de organizações, para que possam executar as suas respectivas missões, funções e tarefas eficaz e eficientemente. Capacitação, portanto, é um conceito muito amplo e que inclui uma ampla gama de medidas e atividades, que promovem o desenvolvimento de:

Organizações e indivíduos

- produtos e serviços;
- sistemas, métodos, procedimentos e processos gerenciais e administrativos;
- competência profissional e administrativa;
- melhorias setoriais ou globais do sistema educacional de uma sociedade;
- quadro de referência institucional (veja abaixo) do setor da administração pública em análise.

O que é competência?

A essência da capacitação é a provisão e desenvolvimento das competências de indivíduos e organizações. Competência pode ser definida como a habilidade e disposição de indivíduos ou organizações para executar atividades e alcançar certos objetivos e resultados. Exemplos de habilidades: lidar com uma determinada situação;

- agir eficiente e eficazmente, e também
- administrar situações imprevistas.

Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes

Os componentes principais de uma competência são os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e os valores. Estes últimos unem as pessoas em relações de aprendizagem. Somente através do desenvolvimento de competências torna-se possível assegurar a sustentabilidade dos resultados de outras ações de capacitação em sistemas ou procedimentos.

## Quadro de referência institucional

Aspecto formal

O conceito de institucionalização tem uma importância central. Instituições representam as normas e regras que guiam e delimitam o comportamento de indivíduos e organizações. O quadro institucional pode ser **formal**, consistindo em leis, políticas, regras e regulamentos.

Aspecto informal

Também pode ser **informal**, consistindo em normas não escritas e valores que regem as interações entre os indivíduos, dentro e fora do contexto organizacional. O quadro institucional inclui as esferas econômicas, sociais, culturais e políticas nas quais organizações operam.



Se a estratégia governamental tiver como objetivo a melhoria da saúde da população de uma região, várias instituições deverão ser envolvidas e terão que cooperar. Não apenas os hospitais, mas também as instituições responsáveis por serviços sociais, água potável, alimentação saudável, etc. deverão ser mobilizadas. A geração de empregos e o aumento da renda também impactarão nas condições de saúde da população.

Um exemplo

O sucesso de qualquer programa de capacitação requer que todos os aspectos do quadro de referência institucional sejam levados na devida conta. Capacitação, portanto, demanda a interação dos fatores internos e externos e de todos eles entre si. As ações de capacitação podem, por exemplo, contemplar:

- atividades que visam a melhorar a comunicação e o fluxo de informação entre unidades organizacionais e dentro de uma rede de organizações, de modo a assegurar que certas tarefas possam ser executadas mais eficazmente e a um menor custo;
- mudanças nas leis, nos regulamentos e nas políticas que afetam a interação entre os setores público e privado e a sociedade civil;
- intervenção sobre as normas e os valores das pessoas que operam num determinado quadro de referência institucional com vistas a melhorar o desempenho funcional.

As ações de capacitação focadas nestes aspectos também são conhecidas como **Desenvolvimento Institucional**.

Desenvolvimento Institucional

### Áreas e Focos de Capacitação

O quadro de referência institucional só pode ser desenvolvido e mantido através de organizações ou sistemas de organizações e se elas se tornarem eficientes.

Pode ser útil diferenciar as três principais áreas de capacitação. Embora integradas e dependentes umas das outras, cada área tem seu próprio foco e tipos de atividades. O quadro seguinte demonstra isso.

Área	Foco	Tipos de atividades
Gestão de RH para o desenvolvimento de indivíduos, equipes e quadros de pessoal	<p>Provisão de profissionais e de pessoal técnico-administrativo.</p> <p>Fortalecimento de quadros específicos, por exemplo, técnicos.</p> <p>Interação entre sociedade civil, políticos e pessoal</p>	<p>Organizar o treinamento de equipes e implantar quadros de pessoal.</p> <p>Estruturar planos salariais e condições de trabalho.</p> <p>Desenvolver sistemas de incentivos e recompensas.</p> <p>Implantar sistemas e procedimentos para a gestão eficaz de RH, incluindo recrutamento, ambientação, desenvolvimento, etc.</p>
Fortalecimento da organização	<p>Melhoria da qualidade e/ou quantidade de serviços e produtos.</p> <p>Sistemas gerenciais para aperfeiçoar processos de trabalho e desempenho de funções específicas.</p> <p>Sistemas para assegurar qualidade e disponibilidade de informação, transparência e responsabilidade.</p>	<p>Análise de comprometimento e fixação de padrões.</p> <p>Estruturação gerencial e organizacional.</p> <p>Treinamento de lideranças gerenciais.</p> <p>Sistemas de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação.</p> <p>Aprendizagem em serviço combinada com programas de mudança e gestão de projetos.</p> <p>Desenvolvimento de equipes e utilização de recursos humanos.</p> <p>Gestão da cultura organizacional, desenvolvimento de comunicações e administração de conflito.</p>
Reforma institucional	<p>Contexto institucional e sistemas organizacionais.</p> <p>Macroestruturas.</p> <p>Equilíbrio de forças e interações entre os setores público e privado e a sociedade civil.</p> <p>Sistemas para transparência, responsabilidade e anticorrupção.</p>	<p>Análise de fatores ambientais e necessidades de mudança.</p> <p>Revisão e desenvolvimento de sistemas econômicos e políticos.</p> <p>Mudanças de políticas e legislações.</p> <p>Gestão de políticas de desenvolvimento.</p> <p>Reforma constitucional.</p> <p>Treinamento em democracia parlamentar e gestão legislativa.</p> <p>Conscientização da necessidade de estruturar as condições de trabalho de acordo com a ética dos direitos humanos, da igualdade de gênero e da democracia.</p>

### Prestação de Serviço e Governança Democrática

Um dos principais focos na maioria dos projetos de capacitação é a melhoria da prestação de serviço. Se não houver uma percepção clara e objetiva de quais são os serviços que um ministério ou uma agência devem prestar, será muito difícil focalizar as ações de capacitação. Um programa de apoio ao planejamento estratégico deve incluir atividades tais como a análise das necessidades dos partes interessadas (*stakeholders*) da organização (ou unidade da organização), análise de exigências institucionais, formulação de metas e estratégias, fixação de padrões qualitativos e quantitativos para a prestação de serviço, planejamento operacional da implementação e programas de monitoramento e avaliação.

O desenvolvimento de legislação, procedimentos e sistemas deve focalizar o incremento da prestação de serviço. A previsão orçamentária e a priorização das atividades também devem ser contempladas. O mesmo se

Foco na prestação de serviços

aplica às funções de apoio dentro da organização. Apoio interno na forma de, por exemplo, gestão de recursos humanos e gestão financeira, facilitará a prestação de serviços externos.

### **Governança democrática: requisito da prestação de serviço**

Outro foco principal da capacitação é a **governança democrática**. A governança democrática é, de fato, um requisito para a prestação de serviço de alta qualidade. Governança democrática é o exercício de autoridade econômica, política e administrativa para gerir os negócios de um país em todos os níveis. Inclui todos os processos e instituições pelos quais os cidadãos articulam os seus interesses, exercem os seus direitos legais, cumprem com as suas obrigações e resolvem as suas diferenças.

Os direitos humanos regulam os direitos e as obrigações do indivíduos em relação ao Estado e deste em relação aos indivíduos. Os valores subjacentes aos direitos humanos - respeito à dignidade humana, a integridade do indivíduo, sua liberdade e segurança e participação nas decisões – devem pautar as ações de capacitação que visam a criar sistemas eficazes e funcionais de prestação de serviço.

A progressão no sentido da governança democrática só será confiável e sustentável se promover o aumento do bem-estar dos cidadãos. É importante frisar que os programas de desenvolvimento e reforma do serviço público devem centra-se sobre a construção de organizações capazes de prestar serviços de maneira eficaz, eficiente e responsável. Esse tipo de organização é transparente, participativo e presta contas à cidadania. Profissionalismo e promoção de aprendizagem contínua para seus empregados são outras das suas características.

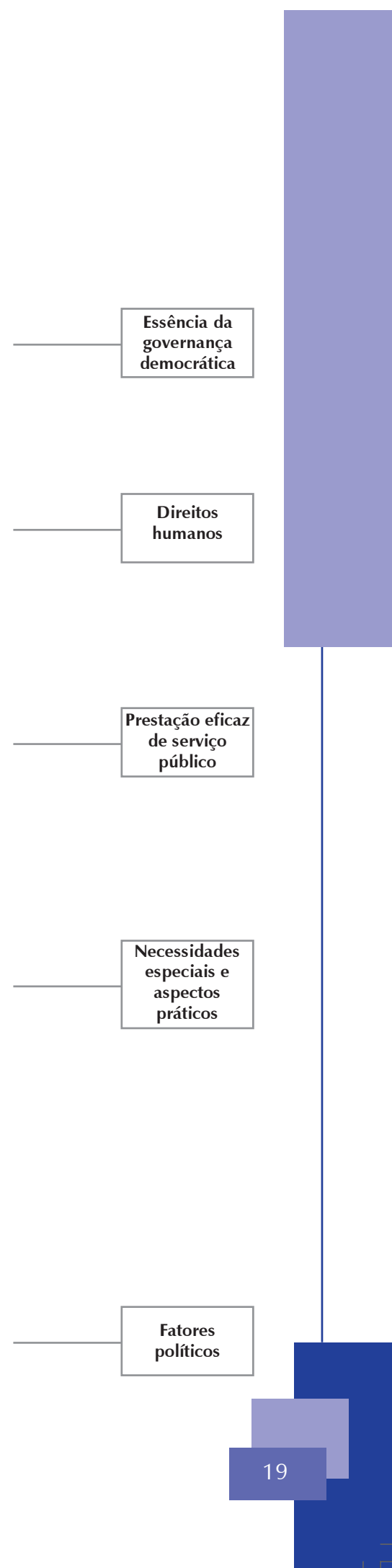
### **Atenção ao contexto e ambiente: uma necessidade**

Capacitação, mudança e desenvolvimento devem primeiro ser examinados de uma perspectiva ampla e, a partir daí, deve-se mudar o foco para considerar as necessidades particulares e configurações práticas. É necessário relacionar todo e qualquer projeto de desenvolvimento ao contexto institucional global e ao ambiente da organização.

Há numerosos fatores que influenciam a organização, suas estratégias, sua estrutura e sua maneira de operar. Por sua vez, o modo como a organização opera e presta serviços influi sobre as comunidades, os consumidores e os clientes. Vale a pena agrupar os diferentes fatores ambientais externos e internos em categorias, tais como:

#### **Fatores políticos**

Legislação e ideologia governamental  
Direitos universais e leis internacionais  
Mercado de trabalho  
Lideranças apoiadoras  
Interação com o setor privado e a sociedade civil



### ***Fatores econômicos***

#### **Fatores econômicos**

Políticas econômicas, fiscais e orçamentárias do governo  
Relações e condições econômicas internacionais  
Políticas de empréstimo de instituições financeiras  
Interações entre os setores público e privado  
Distribuição de riqueza e a questão da pobreza  
Preocupações ambientais

### ***Fatores socioculturais***

#### **Fatores socioculturais**

Tendências demográficas globais e desenvolvimento de RH  
Atitudes sobre trabalho e emprego  
Ética de negócios  
Organização da sociedade civil  
Questões de gênero  
Mudanças de estilo de vida  
Conflitos sociais

### ***Fatores tecnológicos***

#### **Fatores tecnológicos**

Disponibilidade de tecnologia informatizada  
Uso da informática em processos de trabalho  
Comunicação com outras organizações

### ***Fatores internos***

#### **Fatores internos**

A própria visão de futuro da organização, suas ambições e metas  
Modo como o trabalho está estruturado, divisão do trabalho entre atividades-fim e atividades-meio  
Capacidade administrativa e liderança  
Recursos humanos e físicos  
Sistemas de incentivo do desempenho  
Comunicações formais e informais  
Qualidade e disponibilidade da informação  
Sistemas para aprendizagem organizada

### **Combinação de esforços é mais eficaz**

#### **Esforços combinados**

A partir de uma visão global do ambiente institucional, é possível diagnosticar melhor as limitações, como e onde elas ocorrem e suas causas, bem como decidir quais requerem atenção e priorizá-las para fins de planejamento. Por exemplo: "quais limitações parecem afetar mais o desempenho eficaz e o desenvolvimento?" A abordagem tradicional de treinamento de habilidades pode não ser a resposta mais apropriada para tratar das necessidades ou problemas efetivamente. As pesquisas mostram que o desempenho eficaz é fruto de uma cultura organizacional forte, de práticas gerenciais saudáveis e redes de comunicação efetivas.

#### **Muito mais que habilidades**

De fato, os resultados mais sustentáveis são alcançados por meio de enfoques multifacetados e de combinações de várias ações e esforços inter-relacionados. Treinamento estruturado, em combinação com técnicas de resolução de problemas nos programas de aprendizagem em serviço podem ser meios muito eficazes para aumentar o desempenho e alcançar resultados duradouros. As pesquisas indicam que o desempenho individual é mais afetado pelas oportunidades de trabalho significativa, pela compreensão do processo de trabalho e como as tarefas formam uma cadeia para a produção de bens e prestação de serviços, do que pelo treinamento em habilidades

específicas. As pessoas que participam de programas de aprendizagem ativa bem elaborados compartilham experiências e normas profissionais, influenciando as atitudes uns dos outros. O trabalho em equipe será mais produtivo e melhorará o desempenho global dos participantes.

## DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança e desenvolvimento organizacional estão intimamente ligados aos objetivos da organização. Mudança e desenvolvimento são medidas que visam a condicionar a organização para alcançar os seus objetivos. Mudança e desenvolvimento tratam da estrutura da organização, da distribuição de funções, da comunicação, dos cargos e das pessoas.

Há um ditado popular segundo o qual não se pode achar o caminho para se chegar a uma meta a menos que se saiba de onde se está começando a andar. No contexto da mudança e desenvolvimento esse ponto de partida é chamado de **situação atual**, ou seja, como as coisas estão hoje. A meta é uma descrição de como nós queremos que as coisas estejam amanhã ou a **situação futura**.

Estas expressões indicam que, antes de poder definir quais são as mudanças necessárias à organização, precisamos definir, em termos gerais, **o que é que a organização deveria se tornar** (e não inventar uma nova organização!)



O processo de mudança e desenvolvimento não é, em geral, uma linha reta da situação atual para a situação futura desejada. Na maioria dos casos, o processo anda passo a passo, para frente e para trás, porque agrega novos conhecimentos e novas informações que mudam constantemente a direção da mudança. A figura seguinte ilustra melhor o processo de mudança e desenvolvimento organizacional.

Visão  
realista

Situação atual

Situação  
futura  
desejada

A GRH desempenha um papel importante na mudança e no desenvolvimento organizacional, como condutora do processo e também como orientadora em metodologias e técnicas de intervenção.

### DESCRIÇÃO DE CARGO

Entendendo o  
contexto  
da GRH

propósito de descrever o escopo e o conteúdo do processo de análise de cargos para os agentes de RH é fazê-los entender, em termos gerais, o que deveria ter sido feito antes de se elaborar uma descrição de cargo. Pode-se usar este texto como uma lista de verificação de processo, com vistas a assegurar que a organização esteja em condições de recrutar o tipo certo de competências desejadas.

O objetivo, portanto, não é o de qualificar os profissionais de GRH como analistas de cargos, mesmo porque análises de cargos só acontecem ocasionalmente em um ministério.

### Análise de cargo no contexto global de RH

A importância da análise de cargo para outros componentes de GRH é exemplificada a seguir.

### Planejamento de recursos humanos

Planejamento  
de RH

O planejamento de RH visa a assegurar que o número correto de empregados, com as habilidades, conhecimentos e experiências adequadas, esteja disponível nos lugares certos no momento certo. Após definir os objetivos com base na estratégia de ação, deve-se planejar como adquirir os recursos humanos necessários para a realização dos resultados desejados.

O planejamento de RH é a base da estratégia de RH e descreve o que precisa ser feito nos curtos e médios prazos para alcançar os objetivos estabelecidos na estratégia de RH.

Os produtos e resultados da organização derivam dos objetivos, e deve-se decidir qual a quantidade e qualidade de exigências pertinentes ao desempenho dos cargos em relação aos resultados visados. Isso implica dizer que certos cargos poderão ter que ser alterados em medidas variadas e que outros terão que ser criados. O planejamento de RH não pode ser feito com precisão sem informação sobre o conteúdo dos diferentes cargos existentes na organização.

### ***Recrutamento e seleção***

O recrutamento e a seleção só podem ser realizados adequadamente se as exigências dos cargos forem identificadas claramente. De posse de uma descrição de cargo, é possível perceber claramente quais as qualificações, experiências e atributos pessoais e outras qualidades que um candidato potencial deve apresentar.

### ***Informações de treinamento e desenvolvimento***

Uma boa análise de necessidades de treinamento e desenvolvimento, baseada nos padrões de desempenho e sua aplicação no processo de avaliação dos funcionários, requer informações confiáveis sobre o conteúdo dos cargos, para que se possa detectar mais facilmente as discrepâncias entre os desempenhos avaliados e os padrões de referência.

### ***Redesenho de cargos***

O redesenho de cargos requer análises de cargos. Como as organizações mudam rapidamente, para adaptar-se às novas demandas da realidade e/ou como resultado de forças externas, novas responsabilidades e atribuições são constantemente criadas. Isto requer informações precisas e torna as análises de cargos essenciais.

### ***Reestruturação organizacional***

A reestruturação organizacional só pode ser feita a partir de informações confiáveis sobre os cargos existentes. Se existirem duplicações de cargos, pode-se eliminá-las para melhorar o fluxo do trabalho e aumentar a eficiência.

### ***Gestão de desempenho***

A gestão de desempenho não pode prescindir de informação adequada sobre os cargos. Para se medir o desempenho funcional, é necessário comparar o desempenho do funcionário com os padrões de desempenho do seu cargo. Sem objetivos de cargo bem definidos, não pode haver gestão eficaz de desempenho.

Definir  
cargos antes de  
recrutar RH

Exigências do  
cargo

Necessidades  
de treinamento

Mudança  
organizacional

Reestruturando

Gestão de  
desempenho

### ***Avaliação de cargo e planos de remuneração***

#### **Avaliação e remuneração**

As avaliações de cargo e os planos de remuneração requerem informações que derivam das análises de cargos.

### ***Relações de trabalho***

#### **Relações de trabalho**

As relações de trabalho podem ser melhoradas se todos os funcionários souberem qual a sua posição na hierarquia e até onde vão as suas responsabilidades. Uma boa análise de cargo ajuda a minimizar as chances de quebra de comunicação.

### **Por que planejar cargos?**

O planejamento de cargos tem dois objetivos:

#### **Objetivos**

1. satisfazer as exigências organizacionais quanto a produtividade, eficiência operacional e qualidade dos produtos ou serviços;
2. e satisfazer as necessidades individuais em termos de interesse, desafio e realização, contribuindo para o comprometimento de todos com a realização de um bom trabalho.

#### **Análise de tarefas**

O processo de classificação de cargos começa com uma análise do trabalho a ser realizado - as tarefas que têm que ser realizadas.

#### **Fatores externos**

Em um ministério, a quantidade de cargos é pré-determinada e raramente pode-se começar do zero. O cenário mais provável de mudança ocorre quando uma entidade organizacional específica decide conduzir uma análise a partir de pressões externas, tais como novas e diferentes atribuições, ou por razões de ordem interna, como racionalização, otimização ou novas prioridades.

#### **Propósito de análise de cargos**

O propósito da análise de cargos é:

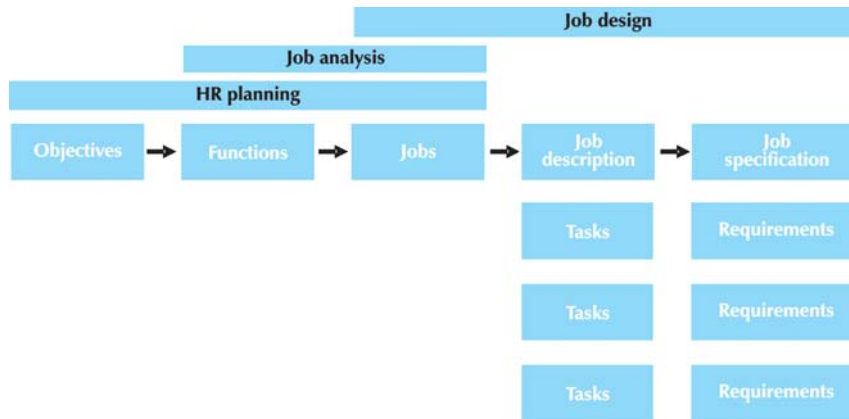
- identificar as características importantes de cada ocupação;
- e identificar, definir e ponderar os fatores compensatórios (ver, a seguir, o capítulo sobre remuneração).

Deve-se levar em conta os diferentes graus de motivação dos responsáveis pelo trabalho a ser feito. É igualmente importante considerar a dimensão social do trabalho: como desenvolver e melhorar a qualidade de vida no trabalho, como combinar as exigências do trabalho com as condições de vida dos empregados. Tais fatores são explorados, nesta fase, em termos gerais, uma vez que ainda não se sabe quais os indivíduos a serem avaliados em função dos cargos a serem preenchidos.

A análise de cargos concentra-se nas tarefas a serem executadas, no contexto da missão e objetivos da organização como um todo e, se possível, no nível de unidade / divisão / departamento.



Dependendo do resultado da análise de cargos, este processo resulta normalmente em **descrições de cargos**, freqüentemente acompanhadas de **especificações de cargos**.

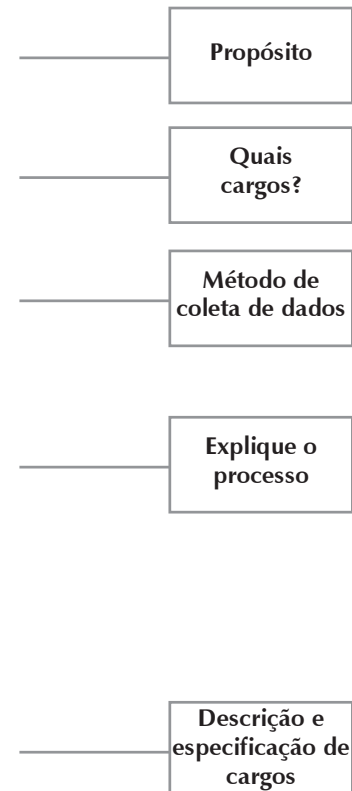


Na análise de cargos, a função de RH normalmente presta assistência técnica, mas a análise em si é feita pelo representante da entidade organizacional interessada, de acordo com as diretrizes da administração superior.

### Roteiro para a análise de cargos

O processo de análise de cargos compreende as seguintes etapas:

1. Determinar o propósito da análise de cargos, para assegurar que todas as informações pertinentes sejam examinadas.
2. Identificar o cargo a ser analisado. Uma boa idéia é selecionar uma amostra representativa de cargos, uma vez que é normalmente muito caro e consome muito tempo analisar todos os cargos.
3. Determinar o método de coleta de dados (observação, entrevistas, questionários ou diário de desempenho).
4. Explicar o processo aos empregados e gestores e assegurar o seu envolvimento (por exemplo, criando um comitê representativo, realizando seminários com as partes interessadas (*stakeholders*), etc). Isto é importante porque os empregados podem temer a perda de seus cargos. Deve ser dito aos empregados, antes de começar o trabalho, por que ele está sendo realizado, como os empregados podem ser afetados e por que sua contribuição é crítica.
5. Processar as informações sobre os cargos analisados, formulando descrições e especificações de cargos. Revisá-las e atualizá-las freqüentemente, pelo menos a cada três anos. Isto deve ser feito porque os cargos não são estáticos e mudam juntamente com as organizações, os objetivos e as tarefas, assim como os encargos podem ser redistribuídos entre os ministérios.



## Descrição de cargo, contendo uma especificação de cargo

Uma descrição de cargo é uma declaração escrita sobre o conteúdo de um cargo, derivada da análise do cargo. Expõe em que consiste o trabalho do funcionário, quais são as suas obrigações, quais as condições para a realização delas e a razão de ser do cargo. A descrição de cargo tem como foco o posto de trabalho.

Em que consiste o cargo

A especificação de cargo estabelece as características que o funcionário deve possuir para poder executar o trabalho. Pode descrever os atributos dos empregados que executarão as tarefas e as habilidades necessárias para o desempenho eficaz do cargo. A especificação de cargo focaliza as qualidades e experiências pessoais requeridas para a ocupação do cargo.

Base do recrutamento

Na prática, a descrição e a especificação do cargo podem ser combinadas no mesmo documento, que denominamos descrição de cargo. É nele que se baseiam os anúncios de vagas e os processos de seleção.

Conteúdo da descrição de cargo

Não há uma maneira única de escrever descrições de cargos, mas pode-se dizer que, em geral, elas contêm as informações abaixo, que normalmente são exigências mínimas e podem variar de uma unidade do ministério para outra.

Uma descrição de cargo, inclusive a respectiva especificação, deve conter o seguinte, começando pela definição do cargo:

### **Descrição**

1. Designação do cargo
2. Finalidade do cargo, posição no organograma da organização e objetivos da unidade organizacional
3. Tipo de cargo (por exemplo, administrativo ou profissional)
4. Tarefas e responsabilidades (poderia ser escrito em forma de itens)
5. Responsabilidades (relações hierárquicas)
6. Subordinados (se houver)
7. Remuneração

### **Especificação**

1. Conhecimentos e habilidades exigidas
2. Escolaridade
3. Experiência desejada
4. Atitudes apropriadas (por exemplo, para trabalho em equipe)
5. Competências específicas (informática, finanças e outras).

## RECRUTAMENTO E TREINAMENTO INTRODUTÓRIO

O objetivo geral dos processos de recrutamento e seleção é atrair a quantidade e qualidade de empregados necessários para preencher a demanda de RH na organização.

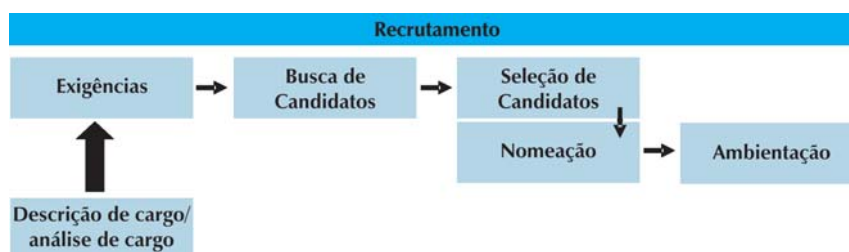
As quatro fases do processo de recrutamento e seleção são:

1. Definição de exigências: descrições e especificações de cargos, termos e condições de emprego;
2. Buscar candidatos: examinar e avaliar cadastros de candidatos, dentro e fora da organização; divulgação, se preciso através de agências e consultorias de emprego;
3. Seleção de candidatos: triagem de inscrições, entrevistas, testes, avaliação de candidatos, ofertas de emprego, exame de referências, contratação;
4. Treinamento introdutório (ambientação): familiarização com o cargo e os colegas, apresentações sobre a organização e seus objetivos, e sobre as condições de emprego. Cada uma das fases será detalhada a seguir.

Fases do recrutamento



### Definição de exigências



A definição das exigências do cargo baseia-se na descrição do cargo, no trabalho a ser realizado e nos requisitos constantes da especificação do cargo. A partir dessas informações, elabora-se o texto de um anúncio interno ou externo relativo ao recrutamento específico. É importante que a descrição do cargo seja atualizada e explicita precisamente as exigências atuais.

Exigências baseadas na descrição e especificação do cargo

- A definição de exigências inclui as seguintes decisões:
- As tarefas são permanentes ou não permanentes?
- O cargo é permanente ou não permanente?
- Qual a modalidade de emprego?

## Busca de candidatos



Onde buscar candidatos

A questão de onde encontrar os candidatos é, em parte, uma formalidade legal. Talvez seja preciso observar procedimentos legais quanto ao recrutamento interno dentro do ministério específico antes de anunciar publicamente a oferta de empregos. Talvez haja disposições legais sobre a maneira de anunciar a abertura do recrutamento interno ou externo. Além disso, é possível que certos tipos de recrutamento sejam compulsórios. Em qualquer caso, os termos de um anúncio interno são basicamente os mesmos de um anúncio externo.

## Anúncios

Só incentivar candidatos satisfatórios

O propósito principal de um anúncio de emprego é atrair todos os candidatos que são satisfatórios e somente esses. O anúncio, portanto, deverá incentivar os candidatos satisfatórios a se inscreverem e, ao mesmo tempo, desestimular os que não são qualificados. O anúncio deve dar condições aos leitores de avaliar se são ou não qualificados. Descrições completas e precisas dos cargos disponíveis e suas exigências tornam isso possível.

## Conteúdo do anúncio de emprego

	<b>Gerente de projeto</b> Departamento de Informação  100%, começando imediatamente e terminando em 31.12.2006.  Nosso atual gerente de projeto encarregado do relacionamento com ex-alunos recebeu uma excelente proposta de uma universidade e precisamos encontrar um substituto para ele.  Você é um experiente gerente e coordenador de projeto. O seu trabalho consiste em estabelecer contatos com ex-alunos da universidade e oferecer cursos de treinamento e resultados de pesquisas científicas da universidade. Você coordenará, completará e fortalecerá as atuais atividades destinadas a ex-alunos nos vários institutos e departamentos da universidade. Uma parte do seu trabalho consistirá na implantação da nossa nova base de dados de ex-alunos.  Você tem um diploma universitário, experiência de vários anos em marketing ou informação estratégica em empresas ou no serviço público. Espírito de trabalho em equipe e habilidades em tomar iniciativas são importantes atributos para o seu sucesso.  Para maiores informações, visite nosso site: <a href="http://www.universidade.br">www.universidade.br</a>  Mais informações sobre o emprego em ...
--	--

Inscrições por escrito serão bem vindas até 08.03.2004 no seguinte endereço:  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Comparação com um modelo

## Comparação entre o anúncio e o modelo abaixo

- A organização empregadora - sua ocupação principal e localização.
- O cargo - designação, deveres principais, local de trabalho.
- Qualificações e experiência - exigências pessoais, qualificação profissional, experiência de trabalho, aptidões etc.

- Remuneração e oportunidades - salário, adicionais, benefícios, oportunidades de desenvolvimento pessoal.
- Treinamento após emprego.
- Condições - qualquer fator ou circunstância especial ligado ao emprego.
- Inscrições - procedimentos, prazos, documentação exigida, etc.
- A formatação e o conteúdo devem ser atrativos. Um anúncio é uma maneira de fazer marketing organizacional.
- Não deve haver sobrecarga de informações desnecessárias e utilização de linguagem burocrática. · Possibilitar contato com a organização para obter maiores informações.

### Seleção de candidatos



O processo seletivo busca encontrar as pessoas que podem satisfazer as exigências elencadas na descrição e especificação de cargo. É difícil atrair as pessoas certas para dentro da organização, mas é ainda mais difícil fazer as pessoas erradas saírem da organização, especialmente no caso do serviço público. Erros de seleção podem ter conseqüências muito sérias para a efetividade da organização. Três perguntas-chave são cruciais para a eficácia do recrutamento:

1. O candidato pode fazer o trabalho - ele/ela é competente?
2. O candidato fará o trabalho - ele/ela é motivado?
3. Como o candidato se ajustará à organização?

Competente  
Motivado  
Ajustado

Processos mecânicos de seleção não conseguem dar respostas adequadas a essas questões.

Deve-se lembrar, também, que pode haver exigências formais, de ordem legal, além de políticas organizacionais, que determinam como organizar e executar o processo de seleção. O processo, portanto, deverá obedecer essas diretrizes.

Exigências legais  
e políticas  
organizacionais

### Fontes de informação sobre candidatos

A seleção de candidatos geralmente utiliza informações obtidas de:

- Documentos apresentados pelos candidatos;

- Entrevistas;
- Testes de seleção;
- Empregadores anteriores. Até um certo ponto, organizações públicas também recorrem, se previsto em lei, a certos tipos de registros oficiais (RG, CPF, IRPF e outros).

#### Prazo

Em concursos públicos, pode haver prazos rígidos para a aceitação de inscrições, apresentação de documentos e outros.

#### Triagem preliminar

Terminado o período de inscrições, tem início a próxima fase do processo seletivo, que é a tarefa de selecionar os candidatos que parecem mais adequados para o cargo. Essa decisão é pautada nas exigências do cargo, conforme divulgadas por edital e envolverá um estudo crítico das informações sobre os candidatos, comparando-as com as exigências do cargo, até fechar a lista dos aprovados e reprovados. Alguns tipos de processo seletivo incluem uma **triagem preliminar** dos candidatos, classificando-os em três categorias:

1. satisfatórios,
2. não satisfatórios e
3. aproveitáveis.

Os encarregados da seleção devem ter em mente que (1) no que diz respeito à organização, têm a obrigação de ser extremamente cuidadosos e meticulosos e (2) no que tange aos candidatos, devem ser rigorosamente honestos e conscienciosos.

A importância e dificuldade do processo seletivo são ressaltadas a partir das diretrizes apresentadas a seguir:

- Consciência da natureza essencial da tarefa e seus problemas inerentes.
- Definições claras e completas dos critérios de desempenho eficaz
- Treinamento exaustivo dos agentes de seleção, alertando-os sobre os problemas inerentes e desenvolvendo as habilidades necessárias para realizar o trabalho eficazmente (por exemplo, treinando-os para a realização de entrevistas).
- Um sistema de acompanhamento e avaliação, de modo a verificar os resultados práticos do processo seletivo.

#### Escolher o melhor

O próximo passo do processo seletivo é a tomada de decisão quanto à lista final dos candidatos aprovados para o cargo.

#### A entrevista de seleção

Entrevistas de seleção são um dos passos decisivos do processo de recrutamento. Isto significa que se deve anunciar com antecedência se haverá entrevistas ou não, quantos candidatos irão ser entrevistados e como as entrevistas serão organizadas.

Uma entrevista pode ser descrita como uma conversa com um propósito. É uma conversa porque os candidatos deverão poder falar livremente com os entrevistadores sobre si mesmos, sua experiência e carreira profissional. Mas essa conversação tem que ser planejada, dirigida e controlada de acordo com um propósito fundamental, que é o de fazer uma predição precisa sobre o futuro desempenho do candidato no cargo para o qual está sendo considerado. É importante usar roteiros ou listas de perguntas padronizadas ao entrevistar vários candidatos a um mesmo cargo, para que se possam comparar os resultados das entrevistas. A entrevista de seleção também é uma valiosa oportunidade para uma troca de informação que permitirá a ambas as partes tomar uma decisão: dar ou não o emprego, aceitar ou não a oportunidade de trabalho.

O que é uma entrevista?

### Tipos de entrevistas

- Entrevista com apenas um entrevistador
- Séries de entrevistas com vários entrevistadores, ao término das quais os entrevistadores comparam avaliações e chegam a conclusões finais.
- Entrevista com um painel de entrevistadores
- Combinação dos tipos acima.

Qualquer que seja o tipo de entrevista é importante que o entrevistado esteja à vontade e que o método assegure que tanto aspectos positivos quanto os negativos venham à tona durante a entrevista. As exigências do cargo, é bom lembrar, devem sempre ser a referência principal na condução da entrevista.

### Testes de seleção

São usados testes de seleção para acrescentar evidência mais válida e segura de níveis de inteligência, personalidade, características, habilidades, aptidões e realizações do que pode ser obtido através de uma entrevista.

Diferentes testes para diferentes fins

### Teste psicológico

Um teste psicológico pode ser definido como um procedimento cuidadosamente escolhido, sistemático e padronizado, usado para colher uma amostra de respostas de candidatos e comparar uma ou mais dentre as suas características psicológicas com as de uma amostra representativa de uma população apropriada.

### Testes de inteligência

Medem o grau de inteligência dos candidatos.

### Testes de personalidade

Avaliam a personalidade para fins de predição sobre o comportamento provável dos candidatos em situações de trabalho. **Testes de habilidade** Medem

características relacionadas com os cargos, tais como habilidade numérica, verbal, perceptiva ou mecânica.

### ***Testes de aptidão***

São projetados para prever o potencial do indivíduo para executar as tarefas típicas de um cargo.

### ***Testes de desempenho***

Medem competências ou habilidades adquiridas através de treinamento ou experiência, tais como digitação, taquigrafia, etc.

Estas observações servem apenas como uma orientação geral e simples sobre os vários tipos de testes. A escolha de um ou mais dentre eles deve ser feita com a ajuda de especialistas, em geral, psicólogos.

Testes normalmente provêm informação importante e complementar sobre candidatos e, se precisarem ser usados, deverão ser coerentes com os demais métodos e informações de seleção e com as especificações de cargo. A aplicação de múltiplos testes a todos os candidatos onera desnecessariamente o processo seletivo. Só se deveria aplicar os testes aos candidatos que já tenham sido aprovados nas etapas iniciais e estejam entre os finalistas do concurso. Os testes só devem ser aplicados se forem significativos em função do tipo de trabalho e as condições de emprego.

Necessidade  
de aplicação de  
testes

### ***Análise de referências***

O propósito das referências fornecidas por empregadores anteriores é obter informações sobre os candidatos e opiniões sobre sua personalidade e adequação ao cargo. É essencial que as referências contenham informação factual. É importante verificar a natureza do emprego anterior e outros fatos, por exemplo, tempo de emprego, desempenho do candidato, pontos fortes e fracos, e assim por diante. Normalmente pedem-se 2 ou 3 referências apenas.

Pedir referências por telefone é uma boa maneira de adquirir informações. A grande vantagem de uma conversa telefônica é que as pessoas mais provavelmente dão opiniões honestas oralmente do que por escrito.

Referências escritas também são boas, ao passo que referências pessoais podem ter menos valor.

Em algumas culturas não é considerado válido coletar informação sobre candidatos a emprego dessa maneira.

É bom desconfiar de referências altamente elogiosas, dadas por empregadores atuais e passados, pois podem estar mascarando tentativas de "se livrar" de empregados incômodos!



## Treinamento introdutório



A ambientação de novos empregados é uma parte importante da gestão de RH e precisa ser bem entendida. Um das razões principais por que muitas pessoas deixam a organização logo após ser contratadas está ligada à falta de ambientação e ao tratamento recebido durante o período inicial de emprego. O começo de um novo trabalho é sabidamente estressante, conforme a experiência pessoal e os resultados de pesquisas. Se um empregador quiser que os seus RH tenham alta motivação, é importante que demonstre isso desde o momento da contratação.

Uma boa ambientação deveria pautar-se nas seguintes diretrizes:

- Proporcionar aos novos empregados toda a informação necessária e dar-lhes a oportunidade de fazer perguntas. Descrever o trabalho a ser feito, o que é exigido do empregado e suas relações com o grupo e a organização. A remuneração, as vantagens e os benefícios, as normas relativas a faltas, férias, licenças, etc. devem ser claramente explicitadas.
- Expor as regras não escritas, explicar o plano de treinamento e desenvolvimento e discutir as necessidades de treinamento que necessitam de ações imediatas.
- A ambientação tem o propósito de proporcionar aos novos empregados habilidades e conhecimentos úteis para um começo efetivo e rápido. Pode ser feito através de treinamento no trabalho mas também de cursos específicos, externos, internos ou ambos. O treinamento introdutório pode ser dado em conjunto a todos os novos empregados, mas a ambientação na organização é um processo essencialmente individual. Deve centrar-se nas necessidades individuais e nas exigências do cargo e precisa ser muito flexível e bem estruturado.
- Um conhecimento sobre a organização motivará e criará confiança. Depende de cada organização decidir a gama de possibilidades mas poderia incluir visitas ou estágios de curta duração em várias unidades, rotação de cargos, etc.

Informação sobre o trabalho

Regras não escritas  
Treinamento imediato

Treinamento de ambientação

Conhecer a organização

**Acompanhamento**

- Deveria haver uma entrevista de acompanhamento do novo empregado, algum tempo depois da ambientação, conduzida pelo chefe imediato e o agente de RH, para verificar o progresso feito desde o treinamento introdutório.

**O processo de recrutamento em resumo**

Os passos do processo de recrutamento são ilustrados abaixo.

Plano de RH	Plano de recrutamento	Anúncio/ edital	Seleção preliminar	Seleção final	Introdução/ Ambientação
Determinar necessidades de recrutamento					
Descrição de cargo					
Especificação de cargo					
	Fontes de candidatos - agências, imprensa, anúncios				
	Preparar divulgação				
	Escolher métodos e procedimentos de seleção				
		Anúncio interno / externo			
		Receber e registrar inscrições			
			Verificar prazos		
			Pedir CVs e outros documentos		
			Seleção preliminar		
			Listar os candidatos a serem entrevistados		
				Seleção para entrevista	

	Plano de recrutamento	Anúncio/ edital	Seleção preliminar	Seleção final	Introdução/ Ambientação
				Aplicar testes antes da entrevista	
				Realização das entrevistas	
				Aplicar testes após entrevistas	
				Exame médico (se exigido)	
				Conferir registros (se exigido)	
				Examinar referências	
				Escolher o melhor candidato	
				Comunicação ao escolhido	
				Contratação	
				Início do emprego	
				Comunicação aos candidatos rejeitados	
					Boas vindas
					Informação sobre tarefas
					Início do trabalho
					Ambientação à unidade organizacional

### Organização do recrutamento

Como ilustrado na página anterior, o processo de recrutamento compreende vários passos. É importante que o planejamento inclua uma distribuição clara de responsabilidade para cada passo, quais funcionários devem participar (administração superior, gerente de linha, agentes de RH, gestores financeiros, etc.), quais acertos internos devem ser feitos a cada etapa do processo. Um modo de fazer isto é usar a tabela anterior e incluir duas colunas a mais, uma para designar os responsáveis e demais participantes e outra para o cronograma de atividades (ver exemplo na próxima página).

Plano de RH	Plano de recrutamento	Anúncio/ Edital	Seleção preliminar	Seleção final	Introdução ambientação	Responsáveis participantes	Cronograma
Determinar necessidades de recrutamento							
Descrição de cargo							
Especificação de cargo							
	Fontes de candidatos agências, imprensa, anúncios						
	Preparar divulgação						
	Escolher métodos e procedimentos de seleção						
Plano de RH	Plano de recrutamento	Anúncio/ Edital	Seleção preliminar	Seleção final	Introdução ambientação	Responsáveis participantes	Cronograma
		Anúncio interno/ externo					
		Receber e registrar inscrições					
			Verificar prazos				
			Pedir Cvs e outros documentos				
			Seleção preliminar				
			Listar os candidatos a serem entrevistados				

### DESLIGAMENTO

Legislação especial do emprego público

Na maioria dos países, os requisitos e os procedimentos relativos ao término de emprego na administração pública são regulados em lei. A legislação específica referente aos servidores públicos é diferente da legislação trabalhista em geral.

### Aposentadoria

Aposentadoria

Aposentar-se é deixar o emprego ao se atingir o limite de idade e o tempo de serviço previstos, com direito a uma pensão vitalícia. Em geral, a aposentadoria é compulsória após uma certa idade (70 anos, por exemplo).

Alguns países estabeleceram faixas-limite para a aposentadoria - por exemplo, dos 65 aos 67 anos de idade, ou seja, é possível aposentar-se a partir dos 65 anos, mas compulsório aos 67.

### **Aposentadoria antecipada**

Significa deixar o emprego antes da idade prevista, mas ainda com direito a pensão. Costuma ser compulsória no casos de incapacidade física ou mental devido a doença ou acidente.

Pode ser usada como para resolver situações de redundância. Nesse caso, a política de RH pode tornar compulsória a aposentadoria antecipada para empregados acima de uma certa idade e facultar a aposentadoria antecipada voluntária a outras faixas de emprego (por exemplo, Planos de Desligamento Voluntário - PDVs).

### **Demissão**

Na administração pública, as demissões são reguladas por leis ou regulamentos como sanções disciplinares a ser aplicadas em casos graves de má conduta e existem regras e procedimentos rigorosos a serem cumpridos em cada caso.

### **Redução de quadro**

A lei pode autorizar a rescisão do contrato de trabalho em casos de redundância. Redundância significa que há um excesso de pessoal na organização. O caso mais evidente é o de um número maior de funcionários do que o previsto no orçamento. Mas redundância também ocorre quando há excesso de empregados para fazer um determinado trabalho, com uma certa competência ou em um certo local. Nestes casos, é preciso fazer uma avaliação apropriada para determinar quais os empregados redundantes. Os requisitos e procedimentos para isto são objeto de leis e regulamentos.

## **GESTÃO DE DESEMPENHO**

### **Foco da gestão de desempenho**

A gestão de desempenho centra-se sobre a comparação dos resultados obtidos pela organização com os níveis de satisfação das necessidades de clientes, beneficiários ou população em geral. O foco, portanto, é o cliente / cidadão. O cliente avalia a qualidade e a quantidade do produto ou serviço e tem pouco ou nenhum interesse em como esses resultados são alcançados e a que custos. Conseqüentemente, o sistema de gestão de desempenho deve utilizar controles baseados em indicadores e fatores críticos. A base conceitual da gestão de desempenho focaliza os resultados e a combinação de produtos e resultados. Em geral, a organização declara sua visão e missão como também seus objetivos antes de se preocupar com os recursos

Doença ou inaptidão

Redundância

Sanção disciplinar

Redundância

O conceito de administração de desempenho

necessários para alcançá-los. Os recursos exigidos, por exemplo, a mão-de-obra, os sistemas e as verbas, são uma consequência do que se espera que a organização alcance e produza. A gestão do desempenho funcional é um pouco diferente da definição geral, acima exposta, ou seja, fazer as pessoas executarem o trabalho. O desempenho de uma organização também tem a ver com sistemas e recursos eficazes.



### A perspectiva externa

#### Perspectiva externa

Um subproduto da gestão de desempenho é o contrato com o cliente, onde o produtor promete fornecer algo, com um determinado nível de qualidade e dentro de um certo prazo. Por exemplo:

- uma carta será entregue num determinado endereço,
- um hospital fará uma operação de joelho,
- uma escola produzirá uma certa porcentagem de alunos de 2º grau,
- os trens partirão e chegarão no horário. Poucas organizações efetivamente celebram contratos com os seus clientes, mas podem ter declarado publicamente que se comprometem com a obtenção de resultados.

### A perspectiva interna

#### Perspectiva interna

Há duas razões principais para se praticar a gestão do desempenho de uma perspectiva interna. Uma é focalizar a atenção de todos naquilo que se espera que eles alcancem e como melhorar o seu desempenho. A outra é possibilitar a identificação e satisfação das necessidades de desenvolvimento para melhorar o desempenho e a carreira funcional.

A gestão de desempenho é um processo contínuo e criativo que envolve os gerentes e empregados num plano de trabalho que explicita como todos deveriam agir, individual e coletivamente, para atingir melhores resultados. Concentra-se no planejamento e melhoria do **desempenho futuro**, em vez de avaliar o desempenho passado. Oportuniza diálogos sistemáticos e freqüentes entre os líderes e empregados ou grupos sobre desempenho e necessidades de desenvolvimento. Refere-se principalmente ao desempenho dos indivíduos, mas também é aplicável a equipes.

O sistema de gestão de desempenho deveria obedecer aos seguintes princípios:

- Ênfase no desenvolvimento e não na punição – fortalecer o desempenho e levar em conta qualquer problema de desempenho;
- Clara e detalhada sistemática para:
  1. pactuar contratos de desempenho,
  2. mensurar o desempenho pactuado,
  3. compatibilizar as necessidades da organização e os direitos dos empregados.
- Foco nos aspectos críticos do trabalho;
- Um processo cotidiano e natural de administração e não um exercício formal de preenchimento de formulários;
- Responsabilidade e governança conjunta, baseadas em confiança e respeito mútuos;
- Redução de custos e praticidade para melhorar a qualidade;
- Aplicação permanente e documentada de avaliações formais e informais;
- Transparência baseada em discussão aberta e construtiva;

As principais atividades a serem desenvolvidas são:

**Definição de papéis**, na qual se chega a um acordo quanto às áreas importantes para a obtenção de resultados e competência.

**Pactuação de contratos de desempenho**, em que se definem as expectativas - o que deve ser alcançado em termos de objetivos, como o desempenho será medido e as competências necessárias para alcançar as metas e os resultados.

**O plano de desenvolvimento individual**, que estabelece quais competências o funcionário deveria desenvolver para melhorar seu desempenho e como fazê-lo.

**Gestão de desempenho**, ou seja, as ações implementadas para viabilizar o acordo de desempenho e desenvolvimento pessoal, à medida que os funcionários vão trabalhando e aprendendo. Inclui uma avaliação contínua do desempenho e de progresso, revisões de objetivos e ajustes nas metas de desempenho.

**Revisão de desempenho**, que compreende, juntamente com a avaliação de desempenho, as realizações, a progressão funcional e os problemas encontrados durante um determinado período e subsidiam alterações nos acordos de desempenho e planos de desenvolvimento pessoal.

Atividades  
fundamentais

## Contratos e acordos de desempenho

Um contrato de desempenho é um acordo entre a administração e o pessoal relativo ao que se espera de cada funcionário. Não tem valor legal, mas registra expectativas de desempenho e possibilita o acompanhamento dos resultados obtidos. Também abre oportunidades para um diálogo entre empregados e gerentes. Dever basear-se em visões compartilhadas sobre o objeto dos acordos e também explicitar o que será necessário para alcançar o que se espera, como por exemplo, mais treinamento, melhores sistemas, sugestões da equipe, e outros.

Acordo de desempenho e plano de desenvolvimento individual

Os acordos devem ser:

- **específicos;**
- **mensuráveis;**
- **viáveis;**
- **realísticos; e**
- **temporários.**

O cenário no qual se celebram esses acordos são as descrições de cargo e os planos operacionais.

## Gestão de desempenho

Os acordos de desempenho e planos de desenvolvimento devem receber acompanhamento durante o período de sua implementação. Espera-se que os empregados apresentem os desempenhos pactuados e que a administração forneça os meios necessários para o desenvolvimento das atividades reguladas nos acordos. Isto requer um diálogo contínuo entre cada empregado e seu gerente. A gestão do desempenho é uma responsabilidade dos gerentes de linha.

Gestão de desempenho

## Revisão de desempenho e avaliação de avaliações

Se não existirem acordos de desempenho, sua revisão e avaliação consistem em meros exercícios de imaginação.

Revisão de desempenho baseia-se em acordos

A revisão de desempenho visa a avaliar até que ponto os empregados e a administração realizaram o que está previsto nos acordos de desempenho e como isto foi feito. A revisão deve basear-se em fatos sobre o trabalho realizado pelo empregado. O diálogo entre o empregado e o seu gerente deveria focalizar as melhorias possíveis e como realizá-las. O resultado da revisão é um acordo que vigorará no futuro próximo, juntamente com um plano de desenvolvimento individual revisado.

A gestão de desempenho feita nestes moldes é uma ferramenta administrativa que requer trabalho sistemático e comprometimento. Um sistema de avaliação de desempenho que define componentes de trabalho, padrões, marcas e regras de avaliação pode ajudar na gestão do desempenho.



## Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento usado pelos gerentes de linha e não constitui uma responsabilidade direta da função de RH, embora os gestores desta função devam estar preparados para apoiar os gerentes na execução dessa tarefa. A avaliação de desempenho gera informações úteis para a revisão de desempenho.

A avaliação de desempenho, se corretamente realizada, viabiliza a realização de várias metas:

- Melhoria do desempenho através do diálogo entre a administração e os empregados sobre o que se espera deles e como eles se saíram.
- A abertura de um diálogo entre os gerentes e os empregados cria ocasiões formais para revisar desempenhos e discutir progressos.
- Motivação do pessoal através de *feedback* sobre suas realizações.
- Planejamento de sucessão e identificação de potencial.
- Transparência das decisões sobre promoções e recompensas.
- Avaliação formal de desempenho insatisfatório, infelizmente necessária em alguns casos.

Um sistema de avaliação de desempenho é um modo formalizado para coletar dados sobre o desempenho de cada empregado e avaliar o trabalho realizado. A avaliação visa a medir os componentes do desempenho e compará-los com escalas pré-definidas de pontuação e classificação.

Os gerentes e supervisores devem levar a sério o exercício de avaliação. Isto se aplica tanto à implementação do sistema de avaliação quanto ao subsequente processo de revisão. Eles devem estar preparados com antecedência para esses exercícios e não se concentrarem apenas na atribuição de notas e classificação de empregados, mas também se empenharem nas discussões sobre o progresso e as falhas de desempenho de cada empregado. Essas atividades são excelentes oportunidades para planejar o trabalho do empregado ano a ano e pactuar indicadores de desempenho.

## DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)

A velocidade das mudanças e a complexidade crescente da sociedade faz com que as organizações empreguem pessoas que sejam, capazes de adaptação às mudanças e situações novas e sejam vencedoras. Estas organizações entendem que é necessário investir em treinamento para desenvolver as habilidades e competências do pessoal e que treinamento é um investimento rentável.

No capítulo sobre Capacitação destacou-se que a melhoria do desempenho dos indivíduos e das organizações é o resultado de muitos fatores além do treinamento. Mudanças nos métodos de trabalho e na estrutura organizacional são dois desses fatores. Igualmente importantes são certas decisões pontuais, como a rotação de cargos e o enriquecimento de tarefas.

Avaliação de desempenho é útil para a revisão do desempenho

Avaliação formalizada do trabalho

Fundamentos do DRH

DRH e capacitação

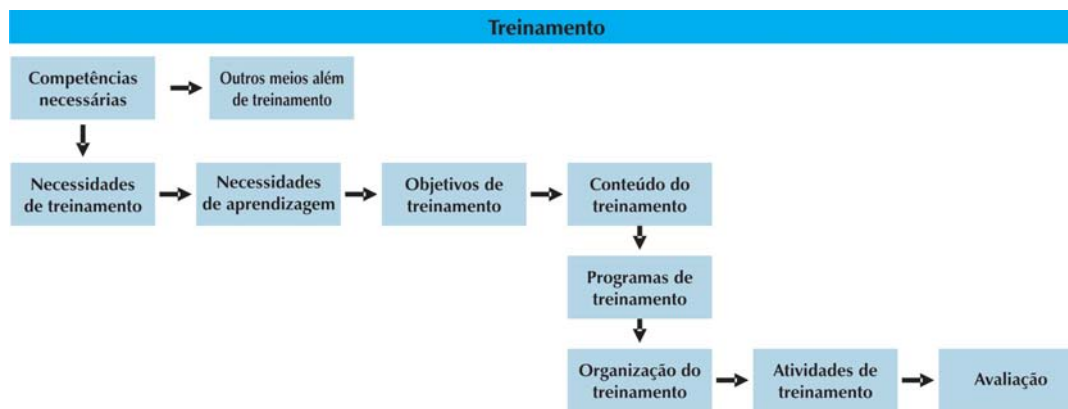
**Treinamento,  
peça-chave do  
DRH**

Todavia, em todas as organizações, o treinamento é o componente principal do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH).

**Objetivos do  
treinamento**

Os objetivos principais do treinamento são:

- Melhorar o desempenho dos empregados através do desenvolvimento de suas competências.
- Reduzir o tempo de aprendizagem dos novos empregados e da preparação para novos cargos.
- Antecipar necessidades futuras de recursos humanos e desenvolver pessoal para preenchê-las.



**Processo de  
Treinamento**

O processo de treinamento compreende as seguintes etapas:

1. Identificar as competências necessárias;
2. Identificar e definir as necessidades de treinamento;
3. Definir as necessidades de aprendizagem;
4. Definir os objetivos do treinamento;
5. Programar o treinamento;
6. Decidir quem dará o treinamento;
7. Implementação do treinamento;
8. Avaliação do treinamento.

### **Política de treinamento e responsabilidades**

O treinamento deve ser dado de forma planejada e deveria apoiar as realizações visadas pelo Plano de Operações do ministério. Pode ser parte de uma política específica, mas deve estar alinhado com o Plano de Operações.

**Responsabilidade  
do gerente de  
linha**

Os gerentes de linha são responsáveis pelo treinamento efetivo dos seus subordinados.

Esta responsabilidade inclui:

- identificar as necessidades deles;

- assegurar o uso de meios eficientes e eficazes de treinamento;
- fazer os empregados participarem do treinamento.

A identificação de necessidades de treinamento faz parte da revisão de desempenho (ver abaixo).

É importante utilizar meios eficientes e eficazes de treinamento para suprir as necessidades identificadas.

Treinamento não consiste apenas em cursos, mas pode ser dado de várias maneiras, tais como:

- aprendizagem organizada no local de trabalho;
- cursos internos;
- cursos externos;
- estágio em outras organizações;
- estudo dirigido e outros.

### Abordagem de gestão e aprendizagem de processos

A capacitação é um processo de desenvolvimento de longo termo. A abordagem de processo, em combinação com métodos participativos, requer uma longa preparação e implementação, além de flexibilidade.

***A aprendizagem decorre das próprias experiências das pessoas.*** A aprendizagem acontece quando as pessoas refletem sobre os seus atos e identificam padrões gerais que se repetem em mais de uma situação. Aprendizagem é quando as pessoas deixam de pensar em “o que aconteceu?” e questionam “o que poderia acontecer?” Isto permite às pessoas aplicar a experiência adquirida a situações novas e planejar melhorias - ou coisas diferentes - da próxima vez.

A função de RH auxilia os gerentes de linha nesta direção. Eles e os agentes de desenvolvimento de RH devem colaborar continuamente para assegurar o alcance dos objetivos da política de treinamento. O treinamento envolve a organização como um todo e está diretamente relacionado a todas as suas funções-chave. A condução do planejamento de treinamento deve ser compartilhada por toda a administração, através de representantes de todas as áreas funcionais - operações, finanças, RH, etc.

Uma boa maneira de se fazer isto é instituir uma comissão de treinamento, formado pelos gerentes de todas as unidades ministeriais. Poderia haver, também, uma comissão central de treinamento do governo como um todo.

### Análise de necessidades de treinamento e definição de objetivos de treinamento

Idealmente, as necessidades de treinamento deveriam ser analisadas, primeiro, no contexto global da organização; secundariamente, no nível de

Meios de treinamento em função das necessidades

Abordagem de processo

Aprendizagem

Apoio da GRH

Comitê de treinamento

departamentos, equipe, funções e ocupações; e em terceiro lugar, no nível dos funcionários (necessidades individuais). A análise de necessidades globais de treinamento conduzirá à identificação de necessidades em nível departamental ou funcional, e estas indicarão, por sua vez, as necessidades individuais de treinamento. O processo também opera em sentido contrário.

A análise de necessidades de treinamento deve levar em conta:

1. As metas organizacionais e os planos globais, que indicam o direcionamento estratégico da organização e, por conseguinte, suas principais prioridades de treinamento;
2. Os planos de RH e sucessão, que contêm informações sobre exigências futuras de habilidades e necessidades de treinamento gerencial;
3. Resultados de entrevistas de desligamento, que podem apontar insuficiências organizacionais no tocante ao treinamento;
4. As estatísticas de pessoal disponíveis (por exemplo: índices de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho e outros);
5. O sistema gerencial de RH, as atas de reuniões de consulta com os gerentes, as discussões e os acordos que emanam de avaliações de desempenho;
6. As solicitações de treinamento encaminhadas pelos gerentes;
7. Consultas com membros da administração superior para colher opiniões sobre as necessidades de treinamento da organização como um todo;
8. Dados sobre produtividade, qualidade e desempenho que podem mostrar defasagens entre expectativas e resultados que requerem soluções de treinamento;
9. Conhecimentos de planejamento financeiro.

#### Considerações

#### Programação de treinamento

O programa de treinamento específico baseia-se nos objetivos de treinamento. O contexto do programa poderá mudar e se desenvolver quando necessário ou como resultado de avaliação, à medida que o treinamento for preenchendo as necessidades individuais no contexto da organização.

Os seguintes elementos devem ser considerados e definidos em cada programa:

- Os objetivos;
- O conteúdo;
- Os métodos;
- Os materiais;
- A duração;
- O lugar.

As três técnicas de treinamento seguintes são as mais importantes:

#### *Treinamento em serviço*

realizado no dia-a-dia ou como parte de um programa de treinamento especial. Tutorias, demonstrações, rotação de cargo, orientação individual e outros tipos de atividades de desenvolvimento de RH podem fazer parte desta técnica.

**Principais técnicas**

#### *Treinamento externo*

realizado fora do local de trabalho. Conferências, debates, estudos de caso, dramatizações, trabalhos em grupo, seminários de desenvolvimento de equipes e outros recursos de treinamento fazem parte desta técnica.

#### *Treinamento misto, interno e externo,*

desempenho de tarefas, projetos e treinamento interativo.

#### Outras opções:

- Cursos de treinamento externos.
- Cursos / seminários internos.
- Auto-desenvolvimento através de multimídias.
- Tutoria em pequeno grupo.
- Aprendizagem de ação.
- Tutoria individual.
- Treinamento pontual.

**Outras opções de treinamento**

#### **Atividades complementares**

Desenvolvimento de competência também pode ser feito usando outros meios, tais como:

- Rotação de cargo, que inclui o deslocamento de empregados de uma tarefa para outra a fim de reduzir a monotonia e aumentar a variedade de experiências.
- Ampliação de tarefas, que significa combinar várias tarefas fragmentadas numa só, aumentando a variedade e importância do trabalho.
- Enriquecimento de cargo, que vai além de ampliação de tarefas, acrescentando maior autonomia e responsabilidade e focalizando as melhores características do cargo.
- Equipes autogeridas (grupos de trabalho autônomos), auto-reguladas, basicamente sem supervisão direta.
- Configurações de trabalho de alto-desempenho, ou grupos escolhidos para atuar em ambientes que exigem altos níveis de desempenho.

**Outras atividades**

## Resumo

Qualquer um dos meios disponíveis para o desenvolvimento de RH, especialmente os de treinamento, requer que todas as atividades tenham objetivos claros e sejam programadas e implementadas de acordo com eles.

## MOTIVAÇÃO E COMPENSAÇÕES

## Geral em compensação

Compensação é a soma de todas as recompensas financeiras e não financeiras dadas pelo empregador aos empregados em troca do tempo, das habilidades e dos esforços dedicados à realização do trabalho. Recompensas financeiras incluem salário básico, 13º salário, bonificações, aposentadoria, subsídios, planos de saúde, férias etc. Recompensas não financeiras incluem local de trabalho, mobiliário de escritório, reconhecimento público, convites para jantares, reuniões sociais, elogios, cumprimentos, etc.

## Sistema de compensação no setor público

No serviço público, o sistema de compensação e benefícios é regido por leis e regulamentos, enquanto que, no setor privado, é regulado por uma combinação de leis e acordos coletivos, bem como contratos individuais.

Os objetivos do sistema de compensações são os seguintes:

- Preservar os empregados produtivos e satisfatórios;
- Recrutar pessoal qualificado;
- Recompensar o bom desempenho e estimular o comportamento desejado;
- Cumprir as exigências legais;
- Assegurar a equidade entre os empregados;
- Arcar com despesas que extrapolam os salários dos empregados.

## Propósito da compensação

O escopo e conteúdo do plano de compensações decorrem da política e estratégia de compensação. A base de tudo isto é uma combinação de fatores como:

1. Descrição de todos os cargos existentes em um ministério;
2. Sistema de avaliação de cargos que assegure classificações idênticas dos cargos de igual valor;
3. Acordos ou regulamentos sobre benefícios e subsídios que permitam aos departamentos um pouco de flexibilidade;
4. Um código de compensação que oriente o planejamento e classificação de cargos.

## Base para compensação

Tanto a análise quanto a avaliação de cargos devem pautar-se nas estratégias globais de emprego dos ministérios.

## Análise de cargo

## Análise de cargo

O processo de análise de cargo e as descrições de cargos dele resultantes constituem os elementos básicos dos sistemas de compensação.

## **Avaliação de cargo**

Avaliação de cargo é o processo de estimar o tamanho e a importância de um cargo na organização para estabelecer uma hierarquia lógica de cargos, estabelecendo uma base racional e justa para decisões salariais. A avaliação de cargos focaliza as atividades e tarefas e não os ocupantes dos cargos.

No serviço público, a análise e avaliação de cargos fazem parte do processo de graduação (nível salarial) dos empregos.

### **Avaliação de cargo focaliza**

- O peso relativo, tamanho e importância dos cargos de uma organização, comparando-os entre si;
- Valores consistentes entre áreas, tipos e épocas diferentes;
- Equidade na determinação de salários.

### **Avaliação de cargo não se refere a**

- Decisão sobre a necessidade de um cargo;
- Desempenhos ou habilidades individuais;
- Aumento geral de salários.

Os especialistas de recursos humanos dos ministérios poderiam fazer o papel de avaliadores de cargos. Os especialistas de RH fazem a ligação entre a administração e os departamentos e realizam outras atividades permanentes que podem impactar na análise de cargos. Entretanto, muitas vezes a avaliação e classificação de cargos é uma função desempenhada por unidades fora da área de RH.

## **Contingenciamento**

Consiste em compensação relacionada a desempenhos, contribuições, competências ou habilidades individuais, grupais ou da organização como um todo. Pode ser calculada a partir do desempenho, da competência ou de ambos. Por exemplo: bonificações pelo cumprimento de metas, gratificações de desempenho, adicionais de tempo de serviço e qualificação, etc.

### **Compensação por desempenho**

É calculada a partir de uma avaliação do desempenho funcional - conduta, quantidade e qualidade do trabalho realizado.

### **Compensação por competência**

O pagamento baseia-se nas competências exigidas para a realização do trabalho.

Avaliação de cargo

O que é avaliação de cargo

O que avaliação de cargo não é

Responsáveis pela avaliação de cargos

Contingenciamento

Compensação por desempenho

Compensação por competência

### Mudança de sistema de compensação

A mudança de um sistema de salários fixos atrelados a cargos para uma política de compensação baseada em competências e desempenhos individuais é um processo que compreende muitas etapas. Envolve mudança de estratégia de RH em combinação com mudança geral nos sistemas de administração e orçamento.

## COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE EMPREGO

### Envolvimento e comunicação

Pessoas motivadas querem se envolver no negócio da organização e participar das decisões. O envolvimento dos empregados normalmente é estimulado pela administração através de informações para aumentar a motivação.

O sucesso da política de envolvimento dos empregados depende fundamentalmente de:

### Envolvimento

- Uma base de confiança mútua;
- Treinamento e desenvolvimento ativo;
- Mudanças na cultura organizacional;
- Participação nas decisões.

Envolvimento requer comunicação. Portanto, a administração tem que saber comunicar.

A comunicação interna baseia-se em:

### Comunicação

- O que a administração quer dizer;
- O que os empregados desejam / precisam ouvir;
- Solução dos problemas de transmissão e recepção de informações.

### Política de comunicação

Os dois primeiros itens referem-se à política de comunicação enquanto o terceiro se refere a questões operacionais (como realizar a comunicação desejada).

Há uma variedade de formas de comunicação, todas elas baseadas no processo de transmissão e recepção de informações.

### Tipos de comunicação

Em qualquer ministério, ocorrem comumente os seguintes tipos de comunicação:

- Normas de trabalho internas;
- Cargos vagos;
- Novos funcionários;
- Novas leis e regulamentações a serem cumpridas;
- Mudanças de estrutura organizacional.



Comunicação é principalmente uma responsabilidade dos gerentes de linha. Os agentes de RH dão suporte à implementação da política de comunicação para melhorar o envolvimento e a motivação do pessoal.

### Relações de emprego

Os elementos fundamentais das relações de emprego são:

- O arcabouço legal;
- As políticas e práticas formais e informais de emprego da organização;
- O desenvolvimento, negociação e aplicação de sistemas, regras e procedimentos formais de negociação, gestão de conflitos e regulação de emprego;
- Políticas e práticas de envolvimento e comunicação;
- Os processos formais e informais de interação entre o empregador (gerentes, líderes de equipes e supervisores) e empregados (representantes e indivíduos em geral);
- As políticas dos sindicatos de servidores públicos;
- Políticas e regulamentos de diferentes instituições, por exemplo: comissões de arbitragem e Justiça do Trabalho;
- A estrutura de negociação de acordos coletivos.

As relações de emprego no serviço público são regidas por dispositivos legais. Os itens acima normalmente estão presentes nas relações de emprego na maioria dos órgãos públicos, mas existem variações de um serviço público para outro.

### EQÜIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

Eqüidade no ambiente de trabalho significa que não se pratica nenhum tipo de discriminação. Os assuntos seguintes precisam ser levados em conta para eliminar e evitar a discriminação no ambiente de trabalho.

- *Remuneração e valor*

Não deve haver nenhuma diferença de pagamento, benefícios e condições de trabalho entre mulheres e homens que realizam trabalhos iguais ou equivalentes.

- *Sexo*

Não deve haver nenhuma discriminação de sexo, direta ou indireta. **Discriminação direta** é quando uma pessoa é tratada desfavoravelmente por causa do sexo (por exemplo, só recrutar homens para cargos gerenciais). A **discriminação indireta** acontece quando, embora as condições sejam as mesmas tanto para os homens quanto para as mulheres, sua aplicação prática prejudique um dos sexos (por exemplo, se a altura mínima exigida for 1,80m de altura, a maioria das mulheres será excluída).

Elementos de relações de empregado

Cada serviço público é especial

Eqüidade e discriminação

- *Raça*

Não deve haver nenhuma discriminação racial direta ou indireta, por motivo de origem, etnia, nacionalidade ou cor.

- *Idade*

Não deve haver nenhuma discriminação direta ou indireta por motivo de idade.

- *Portadores de deficiências*

Não deve haver nenhuma discriminação direta ou indireta por motivo de deficiência. Além disso, as organizações devem criar condições especiais de trabalho para essas pessoas (oficinas protegidas, por exemplo).

### **REGISTROS FUNCIONAIS**

#### **Documentos**

Contêm todos os documentos relativos aos empregados, conservados não apenas durante o período de emprego mas também após o desligamento.

A implantação do SIG-RH deverá estabelecer quais documentos e quais informações deverão ser aproveitadas para fins gerenciais.

O arcabouço regulador dos registros funcionais estabelece:

#### **Regulamentação sobre registros funcionais**

- Quem é responsável pela sua manutenção;
- Quais documentos devem ser enviados para os arquivos;
- Quais documentos podem ser removidos do arquivo e quando.