



FACULDADE DINÂMICA DAS CATARATAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - GESTÃO DA QUALIDADE

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE  
SANTA HELENA**

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

DÉBORA ANDRÉIA SCHIMITZ KLIER

FOZ DO IGUAÇU - PR

2005

DÉBORA ANDRÉIA SCHIMITZ KLIER

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE  
SANTA HELENA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Dinâmica das Cataratas – UDC, como parte dos requisitos à obtenção do Grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. João Maria Alves Ferreira, M.Sc.

FOZ DO IGUAÇU - PR

2005

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

FACULDADE DINÂMICA DAS CATARATAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - GESTÃO DA QUALIDADE

**GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE SANTA  
HELENA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

---

Débora Andréia Schimitz Klier

---

Orientador: João Maria Alves Ferreira, M.Sc.

---

**NOTA FINAL**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profº. Olegário Borges

---

Profº. Emerson Orcini Ferrari

FOZ DO IGUAÇU – PR

2005

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Adriano que não mediu esforços para me apoiar durante o período de estágio e da elaboração deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, amigos e colegas que souberam entender os dias difíceis durante o curso; Aos professores e em especial ao Professor João Maria Alves Ferreira e Olegário Borges que me auxiliaram na execução deste trabalho; Em especial ainda ao meu Supervisor Adelar José Babinski peça fundamental no acompanhamento do estágio supervisionado; E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

## EPÍGRAFE

“Aceite os desafios. Só assim você  
poderá experimentar o encanto e  
a emoção da vitória”.

(Gal. George S. Parton.)

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, tem por finalidade propor uma abordagem mais completa e flexível de gestão de pessoas para instituições públicas, priorizando os talentos individuais e coletivos das equipes de trabalho. É uma metodologia que aborda a extinção de grupos dentro da empresa e mostra a necessidade de se desenvolverem equipes de trabalho que sejam remunerados de acordo com o seu desempenho e que estejam diretamente ligadas à estratégia da empresa. A principal contribuição desta pesquisa é a demonstrar que esta abordagem é um importante instrumento para desenvolver, manter, gerir e atrair talentos para as empresas, uma vez que este será o maior diferencial competitivo no mercado. Trabalhar com talentos torna-se fascinante na medida em que as empresas conseguem visualizar a sua real importância para o crescimento e sucesso da organização, pois investir em talentos significa ter retorno a curto, médio e longo prazo, devido à capacidade de mudança do ser humano que é mais rápida do que qualquer sistema, o que faz com que as empresas estejam sempre preparadas para enfrentar a competitividade, oferecendo serviços e/ou produtos de qualidade. Na análise dos dados podemos verificar que a empresa em estudo, está apresentando problemas motivacionais no que diz respeito a treinamento e avaliação de desempenho. Como sugestões e propostas, sugerimos a aplicação da avaliação de desempenho, conforme modelo elaborado pela autora, uma vez que os servidores necessitam de tal avaliação, e também uma série de treinamentos para aumentar a auto-estima e consequentemente, aguçar os fatores motivacionais.

Palavras-chave: Talentos, Trabalho em equipe, Competitividade, Treinamentos e Avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

This work of Course Conclusion, aims to propose a more complete approach and the flexibility about people management for public institutions. Prioritizing the individual and collective talents of the work teams. This is a methodology that approaches the extinction of groups inside the company and shows the needs of developing groups of works, paid, according with its performance and it must be directly linked to the strategy of the company. The main contribution of this research is to show that the approach is an important instrument to develop, to keep, to manage and to attract talents to the company, once this will be the major competitive differentiation in the market. To work with talents becomes fascinating in the time where the companies get to visualize its real importance to the development and the success of the organization, because to invest in talents means to have return in a short, medium and long run due the human being capacity to change to be faster than any system, it makes the companies be always prepared to face the competitiveness, offering services and quality products. In the analysis of the data it is possible to verify that the company in study is demonstrating motivation problems in the training and the evaluation of the performance. As suggestion and proposal, we suggest the application of performance evaluation, as the pattern elaborated by the author, once the public employees need this evaluation, and also a training series to increase the own esteem and consequently to sharpen the motivation factors.

Key-words: talents, work teams, competitiveness, training and performance evaluation.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Tema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Problemas de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Hipótese .....	12
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Modelos de gestão .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Administração de recursos humanos .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Objetivos e dificuldades da administração de recursos humanos .....	16
<b>2.3 Gestão de pessoas .....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Processo evolutivo da gestão de pessoas no Brasil .....	17
2.3.2 Os tipos de papéis da gestão de pessoas .....	18
<b>2.4 Gestão da Competência .....</b>	<b>19</b>
2.4.1 Desenvolvimento e conhecimento .....	19
<b>2.5 Gestão de talentos .....</b>	<b>21</b>
2.5.1 O início da era do talento .....	23
2.5.2 O impacto dos sindicatos na gestão de talentos .....	24
2.5.3 Implementação de estratégias através da visão das pessoas .....	24
2.5.4 Como ter uma visão estratégica para alinhar, engajar e avaliar os talentos .....	25
2.5.5 Gerir pessoas de acordo com seu estilo de estratégia .....	26
<b>2.6 Recrutamento de pessoal .....</b>	<b>27</b>
2.6.1 O processo do recrutamento .....	27
2.6.2 Recrutamento interno .....	28
2.6.3 Recrutamento externo .....	28
2.6.4 Recrutamento misto .....	28
<b>2.7 Seleção de pessoal .....</b>	<b>29</b>
2.7.1 Técnicas de seleção de pessoal .....	29
<b>2.8 Treinamento .....</b>	<b>30</b>
2.8.1 Objetivos do treinamento .....	31
2.8.2 Seleção e estruturação de programas de treinamento .....	31
2.8.3 Métodos de treinamento .....	32
<b>2.9 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>33</b>
2.9.1 Objetivos da avaliação de desempenho .....	34
2.9.2 Avaliação 360° .....	35
<b>2.10 Plano de Cargos e Salários .....</b>	<b>35</b>
<b>2.11 Turn Over .....</b>	<b>37</b>
<b>2.12 Motivação .....</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>

<b>4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Contextualização do ambiente organizacional .....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Missão da empresa .....	43
4.1.2 Políticas da empresa .....	43
4.1.3 Histórico da organização .....	43
<b>4.2 Diagnóstico do ambiente organizacional .....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Secretaria de administração .....	46
<b>4.3 Diagnóstico das atividades, funções e rotinas do dpto de RH .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Sistema folha de pagamento .....	47
4.3.2 Sistema de pagamento .....	48
4.3.3 Sistema de lançamento de verbas para desconto em folha .....	48
4.3.4 Sistema de emissão de certidões e declarações .....	49
4.3.5 Transferência de servidores .....	49
4.3.6 Palestras e treinamento aos servidores .....	49
4.3.7 Nomeação/exoneração de servidores .....	50
4.3.8 Elaboração de RAIS, DIRF e GFIP .....	50
<b>4.4 Análise do cenário do departamento de recursos humanos .....</b>	<b>51</b>
4.4.1 Análise do ambiente interno .....	51
4.4.2 Análise do ambiente externo .....	52
<b>4.5 Modelo de gestão praticado atualmente .....</b>	<b>53</b>
<b>4.6 Contextualização do perfil dos servidores .....</b>	<b>53</b>
<b>4.7 Análise geral do diagnóstico .....</b>	<b>63</b>
<b>4.8 Propostas e Sugestões de Melhoria .....</b>	<b>65</b>
4.8.1 Reativação do plano de cargos e salários .....	65
4.8.2 Avaliação de desempenho .....	66
<b>4.8.2.1 Objetivos da avaliação de desempenho .....</b>	<b>66</b>
<b>4.8.2.2 Como regulamentar a avaliação de desempenho em órgão público .....</b>	<b>67</b>
<b>4.8.2.3 Resultados esperados .....</b>	<b>67</b>
4.8.3 Substituição do atual modelo de gestão pela gestão de talentos .....	71
4.8.4 Programa de treinamento .....	71
<b>4.9 Sugestões .....</b>	<b>73</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Recomendações para futuros trabalhos .....</b>	<b>76</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
Anexo I – Questionário aplicado aos servidores entre 02 e 06 de set./2005 .....	81
Anexo II – Questionário aplicado aos servidores entre 03 e 04 de nov./2005 .....	82

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> As dimensões da competência .....	21
<b>Figura 02:</b> Estruturas da gestão de talentos .....	26
<b>Figura 03:</b> Foto da fachada da prefeitura municipal de santa helena .....	42
<b>Figura 04:</b> Programa de treinamento .....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Modelo de política salarial .....	36
<b>Quadro 02:</b> Conseqüências organizacionais negativas e positivas .....	37
<b>Quadro 03:</b> Relação dos pontos fortes e pontos fracos .....	51
<b>Quadro 04:</b> Relação de ameaças e oportunidades .....	52
<b>Quadro 05:</b> Modelo de gestão praticado atualmente .....	53
<b>Quadro 06:</b> Problemas versus alternativas de solução .....	65
<b>Quadro 07:</b> Forma de aplicação da proposta de reativação do Plano de Cargos e Salários .....	66
<b>Quadro 08:</b> Ficha de auto-avaliação - nível gerencial .....	68
<b>Quadro 09:</b> Ficha de avaliação da equipe de trabalho - nível gerencial .....	69
<b>Quadro 10:</b> Ficha de avaliação das condições de trabalho .....	70
<b>Quadro 11:</b> Aplicação da proposta da Gestão de Talentos .....	71
<b>Quadro 12:</b> Custo da geração de contra-cheques pelo sistema e pela impressora .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Métodos de treinamento formal mais usados .....	33
<b>Gráfico 02:</b> Comparação entre arrecadação receita livre e folha de pagamento .....	45
<b>Gráfico 03:</b> Comparativo do índice de turn over .....	52
<b>Gráfico 04:</b> Classificação por sexo .....	54
<b>Gráfico 05:</b> Faixa etária .....	54
<b>Gráfico 06:</b> Grau de escolaridade .....	55
<b>Gráfico 07:</b> Motivo pelo qual não continuaram seus estudos .....	55
<b>Gráfico 08:</b> Tempo de serviço .....	56
<b>Gráfico 09:</b> Satisfação na jornada de trabalho .....	56
<b>Gráfico 10:</b> Satisfação nas atividades cotidianas .....	57
<b>Gráfico 11:</b> Satisfação em relação a remuneração .....	57
<b>Gráfico 12:</b> Comparação da remuneração com a região .....	58
<b>Gráfico 13:</b> Motivo por ser funcionário público .....	58
<b>Gráfico 14:</b> Mudança de setor .....	59
<b>Gráfico 15:</b> Motivo da mudança de setor .....	59
<b>Gráfico 16:</b> Cursos de aperfeiçoamento .....	60
<b>Gráfico 17:</b> Forma de pagamento dos cursos de aperfeiçoamento .....	60
<b>Gráfico 18:</b> Treinamentos na área .....	61
<b>Gráfico 19:</b> Avaliação de desempenho .....	61
<b>Gráfico 20:</b> Grau de motivação em relação a empresa e o seu trabalho .....	62
<b>Gráfico 21:</b> Motivo pela desmotivação em relação a empresa e o seu trabalho .....	62
<b>Gráfico 22:</b> Recomendaria a prefeitura para familiares e/ou colegas .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

Num Mundo em constantes mudanças e acelerado crescimento, as pessoas e as organizações precisam estar cada vez mais atentas ao conhecimento. A organização do futuro será aquela que souber assimilar essas mudanças e reter talentos que sejam também capazes de acompanhar as mudanças. O grande número de mercados existentes está levando os executivos a investir num diferencial de mercado chamado de “TALENTO”. Há uma grande oferta de empregos, mas estão faltando pessoas com talentos para preencher as vagas, pessoas talentosas que deixem marcas de comprometimento e equidade por onde passam.

É necessário relacionar a estratégia às pessoas para gerir o talento, mas como fazê-lo? Gubman (1999), relaciona três conceitos básicos para que as empresas e os talentos possam estar integrados:

**Alinhamento:** Através do alinhamento, podem-se conhecer as razões do porque manter talentos. A empresa é responsável em mostrar aos seus colaboradores que o seu papel é importante para o resultado empresarial, é preciso ter o envolvimento do talento e da empresa, para que possam atingir um objetivo em comum.

**Engajamento:** O engajamento tem a função de promover o compromisso dos colaboradores com os objetivos da empresa através do entusiasmo, pois pessoas entusiasmadas proporcionam esforços extras e ajudam os clientes a se sentirem como se estivessem comprando na empresa certa. No engajamento, cabe a empresa determinar como engajar seus colaboradores a fim de criar resultados.

**Avaliação:** Nesta etapa se conhecem os meios interligados e equilibrados para o acompanhamento do desempenho, onde os resultados são mensurados, ou seja, alinhamento e engajamento. Esta avaliação é o suporte de que as pessoas precisam para saber para onde está indo e o que está sendo feito para que os objetivos sejam alcançados. Na verdade é o **feedback**, entre a organização e os seus clientes, sobre a satisfação ou a não-satisfação com a prestação de serviços.

O presente trabalho tem como objetivo o estudo da Gestão de Talentos onde procura-se através de referencial teórico alimentar a importância das pessoas certas e competentes para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

## **1.1 Tema**

# **GESTÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE SANTA HELENA**

## **1.2 Problema da pesquisa**

As mais diversas bibliografias existentes na área das ciências humanas consideram que o maior desafio de um Administrador é saber liderar e gerenciar sua equipe, em função dos constantes conflitos existentes e a necessidade de alcançar o maior desempenho possível.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, pode-se afirmar que administrar uma empresa privada já é uma situação bem delicada, porém, gerir uma empresa pública requer muito mais habilidades, técnicas e discernimento, para conseguir manter uma equipe de sucesso.

Em meio a tais aspectos, é possível implantar a Gestão de Talentos em Instituições Públicas?

### **1.2.1 Hipótese**

Sim, porque a Gestão de Talentos pode ser aplicada em qualquer tipo de instituição, principalmente porque visa descobrir, gerir e reter o capital intelectual, que é de extrema importância no ambiente público e para uma prestação de serviços de qualidade.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Verificar as possibilidades da implantação da gestão de talentos em instituições públicas.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Fazer o levantamento de todas as técnicas de gestão de pessoas existentes antes da Gestão de Talentos;
- b) Verificar o modelo de Gestão utilizado na Prefeitura Municipal de Santa Helena-PR;
- c) Diagnosticar os problemas do processo da gestão atual;
- d) Propor a abordagem da Gestão de Talentos para Prefeitura Municipal de Santa Helena.

## 1.4 Justificativa

Este trabalho vai de encontro com a implantação da Gestão da Qualidade nas Empresas, bem como, no Município de Santa Helena que se destaca a nível nacional e internacional na qualidade de vida e também por ser uma das maiores políticas adotadas no município. Através da Gestão de Talentos nos meios públicos, poderemos verificar a melhoria contínua da prestação de serviço, bem como, a diminuição do índice de Turn Over devido à insatisfação da equipe.

## 1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho foi desenvolvido a partir de levantamento bibliográfico, consulta documental, apresentando a seguinte estrutura:

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, que faz uma pequena contextualização sobre a Gestão de Talentos, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a hipótese;

No Capítulo 2 encontra-se toda a fundamentação teórica necessária para a realização do trabalho, incluindo os seguintes itens: modelo de gestão; administração de recursos humanos; gestão de pessoas; processo evolutivo da gestão de pessoas no Brasil; os tipos de papéis de gestão de pessoas; processos de gestão de pessoas; gestão da competência; gestão de talentos; o início da era de talentos; o impacto do sindicalismo na gestão de talentos;

implementação de estratégias para alinhar, engajar e avaliar talentos; gerir pessoas de acordo com seu estilo de estratégia; recrutamento e seleção de pessoal; treinamento e avaliação de desempenho;

No Capítulo 3 encontra-se a metodologia da pesquisa utilizada para a realização do trabalho;

No Capítulo 4 tem-se o desenvolvimento e análise do trabalho, onde é contextualizada a empresa em estudo, sendo feita uma análise do ambiente externo e interno, bem como, o diagnóstico do setor escolhido, onde apura-se o perfil dos servidores, a análise geral do diagnóstico e as propostas e sugestões de melhoria;

No Capítulo 5 encontra-se a Conclusão do trabalho e as recomendações para futuros trabalhos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Modelos de gestão**

O modelo de gestão de uma empresa é a sua forma de organização, ou seja, a maneira como as coisas são feitas e gerenciadas. Os principais componentes do modelo de gestão são as estratégias competitivas, os critérios de organizar os cargos, as funções de cada pessoa, comunicação e subordinação entre elas, coordenação e controle dos resultados. Por estes fatores, a empresa define o perfil adequado de gestão a ser adotado, de forma que atenda todas as exigências e os objetivos da empresa. A seguir, tem-se uma serie de abordagens sobre a gestão de pessoal, que será de suma importância para a sugestão da mudança de abordagem para a Prefeitura Municipal de Santa Helena.

### **2.2 Administração de recursos humanos**

A denominação “Administração de Recursos Humanos” surgiu na década de 60, advinda já de outras nomenclaturas como Administração de Pessoal, Relações Industriais, onde escritores como Taylor acreditavam na época, que as empresas eram compostas por três grandes áreas, que seria os recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos, criando assim para cada área, Administradores para gerenciar esses recursos.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores, com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A Administração de Recursos Humanos funciona em um contexto de organizações e de pessoas onde administrar pessoas não significa apenas administrar pessoas que participam de organizações, mas sim administrar com pessoas, fazendo de cada uma, um verdadeiro administrador. (CHIAVENATO, 1997, p. 23).

Este conceito enfatiza que as organizações não devem preocupar-se em administrar pessoas, mas sim em fazer com que as pessoas administrem os negócios, a fim de conquistarem resultados extremamente positivos para a empresa, no entanto, o que vem ocorrendo na maioria das empresas é a distorção deste conceito.

### 2.2.1 Objetivos e dificuldades da administração de recursos humanos

À medida que as organizações vão surgindo, estabelecem-se os objetivos que pretendem alcançar durante um determinado período de tempo, no entanto, as dificuldades também se tornam cada vez mais impertinentes, fazendo com que as empresas tenham muitas dificuldades para conseguir atingir suas metas.

Chiavenato diz que:

Os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos são: 1) criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; 3) alcançar eficiência e eficácia através das pessoas. (1997, p.168).

Neste período, já se destacava a necessidade de termos um grupo de pessoas engajados, motivados e direcionados para o alcance dos mesmos objetivos, a partir daí, torna-se cada vez mais incessante esta necessidade, o que vem a ser mais tarde a ferramenta primordial para o sucesso das empresas.

## 2.3 Gestão de pessoas

A expressão Gestão de Pessoas vem substituir a Administração de Recursos Humanos, que ainda hoje é a mais comum entre todas as expressões utilizadas para designar as maneiras de gerenciar as pessoas. Esta abordagem, abre caminho para a popularização de novas gestões como, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Segundo Dutra (2002), Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Para Gil (2001), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Chiavenato (1999), também trata esta questão como uma grande evolução da Administração de Recursos Humanos, onde acontece uma inversão de papéis, pois não é mais a empresa que precisa gerenciar os recursos humanos, mas sim a Gestão de pessoas que vai gerenciar a empresa.

### 2.3.1 Processo evolutivo da gestão de pessoas no Brasil

A Gestão de Pessoa tem sido compreendida como uma função organizacional, que surgiu em 1916 através das teorias de Fayol. No Brasil o processo evolutivo passou por fases peculiares da nossa história. Para a maior parte dos autores brasileiros a evolução das relações de trabalho e de gestão de pessoas segue as seguintes fases históricas:

- De 1930 (Primeira República): nesse período assistimos a uma atividade industrial ineficiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro, que transferiu parte dos recursos excedentes do setor para atividades industriais, as classes de trabalhadores mais visados nesse período foram o ferroviário, o portuário e o têxtil.

Essa fase denominada por Wood Jr. como pré-jurídico-trabalhista, e caracteriza-se pela inexistência de legislação, trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas os diferentes níveis de comando das organizações. Neste período, verificamos a inexistência de qualquer estruturação da gestão de pessoas uma vez que elas eram recursos abundantes, pouco organizadas entre si para pressionar as organizações.

- De 1930 a 1945 (Estado Novo) esse período é caracterizado pela formação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período há o fortalecimento da atividade industrial no país e no final dele é iniciada uma indústria de base. Esse conjunto de fatos gera a pressão para que as empresas busquem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. É um período marcado pela gestão burocrática de pessoas, que perdura

até os dias atuais em grande parte das empresas brasileiras, em que a atividade de gestão de pessoas presume-se a atender às exigências legais.

- De 1945 a 1964 (Segunda República) o país vive nesse período o processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e no movimento de substituições de importações.

- Após 1964 até o final década de 70: a intervenção estatal na economia marca os trinta anos seguintes da nossa história, sendo revertida somente no final dos anos 90. O início deste período é marcado por um regime de exceção em que o referencial taylorista de gestão de pessoas e toda estrutura de controle das relações de capitais e trabalho montada no Estado Novo são reforçadas. O desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros de preocupações com a capacidade de atração e retenção de pessoas, daí a necessidade de profissionais da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas a questões de remuneração, que necessitavam, de competência técnica e de política para tomar as decisões com a cúpula das organizações.

Há, portanto, no início desse período um reforço dos paradigmas Taylorista/Fordistas no Brasil. Quando surgem os primeiros cursos de Administração de Empresas, o conteúdo da administração de pessoas reforçam as questões legais e técnicas, onde as técnicas resumem-se as questões vinculadas à remuneração.

Segundo Furtado (1977), empresas multinacionais são estimuladas a instalar-se aqui trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam baseadas no paradigma Taylorista/Fordista e fora disseminado para as demais empresas brasileiras. Este momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas.

- A década de 80 inicia-se no país com clima conturbado entre empresas e trabalhadores, onde são valorizadas as competências de negociação, na qual, dá-se basicamente em torno de questões legais e de a remuneração.

### 2.3.2 Os tipos de papéis da gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas desenvolveu dois tipos de papéis para que houvesse a interação entre as empresas e as pessoas, isso ocorreu depois que passou a ser visto que o mais importante para o crescimento da empresa é a aplicabilidade das estratégias.

Segundo esta doutrina, o papel das pessoas deve ser praticado pelas pessoas e pela gestão de seu desenvolvimento, de sua competência profissional e de sua carreira. As pessoas estão

começando a ter consciência de seu real papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e das empresas condições objetivas de desenvolvimento profissional.

Quanto ao papel das empresas, é preciso criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas, a partir do momento que a empresa se integrar com as pessoas, conseguirá alavancar sua competitividade.

Segundo Chiavenato (1999), no futuro bem próximo, as empresas terão consciência de que seu maior patrimônio são as pessoas, e estas devem ser tratadas como fornecedoras de conhecimento, sendo este o maior capital intelectual da empresa, onde os empregados devem ser tratados como parceiros de negócios e não como simples empregados contratados para executar uma tarefa qualquer.

## **2.4 Gestão da competência**

O processo de gestão nas organizações sejam elas públicas ou privadas, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da sociedade.

Para o profissional, a exigência de aprender a interagir com o novo, lhe garante certo nível de mobilidade na organização, uma vez que este busca adaptar-se ao dinâmico processo produtivo de modo a tornar-se criativo e flexível diante às confrontações com situações inéditas que exigem iniciativas baseadas em conhecimentos previamente adquiridos. Com efeito, a vasta literatura da área de gestão, tem apontado alguns modelos para a adequação das empresas ao novo perfil.

A base comum de tais modelos é o desenvolvimento intelectual do indivíduo como fator preponderante para o sucesso organizacional uma vez que mobiliza a capacidade de agir com maior segurança e competência.

### **2.4.1 Desenvolvimento e conhecimento**

Em termos organizacionais a competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como o modo como ela é concretizada, exigindo-se assim,

não uma competência, mas um conjunto delas que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade.

Para Magalhães (1997, p.14) competência diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.

De fato, a gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco está concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com as estratégias de negócios da organização.

A responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída no nível gerencial ou intermediário da organização, mas o staff constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual através da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais. A base fundamental deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros – clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, etc.

Demo (1998), ao discutir os aspectos conceituais, define competência como a capacidade de “fazer”, ou seja, não apenas executar bem uma tarefa, mas sim antecipar a demanda, reconstruindo, questionando, inovando de modo a enfrentar os desafios da qualidade formal. Competência é atributo da cidadania, do sujeito consciente e organizado.

Contudo, Dutra (1998), trata a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Diante destas variedades de definições é possível visualizar os principais elementos da competência, que são o conhecimento, a habilidade e a atitude. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido utilizá-lo em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico. Finalmente a atitude é a dimensão do querer-saber-fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes, uma vez que, para exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e

técnicas específicas, como pode ser observado na Figura 01 que permite visualizar a abrangência do conceito de competência.

**Figura 01** – As Dimensões da Competência



**Fonte:** Dissertação: Um estudo sobre competências de Edileuza Silva Lobato, 2001.

A figura acima, adaptada da dissertação denominada Um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária em Manaus de autoria de Lobato (2001), permite inferir que as dimensões estabelecidas para a ação competente envolvem a assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes e pressupõe que o indivíduo seja capaz de articular os elementos de modo a obter eficiência e eficácia em suas ações obtendo um alto desempenho em seu trabalho.

Com efeito, a dimensão do conhecimento é a face da competência que busca colocar o indivíduo em contato com o saber para entender como e o que deve ser feito. Tal ação só se torna eficazmente possível com a união das técnicas existentes, que se bem selecionadas estabelecem a destreza do agir.

## 2.5 Gestão de talentos

Segundo estudos realizados em vários livros e artigos, constata-se que a Gestão de Talentos passa a ser a mais nova abordagem para o gerenciamento de pessoas, onde o fator

mais importante é o ser humano, este é o único diferencial competitivo que as empresas terão no futuro, pois os recursos tecnológicos já podem ser iguais em todas as empresas, é preciso saber manter dentro da empresa os talentos, para obter maiores vantagens competitivas.

Para Gubman (1999), o talento de uma empresa depende de seus recursos humanos, as pessoas precisam ser talentosas o suficiente para traçar estratégias que surpreendam a concorrência, os talentos, não precisam correr atrás das empresas, são as empresas que devem correr atrás dos talentos e selecionar a sua equipe a ponto de acabar com o trabalho grupal.

Segundo Chowdhury (2003), talentos são as pessoas que se destacam dentro da empresa pelas suas contribuições, sejam com idéias ousadas e inovadoras, ou seja, com a eficácia que desempenham suas funções, geralmente o talento esta preocupado com a empresa de um modo geral e não apenas com a sua função dentro da empresa, ele busca novos desafios que possam engrandecer e valorizar cada vez mais a sua organização. No entanto, o talento precisa ser reconhecido e valorizado, porque a remuneração inadequada é um desestímulo para o profissional, que irá em busca das empresas concorrentes que saibam valorizar seu trabalho, uma vez que esta é a arma mais eficaz que pode ser usada como diferencial no mercado.

O papel de um líder de talento é criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam livres para criar, inovar, e implementar as boas idéias que trazem como resultados, um alto retorno financeiro, visibilidade e credibilidade para a empresa.

Blecher (1998), ressalta alguns aspectos importantes da gestão de talentos quando pergunta qual é a questão mais vital para as empresas de hoje, indaga se é o capital, a estratégia, os produtos inovadores, a tecnologia de ponta, e por fim responde:

São todos eles, itens poderosos. Mas subitamente perdem a intensidade e a força quando confrontados com outro tópico: o talento. Nada é tão vital nas empresas, hoje, como o talento. Porque sem talento, o resto – capital, estratégia, produtos inovadores e o que mais se queira – simplesmente não se consegue. Ou se consegue apenas em doses insuficientes para estes ásperos e perigosos tempos de competição exacerbada. (BLECHER, 1998, p.34).

A empresa Americana McKinsey, responsável por uma consultoria mundial de gestão, realizou em 1998 um estudo com 77 empresas, envolvendo cerca de 6.000 executivos, das mais diversas áreas, e concluiu que atrair e manter talento é desde já o principal desafio das empresas nos próximos dez anos. Talento segundo a McKinsey, será a mais importante vantagem competitiva com que uma corporação poderá contar no próximo milênio.

Segundo Gil (2001), à medida que o intelectual passar a ser reconhecido como o principal capital da empresa, os talentos passaram a serem disputados pelas empresas, e aquelas que tiveram investido apenas em altas tecnologias estarão mais vulneráveis a este problema.

A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos, para evitar estes problemas, será necessário então oferecer benefícios e uma compensação salarial mais alta para que os talentos permaneçam por livre e espontânea vontade na empresa.

### 2.5.1 O início da era do talento

A partir da década de 90, os profissionais de talento começaram a perceber o seu valor, que antes era reconhecido apenas nas áreas de entretenimento, onde os profissionais mais talentosos recebiam altos salários para permanecer em uma determinada organização, nestes casos, a gerência procura desenvolver um programa de lealdade com os seus talentos, oferecendo-lhes mais incentivos para que permaneçam na empresa.

O precursor da prática desta nova abordagem foi Steve Ballmers da Microsoft, que ia para frente da Borlon sua concorrente, com cheques de bônus de um milhão de dólares para atrair os principais talentos desta empresa, no entanto, estes talentos teriam que ser responsáveis pela criação das melhores idéias e produtos, para que a Microsoft tivesse o domínio do mercado no futuro, iniciando assim a chamada “Guerra por Talentos”. A partir daí, surge à preocupação constante em reter, atrair, desenvolver, gerenciar e motivar os talentos, para que cada empresa possa ter o seu diferencial através das habilidades dos seus talentos.

Segundo Chowdhury (2003), qualquer empresa que deseja ser bem sucedida tem que antecipar-se a perda dos talentos, promover mais talentos e tentar reter os talentos que já possui e certificar-se que esses talentos serão aproveitados de maneira plena, e aqueles que possuem menos talentos, mesmo os profissionais do conhecimento, são vitais para o funcionamento das tarefas rotineiras da empresa, no entanto, devem ser remunerados de outra maneira, diferenciando assim os talentos. O princípio fundamental é que os talentos devem ser remunerados de acordo com suas contribuições para o sucesso da empresa.

### 2.5.2 O impacto dos sindicatos na gestão de talentos

O sindicalismo aborda a teoria de que as pessoas devem ser remuneradas de acordo com os níveis que ocupam, ou seja, todos devem receber o mesmo pelo trabalho que desempenham no mesmo nível, assim a remuneração acontece em função do nível que o indivíduo ocupa e não pelo serviço prestado, como por exemplo, no caso de dois auxiliares administrativos, onde um deles realiza as tarefas de forma rotineira, executando apenas o que foi exigido pela empresa, sem que ocorra aperfeiçoamento e inovações, em quanto que o outro está constantemente buscando uma maneira mais eficaz para realizar suas atividades, a fim de desenvolver idéias novas para melhorar a eficiência e a competitividade da empresa, neste caso, o sindicalismo prega que ambos deverão receber a mesma remuneração, enquanto que a abordagem da gestão de talentos busca valorizar o talento e remunerá-lo de acordo com a sua produtividade.

Esta posição do sindicalismo faz com que as empresas ainda não entendam as necessidades dos talentos, desperdiçando assim as oportunidades de se destacar no mercado. Neste caso, a solução para a conformidade entre a Era do Talento e o Sindicalismo seria permitir que os talentos fossem remunerados proporcionalmente, e pressionar para que os demais profissionais recebam de acordo com a sua produtividade, melhorando assim as duas abordagens e valorizando o capital intelectual da empresa.

### 2.5.3 Implementação de estratégias através da visão das pessoas

A maioria dos executivos preocupam-se apenas em maximizar suas riquezas, aumentar sua tecnologia através de investimentos em ativos rentáveis, planejam grandes projetos, mas no entanto, não conseguem executá-los da maneira desejada, isso porque não souberam gerir seus talentos de modo que estes se preparassem para desenvolver sua força de trabalho.

Segundo Gubman (1999), as verdadeiras oportunidades estratégicas dependem da força de trabalho, ninguém tem mais talento do o próprio funcionário, sua força de trabalho é o recurso mais dinâmico que a empresa possui, pois as pessoas mudam bem mais rápido do que qualquer sistema. O que falta na maioria das empresas é a visão estratégica dos funcionários e de um modo sistemático de abordar a implementação das estratégias, os executivos costumam achar que são apenas eles que cuidam da empresa, induzem novas

idéias sem avaliar se terão talentos para fazer com que estas idéias se concretizem da maneira desejada, muitas vezes o funcionário é incumbido de realizar a atividade, sem saber qual seu significado para a empresa.

Uma das principais razões por que as empresas não têm uma visão estratégica de sua força de trabalho é que por muitos anos acreditaram que haveria no mercado uma grande disponibilidade de pessoas com aptidões para desempenharem qualquer tipo de trabalho, tinham a idéia que o talento existia em abundância, demitindo-se assim o primeiro a apresentar um baixo desempenho, sem ao menos avaliar as condições que a empresa tinha lhe oferecido.

#### 2.5.4 Como ter uma visão estratégica para alinhar, engajar e avaliar os talentos

Através da busca dos resultados desejados pelas empresas e das necessidades das pessoas, traça-se um parâmetro em comum, onde ambas precisam estar engajadas para conseguirem alavancar seus objetivos.

As pessoas querem do seu trabalho o que sempre quiseram: respeito, confiança, controle sobre o que fazem, a oportunidade de fazerem um bom trabalho, interações agradáveis com os colegas e outras pessoas, tratamento justo, oportunidade de levar uma vida razoável, orgulho com o que fazem e com as realizações que alcançam e a possibilidade de aprender. Elas também querem saber quais são suas orientações e como estas podem afetá-los e recompensá-los. (GUBMAN, 1999, p. 67).

O atendimento destas necessidades faz com que as pessoas liguem-se ao trabalho através dos níveis emocionais e intelectuais, onde suas necessidades são de níveis diferentes de satisfação, isto faz a diferença para que a força de trabalho possa implementar com êxito suas estratégias empresariais. Para podermos gerir talentos é preciso conhecer três partes da estrutura:

- **Alinhar seu talento à sua estratégia empresarial:** é a etapa onde devemos nos certificar de que as pessoas saibam para onde a empresa esta indo, o que esta sendo feito para atingir a meta, como elas podem contribuir e o que ganharão com isso.
- **Engajar as pessoas naquilo que se está tentando alcançar:** O alinhamento diz o que fazer e permite conhecer as razões porque deve ser feito. O engajamento proporciona o entusiasmo para executar a ação. O entusiasmo dos empregados deve ser o resultado empresarial alcançado mesmo que o trabalho seja repetitivo os empregados entusiasmados proporcionam um

esforço extra e ajudam os clientes a se sentirem como se estivesse, comprando na empresa certa. Ele também cria um ambiente de trabalho que procura manter e atrair pessoas talentosas para a empresa.

- **Avaliar o que a força de trabalho esta tentando fazer:** É necessário ter o feedback entre empresa e empregado, apontar os erros e acertos e saber dar o devido valor a cada uma, esta avaliação ajuda a conhecer o nível de contribuição de cada indivíduo, acompanha o desempenho e mantém o controle sobre situações e comportamentos. Este ciclo avalia o talento de modo constante, com resultados inter-relacionados, utilizado para alcançar seus objetivos. O ciclo é ilustrado na Figura 02.

**Figura 02** - Estrutura da gestão de talentos



**Fonte:** Gubman, **Talento:** desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários, 1999.

### 2.5.5 Gerir pessoas de acordo com seu estilo de estratégia

O estilo de estratégia é a maneira que pela qual a empresa formula suas ações estratégicas, à medida que as exigências de mercado aumentam, dessa forma as empresas bem sucedidas aperfeiçoam suas aptidões em talentos para que estes saibam como enfrentar as adversidades organizacionais e financeiras.

As empresas podem ser avaliadas de acordo com o seu nível estratégico, é preciso estar preparado para mudar constantemente de estratégia, a fim de impedir a ação da concorrência.

Para tanto, Porter apud Gubman (1999), cunhou o seguinte termo “estratégias genérico”, para referir-se a posições estratégicas, alternativas assumidas num determinado setor, ou seja, que as empresas competissem de três modos:

- Pela liderança de custos, trabalhando com o menor preço;
- Pela diferenciação, onde o produto ou serviço passam a ser únicos;
- Pelo foco, onde a estratégia é trabalhar um nicho específico para produtos e serviços.

De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva vem sendo estabelecida através de atividades exclusivas de criação de valor, tendo como resultado particular à estratégia.

## **2.6 Recrutamento de pessoal**

Para que a empresa tenha uma boa Gestão de Talentos, ela precisa ter um recrutamento eficaz, para que os indivíduos que venham a fazer parte da empresa ou do novo setor e possam atender as especificações deste recrutamento. Para tanto devemos seguir algumas etapas que serão definidas na seqüência.

Segundo Chiavenato (1997), recrutamento é um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

### **2.6.1 O processo do recrutamento**

De acordo com Chiavenato (2002, p. 199), “é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher”.

O recrutamento envolve um processo que varia de acordo com as necessidades da empresa, o início do processo depende das decisões de linha na organização, ou seja, o órgão de recrutamento não tem poder de efetuar qualquer recrutamento sem a decisão do órgão que possui a vaga.

Segundo Chiavenato (2004), todos na organização devem estar engajados no processo de recrutar pessoas, pois isso requer responsabilidades que devem ser compartilhadas com todos os níveis e área, a fim de obter um recrutamento mais preciso. O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com fontes de pesquisa sobre a quantidade suficiente de recursos humanos a disposição da empresa no mercado.

#### 2.6.2 Recrutamento interno

É realizado dentro da própria empresa, ocorrendo quando se tem uma vaga e esta é preenchida através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos para o setor. O recrutamento interno exige imensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, pois exige o conhecimento prévio de uma série de informações sobre o novo setor de trabalho.

#### 2.6.3 Recrutamento externo

O recrutamento é externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas de fora da empresa, buscando-as no mercado de trabalho, neste tipo de recrutamento, os candidatos são extraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo atua sobre os candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou empregados em outras organizações.

#### 2.6.4 Recrutamento misto

O recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso do recrutamento interno e externo, normalmente às empresas utilizam os dois tipos de recrutamento para preencherem suas vaga, o

processo fica mais eclético quando se utiliza os dois tipos, neste caso, cada situação é analisada particularmente e, cabe ao gestor de recursos humanos identificar qual é o recrutamento mais adequado para cada vaga, levando-se sempre em consideração as vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento de acordo com a realidade da empresa.

## **2.7 Seleção de pessoal**

Segundo Chiavenato (1997, p. 233), “há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo.” Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Todo critério de seleção deve fundamentar-se em dados e informações baseadas na análise e especificação do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção baseiam-se nas especificações do cargo, tendo como finalidade, objetividade e precisão.

### **2.7.1 Técnicas de seleção de pessoal**

Após a obtenção das informações em relação ao cargo a ser preenchido, precisa-se definir quais as técnicas de seleção serão utilizadas.

Segundo Chiavenato (2004, p. 76), as técnicas de seleção de pessoal podem ser compreendidas em cinco grandes grupos:

- entrevista de seleção;
- provas de conhecimentos ou de capacidade;
- testes psicológico/simulação;
- testes de personalidade; e

- técnicas de simulação.

Normalmente, utilizam-se mais de uma técnica para que o processo de seleção seja mais preciso, evitando-se assim, maiores custos com uma possível nova seleção.

## 2.8 Treinamento

Os países desenvolvidos como os Estados Unidos, França e Japão investem em torno de 52 bilhões por ano em treinamentos. Estes treinamentos são realizados na grande maioria por meio de atividades informais durante o trabalho, ou por meio de parcerias com universidades ou escolas locais. Este dado nos mostra o quão importante e rentável é investir em treinamento, a motivação das pessoas fará com que o desempenho seja muito maior.

Milkovich afirma que:

Treinamento é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (2000, p. 338).

O treinamento é apenas um dos componentes necessários para o desenvolvimento das características dos empregados. Para termos um treinamento eficiente é necessário diagnosticar primeiro os problemas e treinar as pessoas no mesmo sentido, treinar apenas por treinar não traz retorno para as empresas, porque na maioria das vezes, este tipo de treinamento acaba ficando apenas nos catálogos de registros das empresas. O treinamento precisa ser uma arma estratégica dentro das organizações, onde devemos verificar as condições do ambiente interno e depois as necessidades do ambiente externo, para então traçar o programa de treinamento.

Hoje muitos bancos fornecem empréstimos para a efetivação de programas de treinamento, pois consideram que tais medidas são de suma importância para o desenvolvimento nacional.

Para termos um programa confiável é preciso que haja o comprometimento da cúpula, pois cabe a ela fazer a análise das necessidades organizacionais, bem como, a identificação e priorização das metas onde são definidas as reais potencialidades e dos problemas.

### 2.8.1 Objetivos do treinamento

Na medida em que os programas de treinamentos vão sendo implantados, os objetivos também vão sendo alterados. Para sermos efetivos temos que estabelecer objetivos para cada programa de treinamento, adequando-os á realidade de cada área.

Estes objetivos precisam estar relacionados com os padrões gerais da organização, a fim de oferecer informações adequadas para futuras decisões. Os bons objetivos são aqueles que são mensuráveis, específicos e que estabelecem datas limites refletindo resultados relevantes para os aspectos essenciais.

### 2.8.2 Seleção e estruturação de programas de treinamento

Este processo envolve o estabelecimento de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento e a escolha da maneira de aplicação do treinamento e quem serão os responsáveis pelo programa. Quando o treinamento é estruturado de maneira eficaz, os treinandos sentem-se motivados e o aprendizado acontece. O treinamento não pode ser muito difícil, nem muito fácil, deve-se buscar o ponto de equilíbrio.

Para que o aprendizado ocorra é preciso conquistar a motivação do treinando, que está relacionada com a interação do treinamento com o sistema de remuneração. Existem vários estudos que mostram, que quando os treinandos fazem parte da escolha do programa de treinamentos, os resultados tendem a serem mais efetivos, da mesma forma que quando os

treinandos não fazem parte da definição do programa, seu aproveitamento fica abaixo do esperado, o que bloqueia o aprendizado.

### 2.8.3 Métodos de treinamento

Existem vários métodos de treinamentos que podem ser adotados por uma empresa, sua aplicação também é opcional, a gerência é quem determina se os treinamentos vão ocorrer dentro ou fora da empresa.

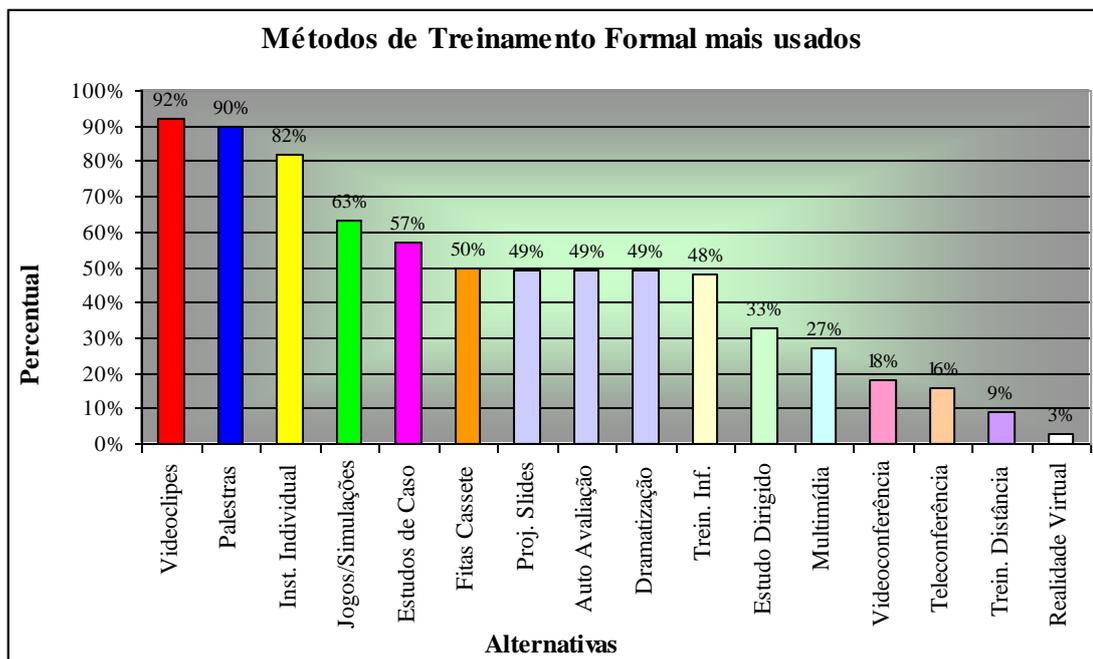
Segundo Milkovich (2000), os treinamentos dividem-se em dentro e fora do serviço, onde o treinamento dentro do serviço geralmente é aplicado a nível operacional. E pode ser informal e raramente aparece nas estimativas formais de atividades de treinamentos. Normalmente é utilizado por que não envolve custos diretos.

A principal vantagem deste método é que eleva chefes, executivos e empregados a condição de instrutores, o que faz com que a empresa tenha pessoas técnicas em determinadas áreas dentro da própria empresa. A desvantagem é que são mal planejados e não possuem vínculo com as metas organizacionais.

Enquanto que o treinamento fora do serviço conhecido como formal, tem maior eficiência, pois atinge a todos os colaboradores, sem distinção e envolve a motivação ao aprendizado para que os treinandos tenham um maior aproveitamento sobre o treinamento.

Os recursos investidos esses tipos de treinamentos precisam ser reembolsados, para isso o esforço para envolver a equipe precisa ser muito maior. Os indivíduos precisam sentir que fazem parte do programa e que suas sugestões são importantes para a empresa, a fim de obter o resultado esperado.

Um estudo feito por Milkovich em 2000, nos EUA, Japão e Brasil, mostra quais são os métodos de treinamentos mais utilizados pelas grandes empresas de sucesso. Veja a ilustração gráfica na página seguinte.

**Gráfico 01:** Métodos de treinamento formal mais utilizado

**Fonte:** Extraído do livro de Milkovich, George T. Administração de Recursos Humanos, 2000, p. 359.

Cabe a cada empresa verificar qual destes métodos melhor se adapta a sua realidade para então elaborar um programa de treinamento. Salienta-se ainda que, após os treinamentos a empresa precisa repassar os resultados do treinamento para os servidores, para que estes possam compreender os objetivos da aplicabilidade do treinamento no seu local de trabalho, bem como, para aumentar a satisfação e interesse do indivíduo.

## 2.9 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho serve para medir as qualidades, prazos, quantidades, custos e contribuições dos empregados para a empresa. Existem várias técnicas para avaliar o desempenho do indivíduo.

Segundo Lucena (1992), o conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de alguma coisa que já aconteceu, ou seja, o resultado com algo que foi estabelecido muito antes pela organização, que seria a meta.

Um processo confiável de avaliação de desempenho precisa ter as seguintes características:

- **Continuidade:** parte do pressuposto que a avaliação não ocorre apenas no momento do preenchimento da ficha de avaliação, mas sim, de critérios de acompanhamentos periódicos.
- **Periodicidade:** refere-se aos prazos máximos estabelecidos na fase de acompanhamento do desempenho para a análise dos trabalhos em andamento ou concluídos.
- **Flexibilidade:** adaptar-se as peculiaridades de cada nível organizacional a fim de desenvolver uma ferramenta gerencial para atingir as metas e definir as responsabilidades.
- **Individualidade:** os funcionários não devem ser avaliados dentro do mesmo parâmetro, ou seja, do nível gerencial ao operacional.

Ainda segundo a autora, para que a avaliação de desempenho possa ser implantada é preciso que ocorra o comprometimento e a iniciativa da Alta Administração e da área de Recursos Humanos.

### 2.9.1 Objetivos da Avaliação de desempenho

Segundo Lucena (1992), cada empresa pode criar objetivos específicos para sua avaliação de desempenho, didaticamente os objetivos da avaliação são os seguintes:

- Definir e mensurar o grau de contribuição de cada funcionário no alcance dos objetivos organizacionais;
- Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional;
- Facilitar o planejamento de ações corretivas no que diz respeito a remanejamento, transferências e outro;
- Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional;

- Possibilitar ao empregado a identificação e busca de meios necessários ao autodesenvolvimento, através do conhecimento dos resultados.

### 2.9.2 Avaliação 360°

Existem vários tipos de avaliação de desempenho, porém o mais completo é a avaliação 360°, porque ela dá uma visão ampla sobre o desempenho individual, envolvendo na sua avaliação, profissionais que estão diretamente relacionados com o avaliado, como, supervisores, equipe de trabalho, fornecedores, cliente e até mesmo, permite a auto-avaliação, além de avaliar as condições de trabalho do indivíduo.

Esta avaliação tem por objetivos:

- Mostrar de maneira clara o que é esperado de cada colaborador;
- Dar oportunidades ao colaborador de conhecer seus pontos fortes e fracos;
- Elaborar planos de ação para os colaboradores que apresentarem baixo desempenho;
- Estabelecer metas e novas conquistas com base nos objetivos organizacionais;
- Verificar quais servidores não estão na função adequada, precisando assim de readaptação;
- Identificar as necessidades de treinamento e ou aperfeiçoamento.

### 2.10 Plano de cargos e salários

Para que empresa tenha um sistema adequado de cargos e salários ela precisa primeiro fazer a avaliação dos cargos para então definir qual será o salário satisfatório, considerando-se o tipo de atividade (variedade), o nível, a semelhança e a complexidade.

Segundo Ribeiro (2005), a empresa precisa definir se cria cargos muito específicos, com pouca variedade de tarefas, e com o risco de as ocupações se tornarem monótonas, ou se cria cargos mais amplos, com tarefas variadas, onde os funcionários não se sintam limitados a fazer sempre a mesma tarefa. No entanto, é preciso considerar o nível dessas tarefas e verificar em quais medidas podemos incluir a variedade de funções e se as funções são semelhantes.

Ribeiro (2005, p. 276) afirma que: “Uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir, indiretamente, para a consolidação dos objetivos da empresa”.

A afirmação acima pode ser interpretada como sendo baseada nas conquistas dos objetivos da empresa, onde o resultado das atividades dos indivíduos são os frutos da conquista e devido a este fator a política salarial deve ser adequada e motivadora. Na seqüência, teremos um modelo de política salarial instituído pelo autor.

**Quadro 01:** Modelo de política salarial

<b>Política Salarial</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais satisfação pessoal dos servidores;</li> <li>- Incentivos para melhorar;</li> <li>- Oportunidades justas para todos;</li> <li>- Reconhecimento do valor individual;</li> <li>- Tratamento equitativo;</li> <li>- Redução das áreas de atrito;</li> <li>- Melhor administração de pessoal;</li> <li>- Melhor Controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da motivação;</li> <li>- Satisfação da equipe de trabalho;</li> <li>- Aumento da auto-estima;</li> <li>- Solução de conflitos;</li> <li>- Crescimento organizacional;</li> </ul>

**Fonte:** Extraído do livro Gestão de Pessoas de Antônio Ribeiro.

A partir do quadro acima, é possível verificar a importância de se ter um processo confiável de política salarial, pois este é um mecanismo de suma importância para o desenvolvimento organizacional e o enriquecimento do sistema de plano de cargos e salários, onde a regra é identificar os cargos que a empresa pretende criar, analisando às quatro variáveis (nível, complexidade, semelhança e variedade) e depois definir uma política salarial compatível com os cargos da empresa, a fim de obter um sistema satisfatório.

## 2.11 Turn Over

Segundo Chiavenato (1997), turn over é um fenômeno que merece uma cuidadosa atenção por parte da empresa, por que a intensificação de saídas de pessoal da empresa compromete os talentos da empresa.

Chiavenato (1997, p. 234) afirma que, “o termo turn over é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

Existem duas situações onde a rotatividade costuma acontecer, a primeira é o turn over provocado pela organização, ou seja, a empresa controla a rotatividade de pessoal. E a segunda, quando o fenômeno é provocado pelos funcionários, ou seja, quando a perda dos funcionários ocorre independente da vontade da empresa.

As conseqüências da rotatividade de pessoal divide-se entre negativa e positiva, como podemos verificar no quadro abaixo.

**Quadro 02:** Conseqüências organizacionais negativas e positivas

Conseqüências Org. Negativas	Conseqüências Org. Positivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Custos:</b> são gerados devido a necessidade de fazer novo processo de recrutamento e seleção, novas admissão e instrução de trabalho e de desligamento do antigo funcionário.</li> <li>- <b>Queda de Nível de Desempenho:</b> ocorre antes da saída do funcionário e também quando o novo funcionário inicia suas atividades.</li> <li>- <b>Queda nos padrões sociais:</b> dificuldades de coesão entre o grupo que passou pela experiência do fenômeno.</li> <li>- <b>Queda no Moral:</b> afeta o comportamento e as atitudes dos demais funcionários, sentem-se em constante ameaça.</li> <li>- <b>Custos de oportunidades estratégicas:</b> pode levar a organização devido ao clima de rotatividade á cancelar ou adiar a realização de importantes e lucrativos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Afastamento de empregados de baixo desempenho:</b> funcionários que não trazem resultados positivos para a empresa são eliminados.</li> <li>- <b>Inovação, Flexibilidade e Adaptabilidade:</b> abertura da empresa para novos conhecimentos, idéias, abordagem, tecnologias e estilo.</li> <li>- <b>Redução de Conflitos:</b> conflitos pessoais entre funcionários, devido a problemas particulares.</li> </ul>

**Fonte:** Extraído do livro de Recursos humanos na empresa (Chiavenato, 1997).

O cálculo do índice de rotação de pessoal pode ser baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização e dentro de um certo período de tempo, em termos percentuais.

O cálculo da rotatividade de pessoal deve ser feito em uma periodicidade de seis meses ou um ano. A fórmula é a seguinte:

$$\text{Turn Over: } \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde,

**A:** admissão de pessoas;

**D:** desligamento de pessoas;

**EM:** efetivo médio da área considerada (soma do efetivo inicial com o efetivo final dividido por 2).

Um índice de turn over zero não é desejável, porque demonstra esclerose da organização, um índice alto também não é desejável porque a organização não consegue fixar e assimilar seus recursos humanos. A taxa ideal seria aquela que permitisse á organização reter o pessoal de boa qualidade, substituindo os que apresentam distorções de desempenho.

## 2.12 Motivação

Existe uma serie de dúvidas no que diz respeito à motivação, isso ocorre porque é um processo subjetivo dentro da empresa, com influências objetivas. É muito difícil saber como manter a equipe motivada, pois a motivação depende de uma somatória de fatores diretamente ligadas com as atividades do indivíduo.

Segundo Maslow (1954), apud Chiavenato (2002), a motivação dos indivíduos têm por finalidade satisfazer certas necessidades que vão desde as mais simples até as mais complexas ou psicológicas. O autor argumenta ainda que a auto-realização é o desejo constante que o indivíduo possui de renovar e reciclar seu potencial, tornando-se cada vez mais capaz de realizar seu trabalho.

Segundo Vroom (1997), liderar uma equipe hoje, envolve muito mais do que conceitos como produtividade, desempenho e lucratividade, o desafio é compreender a

motivação que a sua equipe de trabalho está apresentando, e conseguir visualizar quando é a hora de intensificar os esforços para obter o resultado.

O autor sugere uma série de práticas para o desenvolvimento e estímulo da motivação, a seguir, será abordada cada uma delas.

- **Redução da jornada de trabalho:** para Vroom isso representa uma forma maravilhosa de motivar as pessoas a trabalharem, ele sugere uma carga horária de seis horas e meia por dias e o tempo restante para o desenvolvimento de programas de recreação e treinamento. Para ele o resultado desta medida está no fato do indivíduo se divertir durante a realização do seu trabalho, produzindo mais.

- **Salários em espiral:** motiva as pessoas porque elas vão em busca do próprio aumento salarial, isso está diretamente relacionado com o plano de cargos e salários da empresa.

- **Benefícios:** segundo o autor, os benefícios trazem motivação desde que a empresa não trate como benefícios aquilo que é sua obrigação (vale alimentação, transporte). Um benefício muito satisfatório é o chamado benefício informal que trata do funcionário do mês, por exemplo. Um determinado tipo de benefício deve ser fornecido até o momento em que a empresa percebe que ele já não surte mais os efeitos esperados.

- **Treinamento:** surte efeito quando for ministrado em conjunto com o indivíduo, é preciso primeiro fazer com que a equipe conheça os problemas para então buscar as soluções devem ser constantes para que os indivíduos aproveitem realmente o treinamento.

- **Comunicação:** a empresa deve manter uma comunicação satisfatória com os servidores, onde a empresa precisa aprender a ouvir para ganhar a contribuição de seus funcionários.

- **Participação no Trabalho:** esta variável trata da importância de envolver o funcionário nas atividades da empresa, é preciso que ele saiba qual é a importância do seu trabalho para o atingimento da meta organizacional.

- **Aconselhamento aos Funcionários:** parte da premissa de que os funcionários têm a liberdade de desabafar e se aconselhar com os membros da empresa, dividindo seus problemas com o intuito de verificar as questões que interferem na organização.

As técnicas acima ilustradas servem de ferramentas para o desenvolvimento motivacional dos funcionários.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (1999), afirmam que para haver ciência é necessário o emprego de métodos científicos, o que gera a diferença entre o conhecimento científico do conhecimento empírico e a utilização de um ou mais análise.

Para o desenvolvimento de um trabalho científico, existem vários métodos que podem ser aplicados para que se tenha uma visão mais ampla dos problemas ou hipóteses da empresa. A partir desses métodos, chegou-se a conclusão que as técnicas que mais se aplicam ao problema em estudo são as seguintes: **pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória descritiva, estudo de caso, observação participantes, pré-teste e questionário.**

O estudo bibliográfico é de extrema importância neste caso, porque parte do estudo dos aspectos gerais da formação e da evolução dos Recursos Humanos, ressaltando todas as abordagens existentes, até chegar ao mais recente método de gestão que é a gestão de talentos.

Segundo Cervo (1996, p. 48), a “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, teses, etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

A pesquisa descritiva exploratória foi utilizada porque é uma técnica que permite que o pesquisador descreva todas as atividades consideradas críticas, a fim de diagnosticar com maior precisão os problemas da empresa, principalmente no que diz respeito aos fatores intrínsecos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.188), a pesquisa exploratória descritiva, deve ser definida da seguinte maneira:

São estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quando há acumulação de informações detalhadas obtidas através da observação participante.

Na empresa em estudo, faz-se necessário aplicar a técnica de estudo de caso, porque a empresa é composta por doze secretarias, das quais, apenas uma é objeto de estudo, o que justifica a aplicação de tal técnica.

Para Cervo (1996, p.50), estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Já para Carvalho (2001, p. 157), “o estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto de pesquisa, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando”.

Para maior compreensão dos dados coletados através das demais técnicas, utiliza-se a observação participante para que se possa apurar informações que não foram coletadas anteriormente.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades.

Para finalizar a coleta de dados, aplicou-se dois questionários, no entanto, foi colhida uma amostra de 10 questionários e aplicados a uma população totalmente diferente da população em estudo, para que fosse possível fazer a aplicação do pré-teste, que tem por objetivo verificar a eficácia do questionário.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), o pré-teste serve para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade.

Após a aplicação do pré-teste e verificada sua aplicabilidade, o questionário foi aplicado a 100% do universo da população de servidores da Secretaria de Administração.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 201), questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Após a coleta geral dos dados e informações, os mesmos serão trabalhados a fim de se analisar sua relevância e ter uma maior compreensão da situação atual da empresa, bem como, comparar e analisar a importância das técnicas escolhidas para a elaboração do trabalho.

## 4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 4.1 Contextualização do ambiente organizacional

A Prefeitura Municipal de Santa Helena possui as seguintes características:

- Razão Social: Prefeitura Municipal de Santa Helena;
- Denominação Comercial: Prefeitura de Santa Helena;
- Forma Jurídica e Registros: Direito Público Interno - CNPJ: 76206457/0001-19;
- Endereço: Rua Paraguai n° 1401 - Santa Helena – Paraná;
- Setor de Economia e Ramo de atividade: Prestação de serviços à comunidade;
- Nome do Prefeito Atual: Giovani Maffini;
- Número de colaboradores diretos: - 582 funcionários efetivos; - 157 funcionários nomeados e 477 estagiários.

**Figura 03:** Foto da fachada da Prefeitura Municipal de Santa Helena



**Fonte:** Foto Koch.

#### 4.1.1 Missão da empresa

Atendimento a coletividade, tais como: Saúde, Ação Social, Agricultura, Educação, Industria Comércio e Turismo, Esporte e Lazer, etc.

#### 4.1.2 Políticas da empresa

Atendimento á comunidade referente aos serviços essenciais à assistência Social.

#### 4.1.3 Histórico da organização

O território do município de Santa Helena foi movimentado antes de sua povoação definitiva. Nesta região habitavam inúmeros grupos indígenas, dentre os quais os Mimos, Chiques, Cheripas, e Chiriguanás. A ocupação da área do atual município de Santa Helena, desde os meados do século passado, deve-se a extração de erva-mate e da madeira realizada pelas Obrages<sup>1</sup>, especialmente a colonizadora Domingos Barthe.

Em 1925, ocorreu a passagem da Coluna Prestes, que fora um marco histórico para a região, onde os rebeldes de Prestes queimaram uma ponte sobre o rio São Francisco Falso, localizado no interior do Município de Santa Helena, que após este fato ficou conhecida como “Ponte Queimada”.

A partir de 1920 inúmeras famílias de origem Italiana, vieram a Santa Helena, através do transporte Hidroviário, vindas do Rio Grande do Sul, e estabelecendo propriedades produtivas de subsistência e extrativas na localidade hoje denominada Santa Helena Velha (local onde a balsa deixava os imigrantes). São desta época as famílias: Ferri, Bortolini, Prati, Thomé, Noro, Gallo, Tafarel, Cattani e outras.

A imobiliária Agrícola Madalozzo não conseguiu convencer os proprietários das terras de Santa Helena Velha par vender-lhe uma área suficiente para implantação de seu projeto

---

<sup>1</sup> Obrages: Grandes empresas que se estabeleceram no município para extração da erva mate.

urbano, conforme obrigações da Colonizadora, levando-a adquirir uma área a 11 Km mais ao Norte, origem do loteamento da “Cidade de Santa Helena”.

Em 1962, através da Lei n.º 026/62 de 20 de julho de 1962 Santa Helena passa a ser distrito de Medianeira e distrito judiciário de Foz do Iguaçu.

O franco desenvolvimento da região culminou na emancipação política administrativa do município em 26/05/67 pela lei nº 5.548/67. Em 10/05/71 o município foi considerado área de segurança nacional tendo prefeitos nomeados até dezembro de 1985.

Foi o município que mais cresceu no Brasil, conforme dados do IBGE, na década de 70, chegando a atingir mais de 60 mil habitantes nesta década. Porém, quando houve o anúncio da construção da Barragem da Hidrelétrica de Itaipu e a possível inundação de todo o município, inclusive a própria sede, gerou uma imediata estagnação que veio a culminar com a desapropriação de 26.718 hectares ou 267,18 Km de terras férteis e a emigração de milhares de colonos desalojados e outros desestimulados pelo desalento e falta de perspectivas.

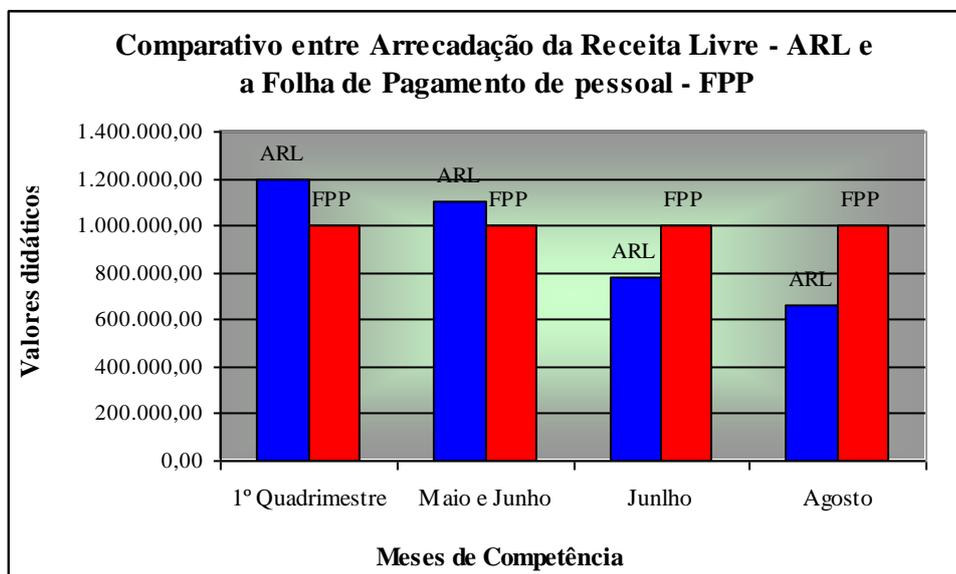
Após a grande evasão, o censo em 2000, constatou que o município possuía em torno de 20.491 habitantes com 2050 propriedades rurais sendo a maioria minifúndios. A tendência do município esta voltada para o turismo em função das águas do lago que formam o Balneário de Santa Helena. O incentivo a agro-industrial é uma segunda opção, considerando a abundância dos produtos agrícolas industrializáveis e a disponibilidade de mão-de-obra.

#### **4.2 Diagnóstico do ambiente organizacional**

A Prefeitura Municipal de Santa Helena abriga na sua estrutura 12 Secretarias e 43 departamentos. Em setembro de 2005 houve uma grande redução no quadro funcional, devido às condições financeiras delicadas que os municípios da Costa Oeste vem enfrentando. A arrecadação livre dos municípios caiu significativamente, por conta da Redução dos recursos oriundos do Fundo de Participação dos Municípios recebidos do Governo do Estado, e da redução do ICMS, devido as ultimas frustrações de safras. Estes fatores fizeram com que o município tomasse algumas medidas drásticas e emergenciais para conter o déficit, como a redução de 200 funcionários nomeados e a rescisão do contrato de terceirização, no qual foram dispensado 780 funcionários.

Verifica-se no gráfico abaixo, o comportamento da Arrecadação da Receita Livre em relação à Folha de Pagamento de Pessoal.

**Gráfico 02** - Comparativo entre arrecadação da receita Livre e folha de pagamento



**Fonte:** Levantamento feito pela autora no departamento pessoal e financeiro

Diante dos dados acima apresentados o Município teve que adotar medidas para contenção de gastos, como a redução das despesas desnecessárias em 44%, adoção de turno único de 6 horas corridas, com a intenção de reduzir custo com energia, luz, água, telefone e material de expediente.

As demissões foram à única alternativa encontrada, uma vez que em 2002 o Superior Tribunal Federal proibiu a utilização de recursos oriundos dos Royaltis para pagamento de pessoal, os municípios tiveram 02 anos de tolerância para adequarem-se a nova medida, no entanto, em março de 2005 terminou o prazo e os custos com pessoal ficou apenas por conta da Arrecadação Livre.

O objeto de estudo deste trabalho foi a Secretaria de Administração do município que é a pasta responsável pelas normas e medidas adotadas pelas demais Secretarias, dentro desta secretaria, foi acompanhado mais detalhadamente o Departamento de Recursos Humano, local de referência do estágio.

Através de consultas a Lei Municipal nº 1.302/2001, pode-se levantar as atividades realizadas por esta Secretaria, também é possível obter as informações das demais secretarias quando for conveniente, ou até mesmo para realização de outros estudos.

#### 4.2.1 Secretaria de administração

A Secretaria de Administração é o órgão responsável por todas as questões burocráticas da prefeitura, compreendendo as seguintes atividades:

- Determinar a formalização dos atos oficiais que devam ser assinados pelo Prefeito, promovendo a sua numeração e publicação;
- Despachar com o Prefeito os atos oficiais a serem assinados;
- Preparar e expedir circulares, avisos, comunicados, instruções e quaisquer outras matérias de interesse da administração, emanadas do Prefeito;
- Providenciar a publicação das leis, decretos e demais atos sujeitos a esta formalidade, assim como o seu registro;
- Colecionar os autógrafos das leis, decretos e dos demais atos emanados do Prefeito;
- Propôr ao Prefeito a lotação nominal e numérica dos servidores nos diferentes órgãos da prefeitura, ouvidas às respectivas chefias;
- Estudar e discutir com órgãos interessados, e especialmente com a secretaria de Finanças, a proposta orçamentária do Município, nas partes relativas a pessoal e material;
- Promover a lavratura dos atos referentes ao pessoal da prefeitura;
- Propôr ao Prefeito, a nomeação, promoção, exoneração, acesso, demissão, reintegração ou readmissão dos servidores, em conformidade com as diretrizes da legislação de pessoal do município;
- Aplicar, orientar e fiscalizar a execução das leis, regulamentos e demais atos referentes a pessoal e estabelecer normas destinadas a uniformizar a aplicação da legislação de pessoal;
- Conceder, nos termos da legislação em vigor, licenças, férias e demais benefícios aos servidores da prefeitura, ouvidas, quando for o caso, as chefias onde estejam lotados;
- Abrir quando autorizado pelo Prefeito, concurso público para provimento de cargos ou empregos, expedindo as necessárias instruções;
- Promover a realização de licitação para aquisição de materiais e contratação de obras e serviços;
- Submeter ao exame do Prefeito, para homologação e adjudicação, os resultados das licitações;
- Executar medidas administrativas necessárias a aquisição e alienação de bens móveis e imóveis;

- Imputar penas, advertências e demais penalidades aos servidores faltosos com as normas de trabalho, dentro do que dispõe a legislação vigente;
- Fiscalizar a observância das obrigações contratuais assumidas por terceiros, em relação ao patrimônio do município;
- Promover permanentemente treinamento, aperfeiçoamento e capacitação dos servidores;
- Executar outras tarefas que forem solicitadas pelo Prefeito.

Fazem parte da Secretaria de Administração os seguintes departamentos:

- Departamento Administrativo;
- Departamento de Compras;
- Departamento de Licitações e Contratos;
- Departamento de Patrimônio e Suprimentos;
- Departamento Tecnológico, e
- Departamento de Recursos Humanos, o qual é o instrumento de estudo deste trabalho.

### **4.3 Diagnóstico das atividades, funções e rotinas do departamento de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Santa Helena**

Para melhor compreensão do funcionamento do Departamento de recursos humanos, foram levantadas todas as atividades cotidianas, a fim de verificarmos como está sendo empregado o tempo dos servidores.

#### **4.3.1 Sistema de folha de pagamento**

Ocorre na última semana de cada mês, para que sejam feitos os cálculos e as demais atividades listadas abaixo:

- Processamento de cálculo geral definitivo no sistema folha de pagamento para gerar ficha funcional de pagamento para o novo mês;
- Efetuar os lançamentos do mês como substituição, horas extras, alteração de conta para pagamento, afastamentos, retornos e outras verbas variáveis mensais;
- Imprimir contra-cheques;

- Separar os contra-cheques por secretaria e departamento;
- Distribuir os contra-cheques aos servidores;
- Arquivar uma via do contra-cheque na pasta individual do servidor;
- Imprimir relatórios da folha de pagamento para empenho;
- Imprimir relatórios das verbas constantes da folha de pagamento para arquivo;
- Arquivar os relatórios em pasta específica;
- Enviar os relatórios para empenho à Secretaria de Finanças.

#### 4.3.2 Sistema de pagamento

Este sistema é o responsável pelo pagamento dos servidores municipais, e compreende as seguintes atividades:

- Retirar a via depósito em conta corrente individual de cada servidor;
- Gerar arquivo constando o nome dos servidores, a conta corrente e o banco onde cada um receberá o pagamento (um relatório por banco);
- Conferir e cruzar os valores constantes nos arquivos gerados para cada banco, com os valores constantes do relatório enviado para empenho;
- Enviar o arquivo ao banco via internet;
- Confirmar com o banco o recebimento do arquivo intacto;
- Confirmar os valores e a quantidades pagas em cada banco.

#### 4.3.3 Sistema de lançamento de verbas para desconto em folha de pagamento

Serve para fazer a verificação individual de cada servidor se possui algum convênio para o desconto na folha de pagamento, como por exemplo, convênio hospitalar. Este sistema compreende as seguintes atividades:

- Realização de convênio, por meio de lei, autorizando o desconto em folha de pagamento;
- Recebimento do órgão conveniado do arquivo ou relatório com relação do nome do servidor, da verba e do valor a ser descontado naquele mês;
- Lançamento das verbas na folha de pagamento;

- Conferência dos valores lançados com os constantes nos relatórios.

#### 4.3.4 Sistema de emissão de certidões e declarações

Ocorre quando o servidor solicita para qualquer finalidade uma certidão e/ou declaração de que é servidor municipal e de quanto são os seus vencimentos, neste sistema, é preciso realizar as seguintes atividades:

- Consulta à pasta funcional para levantamento dos dados necessários;
- Lançamento dos dados na certidão ou declaração;
- Conferência dos dados da certidão com o constante na pasta funcional.

#### 4.3.5 Transferência de servidores

Ocorre quando algum servidor não está se adaptando a um determinado local de trabalho, ou quando fora solicitado por alguma secretaria ou departamento. O gerente de recursos humanos precisa realizar as seguintes atividades:

- Conversar com o chefe anterior e com o novo chefe do servidor para acertar detalhes;
- Elaborar a ordem de serviço designando novo local de trabalho ao servidor;
- Convocar o servidor;
- Notificar verbalmente e por escrito ao servidor do novo local de trabalho.

#### 4.3.6 Palestras e treinamentos aos servidores

São realizadas para aperfeiçoamento dos servidores, ou motivação da equipe, compreende as seguintes atividades:

- Elaboração do cronograma de atividades com a empresa de consultoria;
- Confirmação das datas e dos locais dos cursos e treinamentos com os secretários, para que convoquem seus servidores;

- Realização da palestra ou curso e/ou treinamento.

#### 4.3.7 Nomeação e/ou exoneração de servidores

As nomeações são feitas de acordo com a solicitação do Prefeito, somente ele tem o poder de decisão para definir quem será nomeado, os secretários e diretores de um modo geral, fazem sugestões de quais servidores devem ser nomeados, mas cabe ao prefeito a decisão. Nestes casos, procede-se da seguinte maneira:

- Definição da contratação e conversa com o interessado;
- Coleta da cópia dos documentos pessoais do servidor;
- Elaboração do decreto de nomeação;
- Lançamento no sistema folha de pagamento dos dados do servidor.

As exonerações podem ocorrer de duas maneiras, a pedido, quando o servidor faz um requerimento pedindo a exoneração por motivos particulares ou quando convier ao Prefeito, geralmente isto está ligado a alguma irregularidade do servidor ou a facções políticas. Nesta circunstância, procede-se da seguinte maneira:

- É feito o decreto de exoneração, encaminhado para assinatura;
- Notifica-se o servidor e entrega o decreto;
- Faz a publicação no jornal oficial do município;
- Retira os dados do servidor do sistema.

#### 4.3.8 Elaboração de Rais (relação anual de informação social), DIRF (declaração de imposto de renda forte) e GFIP (guia de recolhimento do FGTS e informações a previdência social)

Nesta etapa, o departamento precisa cumprir todas as suas obrigações para com os tributos estaduais e federais, onde realiza as seguintes atividades:

- Geração do arquivo para Rais, dirf ou Gfip no sistema folha de pagamento;
- Validação do arquivo no sistema da Rais, Dirf ou Gfip;
- Conferência dos dados lançados;

- Impressão de relatório no sistema próprio constando os dados do arquivo;
- Gravação de disquete com arquivo a ser enviado ao órgão competente;
- Envio do arquivo via internet;

Estas foram às informações levantadas no Departamento de recursos humanos através da técnica de observação participante realizada no período de estágio.

#### 4.4 Análise do cenário do departamento de recursos humanos

Segundo Las Casas (1991), a análise de S.W.O.T., compreende o ambiente interno e externo da empresa. No ambiente interno, estuda-se os pontos fortes e fracos da organização e no ambiente externo as oportunidades e ameaça.

Para temos um diagnóstico mais preciso, precisamos fazer a análise do cenário do departamento de recursos humanos.

##### 4.4.1 Análise do ambiente interno

Nesta análise, é preciso levantar todos dados referente aos pontos fortes e fracos da empresa, para que possamos apresentar dados mais precisos no diagnóstico.

**Quadro 03** - Relação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- controle dos arquivos e pastas;</li> <li>- equipe harmoniosa;</li> <li>- atualização constante dos dados;</li> <li>- emissão da folha de pagamento em dia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispersão no foco por dificuldades operacionais;</li> <li>- baixo conhecimento da rotina das demais secretarias e departamentos;</li> <li>- preparo insuficiente da equipe frente a complexidade dos trabalhos em órgão público;</li> <li>- centralização dos trabalhos;</li> <li>- necessidade de atualização dos equipamentos e tecnologia.</li> </ul>

**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto ao departamento de pessoal.

#### 4.4.2 Ambiente externo

Neste ambiente, levanta-se as possíveis ameaças e oportunidades da Prefeitura de Santa Helena, para que seja possível visualizar melhor os cenários.

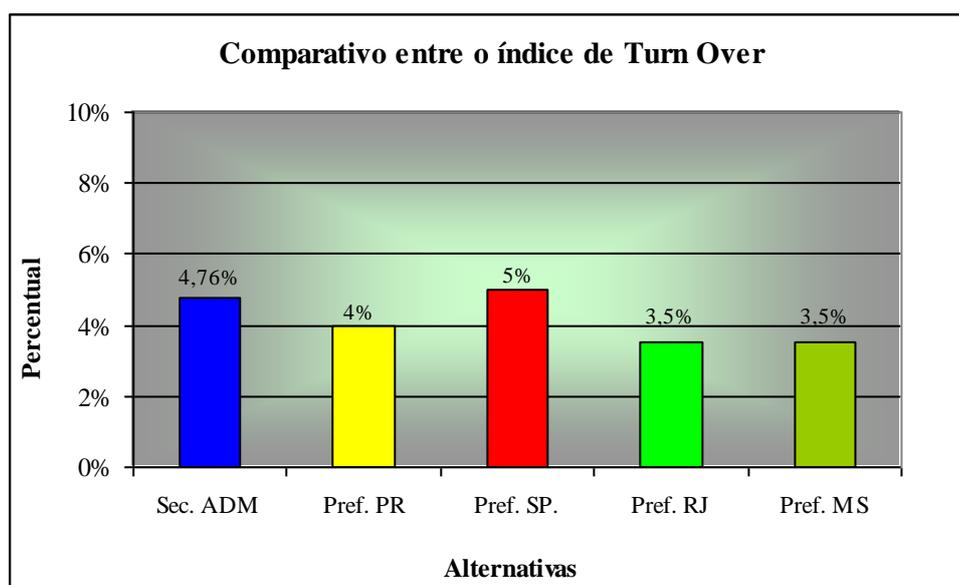
**Quadro 04** - Relação das Ameaças e Oportunidades

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A principal ameaça é a perda do capital intelectual da empresa;</li> <li>- índice de Turn Over na secretaria de Administração é 4,76%, o que é considerado alto uma vez que não foram registradas entradas no período, só saídas e por ser um índice maior do que o estadual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação da Gestão de Talentos, uma vez que os funcionários sentem a necessidade de uma nova gestão;</li> <li>- Integração das atividades realizadas pelo RH através do novo sistema de Folha de Pagamento, incluindo um link para as sugestões propostas por este trabalho;</li> <li>- Utilizar as técnicas de recrutamento e seleção para a realização do próximo concurso público.</li> </ul>

**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto ao departamento de pessoal

O estudo do gráfico 03 evidencia que de um universo de 44 servidores, 04 estão de licença afastamento, a partir do segundo semestre deste ano, o que representa 4,76%, é importante observar que só ocorreram saídas neste período, o que faz deste percentual uma alto índice de Turn Over, conforme pode-se observar no demonstrativo abaixo.

**Gráfico 03** – Comparativo do índice de Turn Over



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto ao departamento de pessoal e com base na entrevista dada pelo Ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso ao Jornal Gazeta de São Paulo em 2001.

#### 4.5 Modelo de gestão praticado atualmente

Através da técnica da observação participante e de consultas feitas aos registros da Empresa, verificou-se o seguinte modelo de gestão:

**Quadro 05 - Modelo de Gestão praticado atualmente**

<b>CENÁRIOS</b>	<b>DETALHAMENTOS</b>
Modelo de Gestão Utilizado	- É a antiga Administração de Recursos Humanos da era industrial, onde parte-se do princípio que os servidores são recursos disponíveis para a realização das atividades da empresa. O enfoque desta gestão esta totalmente voltada para os procedimentos operacionais e os controles de documentação e não para as pessoas.
Treinamento	- São realizados esporadicamente, sem qualquer critério. O método utilizado é apenas a palestra.
Avaliação de Desempenho	- Não existe nenhuma forma de avaliação para os servidores.
Recrutamento e Seleção de Pessoal	- São tratadas de acordo com conveniências políticas, onde os funcionários são remanejados de um local para outro sem qualquer critério de recrutamento e seleção. Existem muitos funcionários fora de função.
Plano de Cargos e Salários	- Existe o Estatuto dos Servidores Municipais que prevê o Plano de Cargos e salários por níveis, no entanto, nos últimos 10 anos ele está estagnado.

**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto ao departamento de pessoal.

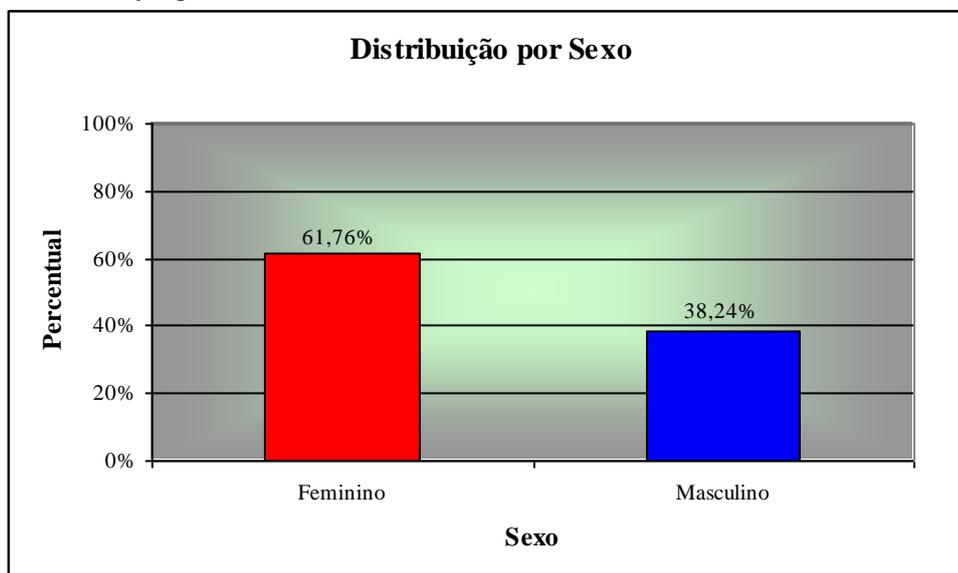
#### 4.6 Contextualização do perfil dos servidores municipais

Através do questionário aplicado entre os dias 02 e 06 de setembro do corrente ano, pode-se traçar o perfil dos servidores público municipais da Prefeitura de Santa Helena e fazer o diagnóstico dos problemas da gestão atual, para que possamos propor uma abordagem mais completa que trabalhe mais os fatores motivacionais.

A seguir serão feitas as ilustrações gráficas sobre o diagnóstico da Prefeitura Municipal de Santa Helena, que irá contribuir para a definição dos resultados, bem como, para as propostas e sugestões de melhoria que serão definidas na sequência, como o objetivo de solucionar a maior parte dos problemas diagnosticados.

O Perfil dos servidores municipais de Santa Helena são na sua grande maioria mulheres, como podemos demonstrar no gráfico abaixo:

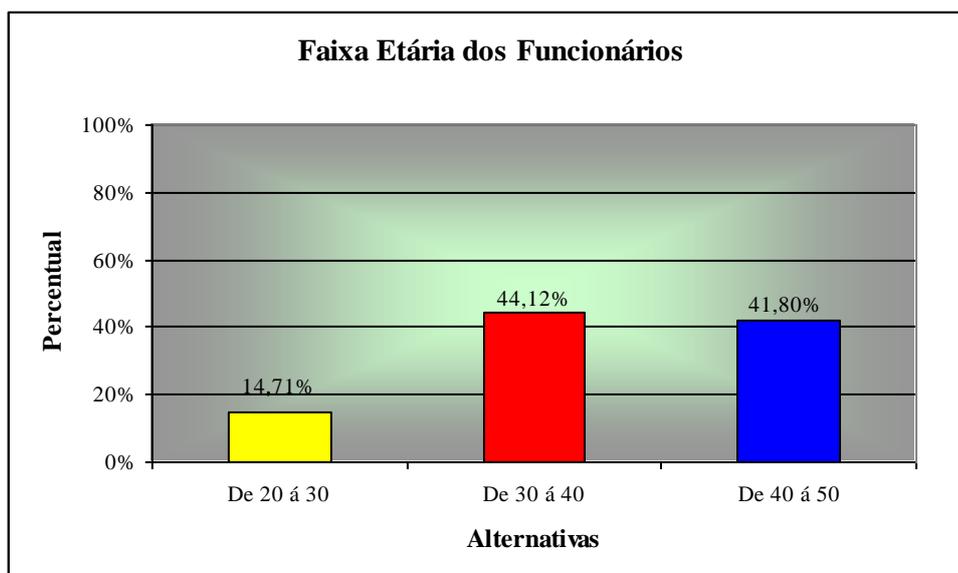
**Gráfico 04** - Classificação por sexo



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores

A faixa etária da grande maioria compreende-se entre 30 e 50 anos.

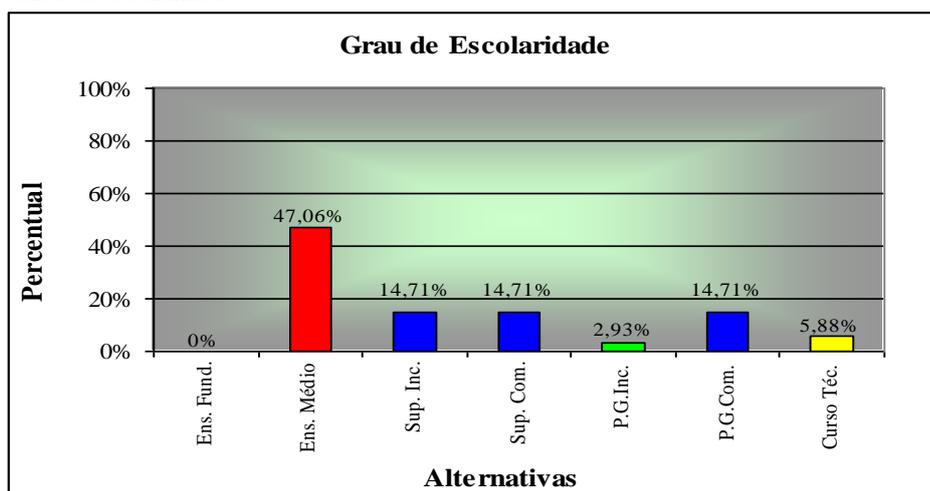
**Gráfico 05** - Faixa etária



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Em relação ao grau de escolaridade, foi verificado que a grande maioria dos servidores concluíram apenas o ensino médio, se levado em consideração que esta foi uma exigência do concurso para nível administrativo, verifica-se que muitos servidores não continuaram sua qualificação.

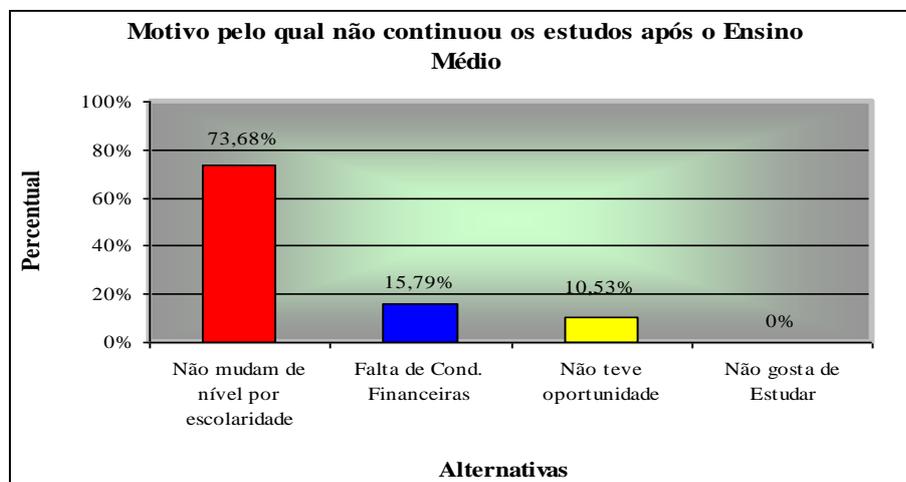
**Gráfico 06 - Grau de escolaridade**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Após a análise dos dados do questionário, sentiu-se a necessidade de perguntar por qual motivo que os servidores não continuaram a estudar após a conclusão do ensino médio, visto que, o tempo de serviço na empresa é relativamente alto e a remuneração considerada como sendo boa, pode-se perceber que a grande maioria afirma que não muda de nível por causa de escolaridade, o que justifica para os servidores a baixa escolaridade.

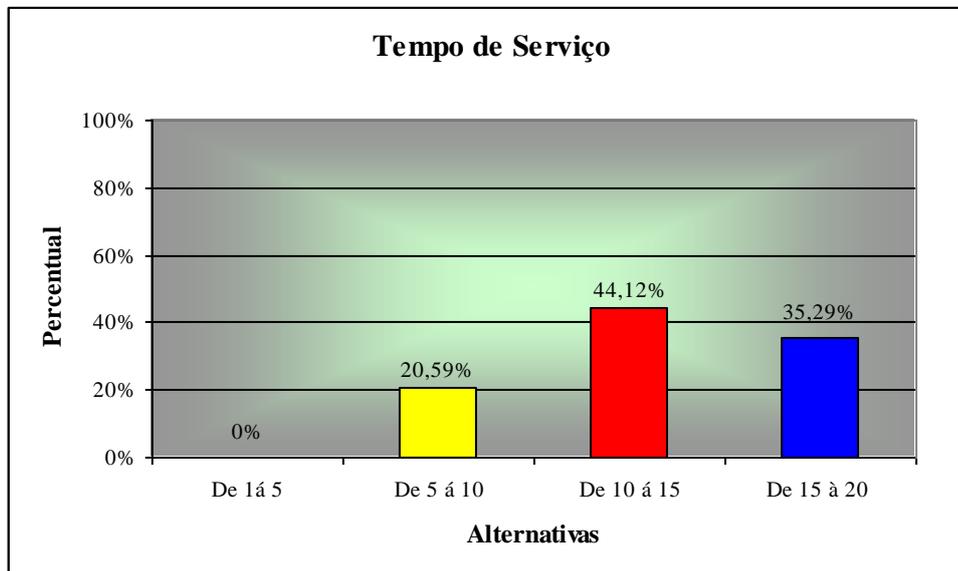
**Gráfico 07 - Motivo pelo qual não continuaram seus estudos**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

No que diz respeito ao tempo de serviço, observar-se que faz alguns anos que o quadro de pessoal não é renovado, e que não ocorrem concursos públicos.

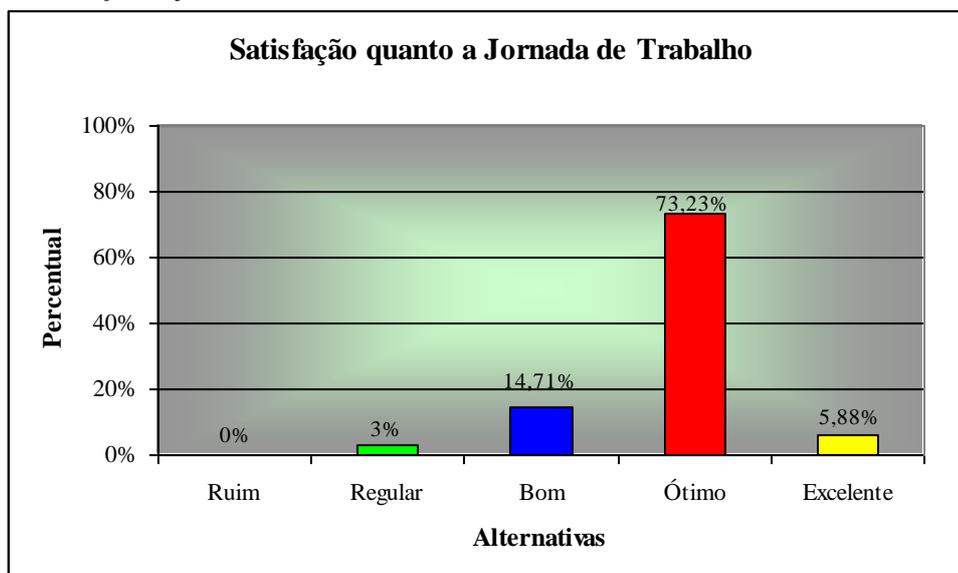
**Gráfico 08** - Tempo de serviço



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Quando questionados sobre suas satisfações em relação à jornada de trabalho, o índice foi altamente satisfatório, o que demonstra que estes não são fatores passíveis á problemas, são pontos fortes que a empresa precisa saber observar para obter maior retorno.

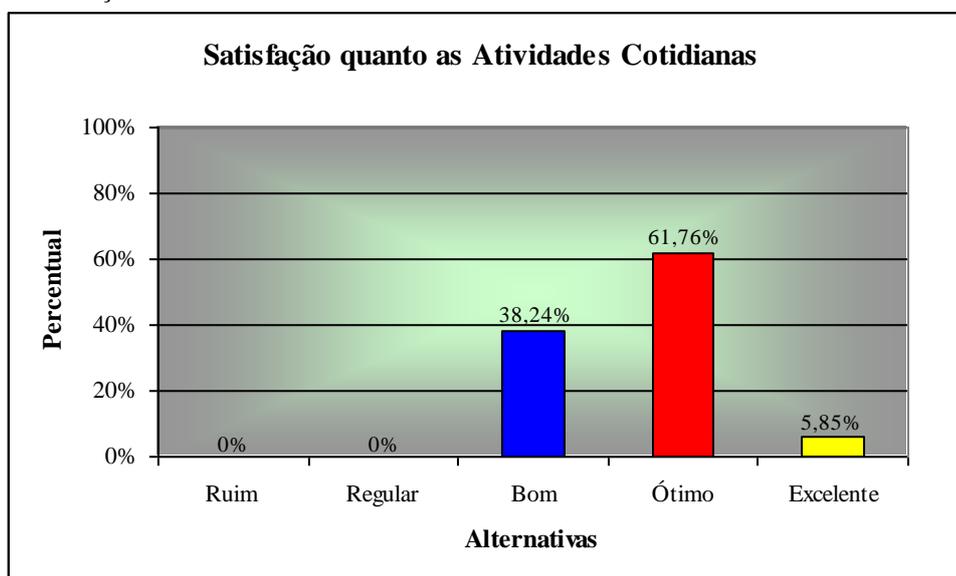
**Gráfico 09** - Satisfação na jornada de trabalho



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

A figura seguinte trata da satisfação quanto às atividades que são desempenhadas por cada servidor no decorrer do dia a dia, onde consideram como bom e ótimo, no entanto, esta questão não conseguiu mensurar a motivação dos servidores para a realização das atividades.

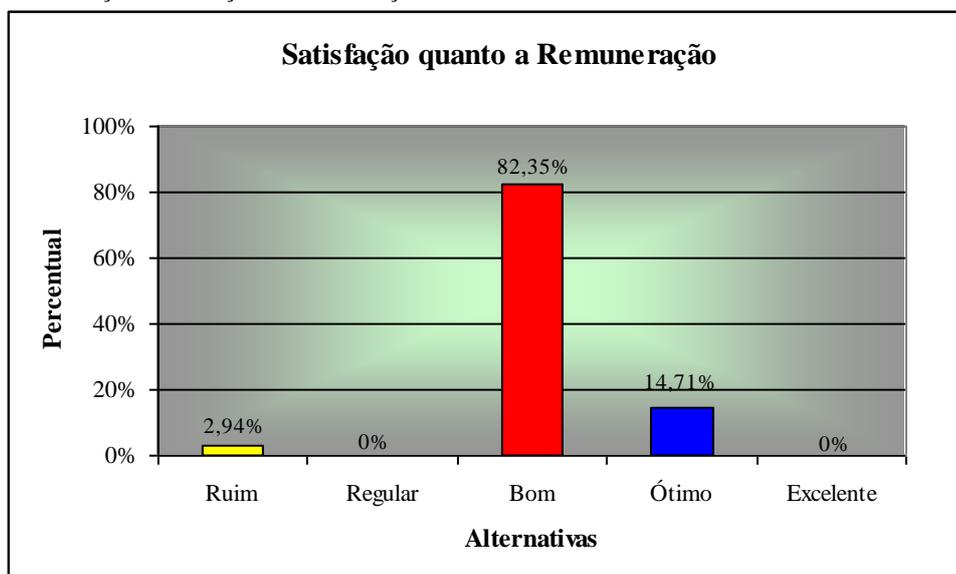
**Gráfico 10 - Satisfação nas atividades cotidianas**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Em relação à remuneração, podemos verificar que a satisfação é quase que total, onde 82,35% afirmam ser boa e 14,71% ótima, o que demonstra que não existe qualquer tipo de problema em relação a remuneração.

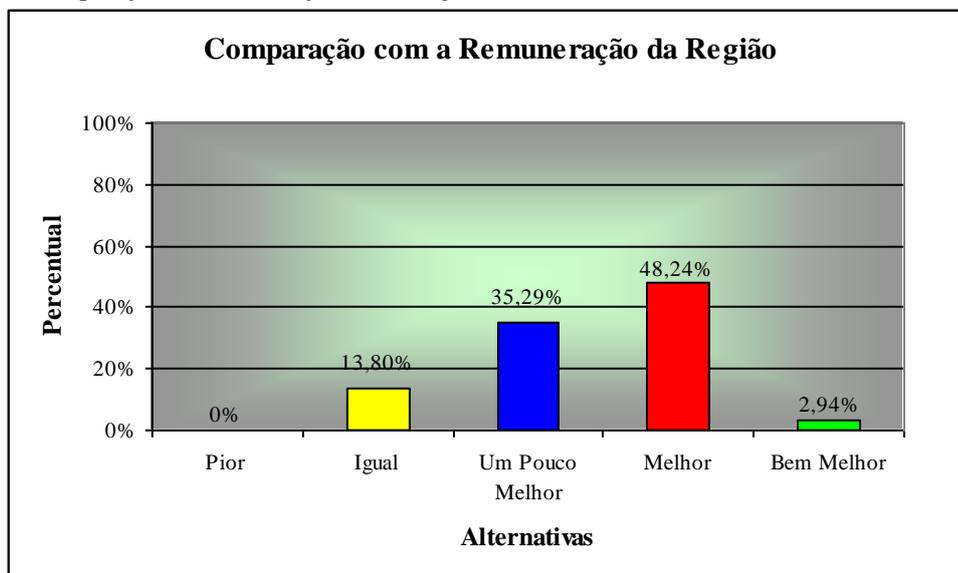
**Gráfico 11 - Satisfação em relação à remuneração**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Na comparação feita pelos próprios funcionários da sua remuneração com a remuneração das prefeituras da região, pode-se perceber que todos os servidores estão bem informados e satisfeitos neste quesito.

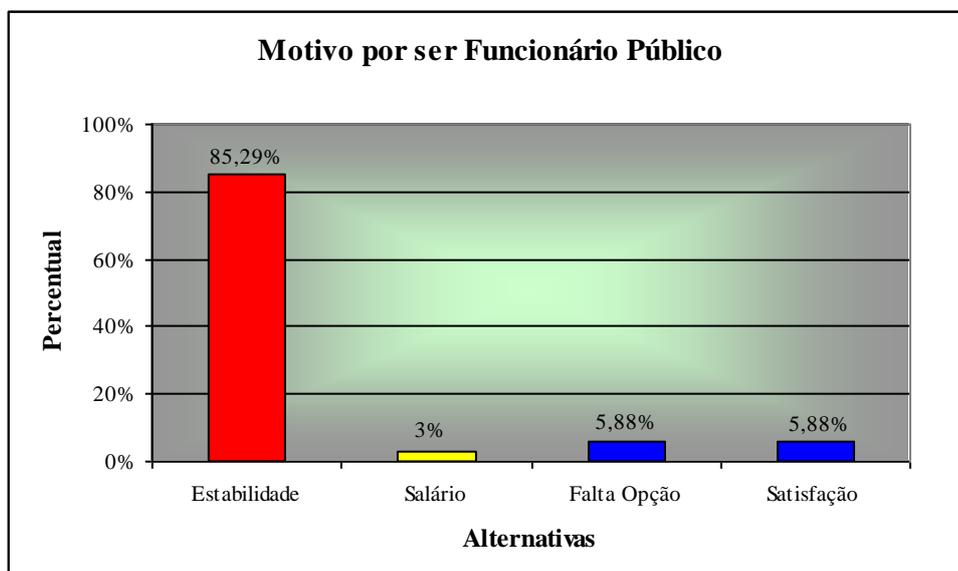
**Gráfico 12** - Comparação da remuneração com a região



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores

A partir desta indagação, foi percebido indícios de problemas relacionados aos fatores motivacionais, onde a estabilidade pode gerar uma estagnação na carreira profissional se não for aproveitado este nicho para o desenvolvimento dos talentos.

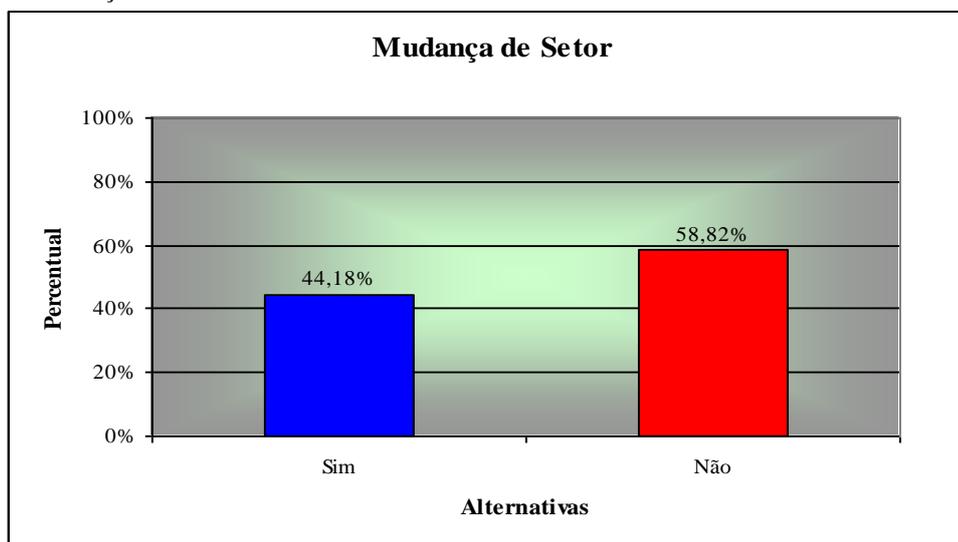
**Gráfico 13** - Motivo por ser funcionário público



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Quando questionados sobre mudança de setor, verificou-se que existe uma quantidade considerável de servidores que gostariam de mudar de setor, uma vez que atualmente as transferências ocorrem devido há conveniências políticas e não por aptidão, o que acaba gerando insatisfação e baixa produtividade.

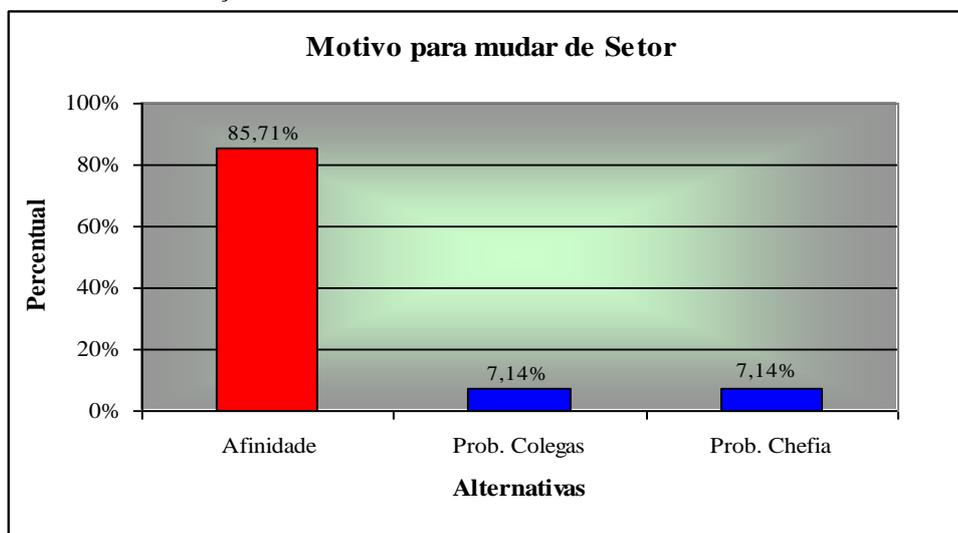
**Gráfico 14 - Mudança de setor**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

O principal motivo para os servidores quererem mudar de setor é por afinidades com outras áreas, o que vem comprovar as teorias de Chiavenato (1997), quando ele afirma que para cada local existe a pessoa certa e se está não for alocada para o este local, seu desempenho não será satisfatório.

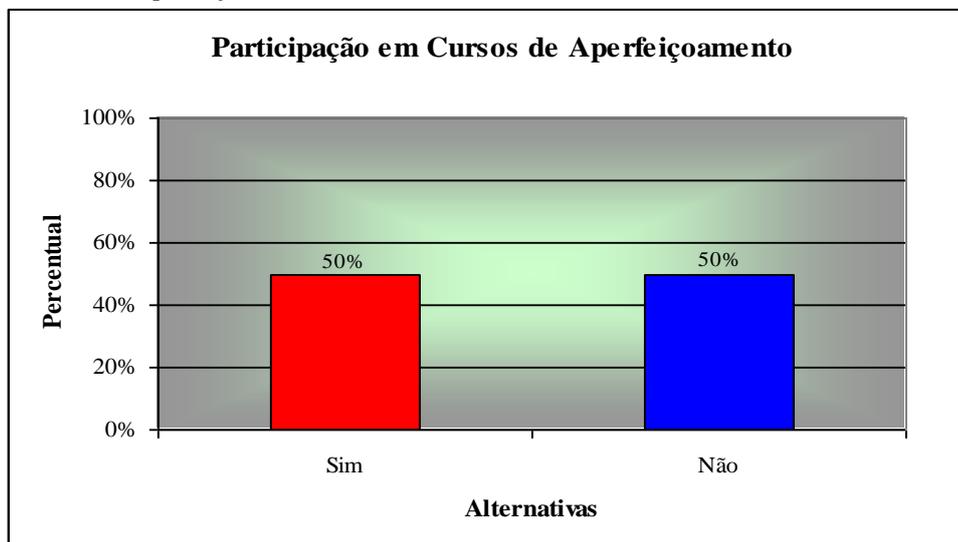
**Gráfico 15 - Motivo da mudança de setor**



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

No que diz respeito à participação de cursos para aperfeiçoamento, podemos observar que 50% não fazem nenhum tipo de curso para aperfeiçoamento o que dificulta o desempenho dos servidores e leva ao empirismo invés de buscar a inovação.

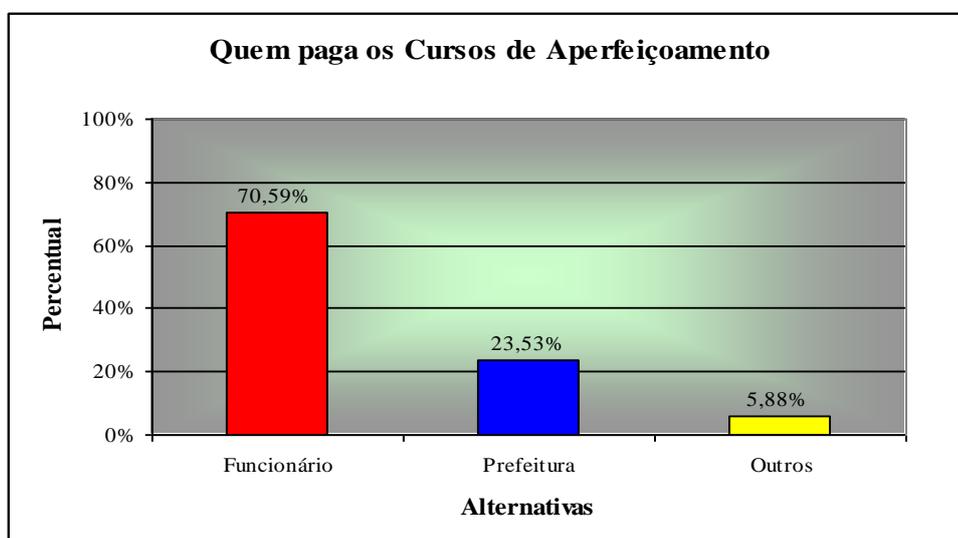
**Gráfico 16** - Cursos de aperfeiçoamento



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Uma das principais justificativas para a questão anterior, é o fato dos próprios servidores terem que arcar com as despesas dos cursos em que participam. Esse é um dado bem relevante para análise, pois é possível verificar a inexistência do interesse do poder público para a qualificação profissional.

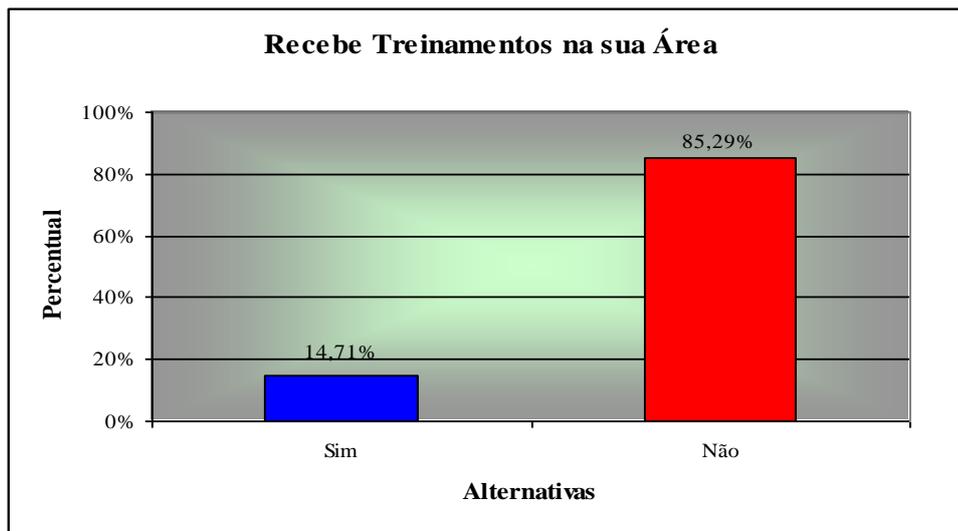
**Gráfico 17** - Pagamento de cursos de aperfeiçoamento



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Quando questionados sobre a realização de treinamentos na área, observa-se uma discrepância, pois 85,29% afirmam não receber treinamentos enquanto que 14,71% afirmam que recebem treinamentos. Este comportamento gera insatisfação pois qualquer abordagem de gestão de pessoas que se utilize, orienta que cada servidor deve ser treinado para sua área de atuação, do maior ao menor cargo.

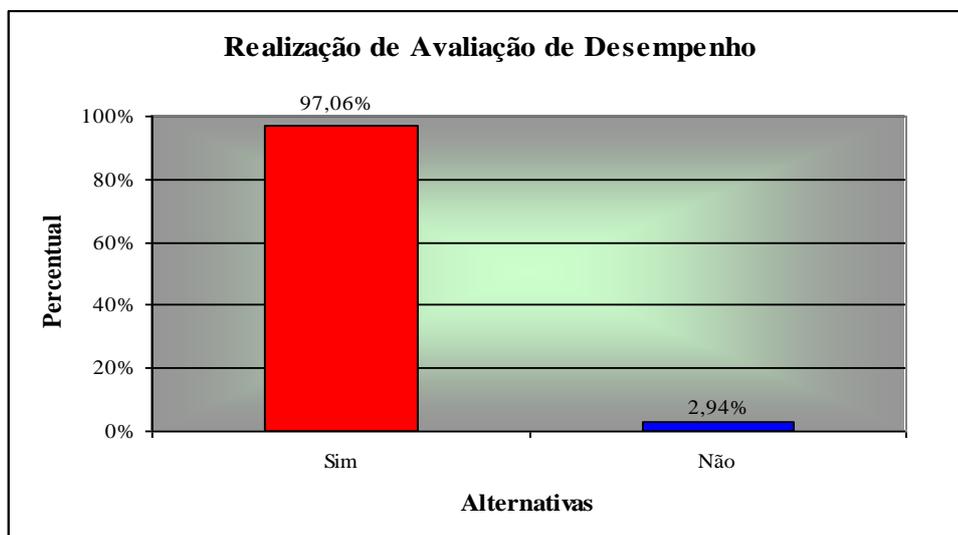
**Gráfico 18** - Treinamentos na área



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Uma questão de extrema importância deste questionário é a que se refere à avaliação de desempenho, onde 97,06% afirmam que gostariam da avaliação, uma vez que o funcionalismo público local não possui qualquer forma de avaliação.

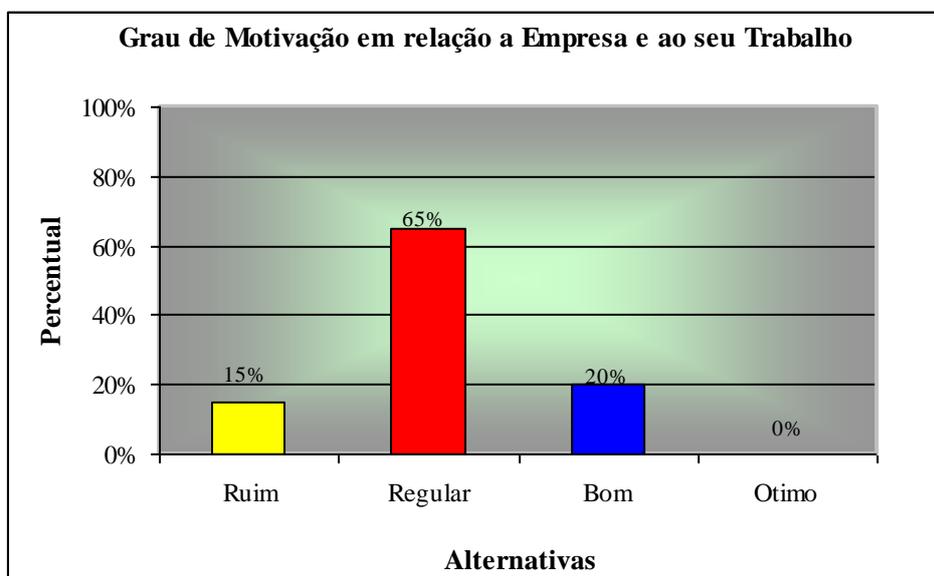
**Gráfico 19** - Avaliação de desempenho



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

Em relação ao grau de satisfação dos servidores, podemos verificar que 65% julgam como regular e um índice alto de 15% julgam como ruim o que evidencia que os fatores motivacionais estão seriamente comprometidos.

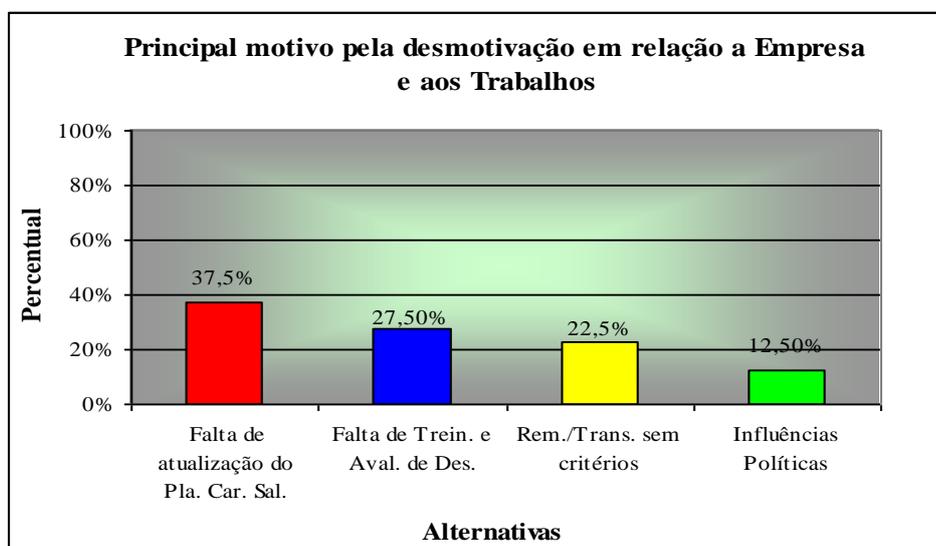
**Gráfico 20** - Grau de motivação em relação à empresa e ao seu trabalho



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

A questão seguinte trata do motivo principal pela desmotivação, onde constata-se que 52,50% se dá devido a falta de atualização do Plano de Cargos e Salários e da falta de treinamentos e avaliação de desempenho, o que exige providências por parte da empresa.

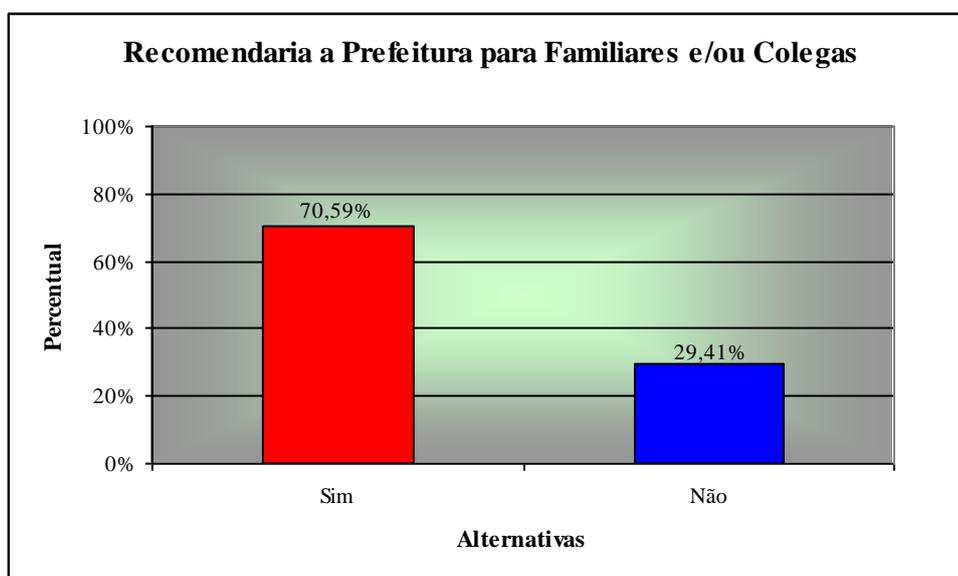
**Gráfico 21** - Motivo pela desmotivação em relação à empresa e aos trabalhos



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

A última questão levantada foi justamente para verificar de um modo geral como estão os fatores motivacionais dos servidores, e podemos perceber que apesar da empresa apresentar problemas em relação a treinamentos e avaliação de desempenho, plano de cargos e salários, gestão de pessoal e outros, ainda existem grandes oportunidades de gerir e reter os talentos na empresa, pois um índice de satisfação de 70,59% é extremamente satisfatório, uma vez que a empresa depara-se atualmente com vários problemas motivacionais e financeiros.

**Gráfico 22** -Recomendaria a prefeitura para familiares e/ou colegas



**Fonte:** Levantamento feito pela autora junto aos servidores.

#### 4.7 Análise geral e diagnóstica do ambiente organizacional

O perfil dos servidores da Prefeitura de Santa Helena pode ser definido como sendo do sexo feminino, na faixa etária dos 40 anos e que cursaram ensino médio. Ao ser comparado o fator tempo de serviço com o motivo por ser funcionário público, pode-se notar que existe uma justificativa clara, pois 44,12% dos servidores estão no funcionalismo público a mais de 10 anos. O principal fator de manutenção dos servidores dentro da empresa é a estabilidade, apontada por 85,29% dos entrevistados, fator este que merece atenção especial, pois segundo a doutrina de Chiavenato, Gubman, Schowdhury, o indivíduo deve desempenhar suas atividades pelo prazer e não por qualquer outro motivo como estabilidade, remuneração ou status.

Há uma proximidade grande entre os índices de satisfação quanto à jornada de trabalho e a satisfação das atividades realizadas no cotidiano. No entanto, não podemos deixar de destacar que

no período do questionário, os servidores não estavam trabalhando em turno único (das 7:00 às 13:00hs) e com menos servidores como estão atualmente devido a redução de despesa já mencionada neste trabalho, o que pode ter gerado este alto nível de satisfação.

Outra pauta importante diz respeito à remuneração, é interessante verificar que todos os servidores estão bem informados quanto aos salários pagos pelas prefeituras da região e que possuem consciência de que sua remuneração é superior. Este dado foi bastante surpreendente, pois durante a realização do trabalho, acreditava-se que os servidores tinham insatisfações quanto ao seu salário e que não conheciam a remuneração das demais prefeituras da região, imaginando-se inclusive que seria necessário fazer a comparação entre as remunerações.

Analisando a questão “mudança de setor”, observou-se que existem um grande percentual considerável de servidores que gostaria de mudar de setor, e o motivo por esta mudança é a afinidade com outras áreas, isso se justifica devido a grande quantidade de servidores que encontram-se fora de função, ou seja, fora da função para a qual prestaram o concurso público, isso ocorre devido a conveniências políticas. Quando questionados sobre cursos de aperfeiçoamento e treinamento informaram que na grande maioria das vezes isso acontece somente por interesse do servidor, ou seja, quando o próprio servidor paga os cursos, isso demonstra que a empresa não prioriza a modernização, o conhecimento e o desenvolvimento do seu pessoal.

Quanto à avaliação de desempenho, os funcionários são taxativos ao afirmar que não existe avaliação nenhuma por parte da prefeitura, e demonstram interesse em serem avaliados. Sem este instrumento de avaliação não é possível mensurar as dificuldades dos servidores em relação a determinadas atividades ou até mesmo a determinados setores e nem tem como medir o desempenho de cada indivíduo, tão pouco, conseguir identificar os talentos.

O mais interessante é que apesar das dificuldades encontradas principalmente no que diz respeito às mudanças políticas que ocorrem de quatro em quatro anos quando o primeiro e o segundo escalão são totalmente substituídos, 70,59% dos servidores recomendariam a empresas para familiares ou amigos trabalharem, o que demonstra que a empresa ainda possui um nível satisfatório de credibilidade de deve ser trabalhado a partir dos seus talentos.

Desta forma, podemos concluir que os servidores municipais estão satisfeitos com sua jornada de trabalho, suas atividades, sua remuneração, ou seja, com todos os fatores higiênicos de Herzberg<sup>2</sup>, nas em contrapartida, os fatores motivacionais estão comprometidos.

---

<sup>2</sup> Fatores Higiênicos são aqueles que envolvem o funcionário. Ex. salários e benefício. Fatores motivacionais são relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada. Ex. reconhecimento e satisfação profissional.

## 4.8 Propostas e sugestões de melhoria

Com base nos estudos realizados em várias bibliografias e através do diagnóstico, chegou-se a conclusão que primeiro será necessário evidenciar os problemas encontrados para que então seja possível propôr alternativas de soluções. Os problemas estão listados por ordem de prioridade, conforme segue no quadro 06.

**Quadro 06** - Problemas versus alternativas de solução

<b>Qtde</b>	<b>Problemas Identificados</b>	<b>Alternativas de Solução</b>
01	Estagnação do Plano de Cargos e Salários	Propôr a reativação do Plano de Cargos e Salários, que foi atualizado em 2004 mas que ainda não entrou em vigor.
02	Inexistência da Avaliação de Desempenho	Desenvolvimento de uma Avaliação de Desempenho baseada nas reais necessidades dos servidores. (Avaliação 360°).
03	Modelo de Gestão Utilizado – Administração de Recursos Humanos voltada apenas para os procedimentos e não para as pessoas.	Substituição do atual modelo de gestão pela Gestão de Talentos – enfoque nas pessoas, no gerenciamento e desenvolvimento de talentos e não nos procedimento.
04	Falta de Treinamentos Adequados	Elaboração de um Programa de Treinamento baseado na profissionalização dos servidores, usando como referência a equipe de trabalho.

**Fonte:** Levantamento feito na empresa através dos diagnósticos.

Para que seja possível para a empresa entender e interpretar as alternativas de solução da maneira adequada, será descrita cada uma delas a seguir.

### 4.8.1 Reativação do plano de cargos e salários

Os servidores sentem a necessidade da reativação do plano de cargos e salários que está desatualizado há vários anos, o que vem causando a desmotivação dos funcionários, como é possível observar no gráfico 21 da 62. Existe o Estatuto dos Servidores Municipais que define todos os direitos e deveres dos servidores, bem como, prevê a política de plano de cargos e salários, no estatuto estão definidos quais são os níveis existentes dentro de cada área e quais são os requisitos necessários para os servidores atingirem cada nível, o que ocorre é que nos últimos anos o plano ficou estagnado, não sofrendo qualquer alteração e nem o aumento de nível.

Para que a reativação do Plano de Cargos e Salários possa ser implementada pela empresa, é necessário seguir as ações descritas no quadro abaixo.

**Quadro 07:** Forma de aplicação da proposta de reativação do Plano de Cargos e Salários

<b>Ações</b>	- Atualizar o Plano de Cargos e Salários que já foi elaborado na Gestão anterior, fazendo as alterações necessárias; - Enviar para votação na Câmara de Vereadores, para posteriormente ser sancionado.
<b>Resultados</b>	- Aumento do desempenho dos servidores; - Aumento da motivação e auto-estima.
<b>Aplicação</b>	Em 2006, uma vez que neste ano, não conclui-se os tramites legais.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.8.2 Avaliação de desempenho

Para que os problemas motivacionais sejam solucionados e para que possam identificar, desenvolver e gerir os talento é preciso que o quadro funcional passe por uma avaliação de desempenho, onde serão identificadas todas as questões necessárias para orientar a empresa no que diz respeito a seu capital intelectual.

O tipo de avaliação sugerida para a Prefeitura de Santa Helena é a 360°, pois avalia todos os ângulos, é mais precisa além de satisfazer os servidores, por que estes terão a chance de se auto-avaliarem, além de avaliar a chefia, os colegas e a condições de trabalho. No entanto, para que este tipo de avaliação tenha êxito, é preciso contar com o comprometimento de todos os membros da empresa, principalmente com o envolvimento da alta administração.

##### 4.8.2.1 Objetivos da Avaliação de desempenho

Esta avaliação tem por objetivo:

- Mensurar o desempenho dos servidores no que diz respeito à atuação integrada entre o funcionário e a equipe;
- Verificar como está à comunicação da empresa, a energia no trabalho, a flexibilidade, o relacionamento pessoal;

- Verificar as necessidades de transferências ou remanejamento;
- Descobrir quem são os talentos vitais para a empresa;
- Verificar quais talentos precisam de algum tipo de benefício e/ou incentivo para ter um estímulo maior.

#### **4.8.2.2 Como regulamentar a avaliação de desempenho em órgão público**

Para que a avaliação de desempenho possa ser posta em prática, é preciso ter o interesse da alta administração e do departamento de recursos humanos, que em conjunto irão definir as normas necessárias para a elaboração do projeto de Lei, após a elaboração do projeto de lei ele é encaminhado para a Casa Legislativa onde deverá ser votado em primeira e segunda instância e se aprovado, retorna para o poder executivo para que seja transformada em Lei. Esta lei é regulamentada através de um Decreto que determina todas as disposições da avaliação de desempenho.

#### **4.8.2.3 Resultados esperados**

A partir desta avaliação, a empresa terá informações suficientes para promover, transferir servidores de uma área para outra, pois conseguirá perceber quais são suas satisfações em relação ao seu trabalho, bem como, quanto ao próprio crescimento profissional, está é a oportunidade que a Prefeitura terá para conhecer seus talentos e envolvê-los de uma maneira mais produtiva nas atividades e no desenvolvimento de estratégias.

Quando o gestor consegue atender aos fatores motivacionais de Maslow, ele pode ser considerado como um Administrador de Sucesso, pois conseguiu solucionar o maior foco de conflito existente dentro de uma organização.

Segue abaixo, três modelos de fichas para avaliação de desempenho desenvolvidas para a avaliação do nível gerencial.

Quadro 08 - Ficha para auto-avaliação – nível gerencial

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA HELENA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>AUTO-AVALIAÇÃO – NÍVEL GERENCIAL</b>
<b>INSTRUÇÕES</b>	
1. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO e PERÍODO da auto-avaliação; 2. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (min) a 5 (max), anotando-os na coluna da direita ; 3. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS) e fazer o cálculo da nota;	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>	
Nome: _____ R.F. _____ Cargo: _____ Secretaria: _____ Categoria Funcional: ( x ) efetivo	
<b>PERÍODO DA AUTO-AVALIAÇÃO</b>	
Período de auto-avaliação: ____/____/____ a ____/____/____ Data: ____/____/____ <span style="float: right;">Carimbo/assinatura _____</span>	
<b>FATORES PARA AUTO-AVALIAÇÃO – NÍVEL GERENCIAL</b>	<b>Pontuação 1 a 5</b>
<b>ATUAÇÃO INTEGRADA:</b> Coordeno e oriento as atividades da minha área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da PMSH.	
<b>COMPROMISSO:</b> Assumo minhas responsabilidades, garantindo os resultados.	
<b>COMUNICAÇÃO:</b> Procuo manter as pessoas informadas e atualizadas.	
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:</b> Promovo e oriento a formação dos profissionais da minha equipe, empreendendo esforços para elevar a participação dos mesmos.	
<b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL:</b> Busco novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na minha área de trabalho.	
<b>ENERGIA NO TRABALHO:</b> Sou persistente frente às dificuldades encontradas.	
<b>FLEXIBILIDADE:</b> Adapto com rapidez e facilidade os planos e ações frente as necessidades.	
<b>GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:</b> Estou atento as condições de trabalho na minha área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da minha equipe.	
<b>GESTÃO DE RECURSOS:</b> Faço avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na minha área.	
<b>LIDERANÇA:</b> Inspiro credibilidade e respeito junto às pessoas do meu convívio.	
<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Estabeleço planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.	
<b>RELACIONAMENTO PESSOAL:</b> Posuo habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar as opiniões, alem de lidar adequadamente com os conflitos.	
<b>TOTAL DE PONTOS:</b> Some a pontuação de cada fator e escreva o total no espaço ao lado.	
<b>PONTUAÇÃO (IADG1):</b> Multiplique o TOTAL DE PONTOS por DES, divida por TRÊS e escreva o resultado no espaço ao lado. $\text{Fórmula de Cálculo: IADG (1) = } \frac{\text{Tot IADG1} \times 10}{3}$	

Fonte: Adaptado do modelo de avaliação de desempenho da Prefeitura de São Paulo

**Quadro 09:** Ficha para avaliação da equipe de trabalho – nível gerencial

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA HELENA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>AValiação DA EQUIPE DE TRABALHO – NÍVEL GERENCIAL</b>	
<b>INSTRUÇÕES</b>			
1. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO e PERÍODO da auto-avaliação; 2. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (min) a 5 (max), anotando-os na coluna da direita ; 3. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS) e fazer o cálculo da nota; 4. Dar ciência ao avaliado quanto ao fechamento do ciclo da avaliação de desempenho; 5. Todos os AVALIADORES deverão assinar no verso desta ficha.			
<b>IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>			
Nome: _____		R.F _____	
Cargo: _____		Secretaria: _____	
Categoria Funcional: ( x ) efetivo			
<b>PERÍODO DA AUTO-AVALIAÇÃO</b>		<b>AVALIADORES – MEMBRO DA EQUIPE</b>	
Período auto-avaliação: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		Nomes: _____ _____ _____ _____	
		Data: ____ / ____ / ____	
<b>FATORES AUTO-AVALIAÇÃO – EQUIPE DE TRABALHO –GERENCIAL</b>			<b>Pontuação 1 a 5</b>
<b>ATUAÇÃO INTEGRADA:</b> Coordena e orienta as atividades de sua área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da PMSH.			
<b>COMPROMISSO:</b> Assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.			
<b>COMUNICAÇÃO:</b> Procuo manter as pessoas informadas e atualizadas.			
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:</b> Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a participação dos mesmos.			
<b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL:</b> Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.			
<b>ENERGIA NO TRABALHO:</b> É persistente frente às dificuldades encontradas.			
<b>FLEXIBILIDADE:</b> Adapto com rapidez e facilidade os planos e ações frente as necessidades.			
<b>GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:</b> Está atento as condições de trabalho na sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.			
<b>GESTÃO DE RECURSOS:</b> Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na sua área.			
<b>LIDERANÇA:</b> Inspira credibilidade e respeito junto às pessoas do seu convívio.			
<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Estabeleço planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.			
<b>RELACIONAMENTO PESSOAL:</b> Possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar as opiniões, alem de lidar adequadamente com os conflitos.			
<b>TOTAL DE PONTOS:</b> Some a pontuação de cada fator e escreva o total no espaço ao lado.			
<b>PONTUAÇÃO (IADG1):</b> Multiplique o TOTAL DE PONTOS por DES, divida por TRÊS e escreva o resultado no espaço ao lado.			

**Fonte:** Adaptado do modelo de avaliação de desempenho da Prefeitura de São Paulo. Paulo

Quadro 10 - Ficha de avaliação das condições de trabalho

<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA HELENA</b> <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>
<b>INSTRUÇÕES</b>		
1. Preencher os campos IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO e PERÍODO da auto-avaliação; 2. Avaliar os fatores com valores inteiros de 1 (min) a 5 (max), anotando-os na coluna da direita ; 3. Somar na vertical (TOTAL DE PONTOS) e fazer o cálculo da nota; 4. Dar ciência ao avaliado quanto ao fechamento do ciclo da avaliação; 5. Todos os Avaliadores da equipe devem assinar a avaliação.		
<b>IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE</b>		
Nomes: _____ _____ Secretaria: _____		
<b>PERÍODO DA AVALIAÇÃO</b>		
Período de auto-avaliação: ____/____/____ a ____/____/____ <b>Data:</b> ____/____/____ <span style="float: right;"><b>Carimbo/assinatura</b></span>		
FATORES PARA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	Pontuação 1 a 5	
<b>ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO:</b> os materiais de consumo são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.		
<b>ADEQUAÇÃO DOS MATERIAIS PERMANENTES:</b> os materiais permanentes são adequados para a realização das atividades relacionadas ao trabalho da equipe.		
<b>AMBIENTE FÍSICO:</b> o espaço físico da unidade de trabalho é adequado para a realização das atividades relacionadas ao trabalho.		
<b>DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS DE CONSUMO:</b> os materiais de consumo estão disponíveis em quantidades suficientes para a realização do trabalho.		
<b>DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS PERMANENTES:</b> os materiais de permanentes estão disponíveis em quantidades suficientes para a realização do trabalho.		
<b>DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS:</b> o número de servidores na unidade de trabalho é suficiente para a realização das atividades.		
<b>ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES:</b> as diretrizes da unidade de trabalho são claramente definidas e conseguem orientar a realização do trabalho em equipe.		
<b>TOTAL DE PONTOS:</b> Some a pontuação de cada fator e escreva o total no espaço ao lado.		
<b>PONTUAÇÃO (IACT):</b> Divida o total de pontos por 35, em seguida, faça a subtração de 1., menos o resultado encontrado e multiplique por 100.		
Fórmula de Cálculo: $IACT = 100 \times (1 - \frac{Tot_{IACT}}{35})$		

**Fonte:** Adaptado do modelo de avaliação de desempenho da Prefeitura de São Paulo.

A partir dos modelos acima, a Prefeitura de Santa Helena, pode desenvolver fichas para a avaliação do nível funcional e operacional, a fim de realizar uma avaliação completa.

#### 4.8.3 Substituição do atual modelo de gestão pela gestão de talentos

Para que a empresa possa migrar para o novo modelo de gestão, será necessário adotar algumas medidas como:

**Quadro 11:** Aplicação da proposta da Gestão de Talentos

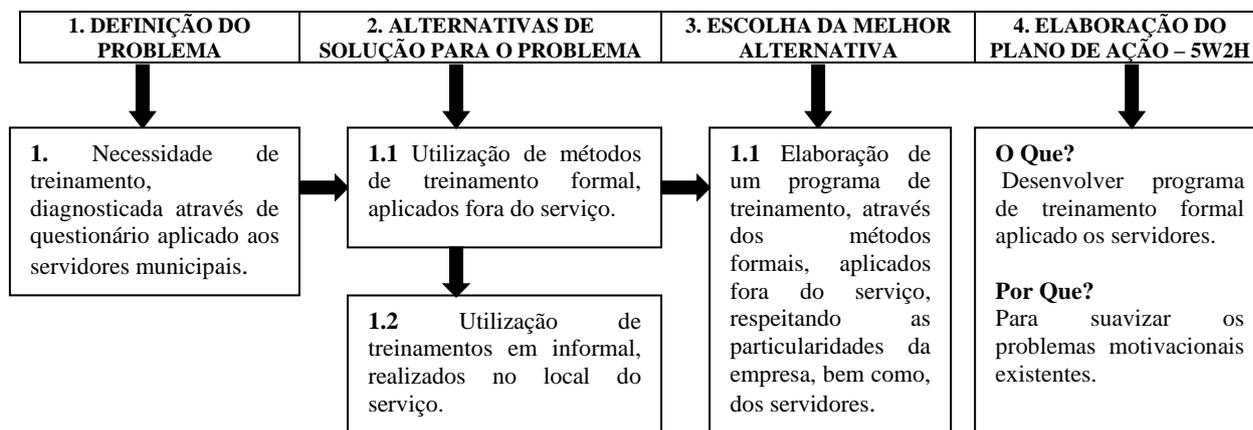
<b>Ações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer a reavaliação das atividades internas do departamento de Recursos Humanos, verificando quais são realmente essenciais. (processos e procedimentos);</li> <li>- Mudar o foco da organização – de procedimentos para pessoas;</li> <li>- Avaliar se existem servidores fora de função e quais são as causas deste fato;</li> <li>- Promover, transferir, remanejar servidores de acordo com o sistema de recrutamento interno, estabelecido por Chiavenato (1997), valorizando a qualificação profissional.</li> <li>- Trabalhar com a política de Plano de Cargos e Salários;</li> <li>- Manter a equipe sempre treinada;</li> <li>- Buscar a motivação da equipe;</li> <li>- Remunerar os servidores de acordo com suas contribuições para a empresa;</li> <li>- Avaliar o desempenho dos servidores;</li> <li>- Extinguir o conceito de grupo e trabalhar com o conceito de equipe, desenvolvendo as lideranças.</li> </ul>
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento dos talentos;</li> <li>- Crescimento pessoal e organizacional;</li> <li>- Fim dos conflitos interno no que tange a gestão de pessoal.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

#### 4.8.4 Programa de treinamento

Esta proposta diz respeito aos treinamentos que devem ser oferecidos aos servidores, foi elaborado na seqüência um Programa de Treinamento.

**Figura 04 -** Programa de treinamento



**Como?** O programa será dividido em duas etapas, primeiro a nível gerencial, e depois a nível operacional, os métodos aplicados serão os seguintes:

**1 – Instrução Individual:** avalia as atividades dos servidores, apontando as falhas e o sucesso, exige constante acompanhamento;

**2 - Palestras:** aplicadas em cada área, abordando os temas definidos pela própria equipe de trabalho, é aplicado em 90% das empresas devido a sua simplicidade e o alto índice de aprendizagem;

**3 – Jogos e simulações:** utilizado para desenvolver o raciocínio dos servidores e despertar a criatividade, é uma forma dinâmica de verificar as falhas no processo;

**4 – Estudos de Casos:** devem ser feito em conjunto, para desenvolver o conceito de equipe e liderança.

**Quando?** Implantação do Programa á curto prazo e término de acordo com a necessidade do pessoal. Após este primeiro programa, elaborar novos e aplicar constantemente.

**Quem?** Inicialmente como projeto piloto todos os servidores da Secretaria de Administração, posteriormente expandir para as demais secretarias, podendo utilizar inclusive servidores já treinados como monitores.

**Onde?** Nos centros comunitários pertencentes ao Município, no auditório da Prefeitura Municipal ou no Centro de Evento.

**Quanto?** Os custo serão referente ao pagamento de instrutores e/ou palestrantes e materiais didáticos, em torno de 5.000,00 (cinco mil reais) para os 582 servidores.

**Fonte:** Modelo elaborado pela autora com base na Metodologia 5W2H<sup>3</sup>.

Após a definição do programa de treinamento, é aconselhável que os servidores sejam consultados para verificar se os objetivos pessoais e organizacionais serão atendidos. Assim que for ministrado o treinamento, a empresa precisa dar o feedback aos participantes, para que estes conheçam seus pontos fortes e fracos e como foi o seu desempenho.

O resultado esperado sobre esta proposta será o aumento da produtividade e da auto-estima, o que pode solucionar boa parte dos problemas motivacionais.

A partir das propostas elaboradas acima, a empresa pode migrar com uma certa facilidade da abordagem de Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Talentos, pois Gubman (1999) evidência várias vezes no seu livro que, para que seja possível desenvolver, atrair e gerir o talento, a empresa precisa estar preparada para oferecer todos os incentivos e benefícios que a abordagem merece, iniciando-se assim um novo ciclo, que parte da definição de um Plano de Cargos Salários eficiente que corresponda às expectativas dos servidores, depois avalia-se a equipe que a empresa possui, para então estruturar a gestão de talentos baseada nos recursos que a empresa realmente possui, após esta etapa faz-se necessário treinar todos os servidores para que então a abordagem passe a ser consistente.

<sup>3</sup> 5W2H: Utilizado para assegurar o cumprimento do plano de ação, diagnosticar e planejar as soluções para o problema. (What, Why, Who, When, Where, How, How Much).

#### 4.9 Sugestões

Durante o período da realização deste trabalho, vários processos foram observados, o que mais chamou a atenção foi à forma como são feitas as expedições dos contra-cheques.

Atualmente, cada contra-cheque é processado pela impressora matricial ligada ao sistema de folha de pagamento, depois de impressos precisam ser separados por secretaria e ser entregues a cada funcionários, além de arquivar uma via na pasta individual de cada servidor, este trabalho demora em torno de dois dias para ser executado e necessita de dois funcionários.

O custo de cada contra-cheque impresso pelo sistema é de R\$ 4,20 (sem considerar a mão-de-obra). Se fosse disponibilizado um link no sistema para dar acesso ao próprio servidor para imprimir seu conta-cheque, o custo seria em média de R\$ 0,30, ou seja, teríamos uma economia de R\$ 3,90 por conta-cheque. Observe no quadro abaixo o que estes valores representam em um mês e em um ano, considerando-se uma base de cálculo de 582 servidores.

**Quadro 12** - Custo para geração de contra-cheque pelo sistema e pela impressora

Forma de impressão	Custo Unitário	Custo Mensal	Custo Anual
Pelo Sistema Atual	4,20	2.444,40	29.332,80
Pela impressora do servidor	0,30	174,60	2.095,20

**Fonte:** Levantamento feito junto ao Diretor de recursos humanos.

Considerando o quadro acima, é possível observar que se a sugestão fosse aceita, o Município teria uma economia de 92,31% no que diz respeito à impressão de contra-cheques.

Recomenda-se que esta sugestão seja analisada e inserida no novo sistema de folha de pagamento que está sendo elaborado, salienta-se ainda, que esta sugestão não onera de nenhuma maneira custo ao Município, pois a empresa contratada para elaborar o sistema só está na fase do protótipo, podendo-se assim sofrer as alterações que a empresa desejar, acrescentando um link no sistema pelo valor ora contratado.

A segunda sugestão diz respeito à jornada de trabalho atualmente de 8:00h diárias, exeto no período entre outubro de 2005 à março de 2006, seja distribuída da seguinte maneira: 6:00h para as atividades normais dos servidores e 2:00h destinadas ao desenvolvimento dos talentos, criatividade, inovação, aperfeiçoamento e treinamento, conquistando-se assim uma equipe homogênea e talentosa. Esta sugestão é válida, tendo em vista que é uma alternativa

para a prevenção da sobrecarga de trabalho que provavelmente vai ocorrer, devido ao grande corte de pessoal. Ressaltasse ainda que a sugestão está baseada nas teorias de Vroom (1997).

A terceira sugestão trata da definição de critérios para o recrutamento e seleção de pessoal, a idéia é que quando a empresa for fazer um novo concurso público, já faça dentro desta metodologia, para que o novo sistema de gestão não perca o foco, bem como, em relação às transferências que venham ocorrer dentro da empresa.

A sugestão final é que a avaliação de desempenho seja gerenciada por um Programa denominado PRAD – Programa para Registro das Avaliações de Desempenho, para que a avaliação ocorra de uma maneira mais democrática e sem dia e hora marcada, o que cria uma zona de conforto em relação à discussão deste tema. O PRAD facilita a tabulação e a organização das informações, podendo servir como um sistema de consulta a todos os níveis organizacionais, além de auxiliar no processo decisório e na montagem dos programas de treinamento.

## 5 CONCLUSÃO

As Empresas precisam aprender a desenvolver, atrair, gerir, estimular, capacitar, premiar e remunerar seus talentos, afim de que estes permaneçam na empresa, para que a mesma consiga ter a melhor equipe de trabalho, eliminando-se assim os “grupos”, que normalmente só criam conflitos para as empresas, tendo assim o maior diferencial competitivo do mercado.

O futuro da empresa depende, portanto dos seus talentos. A conclusão que pode-se chegar é que as empresas de um modo geral precisam aprender a valorizar seus profissionais, fazendo da sua equipe de trabalho peça fundamental para o alcance dos objetivos. As conquistas da empresa devem ser divididas com os servidores, uma vez que são estes os agentes de mudança e os concretizadores da ação. Daí a importância de investir em capacitação profissional, não podemos assegurar que o jovem promissor de hoje será o executivo ideal no futuro, mas devemos apostar no crescimento profissional e pessoal deste indivíduo, para que ele tenha chances concretas de se tornar o executivo ideal tão procurado pelas empresas.

Do embasamento teórico ou fundamentação teórica procurou-se colocar em prática o objetivo proposto, o qual teve como foco fazer o levantamento das técnicas de gestão de pessoas existentes, o qual verificou que a gestão proposta realmente é a mais flexível e completa disponível hoje no mercado para instituições públicas. Percebeu-se que é viável a aplicação desta prática para que os processos internos sejam otimizados e para que o relacionamento interpessoal tenha uma melhora considerável.

Quanto às conclusões relacionadas aos objetivos específicos apontados na primeira parte do trabalho, propôs-se fazer o levantamento de todas as técnicas de gestão de pessoas existentes antes da Gestão de Talentos, onde verifica-se que este objetivo foi alcançado, visto que realizou-se um levantamento exaustivo sobre o tema proposto. Um segundo objetivo tinha por finalidade verificar o modelo de Gestão utilizado na Prefeitura Municipal de Santa Helena, este objetivo também foi atendido, uma vez que pôde ser totalmente diagnosticado o modelo de gestão utilizado atualmente, que é a antiga abordagem de “Recursos Humanos” decorrente da Revolução Industrial que ainda trata os servidores como se fossem recursos disponíveis para as atividades da empresa. O terceiro objetivo era diagnosticar os problemas no processo da gestão atual, onde ficou evidenciado que a atual abordagem está preocupada apenas com os controles e procedimentos e não com as pessoas, existe a negligência da

empresa no que diz respeito a treinamentos e avaliação de desempenho, e grande insatisfação dos servidores em relação à estagnação do plano de cargos e salários, bem como, do processo inadequado de recrutamento interno da empresa, o que vem gerando constantes conflitos internos e sérios problemas motivacionais.

O diagnóstico feito com os servidores mostra que é preciso mudar a abordagem de gestão praticada pela prefeitura, pois as insatisfações vêm aumentando gradativamente, comprometendo assim o desempenho da equipe, o que justifica o quarto objetivo que seria propôr a abordagem da gestão de talentos.

A Prefeitura de Santa Helena tem uma grande oportunidade de aliar a nova abordagem de gestão com os interesses dos seus servidores através da avaliação de desempenho, esta avaliação irá fornecer informações suficientes para que a empresa possa deixar de ver seus servidores como recursos, e verificar o quanto precisam dos servidores para implementar suas estratégias, bem como, prestar serviço de qualidade a comunidade.

Ao término deste trabalho, conclui-se que é possível e necessário implantar a gestão de talentos em instituições públicas, pois esta abordagem permite ao Administrador adotar uma política mais flexível no que diz respeito a sua equipe de trabalho.

É oportuno afirmar que de acordo com as propostas e sugestões deste trabalho, a empresa terá subsídios para migrar para esta nova abordagem, solucionando assim conflitos internos, melhorando sua capacidade produtiva, economizando recursos, e antecipando-se as demais instituições públicas que ainda não visualizaram esta oportunidade, tornando-se referência para as demais instituições na implantação da Gestão de Talentos em Instituição Pública.

## **5.1 Recomendações para futuros trabalhos**

Com base nos estudos realizados no decorrer deste trabalho, observou-se que existem várias linhas de pesquisa que podem ser seguidas para trabalho futuros na empresa em questão, dentre as quais, destacam-se três importantes fontes: a primeira diz respeito ao levantamento do índice geral de Turn Over da empresa, através da análise dos dados de cada secretaria cruzados com a fórmula específica para o cálculo que encontra-se neste trabalho. A segunda refere-se a atual estabilidade do funcionalismo público, onde deve ser feito um estudo minucioso para diagnosticar quais são as causas e os efeitos que esta variável pode

trazer para a empresa, bem como, para os servidores. A terceira e última linha de pesquisa visualizada, diz respeito ao desenvolvimento de um plano de incentivo voltado para a educação, onde o foco central da empresa passe a ser a qualificação e o profissionalismo dos servidores.

Todas as linhas de pesquisa citadas anteriormente podem ser desenvolvidas utilizando como referência o presente trabalho, no que tange á dados da empresa, diagnósticos e referencial teórico na área de gestão de pessoas e motivação.

## 6 REFERÊNCIAS

BLECHER, Nelson. **O fator humano**. Exame. 12 ago. 1998.

CARVALHO, M. C. M. de. **Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 11. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino, Pedro. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Teoria geral da administração. . São Paulo: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos á empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHOWDHURY. Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO José Antônio Monteiro; SILVA Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Em: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Anais. Foz Iguacu: ANPAD, 1998.

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

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinário**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, de Andrade, Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Athas, 2001.

LEI MUNICIPAL nº 1.302/2001. Prefeitura Municipal de Santa Helena, Paraná: 2001.

LOBATO, Edileuza Silva. **Um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária em Manaus**. Manaus: UFAM, 2001. (Dissertação defendida no Mestrado em Engenharia da Produção).

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGALHÃES, Sérgio. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter**. São Paulo: LTR, 1997.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G de A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos** / George T. Milkovich, Jonh W. Boudreau; tradução Reyanaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER. Michael. **Vantagens competitivas das nações**. São Paulo: Campus, 1989.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2003.

SEVERINO, Joaquim A. **Metodologia do trabalho científico**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## **ANEXOS**

**ANEXO I – Questionário aplicado aos Servidores Municipais entre 02 e 06 de setembro/2005.**



**FACULDADES DINÂMICA DAS CATARATAS**

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - GESTÃO DA QUALIDADE**

Monografia Sobre: **Gestão de Talentos na Administração Municipal de Santa Helena**  
Acadêmica: Débora Andréia Schimitz Klier

**Caro Funcionário:** Esta pesquisa acadêmica tem por finalidade, coletar informações que possam dar subsídios para a conclusão do diagnóstico da atual Gestão de Recursos Humanos e para propor a abordagem da Gestão de Talentos, que tem como principal objetivo a remuneração de acordo com o talento de cada profissional. Ressaltamos ainda, que é de extrema importância que as perguntas sejam respondidas com sinceridade, uma vez que, o questionário não é identificado e para que os resultados possam ser o mais real possível.

**Sexo:** ( ) feminino ( ) masculino

**Faixa etária:** ( ) de 20 á 30 anos ( ) de 30 á 40 anos ( ) de 40 á 50 anos ( ) mais de 50 anos

**1 – Qual é o seu Grau de escolaridade?**

- ( ) ensino fundamental ( ) ensino médio ( ) superior incompleto ( ) superior completo ( )  
( ) pós graduação incompleto ( ) pós graduação completo ( ) curso técnico

**2 – Em média, qual é o seu tempo de serviço?**

- ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) de 10 a 15 anos ( ) de 15 a 20 anos

**3 – Qual é a sua satisfação em relação a:**

- a) Jornada de Trabalho? ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente.  
b) suas atividades cotidianas? ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente.  
c) sua remuneração? ( ) ruim ( ) regular ( ) bom ( ) ótimo ( ) excelente.

**4 – Em relação aos salários das prefeituras da região, você considera a sua remuneração:** ( ) não conhece o salário da região ( ) acha que é pior ( ) melhor ( ) igual ( ) um pouco melhor ( ) bem melhor

**5 – Por qual motivo você é um funcionário público?** ( ) estabilidade ( ) salário ( ) falta de opção  
( ) pela satisfação de prestar serviço para a comunidade ( ) outros. Qual \_\_\_\_\_

**6 – Você gostaria de mudar de setor?** ( ) sim ( ) não.

Em caso afirmativo, por qual motivo? ( ) por conflitos com a chefia ( ) problemas com colegas  
( ) por afinidade com outra área

**7 – Você tem realizado constantemente cursos de aperfeiçoamento?** ( ) sim ( ) não.

Em caso afirmativo, os cursos são pagos pelo: ( ) funcionário ( ) prefeitura ( ) outros. Qual? \_\_\_\_\_

**8 – Existem treinamentos realizados pela prefeitura na sua área?** ( ) sim ( ) não

**9 – Você acha necessário à realização de uma avaliação de desempenho para verificar qual é o rendimento de cada funcionário?** ( ) sim ( ) não

**10 - Você recomendaria a Prefeitura Municipal de Santa Helena, para seu amigo e/ou familiares trabalharem?**  
( ) sim ( ) não

**ANEXO II – Questionário aplicado aos servidores em 03 e 04 de novembro/2005.**



**FACULDADES DINÂMICA DAS CATARATAS  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - GESTÃO DA QUALIDADE**

Monografia Sobre: **Gestão de Talentos na Administração Municipal de Santa Helena**  
Acadêmica: Débora Andréia Schimitz Klier

**Caro Funcionário:** Esta pesquisa acadêmica tem por finalidade acrescentar informações ao questionário aplicado entre os dias 02 e 06 de setembro do corrente ano, quando tivemos a honra de contar com sua gentil contribuição no sentido de responder de maneira clara e objetiva o questionário.

**Observação:** A primeira questão deve ser respondida **somente** pelos servidores que responderam na pesquisa anterior que tinha como grau de escolaridade o **ensino médio**.

**1 – Por qual motivo você não continuou estudando após o ensino médio?**

- Não gosto de estudar       Não tinha Condições Financeira       Não tive oportunidade  
 Não têm elevação de nível por escolaridade

**2 – Qual é o seu grau de motivação em relação a Empresa e ao seu Trabalho?**

- ruim    regular    bom    ótimo

**3 – Qual é o principal motivo por sua desmotivação em relação à empresa?**

- falta de treinamento/avaliação de desempenho  
 falta da atualização do plano de cargos e salários  
 influências políticas  
 remanejamento/transferências de pessoal sem critérios estabelecidos