

RF

Receita Federal

Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

GESTÃO DE PESSOAS	6
■ EVOLUÇÃO E CONCEITOS BÁSICOS	6
■ ABORDAGEM ESTRATÉGICA	11
INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS	12
■ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: VISÃO GERAL E CONCEITOS BÁSICOS	13
RELAÇÃO COM OS DEMAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	14
Recrutamento Interno e Externo	14
TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	15
ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS	20
■ TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: VISÃO GERAL E CONCEITOS BÁSICOS	25
RELAÇÃO COM OS DEMAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	27
MÉTODOS	28
AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	29
■ GESTÃO DO DESEMPENHO: VISÃO GERAL E CONCEITOS BÁSICOS	29
RELAÇÃO COM OS DEMAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	30
MÉTODOS	31
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL	38
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE	40
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	46
■ GESTÃO DE PROJETOS	57
MODELOS, ETAPAS E ELABORAÇÃO	57
AVALIAÇÃO DE PROJETOS: TÉCNICAS DE ANÁLISE	60
■ GESTÃO DE PROCESSOS	67
CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS	67
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	70
BPM	75

■ NOÇÕES DE ESTATÍSTICA APLICADA AO CONTROLE E À MELHORIA DE PROCESSOS	77
■ ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	81
■ INDICADORES DE DESEMPENHO: TIPO E VARIÁVEIS	84
■ PRINCÍPIOS GERAIS DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL E FINANCEIRA	88
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E LONGO PRAZO.....	89
CONCEITOS BÁSICOS DE ANÁLISE DE BALANÇOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	90
■ AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS, A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO E A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO: REFORMA DO SERVIÇO CIVIL (MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO)	91

GESTÃO DE PESSOAS

EVOLUÇÃO E CONCEITOS BÁSICOS

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. Quanto maior o número de produtos/serviços oferecidos e abrangência de mercado, maior a necessidade de ter pessoas qualificadas e competentes para manter e aumentar a competitividade organizacional.

Sendo assim, toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. E é justamente porque as organizações dependem das pessoas que existe a necessidade de gerenciar e orientar o comportamento desses indivíduos no ambiente de trabalho.

Isso significa que o comportamento dos trabalhadores deve ser coerente com os objetivos e valores da organização. A área/departamento que atua sobre o comportamento das pessoas é chamada de Gestão de Pessoas (GP).

Hoje, a GP é responsável por diversas funções, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, oferta de benefícios e serviços sociais, implementação de programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, atenção a questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros. Mas nem sempre foi assim.

Fischer (2002) aponta para quatro correntes que correspondem a períodos históricos diferentes na GP. Uma síntese das características dessas correntes é apresentada no quadro a seguir.

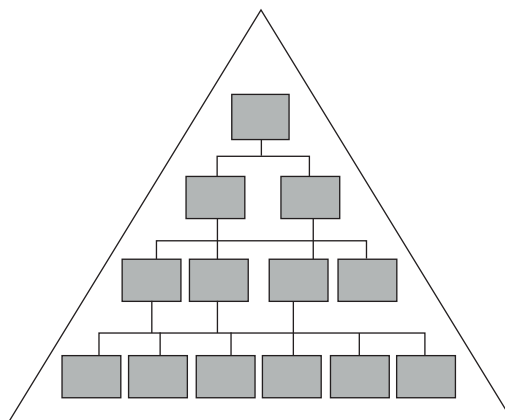
DEPARTAMENTO PESSOAL	GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO
Período: 1890–1930	Período: 1930–1970
Trabalhadores vistos como fatores de produção. Os custos desses devem ser administrados de forma racional e lógica	Surgimento da Escola de Relações Humanas. O homem passa a ser visto como ser social e não mais como homem econômico
O departamento de pessoal lida com as questões burocráticas associadas aos trabalhadores, basicamente contratação e desligamento	A psicologia é utilizada para entender e interferir nas organizações
O gerente de pessoal tem a função principal de selecionar os candidatos mais eficientes, ou seja, aqueles que são capazes de produzir mais a um custo baixo	O departamento de gestão de pessoas lida com treinamento, relações interpessoais, avaliação de desempenho, entre outras funções com vistas a obter trabalhadores satisfeitos e motivados

GESTÃO ESTRATÉGICA	VANTAGEM COMPETITIVA
Período: 1970–1980	Período: a partir de 1980
Os trabalhadores devem estar alinhados à estratégia da empresa. Abandono do modelo comportamental. O fato de os trabalhadores estarem felizes e satisfeitos não necessariamente indica que estão contribuindo para os objetivos organizacionais	O aumento da competitividade exige das organizações um modelo de gestão de pessoas com base em competências
As funções de gestão de pessoas não são genéricas para todos os tipos de organizações, mas associadas às diretrizes estratégicas de cada uma	Necessidade de desenvolver competências humanas para que, conseqüentemente, as competências organizacionais sejam asseguradas
Forte vinculação entre gestão de pessoas e estratégias organizacionais	Temáticas predominantes: estratégia competitiva, reestruturação, competências essenciais, reengenharia, reinvenção do setor

Fonte: adaptado de Fischer (2002).

Ainda no que diz respeito à evolução da GP, cabe destacar a visão de Chiavenato (2014). O autor destaca que a partir da Revolução Industrial surgiu o conceito atual de trabalho e que, ao longo do século XX, algumas mudanças ocorreram, podendo ser divididas em três eras organizacionais: Era da Industrialização Clássica, Era da Industrialização Neoclássica e Era da Informação.

A **Era da Industrialização Clássica** compreende o período após a Revolução Industrial (meados de 1840) até 1950. Chiavenato (2014) aponta que as principais características dessa era são a intensificação da industrialização a nível mundial e o advento dos países desenvolvidos. Nesse contexto, as organizações adotavam a estrutura organizacional burocrática, conforme figura a seguir.



A estrutura burocrática possui um formato piramidal e centralizador, ou seja, poucas pessoas detêm o poder e a possibilidade de tomada de decisões na organização. Essas pessoas estão no topo da hierarquia. A divisão de departamentos era feita de acordo com as funções, tais como produção, contabilidade, recursos humanos, entre outros.

Esse tipo de estrutura “funcionava” para aquela época, pois tratava-se de um ambiente estável, em que as mudanças externas eram previsíveis. Assim, as organizações preocupavam-se mais com seus problemas internos de produção — em busca sempre da maior eficiência — do que com as situações externas. A eficiência seria alcançada por meio da padronização e simplificação das tarefas, bem como pela especialização da mão de obra. A execução de tarefas extremamente simples, repetitivas e monótonas, permitia grandes escalas de produção a um custo menor.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), na Era da Industrialização Clássica os trabalhadores eram vistos como meros recursos produtivos, tais como as máquinas e os equipamentos industriais. Portanto, aqueles que não se adequavam às atividades ou não eram suficientemente rápidos na execução de suas tarefas deveriam ser “substituídos” por outros mais eficientes.

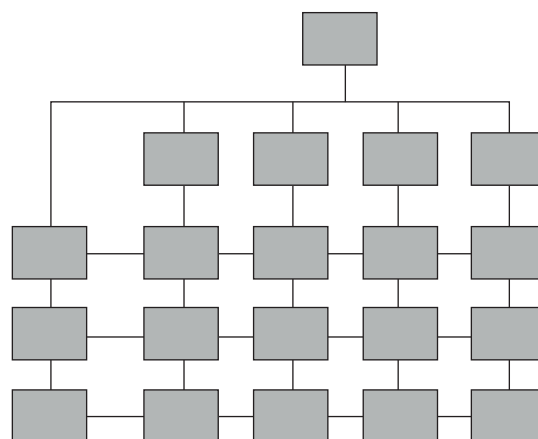
Por fim, não havia nenhuma possibilidade de mudanças e inovações nas fábricas, especialmente em razão da cultura organizacional, que era bastante conservadora e prezava pela manutenção do *status quo*.

Dica

A expressão “*status quo*” é latina e significa “o estado das coisas”. Manter o *status quo* em uma organização significa, portanto, manter as atividades funcionando exatamente como elas estão. Logo, não há possibilidade de adaptar ou substituir os processos por outros, ainda que sejam mais viáveis. A ideia é: se deu certo no passado, por que mudar?

A **Era da Industrialização Neoclássica** compreende o período entre 1950 e 1990. De acordo com Chiavenato (2014), nessa época as mudanças começaram a ocorrer de forma progressiva. Além disso, as transações comerciais, que antes aconteciam apenas no âmbito local, passaram a ser regionais e internacionais, o que contribuiu para a expansão da competição entre as organizações.

A estrutura organizacional burocrática da Era da Industrialização Clássica deixou de ser suficiente para acompanhar as mudanças externas. Para esse contexto, a estrutura matricial, exibida na figura a seguir, foi adotada.



A divisão, nesse tipo de estrutura, deixa de ser apenas funcional e passa a ser funcional e de produto/serviço. A estrutura matricial é caracterizada pela possibilidade de dupla interação, isto é, os trabalhadores podem se reportar a dois gerentes: o de projeto e o de produto. Com a coordenação um pouco mais descentralizada, cresce a capacidade de mudanças, inovações e processamento de informações. Além disso, as atividades dos cargos tornam-se mais complexas.