



CURSO GESTÃO DE PESSOAS

MODULO I

"Há dois tipos de pessoas que não interessam a uma boa empresa. As que não fazem o que se manda e as que só fazem o que se manda" Henry Ford - Industrial americano (1863-1947)

1.INTRODUÇÃO

Inicialmente é importante compreender o que significa "pessoa". Pessoa é um ser humano, independente da sua idade, sexo, saúde física ou mental; é um ser moral, isto é, um ser dotado de consciência moral, autonomia moral e responsabilidade, portanto de sociabilidade. Uma pessoa pode ser até um ser não humano (animal, extraterrestre ou máquina) sendo moral.

Portanto cada pessoa tem suas próprias características, conduta moral, social, política, ideológica. É portadora de experiências de vida singulares, proveniente de seu trajeto de vida cultural, psicológico, social, familiar e profissional. Jamais serão encontrados seres humanos iguais, poderão apresentar semelhanças e afinidades, ou o contrário, apresentarem comportamentos totalmente opostos.

Neste contexto gerir pessoas é muito mais do que sabedoria. É necessário compreender as várias transformações humanas, bem como o comportamento de cada ser. Cada

pessoa reage de forma diferente a um mesmo estímulo. Em situações de estresse alguns reagem de forma equilibrada, outras sequer conseguem reagir.

As organizações são compostas por pessoas, pode ser pequena, simples, grande, ou extremamente complexa, todas terão a sua frente pessoas que formatam uma estrutura e conduzem as atividades da empresa. CAPPI & GIMENIS (2011) explicam que o termo organização abriga uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações e objetivos. Dentro desta complexidade existem dois elementos: as pessoas e os elementos de trabalho. CHIAVENATO (1999) afirma que as organizações surgiram para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas.

As interações entre as pessoas compõem a organização produzindo sucesso ou insucesso nas atividades, pois destas interações nascem os resultados positivos ou negativos. Os bons resultados são decorrentes de boas interações entre os membros das organizações.

Com a complexidade das organizações surgiu o RH (Recursos Humanos) especialidade responsável por organizar tudo que envolve pessoas dentro dos sistemas empresariais.

Gerir pessoas não é mais um fator de visão mecanicista, sistemática, metódica, com controle e obediência. E sim, discutir e entender as técnicas tradicionais e as modernas (CAPPI & GIMENIS, 2011).

O mundo esta mudando a cada dia e com uma rapidez incrível, nos dias atuais os impactos de mudanças são muito mais intensos do que em tempos antigos. Diversos fatores estão contribuindo para estas mudanças: avanços econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos. Com estas alterações tão rápidas as organizações sofrem com as incertezas futuras e em consequência o RH tem que se adequar tão rápido quanto as mudanças (VISCAINO & ESTORK, 2004). A história do RH vem do século XIX, surgiu em função da necessidade de contabilizar os registros de trabalhadores, as faltas, os atrasos etc. O tratamento com a pessoa era extremamente rígido e frio, a obediência era cobrada e não havia meio termo no momento da demissão. Os “chefes de pessoal” eram quase temidos em função do seu poder de demissão sem direito a réplica. Esta forma impessoal de tratamento dado ao trabalhador ainda ocorre

em muitas organizações, mesmo sendo antiga e ultrapassada ainda não foi superada por completo.

Até o século XX eram considerados fatores de produção: a terra, o capital e o trabalho. Passou-se a partir daí a considerar um quarto fator que é a informação (BALCEIRO & ÁVILA, 2003).

As grandes empresas foram pioneiras em estudos sobre a psicologia e sociologia do trabalho. A busca pela maximização da produção levou a pesquisas sobre o comportamento humano e a necessidade de tratar o trabalhador como pessoa humana e não somente como peça de linha de produção (VISCAINO & ESTORK, 2004).

Segundo os autores acima Frederick W. Taylor foi o pioneiro quando escreveu sobre a busca da maximização da eficiência na produção, foi seguido por Henri Fayol que em 1916 estabeleceu a divisão de funções do administrador em planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

Já na década de 20 passou-se a pensar em eliminação de conflitos dentro das organizações, para isto buscou-se a diminuição dos atritos entre empregados e empregadores, o tratamento mais humanizado dado ao trabalhador foi o instrumento utilizado para aparar as “arestas” entre patrões e empregados. A base dos estudos era a psicologia, teorias como a behaviorista tentava explicar o comportamento humano e as formas de lidar com isto.

Mas “agradar” o funcionário não significava aumento de produtividade, faltavam outros elementos. Em 1945 surgiu a idéia de “motivação”. Motivar passava então a ser a palavra de ordem, mas como motivar? O que o trabalhador entenderia como elemento motivador? O chefe de pessoal deveria tornar-se um elemento para cuidar do pessoal e não ditar normas a moda antiga, no entanto as regras e normas inerentes ao trabalho continuaram a existir e era necessário alguém cobrando o cumprimento destas. Segundo VISCAINO & ESTORK (2004) a partir de 1950 o Gerente de pessoal passou a ser o Gerente de Recursos Humanos, pessoa que tinha como função cuidar das relações entre as pessoas da organização. O papel do gestor de pessoal foi mudando, foi sendo amenizado, mas este continuava a cumprir normas e regras do trabalho. O RH passou a ter subdivisões,

as grandes organizações separam em subáreas: Departamento de pessoal, departamento de seleção e treinamento, departamento de qualidade vida etc.

O RH evoluiu e passou por diversas fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e enfrentará outros desafios ao lidar com a nova geração de pessoas nascidas na fase da internet, jovens acostumados às tecnologias e que se comportam de forma completamente diferente das gerações passadas.

As organizações estão incorporando a chamada geração “Y”, segundo MELO (2011) esta geração, nascida após 1978, é liberal no consumo, gostam de novidades, estão “antenados” e buscam símbolos que os liguem a comunidades. São impulsivos e impacientes e não são fiéis as empresas que trabalham, quando não se sentem confortáveis mudam de emprego. É a geração da individualidade, velocidade e tecnologia, com tendências a postergar os compromissos e as responsabilidades.

Este comportamento humano da nova geração poderá ser um complicador para as organizações. Por um lado são velozes e conhecedores das novas mídias, fatores positivos para as empresas, por outro deixam o empregador inseguro, pois não há um verdadeiro compromisso com a empresa, qualquer desconforto provoca a ruptura do contrato de trabalho. A nova geração não se intimida porque há oferta de trabalho favorecendo a sua migração.

Explicar o comportamento da geração “Y” não é um mistério. Esta geração colheu os frutos da prosperidade tão esperada pela geração X. As mães e pais desta geração tiveram muitas dificuldades, foram para o mercado de trabalho defender a sobrevivência de sua família, terceirizaram a educação de seus filhos a creches, educandários e babás. Para compensar a ausência deram aos filhos todo o conforto material possível. A geração “Y” cresceu em meio aos vídeo games, com a televisão colorida, e muitos outros meios de diversão e conforto. É comum observar o comportamento de pais que possuem poucos momentos com seus filhos com uma tentativa de “compensar” isto é dando presentes para seus filhos (na maioria das vezes, sem merecimento). Desta forma é cultivada na criança uma percepção de que o mundo lhe dará tudo o que desejar, mesmo que seja com o suor dos outros. O individualismo da nova geração foi criado pelo

processo educacional recebido de seus progenitores, não é justo culpá-los, porém é possível encontrar um meio termo através de processos de conscientização.

As organizações têm que se adequar a pessoas mais “ansiosas”. Querem retorno imediato, e quando não obtém tornam-se extremamente descontentes. Dar retorno com maior frequência é a chave para aplacar a ansiedade. No entanto é necessário que a empresa estabeleça um diálogo, onde deixará bem claro o seu “limite”. Para a geração “X” a hierarquia era uma questão óbvia dentro de uma corporação, enquanto que a geração “Y” nem sempre respeita tal regra. Não estamos falando aqui de obediência e sim de respeito ao empreendedor, respeito àquele que teve a idéia e fundou uma corporação que pode ofertar “n” empregos a outros que não possuem o capital para investir.

Vamos citar o exemplo de uma grande empresa situada em Goiânia-Goiás. Trata-se de uma empresa que está nas mãos da terceira geração da família. Em 2000 assumiu a diretoria o neto do fundador, um jovem com formação administrativa, e pósgraduação fora do Brasil. A primeira medida foi a demissão imediata de todos os funcionários com maior tempo de empresa, a memória da edificação da empresa foi descartada junto com os seus primeiros colaboradores. A intenção imediata foi cortar gastos, visto que funcionários mais antigos possuem certas vantagens financeiras. O

“clima” de insegurança tomou os corredores e o ambiente de trabalho ficou nebuloso. Por vários anos a empresa foi sendo reestruturada e até a presente data, 2011, ainda estão demitindo e substituindo colaboradores. O processo de modernização era necessário devido às mudanças econômicas do Brasil, no entanto em nenhum momento o colaborador foi tratado com respeito e dignidade, fator que levou a uma enorme demanda de processos trabalhistas contra o grupo empresarial, situação que gerou altos custos financeiros aos cofres da corporação.

O capital humano é um dos elementos mais importantes de uma organização, desta forma deve ser tratado com respeito, máquinas e equipamentos não produzem sem o estímulo humano. Uma organização que não sabe selecionar seus colaboradores corre sérios riscos de não obter êxito em seus negócios. O funcionário pode passar de colaborador para sabotador, situação não desejada pelo empresário.

2.GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é a área da organização que trata da dimensão pessoas, devendo ser vista de dois modos: primeiro, a gestão de pessoas é uma função de staff (ou de apoio) na organização e seu papel é prestar ajuda em questões relacionadas às pessoas. Segundo, a gestão de pessoas é uma função de todos os administradores da organização, já que as pessoas fazem parte de todas as áreas da mesma, e em todas as áreas há um gestor ou gerente diretamente ligado aos trabalhadores daquele núcleo.

Aquele que se propõe a ser um gestor de pessoas tem que ter determinadas competências tais como conhecimento do negócio, domínio profissional na área de gestão de pessoas, gestão de mudança, gestão da cultura e credibilidade pessoal.

A figura abaixo mostra um modelo de sistema de gestão de pessoas, é um modelo do Sebrae, mas pode servir como base para a criação de sistemas para outros tipos de empreendimentos.



FIGURA 1: Sistema de gestão de pessoas
Fonte: SEBRAE/2004

Um sistema de gestão de pessoas é composto por vários núcleos, cada qual com sua participação para o bom gerenciamento. No núcleo organização dos espaços

ocupacionais há o estabelecimento das diretrizes para a evolução na carreira a partir dos espaços ocupacionais. De acordo com a competência o profissional terá o seu encaminhamento. No núcleo acompanhamento e avaliação de resultados são estabelecidos critérios para o monitoramento do desempenho do colaborador. O reconhecimento é onde são estabelecidos os critérios de remuneração para compensação daqueles que foram em busca da aquisição de competências. O planejamento estratégico de pessoal para o provimento de capital humano necessário para a empresa é obtido no núcleo provimento. Toda organização necessita de educação continuada com a finalidade de desenvolver em seu ambiente interno novas competências, para tal tarefa cria-se um núcleo de capacitação. Quanto ao monitoramento da cultura organizacional é um cuidado que as organizações devem ter porque é necessário sempre mudar a cultura interna para adequação as mudanças externas (SEBRAE, 2004).

Um sistema é um conjunto de partes que se relacionam e que compõe um todo, um sistema ainda maior, e de sua interação emerge um resultado. Gestão de pessoas é, portanto, um conjunto de subsistemas, políticas e procedimentos que direcionam o comportamento e o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes objetivos geralmente são: a diminuição de custos e a maximização dos lucros da empresa.

A nomenclatura “Gestão de Pessoas” veio para substituir o termo “Administração de Recursos Humanos”, que passa uma visão das pessoas que trabalham na organização como meros recursos, assim como os materiais e financeiros. O intuito agora é mostrar aos funcionários que eles fazem parte da essência da organização; que eles são cooperadores (NASCIMENTO, 2011).

Utilizar um modelo de gestão ou um sistema de gestão é gerir através de um exemplo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade que varia de organização a organização.

QUEIROZ (2011) afirma que gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1-as pessoas como seres humanos,

2- as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, 3-as pessoas como parceiras da organização.

Outro esquema de gestão de pessoas é o exemplo citado por CHIAVENATO, (1999);

Modelo sistêmico de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptação CHIAVENATO (Bulgacov)

FIGURA 2: Modelo de gestão de pessoas

Fonte: SILVA & BITTENCOURT (2007)

Os autores definem: um cargo é um conjunto de funções de mesma natureza, a função é uma posição, à qual cabe um conjunto de responsabilidades.

Ao criar um cargo faz-se a descrição de tudo que o profissional irá desenvolver como exigências do cargo, horário, possibilidades de crescimento, salários e outros benefícios. Para tal cargo será exigido que a pessoa tenha um certo nível de escolaridade, experiência, conhecimento técnico, dentre outras exigências.

O próximo passo é o suprimento: momento de recrutamento e seleção. O recrutamento pode ser interno ou externo, nesta etapa o candidato é atraído, as pessoas são direcionadas de acordo com sua formação e habilidade, é o momento de colocar a pessoa certa na vaga certa.

Na etapa salários e benefícios serão descritos o valor do salário base e demais remunerações como premiações ou comissões e também os benefícios não monetários. O estabelecimento de valores devem ser feitos baseados em parâmetros do mercado de trabalho, tomando-se o cuidado de buscar um salário que seja justo.

O valor visto por quem está sendo contratado é um, enquanto que do ponto de vista do empregador o valor praticamente dobra em função de todos os impostos e custos com o funcionário.

O item desenvolvimento visa treinar, oferecer condições para que a pessoa exerça sua função com habilidade, o processo possibilita o treinamento para desenvolvimento de habilidades e atitudes. De acordo com CHIAVENATO (1999) é preciso responder a todas as perguntas:

- quem deve ser treinado?
- quem vai treinar?
- para que treinar?
- onde treinar?
- quando treinar?
- quanto tempo treinar?

No item controle ou avaliação de desempenho o objetivo é identificar se o desempenho esta de acordo com o esperado, marcando pontos fortes e fracos. É feita uma auto-avaliação, avaliação pelo treinador e uma avaliação de 360º, o resultado gera conseqüências como aumento salarial, novo treinamento, transferência de cargo ou até demissão (SILVA & BITTENCOURT, 2007).

QUADRO 1 – Diferenças entre a gestão de pessoas pelo modo tradicional e a gestão de pessoas por competências.

PESSOAS COMO RECURSO	PESSOAS COMO PARCEIRAS
----------------------	------------------------

*Empregados isolados no cargo	*colaboradores agrupados em equipes
*horário rígido	* metas negociadas e compartilhadas
*preocupação com normas e regras	*preocupação com resultados
*subordinação ao chefe	*satisfação do cliente
*fidelidade a organização	*vinculação a missão e a visão
*dependência da chefia	*interdependência entre colegas
*alienação	*participação e comprometimento
*ênfase na especialização	*ênfase na ética e na responsabilidade
* executoras de tarefas	*fornecedores de atividades
* ênfase nas destrezas manuais	* ênfase no conhecimento
* mão-de-obra	* Inteligência e talento

Fonte: CHIAVENATO (2004).

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas à suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (PASSAMANI et al, 2010), e o principal modelo de gestão de pessoas utilizado atualmente é a Gestão por competências.

2.1 Gestão por competências

A gestão por competência é uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. O principal foco que antes era representado através de métodos, tarefas, técnicas e estrutura física mudaram para as pessoas, onde os seus conhecimentos, habilidades e experiências são valorizados e utilizados estrategicamente com o intuito de ganhar ou manter uma vantagem competitiva, surgindo assim o conceito de competência para atender a estas necessidades. A gestão do Conhecimento segue um conjunto de procedimentos estabelecidos para desenvolver e

controlar todo tipo de conhecimento essencial para a organização atingir seus objetivos (LOCHINI, 2011)

CLARO & NICKEL (2011) relatam que ainda não há um consenso entre os profissionais da área sobre a definição de competência. Em MITCHELL (2011) competência está definida como: palavra derivada do latim *Competentia* que significa proporção, simetria. Um indivíduo competente é aquele capaz de avaliar e agir adequadamente frente a uma determinada situação, tomando providências proporcionais à gravidade dos fatos ocorridos. No conceito mais ampliado competência foi definida como mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações.

Gerir as competências é algo possível ao contrário de gestão do conhecimento. Para MITCHELL (2011) termos como gestão do conhecimento não são apropriados porque conhecimento não pode ser extraído da mente da pessoa. Não pode ser armazenado, manipulado ou transmitido eletronicamente. O que pode ser transferido é informação.

Segundo FISCHER (1998) citado por FLEURY & FLEURY (2001, p.65): A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta “nova” forma de gestão desenvolve as seguintes atividades:

- captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;
- desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais;
- remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de

remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

De acordo com SEBRAE (2004) as competências podem ser da seguinte forma:

- 1- Competências Essenciais: são aquelas que tratam da parte executiva da organização, é a mais alta competência dentro da empresa, preocupa-se com o negócio, e delas decorrem todas as outras. É um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes. Normalmente a competência essencial não está aparente para o ambiente externo da empresa, sendo por isso mais duradoura e menos copiada do que a vantagem competitiva.
- 2 - Competências Genéricas: são competências que estabelecem as condições básicas de atuação para todos os empregados e que conduzem à consecução dos objetivos do empreendimento.
- 3 - Competências por espaço ocupacional: as competências por espaço ocupacional direcionam os empregados ao desenvolvimento de atividades com mesmo nível de complexidade e responsabilidade. Tais competências são requeridas a todos os empregados que estão no mesmo espaço.
- 4 - Competências Específicas: As competências específicas estão relacionadas a cada macroprocesso da empresa e direcionam os empregados ao desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para atingir os resultados específicos desejados.
- 5 - Competências gerenciais: Os gerentes direcionam os empregados à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos operacionais com utilização plena dos talentos humanos e dos recursos disponíveis.

COSTA JUNIOR e colaboradores (2011) resumem as competências em apenas duas: competências técnicas e comportamentais. A primeira é formada por conhecimento e habilidades relativas ao conhecimento, a segunda é a atitude que cada pessoa tem para aplicar sua competência no momento em que lhe for exigido. De nada adianta o conhecimento, a habilidade ou o talento se o portador de tais atributos não tiver atitude

para obter soluções para os problemas que surgirem durante os processos laborativos, um exemplo é ser ético.

Para pensar: Geralmente a organização não conhece todas as competências do seu pessoal. Assim, é comum contratar uma pessoa externa para uma atividade que alguém da própria organização faria melhor.

A orientação do SEBRAE (2004) é que após o primeiro ano de implantação do sistema de gestão de pessoas todos os funcionários devem ser avaliados em sua competência. De posse da avaliação é possível fazer remanejamentos, fazer movimentação horizontal ou vertical, bem como elaborar um plano de capacitação. A avaliação deve ser feita no terceiro trimestre do ano e as promoções feitas em janeiro do ano subsequente.

Para CLARO & NICKEL (2011) a remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, essa nova estratégia favorece em primeiro lugar o ser humano e em seguida o cargo. A avaliação é do ser humano e não da função que ele ocupa, esta postura contradiz os modelos tradicionais. Estas autoras ainda relatam que existem vantagens na utilização da remuneração por competências que são:

- ▶ Direcionar o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- ▶ Remunerar o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- ▶ Garantir o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- ▶ Manter o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;
- ▶ Encorajar as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- ▶ Melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;

- Facilitar a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumentar a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Princípios a serem seguidos para a obtenção de sucesso na construção de um sistema de remuneração por competência (CLARO & NICKEL (2011):

- procurar não vincular o sistema de remuneração ao modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa, pois sempre que houver alteração na estrutura o sistema sofrerá impacto.
- utilizar uma metodologia participativa na construção do sistema de remuneração; a integração entre as áreas possibilita legitimar e obter o comprometimento de todos;
- usar e abusar da comunicação interna para disseminar o sistema; este é um dos pontos cruciais para o sucesso do sistema, pois procura garantir que todos compreenderam os parâmetros do sistema.

COSTA JUNIOR et al. (2011) afirmam que a estrutura da gestão de pessoas é baseada em quatro componentes, sendo estes: clareza dos objetivos estratégicos nas dimensões das funções individuais, adequação do indivíduo a função que lhe dará maior conforto, busca incessante para adequação de cada um em sua competência e valorização do ser humano como já afirmado anteriormente.

As organizações possuem objetivos e metas, e o alcance satisfatório destas metas depende diretamente da composição das equipes de trabalho, da harmonia, dos acertos, da eficiência refletida nos resultados.

2.2 Importância da Gestão de Pessoas

Nunca se falou tanto em gerenciamento de pessoas como agora. A criação de políticas de valorização leva a resultados melhores e ao envolvimento dos colaboradores com a empresa. Para que a empresa tenha uma equipe que lhe proporcione ganhos são realizados cursos, treinamentos, seminários e outras ferramentas de qualificação profissional.

Os profissionais de Gestão de Pessoas devem saber lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização.

Gestão competente é aquela que sabe utilizar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da Gestão de Pessoas é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. O primeiro passo é preparar e capacitar continuamente as pessoas e o segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas ao dinheiro.

A recompensa ao colaborador não deve ser pela sua pessoa e sim pelo seu desempenho. Esta definição deve ficar bem clara para que uns ou outros não se sintam discriminados, o benefício do reconhecimento financeiro é para aqueles que trouxeram melhores resultados a organização. Outro fator importante é identificar e saber medir corretamente o resultado do trabalho para poder remunerá-lo. Não é recomendado que alguns membros da equipe se coloquem na posição de excluídos ou discriminados, este tipo de situação gera desconforto e desmotivação.

A felicidade no trabalho e a satisfação de fazer parte daquele grupo de pessoas são fatores determinantes do sucesso organizacional. Pessoas satisfeitas nem sempre são as mais produtivas, mas as insatisfeitas geram sérios transtornos, tendem a se demitir, faltam ao trabalho ou chegam atrasadas e tendem a efetuar a pior qualidade de trabalho.

A composição de um quadro satisfatório de colaboradores passa pelo recrutamento e seleção daqueles com o melhor perfil para o tipo de atividade da empresa. A avaliação de desempenho é importante tanto para a empresa quanto para o empregado, pois a empresa passa a conhecer seu pessoal e pode extrair dele o seu melhor resultado. Enquanto que a pessoa ao descobrir seus pontos fortes e fracos terá um panorama de como gerir seus serviços, de como canalizar suas potencialidades para uma carreira mais promissora.

A ética é um ponto fundamental na gestão de pessoas, toda atividade deve ser aberta, transparente e confiável. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da Gestão de Pessoas.

2.3 Objetivos da Gestão de Pessoas

O principal objetivo da Gestão de Pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, visto que os diferentes negócios têm cada um suas particularidades.

O sucesso das atividades empresariais está intimamente ligado aos objetivos da administração estratégica, estas metas devem ser claras e bem definidas. Um dos pontos é ajudar a empresa a atingir suas metas com êxito, possibilitar competitividade. Tanto a empresa quanto seus colaboradores necessitam de motivação. A motivação é elemento chave que irá garantir a qualidade das ações desenvolvidas. Para a empresa motivação é ter competitividade, obter lucros, tornar-se procurada por seus consumidores enquanto que para o colaborador a motivação passa pelo bom ambiente de trabalho, gostar do que faz, e é claro uma remuneração que o satisfaça, dentre outras aspirações.

Um dos desafios na gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das pessoas (BEZERRA, 2008) colocar a pessoa certa no local certo é quase uma ciência, o gestor de pessoas tem que ter conhecimento e sensibilidade para identificar os perfis. O gestor deve ter um espírito crítico, ter opinião própria e ser pessoa de muita flexibilidade, deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal evento não se torne um desequilíbrio.

Segundo COSTA JUNIOR et al. (2011) é muito comum as pessoas não saberem efetivamente suas funções e ter as descrições de cargo como algo estático, usados em contratações e concursos. Daí tudo acontece, como desvios de função, capacitações sem foco, avaliações generalistas, quando existentes, e buscas por uma progressão salarial dificultada por falta de critérios definidos.

No sistema de gestão podem ter os seguintes objetivos:

- 1 - O gestor deve dar foco nos colaboradores, motivando disposição em prol da empresa.
- 2 – Analisar o desempenho dos funcionários. Comparar a percepção entre o superior imediato, o subordinado, clientes, fornecedores etc. No item desempenho é preciso propiciar um feedback, identificar competências, provocar mudanças na cultura da empresa, buscar melhoria continua.

- 3 – treinar e desenvolver novos funcionários. Preparar as pessoas para executar tarefas, mudanças de atitudes, desenvolver novas habilidades, transmitir informações e conceitos, aumentar produção, melhorar o relacionamento interpessoal.
- 4 – administrar cargos e salários.
- 5 - organizar o recrutamento e seleção de pessoal. Atrair candidatos onde alguns serão selecionados para vagas.
- 6- Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados;

Para pensar: Pessoas que gostam do ambiente de trabalho, tendem a ficar na organização, mesmo recebendo salários um pouco abaixo do que o mercado oferece.

2.4 RH

Muitas pesquisas sobre o tema gestão de pessoas no Brasil indicam que está ocorrendo uma fase de transição da área de RH, atualmente este setor está passando de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas.

Departamento de pessoal é coisa do passado, atualmente a área de Recursos Humanos sofreu transformações e passou a ser o personagem principal de mudanças dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores (SOVIENSKI & STIGAR, 2011)

DUTRA (2001) reforça este argumento quando afirma que as grandes mudanças, tanto nas relações de trabalho, como no processo tecnológico tornaram os recursos humanos fator determinante em qualquer organização, por fazerem parte dos ativos que formam o valor de uma empresa. O maior desafio relativo à gestão de pessoas é envolver, comprometer, atrair pessoas talentosas mantendo a competitividade da empresa.

O grande desafio do RH é saber gerir pessoas sem deixar de lado a mensuração estratégica dos resultados. Toda organização precisa de um modelo estratégico que impulse o desenvolvimento, a competitividade e garanta a prosperidade de forma sustentável e continua. Conseguir aliar atividades administrativas, legislação trabalhista e planejamento estratégico para o capital humano organizacional é a meta (MARQUES, 2009). O conhecimento e a arte de lidar com o humano é fundamental e deve ser tratado, nesse novo período, como "tecnologia gerencial de ponta".

O executivo de RH terá que ter um perfil voltado para o planejamento estratégico, terá que ter uma visão geral da organização. Este profissional deverá conhecer as particularidades de todos os departamentos que compõe a organização para poder planejar o gerenciamento do capital humano. O gestor necessitará ver o todo atualmente e as perspectivas de futuro para que possa criar um esquema adequado para a organização. Não é tarefa fácil, exige estudo, pesquisa e planejamento.

De acordo com MARQUES (2009) este profissional terá que definir as metas a serem alcançadas, elaborar o plano de ação, alocar recursos para a execução do projeto, acompanhar o andamento das etapas, controlar o andamento do projeto.

Um fator de extrema importância para um projeto organizacional é a anuência de seus proprietários ou executivos responsáveis. Há muitos exemplos de empresas que contratam excelentes gestores, no entanto os mantêm engessados, não permitindo que exteriorizem suas experiências e conhecimentos. De nada adianta contratar um profissional de RH de muita competência e não deixá-lo efetuar as mudanças necessárias para o crescimento da empresa. Muitas condutas administrativas podem estar enraizadas e culturalmente difíceis de serem alteradas, aí é que está o desafio para o gestor, conseguir criar projetos com metas que derrubem estas barreiras, que consigam mudar a cultura interna da organização em todos os níveis hierárquicos.

O RH é um setor que não pode, em hipótese alguma, estar alheio e dissociado dos outros departamentos da empresa, é dever deste departamento se inserir nos negócios, tornar-se exímio conhecedor das atividades empresariais para poder planejar com eficiência.

A estratégia é a arma do RH. Ser estratégico é planejar e executar movimentos favoráveis a futuras ações táticas. É um termo derivado do militarismo que quer dizer exatamente a arte de se movimentar de forma a se colocar em posição favorável nos momentos de crise.

No topo da hierarquia deve ser o ponto de partida do planejamento estratégico, sendo necessário uma sintonia com a realidade que a organização está inserida. O ponto de partida é o diagnóstico da organização, dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades existentes (LACOMBE, 2005).

Conforme afirma MARQUES (2009) as organizações atuais valorizam o trabalho em equipe em detrimento do individualismo. Isto, com certeza, é um fator gerador de conflitos, pois estamos lidando na atualidade com uma parcela de colaboradores nascidos pós 1978, a chamada geração Y comentada na introdução deste curso. Esta geração é a geração do individualismo, as pessoas já cresceram com esta cultura, viveram este comportamento desde sua infância, é algo sedimentado no ser humano. Não há dúvidas que é outro desafio para o gestor de pessoas, que terá que montar equipes que entendam que todos são importantes e não um único elemento.

Não é difícil perceber este conflito nas organizações. Em uma reunião todos concordam com determinada proposta, ao término da reunião parte já se esqueceu do combinado e no dia seguinte muitos sequer se lembram da meta estabelecida. Uma organização, com colaboradores com este comportamento, está marcada para o fracasso.

Para pensar: O funcionário, ao cometer um erro informa: “não sou pago para pensar”, com isso tentando justificar o erro e o salário, que considera pequeno. Este tipo de funcionário não tem futuro na organização, pois voltará a cometer erros. Não tem ciência de que ESTÁ GANHANDO PARA APRENDER A TRABALHAR.

Se as atividades do RH não tiverem um foco bem definido, será praticamente impossível medir seus resultados. A pergunta é: como mensurar os resultados do RH? Se o empreendimento está indo bem, está competitivo e tendo crescimento anual

satisfatório, com certeza o RH está fazendo um bom trabalho de contratação. Mas e se os resultados estiverem medíocres? Será que a culpa é somente do RH? Será que as estratégias do RH não estão contemplando os objetivos da empresa? Ou será que as metas estabelecidas pelo RH estão sendo sabotadas? É uma tarefa difícil identificar o ponto exato das falhas, a empresa não é uma entidade solitária com total controle, ela sofre os abalos externos, de mercado, de concorrência, de novas tecnologias, de novos produtos que podem superar os seus.

A administração estratégica de recursos humanos deve construir competências que possam suportar, otimizar e canalizar esforços para a superação das dificuldades atuais e futuras, dar foco no momento e nas atividades de longo prazo (MARQUES, 2009). Uma das armas é treinar e segurar talentos na empresa, um colaborador competente não deve ser perdido para a concorrência, para isto o RH deve ofertar vantagens, não necessariamente remuneradas. Por outro lado deve identificar aqueles que não se comprometeram com a empresa, colaboradores deste perfil não são interessantes, não trabalham com prazer e influenciam negativamente os colegas (isto é mais comum do que se imagina).

Para pensar: No serviço público, mudanças sempre são vistas com desconfiança e por vezes com indignação. É necessário conhecer exatamente quais são as mudanças e como elas afetarão a organização como um todo para posteriormente formar uma opinião. É comum ouvir do funcionário: “Lá vem outra mudança goela-a-baixo”. Talvez, esta mudança esteja contemplando uma solicitação dos próprios funcionários...

PAGANO (2000) resume o setor de RH da seguinte forma: a mudança estratégica já esta acontecendo e exige planejamento de longo prazo. As empresas precisam vencer e não somente sobreviver. A presença humana é essencial e fará a diferença. Para se sustentar a Gestão de pessoas deve estar organizada em quatro módulos específicos:

- cuidar da forma de captar talentos, respondendo pelo planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal, atendendo aos objetivos estratégicos do negócio;

- garantir a manutenção de talentos, com a definição de plano de cargos, avaliação de desempenho, plano de remuneração e plano de benefícios, além de trabalhar no desenvolvimento de um ambiente organizacional adequado;
- atuar com o desenvolvimento intelectual, objetivando o afloramento da criatividade e da iniciativa das pessoas, contemplando um programa de educação e treinamento e programas de incentivos;
- ter foco no desenvolvimento comportamental, apoiando, divulgando e verificando o conjunto das crenças e valores da organização, com o estabelecimento de códigos de conduta orientando a definição das políticas de RH.

Outra mudança que propiciou as transformações no RH foi o avanço tecnológico. MASCARENHAS et al. (2005) relatam que a implementação da tecnologia da informação vem sendo considerada uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas. Os sistemas de informação facilitam a organização do trabalho em contrapartida exige profissionais mais bem treinados para a operação. Um exemplo de auxílio significativo para as organizações são os balcões de auto-atendimento. Estes agilizam as informações ao cliente e evitam a contratação de mais pessoas gerando benefícios imediatos e economia para a empresa. São exemplos os sites que geram boletos, agendam serviços, os caixas eletrônicos de bancos, etc.

As denominadas organizações orgânicas (organizações em processo de mudança e adaptação aos novos parâmetros mundiais de administração) utilizam-se dos sistemas de informação (SI) para gerir o empreendimento, são associadas às novas tecnologias. O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humana por uma tecnologia específica, desde que esta atenda a todas as necessidades por um menor custo, mais controle e continuísmo.

Os profissionais de recursos humanos no Brasil estão passando por momentos delicados, são muito pressionados para que transformem a maneira como se organizam e atuam no contexto organizacional. A fase de transição do sistema de Gestão de Pessoas gera muita instabilidade e insegurança, pois o RH tem que se adequar e também os colaboradores. Em processos de mudanças sempre acontece de alguns se adaptarem e outros não. A inclusão da tecnologia pode significar a exclusão de várias maneiras de

executar tarefas, treinamento de pessoal, mudança da cultura interna da empresa (MASCARENHAS et al., 2005).

2.5 Informação e conhecimento nas relações organizacionais

A informação é o quarto fator de produção do mundo moderno. Surgiu inclusive a expressão “*estar antenado*” que quer dizer estar informado, por dentro dos acontecimentos. O desenvolvimento social pressupõe o acesso à informação e a capacidade de organizá-la, adequando-a ao uso, com agilidade e rapidez. Essa situação gerou um novo tipo de excluído: aqueles que não tem acesso à informação (BALCEIRO & ÁVILA, 2003).

Segundo estes autores a sociedade do conhecimento impõe mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação. Os outros profissionais com uma formação básica estrutural e tecnológica a qual, muitas vezes, não lhes foi dado o acesso a informação ficam cada vez mais excluídos das oportunidades de trabalho.

De acordo com MITCHELL (2011) o conhecimento é o conteúdo resultante do processo cognitivo chamado aprendizagem, que ocorre na mente dos seres vivos inteligentes. Neste processo, a mente absorve informação que são dados dentro de um contexto e, interpretando-a, constrói um entendimento que é adicionado aos demais existentes na rede de conhecimentos do cérebro.

Tudo que é produzido, comprado ou vendido na atualidade tem um ingrediente chamado conhecimento. Devido a importância deste ingrediente surgiu a necessidade de gerir o conhecimento, tarefa econômica desempenhada por indivíduos, empresas e nações.

Fronteiras entre organizações e países foram quebradas através dos avanços tecnológicos, vide o setor de comunicação que norteia o mundo inteiro. Os indivíduos sofreram fortes impactos em sua vida, no ambiente profissional e social devido as transformações relacionadas a informação. A tecnologia trouxe novas necessidades para a sociedade, muitos avanços chegaram primeiro que a adequação das leis, da política e

da educação. Um exemplo disto são os crimes cometidos na internet, ocorrem de todo tipo e espécie, desde a veiculação de informações caluniosas a promíscuas, invasões de segredos de bancos e instituições governamentais. O legislativo está correndo para criar leis que contemplem os crimes desta natureza.

Para CIANCONI (1999) os avanços tecnológicos são um desafio a todas as categorias de profissionais que trabalham em qualquer uma das fases do ciclo da informação, seja na fase de geração, de seleção, de coleta, de organização, de representação, de processamento, ou ainda na gestão deste processo. O profissional exigido pelas empresas não é mais aquele tradicional, ele tem que estar inserido nas novas tecnologias para atender as necessidades das empresas.

Deve ficar bem claro que nas leis brasileiras de direito autoral qualquer material produzido como softwares, programas de computadores, desenhos técnicos dentre outros pertencem **a quem pagou por eles**, ou seja, se o funcionário foi contratado para estes tipos de criação ele não será o dono de seus projetos e sim o empresário que o está pagando para efetuar tal tarefa. A exceção ocorre se houver algum contrato no qual o direito autoral seja cedido em parte ou no todo ao seu criador. Todos os países possuem órgãos.

O conhecimento é algo subjetivo e está agregado a alguém. O conhecimento é muito importante para as empresas e muito se discute em relação a sua retenção no âmbito da empresa ou até mesmo da valorização de quem o detém para que este fique nos quadros de funcionários da empresa. É muito interessante para as organizações conseguir gerir o conhecimento de seu negócio, dependendo das informações que elas detém podem ganhar grande competitividade no mercado. Esta informação nos remete a um outro fator: quanto mais conhecimento a pessoa possui maior valor ela terá no mercado de trabalho, se o conhecimento for raro e de muita importância, o indivíduo passa a ser um “produto” desejado por muitos, daí entra a lei de oferta e procura que determina o preço deste profissional.

Para pensar: No contexto de competitividade, a criatividade é um diferencial importantíssimo, porém, as organizações ainda não pensaram em selecionar e valorizar profissionais criativos.

Mas quem é o profissional do conhecimento? De acordo com SVEIBY (1998) este profissional é definido como alguém que é altamente qualificado e com alto nível de escolaridade. O trabalho desta pessoa consiste “em converter informação em conhecimento”, usando suas próprias competências, recorrendo por vezes aos fornecedores de informações ou de conhecimento especializado. Para as empresas cuja maioria de seus profissionais são profissionais do conhecimento, o valor de seus ativos intangíveis é muito maior do que o dos ativos tangíveis.

Há que se definir que existe a competência individual e a competência organizacional. A competência organizacional é o reflexo da soma das competências individuais de seus colaboradores. A boa gestão do capital intelectual pode determinar o sucesso de competitividade de uma empresa no mercado.

O domínio de conhecimento é um item fundamental e que muitas vezes passa despercebido por avaliadores das organizações. Toda organização está embasada em determinado volume de conhecimento sobre um processo ou serviço que desenvolva. É necessário saber qual é a fonte deste conhecimento na organização. São as pessoas que a fundaram? É um profissional contratado e que está prestes a se aposentar? É alguém que não está satisfeito com a organização? Ou ainda, é uma tecnologia licenciada por terceiros e que pode não ser duradoura (a tecnologia ou o contrato?).

Todas estas questões devem ser respondidas para que ocorra uma boa gestão do conhecimento da empresa. O conhecimento não pode ser concentrado em uma única pessoa, mesmo que seja o dono da organização. Se assim ocorrer, o dia em que esta pessoa estiver impossibilitada de trabalhar a organização não funcionará corretamente. O que dizer de herdeiros e sucessores, na ausência do provedor de conhecimento?

Outros aspectos importantes a serem considerados sobre a tecnologia:

1) Quanto tempo a tecnologia atualmente utilizada vai ser aceita pelo mercado? Não é possível uma organização competir em condições de igualdade no mercado atuando com uma tecnologia ultrapassada.

2) Existe algum tipo de desenvolvimento próprio de tecnologia na manufatura dos bens e serviços ou tudo é absorvido do mercado e a organização fica “correndo atrás”?

3) A popularização da tecnologia utilizada atualmente pode criar novos concorrentes? Esta é uma tendência das tecnologias, a popularização.

4) A instituição está preparada para produzir e registrar novas tecnologias? Caso esta hipótese não esteja nos objetivos da instituição, esqueça. Agora, se a instituição deseja desenvolver novos produtos e novos processos, deve saber como registrar para ter os direitos de uso. É interessante perceber que no Brasil, existem instituições de ensino superior que atuam com o desenvolvimento de tecnologias e processos, raramente os patenteiam. Esta é a forma de como produzimos tecnologias para os outros. No Canadá, a maior fonte de renda das Universidades não são os subsídios do governo, como acontece no Brasil. Lá a maior fonte de renda são os royalties e as licenças de uso de tecnologias.

Baseando-se nestes questionamentos, você deverá realizar as seguintes avaliações da ficha 01:

FICHA 01: Com relação ao domínio de conhecimento:

() Totalmente dependente

() Parcialmente dependente

() Totalmente independente

Possui desenvolvimento de tecnologia: ()SIM ()NÃO

Quantas pessoas da organização dominam as tecnologias usadas?

Descreva a forma de armazenamento do conhecimento:

Observações e detalhamento:

BALCEIRO & ÁVILA (2003) constataram que é comum na maioria das organizações adotar uma postura míope em relação ao desenvolvimento das competências das pessoas que compõem seus quadros, procuram no mercado um profissional que poderiam estar desenvolvendo dentro de sua própria instituição, valorizando o que vem de fora e desprezando as potencialidades internas.

2.6 Funcionários e colaboradores

Para BEZERRA (2008) um dos fatores de satisfação no trabalho é a motivação do ser humano e o clima organizacional. A pessoa ao ingressar no universo do trabalho, de modo geral, revestido de expectativas, de busca de satisfação ou de autorealização será receptiva aos projetos que lhe forem apresentados. Quando há elevada motivação, o clima se torna favorável e como consequência, as pessoas se apresentam satisfeitas, interessadas e colaborativas. Com frustrações ocorre a baixa motivação, o clima do ambiente de trabalho tende a ficar desfavorável, podendo gerar depressão, desinteresse, apatia e descontentamentos generalizados.

Nos sistemas de gestão de pessoas é importante que haja a preocupação com a pesquisa do clima organizacional, esta consiste em levantar através de opiniões dos colaboradores um bloco de informações que irão compor um mapa das percepções do ambiente interno. De posse do mapa o gestor poderá analisar se há satisfação por parte dos funcionários ou onde está ocorrendo o ponto alto das insatisfações. Desta forma é possível identificar, analisar e criar estratégias de melhoramento do clima interno. Sem o conhecimento das variáveis que estão causando insatisfação o gestor não tem como prover a correção.

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 288)

2.7 Gestão de pessoas e motivação

Pessoas são seres interativos e antes de serem colaboradores em alguma organização são pais de família, são provedores em seus lares, são membros de comunidades religiosas ou outras. Em resumo as pessoas estão em constante interação com a sociedade, seja no ambiente de trabalho, familiar ou social. Onde queremos chegar? As pessoas têm seus problemas de ordem pessoal, seja familiar ou financeira, etc. Tais problemas deveriam ser “deixados em casa” pela visão do antigo modo de gerir pessoas, mas é sabido que os problemas não se desagregam das pessoas quando elas vão trabalhar.

A nova tendência na gestão de pessoas procura entender as questões que estão desequilibrando o colaborador, em muitos casos é possível até encontrar soluções para os conflitos vividos. Não se trata de tutelar a pessoa e sim de criar alguma estratégia para ajudá-la.

Para pensar: A funcionária sempre recebe várias ligações diárias de seu filho, que pergunta “porque não pode comer apenas a sobremesa” e coisas deste tipo. O gestor percebe que esta funcionária não consegue separar as questões pessoais do trabalho. É necessária uma conversa e posteriormente avaliar a importância desta funcionária para a organização.

A motivação pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, onde está envolvida a fisiologia, o intelectual, o lado afetivo. O motivo faz com que a pessoa tome uma atitude e vá em busca de algo. A motivação então pode ser positiva ou negativa.

CUNHA et al., (2005) afirmam que motivar alguém não é tarefa fácil, acreditava-se que a motivação estava ligada a remuneração, porém compreendeu-se que o salário é apenas um estímulo que funciona por algum tempo depois o estímulo passa. Motivação tem a ver

com cada indivíduo. De acordo com estudiosos da área o ser humano tem uma pirâmide de necessidades, na base estão as necessidades básicas ou fisiológicas, em seguida vem a segurança, afeição, auto-estima etc. Este conjunto de necessidades dão origem a motivação. Aquilo que motiva uma pessoa pode, perfeitamente, não motivar outras.

Há que se compreender com maior profundidade o comportamento humano para, de posse deste subsídio, criar estratégias de motivação. O gestor de pessoas deve ser um habilidoso “psicólogo” para captar e compreender os anseios das pessoas que dirige. BERGAMINI (1986) bem definiu que para motivar uma pessoa é necessário descobrir qual o seu comportamento predominante, se a participação, a ação, a manutenção ou a conciliação. Para ele o comportamento se dividiu nestes quatro pontos e que um deles sempre sobressai na pessoa.

Qual a diferença entre motivação e movimentação? CUNHA et al., (2005) relatam que premiações e aumentos salariais são reforçadores e não motivadores. Estes eventos levam as pessoas a se movimentarem. A motivação será obtida quando se oferece algo mais que remuneração e premiações.

Motivar é algo complexo e muito particular, não é fácil encontrar os motivadores, muitas vezes são confundidos com reforçadores. A motivação é algo ligado a satisfação pessoal de cada um, fazer o que gosta, poder expressar algo que foi sonhado etc.

2.8 Gestão emocional

As emoções fazem parte das pessoas e deve-se associá-la ao racional para a obtenção de bons resultados. A inserção da educação emocional favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho (NASCIMENTO, 2011). As mudanças geradas nas organizações pela globalização e inserção de novas tecnologias tornaram a utilização da inteligência emocional um fator primordial.

Muitos conflitos gerados no ambiente de trabalho são provenientes de uma gestão emocional inadequada, muitas demissões ocorrem no calor de um desentendimento que poderia ser resolvido com uma pausa, uma retomada posterior da discussão.

O desenvolvimento da capacidade emocional é um complemento da capacidade acadêmica que a pessoa já possui. A educação emocional evita desgastes biológicos com estresse e adrenalina, evita o aparecimento da depressão e outras doenças de origem psicossomática.

A educação das relações interpessoais é um item que deve ser constantemente trabalhado. É importante que o gerente de pessoas de uma organização saiba o que sente a respeito de algo para que opte pela melhor decisão diante de uma escolha. Conhecer os próprios sentimentos facilita a atuação de um líder perante a sua equipe em uma situação decisiva.(NASCIMENTO, 2011).

GOLEMAN (1998), um psicólogo norte americano no seu livro “Trabalhar com Inteligência Emocional”, apontou para a importância de se promover uma nova educação que esteja atenta não só à transmissão do saber tecnológico, mas que também desperte nas pessoas a necessidade de aprender a gerir pressões, emoções e sentimentos na tentativa de lhes permitir alcançar estados que facilitem desempenhos eficazes e funcionais. Se a mudança pode ser concebida como uma modificação do comportamento dos indivíduos, numa determinada situação, pode ser reduzida à aprendizagem de novos comportamentos e à aquisição de novas representações, habilidades e capacidades.

“Os sabotadores” podem surgir de forma inconsciente. Uma pessoa magoada pode não cumprir prazos, tratar de forma inadequada um cliente, não cuidar dos recursos que utiliza promovendo estragos em equipamentos. Psicólogos explicam que este comportamento ocorre de forma inconsciente, o descontentamento produz ações destrutivas. Podem ocorrer perdas significativas por parte das organizações se estas não identificarem os problemas internos motivados por desentendimentos. Os conflitos tendem a ultrapassar os limites internos da empresa, chegando a clientes, fornecedores e até mesmo na propaganda negativa sobre a organização.

Outro fator importante que costuma mexer muito com as emoções das pessoas é o endividamento pessoal. As dívidas pessoais passam por cartões de crédito, cheque especial, financiamento bancário, crédito consignado, empréstimos para compra de veículos, imóveis, incluindo os recursos do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) entre outros. Uma pessoa, com seus recursos financeiros esgotados, sofre intensa pressão

psicológica, é como já foi dito anteriormente, nenhum ser humano se dissocia de seus problemas para ir ao trabalho.

Os gestores de pessoas devem estar atentos a este tipo de evento, é difícil de ser identificado porque as pessoas não costumam falar sobre seus problemas financeiros e nem sempre é possível saber a gravidade. Nem todas as pessoas têm competência para administrar finanças e muitas vezes é necessário ajudá-las para que não se percam. Podem ser criados programas de educação financeira para os colaboradores, através de palestras ou mini-cursos.

Para pensar: Os membros da organização devem aproveitar ao máximo, mini-cursos e treinamentos na área de finanças pessoais. Nosso futuro econômico depende do que estamos fazendo agora.

A FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo, realiza constantemente a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), que tem como objetivo diagnosticar o nível de endividamento e inadimplência do consumidor. Em março de 2011, esta pesquisa informa que 52,7% das famílias admitiram dívidas. O cartão de crédito é o principal tipo de dívida. Seguem-se os carnês e o financiamento do carro.

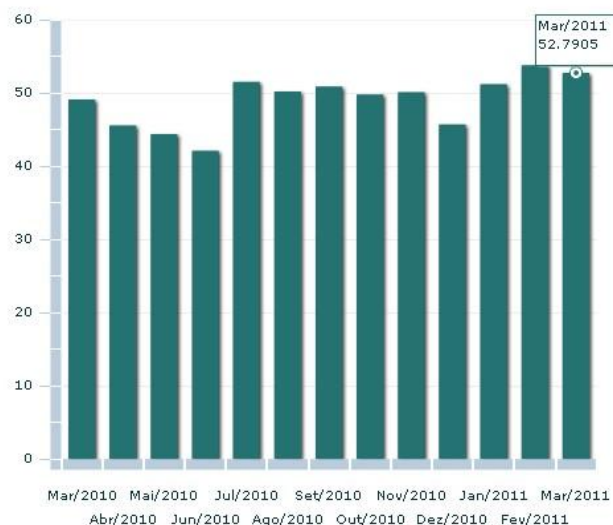


FIGURA 3: Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC)

Fonte: FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo . Disponível em:

http://www.fecomercio.com.br/?option=com_estudos&view=interna&Itemid=15&id=2094

2.9 Segurança e qualidade de vida

A OMS (Organização Mundial de Saúde) define saúde como o estado completo de bem estar físico, mental e social. A segurança do trabalho é definida como estudo através do qual são utilizadas metodologias e técnicas próprias das possíveis causas de acidentes do trabalho, com o objetivo de prevenir suas conseqüências.

A higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

BARAN (2009) define que a Higiene do trabalho é uma das ciências que atuam no campo da saúde ocupacional com a utilização da engenharia e da medicina para o controle e prevenção de doenças ocupacionais ou doenças do trabalho, patologias que podem ser evitadas com a tomada de decisões que interferem nos riscos ambientais quando da execução das atividades profissionais.

Ao controlar o homem em seu ambiente de trabalho é possível prevenir as doenças ocupacionais, a prevenção é mais fácil e mais barata que a medicina curativa. A promoção do conforto do colaborador evita que ele adoeça e por consequência seja afastado do trabalho gerando outros custos, tanto à empresa quanto ao poder público.

Para BARAN (2009) a higiene do trabalho é uma ciência pautada em quatro pontos: antecipação, reconhecimento, avaliação, e controle de fatores e riscos ambientais.

2.10 Prevenção de acidentes e análise de riscos

Acidente de trabalho:

- conceito legal: “Acidente do trabalho é aquele que ocorre no exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, ou perda, ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.
- conceito prevencionista: “Acidente é a ocorrência imprevista e indesejável, instantânea ou não, relacionada com o exercício do trabalho, que provoca lesão pessoal ou de que decorre risco próximo ou remoto dessa lesão”.

Conforme RIBEIRO JUNIOR & CARVALHO (2011) a diferença entre os dois conceitos reside no fato de que, no primeiro, é necessário haver apenas lesão física, enquanto que, no segundo, são levados em considerações, além das lesões físicas, a perda de tempo e os materiais.

Inclui-se nestes conceitos o acidente de agressão sofrida e não provocada pelo colaborador no exercício do cargo e o sofrido no percurso da residência para o trabalho e vice-versa. Os requisitos para que se considere acidente do trabalho são:

* Estar em exercício efetivo no cargo ocupado e ter sofrido danos:

- Em consequência das atribuições do cargo exercido;
- Em decorrência de agressão sofrida e não provocada, no exercício do cargo; - No percurso da residência para o trabalho e vice-versa.

As principais perdas acidentais resultantes da materialização dos riscos que podem ocorrer numa empresa, podem ser agrupadas em:

- Perdas decorrentes de morte ou invalidez de funcionários;

- Perdas por danos à propriedade e a bens em geral;
- Perdas decorrentes de fraudes ou atos criminosos;
- Perdas por danos causados a terceiros (responsabilidade da empresa por poluir o meio ambiente, responsabilidade pela qualidade e segurança do produto fabricado ou do serviço prestado, etc.).

As perdas por parte do empregador podem ser grandes quando não prevenido o acidente do trabalho. Ao empregador ficam os encargos de pagamentos de indenizações, pensões, honorários advocatícios, bens danificados, custos de investigação de acidente, ações corretivas para evitar outro acidente, queda da produção no momento do evento, penalidades como multas por descumprimento de normas, descrédito por parte de consumidores etc. Resumindo para o empregador as ações preventivas podem ter um custo bem menor do que os custos com o reparo de acidentes.

Os agravos à saúde relacionados ao trabalho são classificados em dois grupos: no primeiro, incluem-se aqueles que traduzem ruptura abrupta do equilíbrio entre as condições e o ambiente de trabalho e a saúde do trabalhador, como os acidentes do trabalho e as intoxicações agudas de origem profissional. O segundo grupo inclui agravos de caráter crônico: a doença profissional típica, definida como aquela inerente ou peculiar a determinado ramo de atividade (MENDES, 1995).

De acordo com COSTA (2009) o acidente do trabalho remete a algo ligado à desgracia, destruição, fatalidade, que decorreu de um caso fortuito e anormal, acabando por destruir completa ou parcialmente a saúde do trabalhador, gerando conseqüências de ordem material.

A Lei 8.213/1991 em seu artigo 19, estabelece o seguinte que o acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou ainda pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause morte, a perda ou redução da capacidade para o trabalho permanente ou temporário (MICHEL 2001).

Segundo MONTEIRO & BERTAGNI (1998) a lei 8.213/1991 conceitua acidente do trabalho primeiro em sentido estrito, depois, em sentido amplo ou por extensão. O artigo 19 caracteriza o acidente tipo, ou macrotrauma, aquele decorrente do exercício do

trabalho gerando lesão corporal ou perturbação funcional, podendo resultar em óbito, assim como na perda ou redução da capacidade permanente ou temporária para a prática do trabalho, configurando um evento único e imprevisto, de consequências imediatas.

Diferentemente das doenças ocupacionais o acidente do trabalho é algo que ocorre subitamente, não esperado, suas causas podem ser identificadas de imediato, bem como a conduta de socorro ao lesionado. O acidente do trabalho pode ser desde um simples agravo, uma lesão com seqüelas permanentes ou até mesmo o óbito. Para MEDEIROS (2011) o acidente do trabalho tem duas características básicas: o nexo de causa e efeito ou causalidade e a prejudicialidade. O nexo de causa e efeito é quando o acidente ocorre no ambiente de trabalho em razão da própria função laboral, não é um ato doloso do empregado. A prejudicialidade determina que todo acidente deve produzir um dano corporal físico ou psíquico no trabalhador. Neste caso a situação do trabalhador deve ser analisada em um todo, suas perdas econômicas e sociais devem ser consideradas.

A doença profissional ou ocupacional equiparou-se ao acidente do trabalho, quando presentes os requisitos previstos no artigo 20, incisos I e II da Lei 8.213/1991.

Art. 20. Consideram-se acidente do trabalho, nos termos do artigo anterior, as seguintes entidades mórbidas:

I - doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social; Nota:

Atualmente Ministério da Previdência Social - MPS. Denominação instituída pelo Art. 25, inciso XVIII da Medida Provisória nº 103, de 1º.1.2003, posteriormente convertida na Lei nº 10683, de 28.5.2003.

II - doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, constante da relação mencionada no inciso I.

§ 1º Não são consideradas como doença do trabalho: a)

a) a doença degenerativa;

b) a inerente a grupo etário;

c) a que não produza incapacidade laborativa;

d) a doença endêmica adquirida por segurado habitante de região em que ela se desenvolva, salvo comprovação de que é resultante de exposição ou contato direto determinado pela natureza do trabalho.

§ 2º Em caso excepcional, constatando-se que a doença não incluída na relação prevista nos inciso I e II deste artigo resultou das condições especiais em que o trabalho é executado e com ele se relaciona diretamente, a Previdência Social deve considerá-la acidente do trabalho.

Podem ocorrer casos em que são denominados acidentes do trabalho por equiparação, ou seja, ocorreram por estarem indiretamente ligados com a atividade exercida. O artigo 21 da Lei 8.213/1991 cita detalhes e exemplifica.

Art. 21. Equiparam-se também ao acidente do trabalho, para efeitos desta Lei:

- I - o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;
- II - o acidente sofrido pelo segurado no local e no horário do trabalho, em consequência de:
 - a) ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho;
 - b) ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada ao trabalho;
 - c) ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho;
 - d) ato de pessoa privada do uso da razão;
 - e) desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior;
- III - a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade;
- IV - o acidente sofrido pelo segurado ainda que fora do local e horário de trabalho:
 - a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;

- b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;
- c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhor capacitação da mão-de-obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado;
- d) no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado.

§ 1º Nos períodos destinados a refeição ou descanso, ou por ocasião da satisfação de outras necessidades fisiológicas, no local do trabalho ou durante este, o empregado é considerado no exercício do trabalho.

§ 2º Não é considerada agravação ou complicação de acidente do trabalho a lesão que, resultante de acidente de outra origem, se associe ou se superponha às consequências do anterior.

MONTEIRO & BERTAGNI (1998) também comentam sobre o acidente *in itinere*, ou de trajeto. Este é aquele ocorrido no percurso da residência até o local de trabalho, ou deste para aquela. É indiferente o meio de locomoção, podendo ser veículo próprio, contudo deve ser considerado um meio seguro e usual. Será desconsiderado acidente de trabalho se o trabalhador efetuar desvio de sua rota normal, ou estiver transitando em um horário diferente daquele do trabalho, o tempo percorrido entre o trabalho e a residência é considerado no momento da perícia, e se este tempo não for compatível com o usual será descaracterizado.

Estes autores resumem da seguinte forma: quando o empregado estiver à disposição do empregador, independentemente do local e dia, em horário de trabalho e no ambiente da empresa, mesmo sem estar efetivamente trabalhando, verificando-se o acidente, este assume a natureza de acidente do trabalho.

Para a caracterização do acidente do trabalho é necessário identificar as chamadas concausas, ou seja, são situações que não estão diretamente ligadas ao acidente, mas foram contribuintes para tal (MEDEIROS, 2011).

Para MICHEL (2001) as causas de acidentes de trabalho se resumem em falhas humanas ou materiais. Para a prevenção de acidentes deve-se observar a eliminação da

prática de atos inseguros, assim como a de condições inseguras. As falhas humanas podem ser eliminadas com treinamento adequado, as falhas de materiais podem ser corrigidas com medidas adequadas de engenharia.

2.11 Estresse no trabalho

Fator de Risco: Um aspecto do comportamento pessoal ou do estilo de vida, da exposição ao meio ambiente, ou uma característica própria ou herdada do indivíduo que se sabe, tendo como base a evidência epidemiológica, estarem associados com condições importantes de se prevenir para proteger a saúde. O fator de risco representa uma probabilidade maior de ser atingido por determinada afecção ou dano (REY, 1999).

O estresse é considerado um fator de risco no trabalho. Pessoas sob alto estresse podem desenvolver patologias fisiológicas, tais como pressão alta, acidente vascular cerebral, enfartos, isquemias cardíacas etc. Outras patologias podem estar relacionadas ao psicológico sendo a depressão e surtos psicóticos os mais comuns. A pressão psicológica pode potencializar outras doenças já existentes, levando o trabalhador ao adoecimento, por consequência afastamento do trabalho causando prejuízos à própria pessoa e também a organização onde está lotado.

O estresse é um evento muito sutil. Os gestores de pessoas devem estar atento ao ambiente de trabalho e aos fatores estressores coletivos ou individuais. A prevenção é primordial para a manutenção da saúde do trabalhador.

Para prevenir problemas de saúde ocupacional, muitas organizações adotam os programas denominados QVT (Qualidade de vida no trabalho), as atividades realizadas dentro destes programas contribuem para a saúde e o bem estar no local de trabalho, pois se configuram como espaços de apoio e oferecem suporte aos colaboradores proporcionando bem estar. As organizações devem desenvolver mecanismos para lidar com as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho.

Para pensar: A organização deve pensar em formas de possibilitar a diminuição do estresse dos funcionários. Muitas vezes, isto pode ser feito com investimentos muito pequenos.

O gestor de pessoas é o responsável por criar metodologias e espaços para a diminuição do estresse dos funcionários. Veja os exemplos que já encontramos em organizações:

- Criação de um espaço de descanso: Neste espaço devem ter colchonetes para quem desejar tirar uma soneca no horário de almoço. Também podem ser pensadas redes para as pessoas deitarem e relaxarem. Como trata-se de um espaço de silêncio, poderão ser disponibilizadas revistas e jornais para que gosta de leitura.
- Espaço de jogos: Neste espaço pode ser instalada uma mesa de ping-pong, tabuleiros de xadrez e damas. Neste espaço pode ser colocada uma televisão.
- Espaço de refeição e lanches: O refeitório é comum nas organizações, porém, deve ser pensado de forma a incluir a todos. Assim, deve ser colocado um microondas e um fogão, para que as pessoas que trazem comida de casa possam aquecê-la.

2.12 EPI – Equipamento de Proteção Individual

Esta previsto na CLT nos artigos:

Art. 158 - Cumpre aos empregados usar obrigatoriamente equipamentos de proteção Individual e demais meios destinados à sua segurança.

Seção IV - Do Equipamento de Proteção Individual

Art. 166 - A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de origem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidente e danos à saúde dos empregados.

Em muitas atividades, o trabalhador precisa usar proteção especial, a fim de se proteger contra a agressividade dos elementos ou dos materiais com que esta lidando. Segundo BARAN (2009) esses equipamentos, que podem ir desde o simples avental até

a complexa máscara protetora do aparelho respiratório, estão sujeitos a métodos de ensaios especificados em normas, que testam a sua eficiência com o objetivo de evitar a utilização de material de qualidade inferior, que venha a arriscar a integridade física do trabalhador, sua saúde, e mesmo em certos casos, sua morte.

A diminuição de acidentes e conseqüente diminuição da alíquota do SAT, sobre a folha de pagamentos tem como aliado o EPI (Equipamento de proteção individual).

O uso do EPI baseia-se na consciência de prevenção ao risco, pois, além de ser uma indicação técnica, o uso do EPI é uma exigência legal, conforme a Norma Regulamentadora (NR-6), da Portaria 3.214, de 08.06.1978, e configura obrigação tanto para o empregador quanto para o empregado. É sabido que a falta do uso do EPI é muito freqüente, o que propicia a ocorrência dos acidentes de trabalho e contribui para as instalações das doenças ocupacionais.

A **NR-6** regulamenta que:

Considera-se Equipamento de Proteção Individual - EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

Entende-se como Equipamento Conjugado de Proteção Individual, todo aquele composto por vários dispositivos, que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possam ocorrer simultaneamente e que sejam suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

O equipamento de proteção individual, de fabricação nacional ou importado, só poderá ser posto à venda ou utilizado com a indicação do Certificado de Aprovação - CA, expedido pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, nas seguintes circunstâncias:

- a) sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho
- b) enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas; e,

c) para atender a situações de emergência.

Quanto ao uso do EPI cabe ao empregador:

- a) adquirir o adequado ao risco de cada atividade;
- b) exigir seu uso;
- c) fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho;
- d) orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado, guarda e conservação;
- e) substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado;
- f) responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica; e,
- g) comunicar ao MTE qualquer irregularidade observada.
- h) registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico.

Cabe ao empregado quanto ao EPI:

- a) usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina;
- b) responsabilizar-se pela guarda e conservação;
- c) comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso;
- d) cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado.

Todo EPI deverá apresentar em caracteres indelévels e bem visíveis, o nome comercial da empresa fabricante, o lote de fabricação e o número do CA, ou, no caso de EPI importado, o nome do importador, o lote de fabricação e o número do CA (NR-6).



FIGURA 4 – Equipamentos de proteção individual

Fonte: ibizatech.com.br

Conforme BARAN (2009) a aquisição do EPI deve obedecer alguns critérios: - O EPI deve ser utilizado em lugares onde exista risco no serviço, que não possa ser removido por outros meios, ou em situações emergenciais:

- onde houver fumo e combustão;
- nevoas e vapores tóxicos ou irritantes;
- manuseio de cáusticos, corrosivos, ácidos, materiais inflamáveis;
- onde houver calor excessivo;
- onde houver perigo de impacto de partículas ou estilhaços que voam;
- perigo de queda de objetos sobre os pés;
- perigo de queimaduras; - onde houver ruído, etc.

A qualidade do EPI também deve ser observada, deve oferecer proteção contra os riscos para os quais foi fabricado. Sua eficiência deve ser realizada em órgãos credenciados pela SSST (Secretaria de segurança e saúde no trabalho). Importante também ser um material durável para resistir às agressões das condições de trabalho.

2.13 Ergonomia

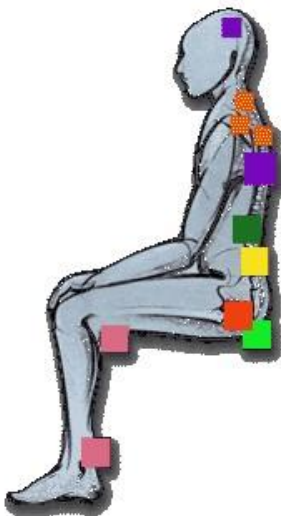


FIGURA 5 - Forma correta de sentar

Fonte: br.oocities.com

A ergonomia é tema bastante discutido no ambiente do trabalho. Está relacionada com doenças ocupacionais. Pessoas que trabalham muito tempo em uma mesma posição podem desenvolver patologias devido a pouca movimentação. A maior incidência está nos problemas de coluna como desvios, hérnias de disco, compressão de medula, lordose, escoliose etc. A solução preventiva a estes problemas está na ginástica empresarial e na utilização de móveis de escritório denominados ergonômicos. São mesas e cadeiras desenhadas para oferecer conforto ao usuário, favorecendo uma postura correta.

A medicina e segurança do trabalho já concluíram que é possível evitar inúmeros problemas de saúde do trabalhador apenas com medidas preventivas. O não adoecimento é fator de lucros para a empresa, visto que não há afastamento do trabalhador nem pagamento sem produção. Os custos com afastamentos para a previdência social podem ser evitados gerando economia ao sistema público de saúde.

Para pensar: A forma incorreta de sentar, levantar objetos, utilizar a voz (professores), pode gerar problemas irreversíveis para a saúde, preservar a saúde NÃO TEM PREÇO.

2.14 CIPA



CIPA: comissão Interna de Prevenção de Acidentes, é um instrumento que os trabalhadores possuem para tratar da prevenção de acidentes do trabalho, das condições do ambiente do trabalho e de todos os aspectos que afetam sua saúde e segurança. A CIPA é regulamentada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) nos artigos 162 a 165 e pela Norma Regulamentadora 5 (NR-5), contida na portaria 3.214 de 08.06.78 baixada pelo Ministério do Trabalho.

A CIPA é composta por representantes do empregador e dos empregados, de acordo com o número de funcionários da empresa. O objetivo da formação de uma comissão interna é a prevenção de acidentes, o empregador em conjunto com os empregados procuram melhorar a qualidade do ambiente de trabalho de modo a evitar a ocorrência de acidentes de qualquer gravidade. A preservação da vida e da integridade física são primordiais. A CIPA também elabora o chamado Mapa de Riscos, onde com a participação do maior número de trabalhadores faz um levantamento dos possíveis riscos visando a sua correção ou prevenção. Toda empresa (com 100 funcionários ou mais) deve instituir a CIPA.

O Mapa de risco, segundo BARAN (2009), deverá conter as seguintes etapas:

- a) conhecer o processo de trabalho no local analisado;
- b) identificar os riscos existentes no local analisado: agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes;
- c) identificar as medidas preventivas existentes e sua eficácia: proteções coletivas, individuais, de higiene, etc.
- d) identificar os indicadores de saúde: queixas, acidentes de trabalhos ocorridos, doenças diagnosticadas, etc.
- e) elaborar o mapa de riscos sobre o leiaute da empresa, indicando através de círculos o grau de risco encontrado (grave, médio e leve).

Atribuições da CIPA

- Identificar os riscos do processo de trabalho, e elaborar o mapa de riscos, com a participação do maior número de trabalhadores, com assessoria do SESMT, onde houver;
- Elaborar plano de trabalho que possibilite a ação preventiva na solução de problemas de segurança e saúde no trabalho;
- Participar da implementação e do controle da qualidade das medidas de prevenção necessárias, bem como da avaliação das prioridades de ação nos locais de trabalho;
- Realizar, periodicamente, verificações nos ambientes e condições de trabalho, visando a identificação de situações que venham a trazer riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores;
- Realizar, a cada reunião, avaliação do cumprimento das metas fixadas em seu plano de trabalho e discutir as situações de risco que foram identificadas;
- Divulgar aos trabalhadores informações relativas à segurança e saúde no trabalho;
- Participar, com o SESMT, onde houver, das discussões promovidas pelo empregador, para avaliar os impactos de alterações no ambiente e processo de trabalho relacionados à segurança e saúde dos trabalhadores;
- Requerer ao SESMT, quando houver, ou ao empregador, a paralisação de máquina ou setor onde considere haver risco grave e iminente à segurança e saúde dos trabalhadores;
- Colaborar no desenvolvimento e implementação do PCMSO e PPRA e de outros programas relacionados à segurança e saúde no trabalho;
- Divulgar e promover o cumprimento das Normas Regulamentadoras, bem como cláusulas de acordos e convenções coletivas de trabalho, relativas à segurança e saúde no trabalho;
- Participar, em conjunto com o SESMT, onde houver, ou com o empregador da análise das causas das doenças e acidentes de trabalho e propor medidas de solução dos problemas identificados;

- Requisitar ao empregador e analisar as informações sobre questões que tenham interferido na segurança e saúde dos trabalhadores;
- Requisitar à empresa as cópias das CAT's emitidas;
- Promover, anualmente, em conjunto com o SESMT, onde houver, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT;
- Participar, anualmente, em conjunto com a empresa, de Campanhas de Prevenção da AIDS.

Organização da CIPA:

Depois da eleição e organização da CIPA esta deverá ser protocolada em até 10 dias no Ministério do Trabalho com cópias das atas de eleições e de posse e o calendário anual das reuniões ordinárias. A CIPA deverá representar a maioria dos setores da empresa, os setores de risco não podem deixar de colocar representante na comissão, Os representantes dos empregados, titulares e suplentes, serão eleitos em escrutínio secreto e assumirão a condição de membros titulares os candidatos mais votados. Em caso de empate assumirá o candidato que tiver mais tempo de serviço na empresa, os demais serão suplentes. O mandato dos membros eleitos da CIPA terá a duração de um ano, permitida uma reeleição. É vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa do empregado eleito para cargo de direção de comissões Internas de Prevenção de Acidentes desde o registro de sua candidatura até um ano após o final de seu mandato (BARAN, 2009).

A constituição da CIPA em empresa de construção civil pode ser diferenciada conforme SEBRAE (2011):

CIPA centralizada: quando a empresa possui num mesmo município 1 (um) ou mais canteiros de obras ou frentes de trabalho com menos de 70 (setenta) empregados (18.33.1).

CIPA por canteiro: quando a empresa possui 1 (um) ou mais canteiros ou frentes de trabalho com 70 (setenta) ou mais empregados (18.33.3).

CIPA provisória: para o caso de canteiro cuja duração de atividades não exceda a 180 dias (18.33.4).

Observação: Em virtude da dificuldade de interpretação da NR-18 (dimensionamento da CIPA – subitem 18.33.2 para a Indústria da Construção Civil) recomenda-se, para situações de interpretações dúbias, consultar a DRT (Delegacia Regional do Trabalho), orienta o SEBRAE.

2.15 Gestão de pessoas em organizações públicas

Toda instituição, seja ela pública ou privada, é composta por pessoas, e é necessário haver um setor que administre o pessoal, servidores de toda ordem que mantém a instituição funcionando. As organizações têm as suas razões de ser, têm objetivos a serem alcançados e metas para alcançar os resultados esperados. No entanto, o crescimento da especialização, níveis hierárquicos rígidos, normas, regulamentos, como consequência, podem provocar distorções que põem em risco seus objetivos e resultados (MAIA & PINTO, 2007).

Em órgãos do sistema público a gestão de pessoas pode encontrar maiores dificuldades em função de excesso de formalismo, de papéis em circulação, de normas que atrapalham o desempenho de tarefas, dificuldades no atendimento ao cliente, resistência às mudanças, falta de autonomia dos departamentos, estabilidade do servidor, falta de comprometimento por parte de servidores, dependência econômica do governo, carência de substitutos imediatos na ausência de servidor, falta de compartilhamento de equipamentos da instituição e problemas de comunicação de diversas ordens.

De acordo com MAIA & PINTO (2007) nos últimos anos tem-se verificado muitos estudos de melhoria e avanços sobre o tema de Gestão de Pessoas nas organizações públicas, o objetivo é impulsionar a máquina administrativa pública, para atingir metas e obter melhores resultados, bem como na modernização dos seus serviços e no atendimento dos anseios da sociedade.

Assim como em organizações privadas, já existem órgãos públicos que adotaram o sistema de gestão de competências e de melhorias em seus processos de trabalho com objetivos estratégicos bem definidos. Um exemplo é o TCU (Tribunal de Contas da

União). Nas empresas ocorrem inadequações de funções, nas empresas públicas verifica-se disfunções burocráticas, ou seja, as mudanças não ocorrem em função da burocracia institucionalizada nos sistemas públicos.

Segundo MAIA & PINTO (2007) burocracia é o poder, influência e rotina dos funcionários no andamento dos serviços públicos, ou seja, é administração da coisa pública por funcionários (de qualquer órgão público) sujeitos a hierarquia e regulamentos rígidos e a uma rotina inflexível.

Ao longo do tempo a palavra burocracia passou a ser associada com inflexibilidade, demora, mau atendimento, desperdício, morosidade da máquina pública. O cidadão quando enfrenta filas, balcões, excesso de protocolos e papéis entende a burocracia como algo que impede a resolução de problemas ou os resolve de forma ineficiente.

Neste contexto percebe-se que houve uma distorção da verdadeira definição da palavra, e esta distorção foi gerada pelos atos dos próprios servidores públicos, que não conseguiram através de seu trabalho (no andamento da coisa pública) atender a contento os cidadãos que os procuram. As distorções ocorrem em todos os níveis de poder, do executivo ao legislativo, e se multiplicam nas várias ramificações administrativas que os órgãos possuem para existir.

A burocracia é necessária, pois é ela que dá nome aos atos, documenta e registra todos os acontecimentos, sejam eles dentro de uma instituição pública ou privada. Registrar e documentar são atos de organização e controle do que é feito, são necessários para não se viver no caos. O excesso de burocracia é condenável porque gera a morosidade dos atos, levando a insatisfação de quem quer que seja o interessado final.

O Setor Público, é visto como o estereótipo da burocracia, em face de sua indefinição quanto à estrutura de objetivos. Seu objetivo se volta para a prestação do bom serviço, buscando a consecução de seus objetivos e metas por meio de processos, tarefas e especialização rígida. A reverência inconsciente à autoridade e à especialização traduz-se numa burocracia que não estimula o diálogo, a criatividade, as competências individuais e as relações dos grupos (MAIA & PINTO, 2007).

A gestão de pessoas no setor público é pouco analisada, na literatura sobre o assunto é sempre retratada a situação das empresas privadas. Gerir o bem público é muito mais

complexo porque as decisões não ficam nas mãos de poucos, toda ação demanda uma série de acertos e aprovações. Outro fator importante é que, teoricamente, a instituição pública não visa lucros, ela é uma prestadora de serviços ao cidadão, é remunerada pela arrecadação de impostos. Os impostos deveriam ser administrados de forma a atender a infra-estrutura e pagamento de todos os servidores para que o consumidor final, o cidadão, fosse atendido em suas necessidades. Tudo isso é meramente uma hipótese do que seria a administração pública, a realidade do sistema é bem outra e muito mais grave do que imaginada pela população.

Teóricos como BERGUE (2005) definem a gestão de pessoas no setor público como:

“Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre desempenho efetivo e previsto com vistas as correções de curso do processo”.

É bem verdade que setor público não existe só no Brasil, e talvez a teoria seja cumprida em países mais desenvolvidos. O Estado brasileiro necessita mudar a sua forma de administrar, de planejar e, portanto, necessita mudar a forma de administrar as pessoas, deve buscar estratégias que dêem melhores resultados. BERGUE (2005) continua afirmando que o Estado precisa perder a visão patrimonialista da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal, deve buscar aperfeiçoar a burocracia (ou desburocratizar) e incorporar na cultura os valores denominados eficácia e eficiência adotando uma visão de gerenciamento.

Como já foi possível concluir pela leitura deste curso até o momento, o caráter da empresa privada é o reflexo do que pensa os seus gestores, ou seja, muitos valores das pessoas passam a integrar a estrutura da empresa dando a ela a sua

personalidade. No setor público não é possível identificar tais características porque os gestores se alternam de mandato a mandato, alguns conseguem imprimir suas impressões quando tomam decisões importantes de conhecimento público.

É necessário frisar que muitos gestores públicos confundem o cargo, que ocupam temporariamente, com o direito de propriedade, agindo como se fossem “donos” da organização. Com esta postura tomam decisões inadequadas ou utilizam-se do bem público em favor próprio, ação inclusive passível de denúncias junto a órgãos do Ministério Público.

MAIA & PINTO (2007) relatam que a sociedade esta mudando, as relações estão evoluindo e os sistemas administrativos estão demonstrando fragilidade diante do ambiente turbulento das organizações. Nesta realidade as organizações devem estabelecer definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação.

Para o estabelecimento de uma gestão clara e objetiva, antes de tudo é essencial que o gestor tenha como valor pessoal a “ética”. A ética é um ramo da filosofia que busca estudar e indicar o melhor modo de viver no cotidiano e na sociedade. Dentro das profissões existe o “código de ética” que é um conjunto de normas de cumprimento obrigatório e que norteia o bom senso, a justiça e a ordem.

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Essas mudanças foram observadas a partir dos anos 90 (ANDRADE & SANTOS, 2011).

De acordo com os autores acima citados a gestão de pessoas no setor público deve ter duas premissas básicas: valorização do capital intelectual e modernização do processo produtivo. Há que se fazer investimentos em tecnologias diversas, principalmente tecnologia da informação e criação de um novo perfil para o servidor público. Os cidadãos devem ser recebidos como clientes e não como meros componentes da sociedade. Por

outro lado o cidadão deve assumir uma postura mais exigente em relação ao estado, passar de mero expectador a consumidor consciente dos serviços públicos.

A mudança do perfil do servidor cria dois benefícios diretos para o serviço público: cria incentivos para que os próprios servidores busquem a melhoria continua de sua qualificação e que na sua área de atuação trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora. Para que estas ações aconteçam é fundamental a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção dos princípios da administração gerencial e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas (ANDRADE & SANTOS, 2011).

O programa PQSP (Programa de Qualidade no Serviço Público) foi criado em 1991. Evoluiu, em 1995, já no bojo da Reforma do Aparelho do Estado, para a condição de um Programa de melhoria de gestão, com ênfase em princípios e melhoria da gestão. Em 1999, Programa assumiu sua dimensão atual que incrementou à melhoria da gestão o foco em resultados, notadamente aqueles relativos à satisfação do cidadão enquanto usuários de serviços públicos e destinatário da ação do Estado.

O programa foi formulado sob uma expectativa de oferecer melhores serviços ao cidadão, serviços de qualidade, confiáveis, de fácil acesso, prestados com cortesia e atenção. O objetivo da criação do programa foi elevar o padrão dos serviços públicos oferecidos aos brasileiros. Além de melhorar a qualidade do atendimento em si. Pretendia-se reunir diferentes serviços públicos em unidades físicas comuns, para que o cidadão pudesse resolver dúvidas e pendências sem ter de se deslocar a vários locais.

O principal indicador do PQSP é o índice de satisfação dos usuários de organizações públicas que aderiram ao Programa. Em 1999 foi realizada uma pesquisa para saber o índice de satisfação do cidadão com os serviços públicos e estava na casa dos 70%. Em 2002, em nova pesquisa o índice subiu para 83%.

- O PQSP conta com parcerias com pessoas e organizações voluntárias, são mais de 800 organizações públicas engajadas no programa, nos três níveis de poder. A principal dificuldade encontrada é a financeira, a distância entre a previsão e a execução das ações do programa. Outra dificuldade é a falta de autonomia do gerente do programa e a baixa prioridade da questão “gestão pública” na agenda do Ministério do Planejamento.

Mais de 50% das organizações adesas de atendimento direto ao cidadão já estão com índices superiores a 90% e, as demais, estão com índices entre 70% e 80%. O PQSP conta com parceria de voluntários, desta forma seus custos ficam mais baixos e graças as parcerias o programa se manteve.

Em 1998 sob o Governo de Fernando Henrique Cardoso foi criado o decreto n. 2.794, de 1º de outubro de 1998 que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente;
- III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público;
- IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação; V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Entre 1995 e 2001, foram mobilizados os três poderes dos três níveis de governo pela qualificação do serviço público.

A administração pública terá que alcançar um perfil para a força de trabalho compatível com as novas funções do estado e de suas necessidades da administração gerencial, os servidores terão que atuar sob a ótica empreendedora (ANDRADE & SANTOS, 2011).

O gestor de pessoas de um órgão público deve sempre:

- Realizar ações de mudança com clareza;
- Criar mecanismos para ouvir os servidores;
- Conhecer e dar clareza das normas e legislações que regem o serviço público vigente, principalmente das responsabilidades e benefícios;
- Buscar qualificações para as pessoas;
- Ter planejamento a curto, médio e longo prazos;
- Saber identificar e criar mecanismos de apoio para as pessoas com problemas.

Para pensar: O gestor de pessoas sempre deve ser uma pessoa de fácil acesso, que responda a todas as solicitações de informações e amigo (para muitos, será o amigo mais importante).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.V.M. & SANTOS, A.R.; **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense.**

Disponível em:

<http://www.ndc.uff.br/repositorio/Gest%E3o%20de%20pessoas%20no%20Servi%E7o%20P%C3Ablico.pdf> . Acesso em 31/03/2011.

BALCEIRO, R.B. & ÁVILA, G.M.; A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. KMBRASIL , SÃO PAULO. **ANAI**S. 2003.

BARAN, P.; **Apostila de Higiene e segurança do trabalho.** Instituto federal de educação, ciência e tecnologia, campus araranguá, 2009.

BERGAMINI, C.W.; **Motivação.** São Paulo. Atlas, 1986.

BERGUE, S.T.; **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul. 2005

BEZERRA, A. L. Q.; O clima organizacional e a gestão de pessoas. **Revista eletrônica de enfermagem**, v.10, n.3, 2008.

CAPPI, E.K.D. & GIMENIS, L.C.V. ; **Gestão de Pessoas.** Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/elyanekadurdenizcappieluizcarlosvillagimenis.pdf>. Acesso em 23/03/2011

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

CHIAVENATO, I.; **Administração nos Novos Tempos**, 2ª edição - Ed. Campus, 2004, 648 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações; 3ª Edição; Rio de Janeiro; Elsevier; 2010.

CIANCONI, R. **Gestão da Informação na Sociedade do Conhecimento**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 1999.

CLARO, M.A. P. & NICKEL, D.C.; **Gestão de Pessoas**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf. Acesso em 25/03/2011.

COSTA, M.A.S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso policarbonatos**. Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre. Universidade Federal da Bahia. 2003

COSTA, H. J. **Manual de Acidente do Trabalho**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, p.74-75, 2009.

COSTA JUNIOR, J.J.F.; TOMPSON, F.; GRIZZI, I.M.M.; CANEDO, M.L.; **Governança corporativa e gestão de pessoas por competências, principio da sustentabilidade**. III congresso consad de gestão pública. Disponível em: [http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material %20CONSAD/paineis III c ongresso consad/painel 2/governanca corporativa e gestao de pessoas por compe tencias principio da sustentabilidade.pdf](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis%20III%20congresso%20consad/painel%202/governanca%20corporativa%20e%20gestao%20de%20pessoas%20por%20competencias%20principio%20da%20sustentabilidade.pdf). acesso em 24/03/2011.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: J.S. Dutra (Org.): **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

GOLEMAN, D.; **Trabalhar com Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, objetiva, 1998.

LACOMBE, F.J.M.; **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.

LOCHINI, T.F.; **Elementos da organização mecânica versus elementos da organização orgânica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/elementos-da-organizacao-mecanica-versus-elementos-da-organizacaoorganica/45365/>. Acesso em 01/04/2011.

MAIA, F.S.N.; & PINTO, M.V.L.; **Disfunções burocráticas em gestão de pessoas**. Trabalho apresentando para a obtenção do grau de especialista. Brasília/DF, 2007.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G.; Impactos da

Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 125-147 Jan./Mar. 2005

MEDEIROS, B.O.; **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. Disponível em: <http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/bruna-de-oliveira-medeiros.pdf>. Acesso em 08/03/2011.

MENDES, R. **Patologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.

MICHEL, O.; **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais**. 2. ed. rev., ampl. São Paulo: Ltr, 2001. p. 29.

MITCHELL, L.H.R.G.: **Gestão de pessoas por competências**. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0210475_04_cap_02.pdf. Acesso em 25/03/2011.

MONTEIRO, A.L.; BERTAGNI, R.F.S.; **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais**: Conceito, processos de conhecimento e de execução e suas questões polêmicas. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 10.

NASCIMENTO, G.S. **A importância da educação emocional na gestão de pessoas: “Gestão emocional”**. Disponível em: <http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate04/Seccion6/A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Emocional.pdf>. Acesso em 28/03/2011

PAGANO, E.S.; **Gestão de pessoas: atrair, manter e desenvolver talentos para vencer**. Disponível em: http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_esp0012-1.pdf. Acesso em 30/03/2011.

QUEIROZ, C.; **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.ajes.edu.br/arquivos/20100809153048.PDF>. acesso em 25/03/2011

REY, L.; **Dicionário de Termos Técnicos de Medicina e Saúde**, 1999.

RIBEIRO JUNIOR, A.S. & CARVALHO, J.F.C.; **Curso de Prevenção de Acidentes do Trabalho para Membros da CIPA**, UNIFENAS. Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/cartilha/ApostilaCipa.pdf>. Acesso em 20/03/2011.

SEBRAE. **Sistema de gestão de pessoas (SGP)** Manual de políticas e procedimentos, Paraíba, outubro, 2004.

SILVA, Q.B.S & BITTENCOURT, T. ; **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~if783/aula/Aula6GestaodePessoas-Processos.PDF>. acesso em 28/03/2011.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Disponível em: [http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao de pessoas e RH.pdf](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao%20de%20pessoas%20e%20RH.pdf). Acesso em 28/03/2011.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

VISCAINO, C.C.L. & ESTORK, L.A.; Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, ano II, n. 03, mai/2004.

LEITURAS ANEXAS:

- 1 -FEBRABAN. **Gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**.Material desenvolvido por Andréa Schwarz e Jaques Haber. Agosto, 2006.
- 2 - **Gestão de Pessoas no futuro**. Pricewaterhousecoopers.
- 3 – **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas informação**. Ci. Inf. Brasília, v.32, n.2, p.77-84, mai/ago.2003.