



**PRF**

# GESTORES OPERACIONAIS

MÓDULO  
**5**





FOTO: PRF PARANÁ

# Gestão de Pessoas no Serviço Público

---

## APRESENTAÇÃO

Olá, seja bem-vindo mais uma vez!

Com toda certeza você lida com pessoas no seu processo de gestão, pois as unidades operacionais só conseguem funcionar se tiverem um quantitativo mínimo de pessoal.

Neste módulo vamos aproveitar para entender um pouco mais sobre este complexo processo e ampliar ou revisar os conhecimentos adquiridos.

## OBJETIVOS DO MÓDULO

- Ampliar o entendimento sobre Gestão de Pessoas, bem como todos os processos e procedimentos que envolvem o assunto.
- Conhecer as funções gerenciais.
- Analisar os aspectos que envolvem formação de equipes.

CARGA HORÁRIA: 10 horas.

Conteudista:

- George Silva Paim

Unidade 1 – Conceituação

Unidade 2 – Formando equipes

## 1. CONCEITUAÇÃO

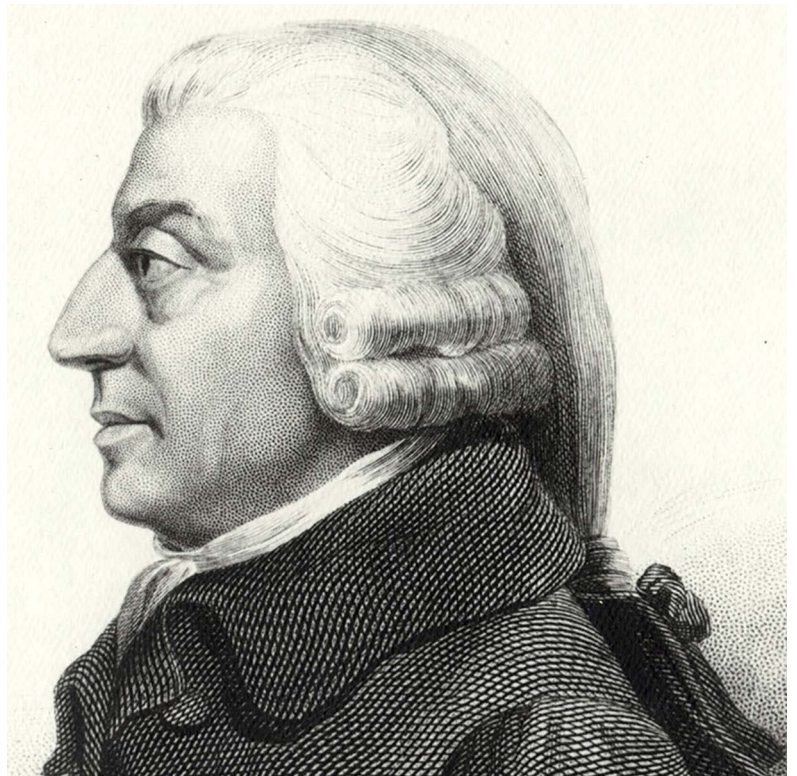
Na atualidade fala-se bastante em gestão de pessoas, tanto por gestores quanto por geridos, contudo, nem todos conseguem compreender o que de fato vem a ser e a amplitude deste conceito.

Nesta unidade, analisaremos melhor o tema, a fim de ampliar a compreensão sobre o assunto, desmistificando falsas ideias e ampliando a necessidade de estudar mais sobre o complexo e necessário processo de gestão, que precisa fazer parte do arcabouço de conhecimentos do gestor do século XXI.

### 1.1 EVOLUÇÃO

A observação do trabalho humano e da sua importância para as empresas e organizações é foco de observações frequentes por parte de estudiosos há mais tempo que se possa imaginar.

Adam Smith (1776) já observava o comportamento humano com o objetivo de aumentar a produção e pregava a necessidade de criação de máquinas para auxiliar os trabalhadores na execução de tarefas, bem como a especialização como meio do homem fazer melhor e com menos perdas as suas atividades.



---

Adam Smith.  
**Fonte:** Wikimedia  
Commons<sup>1</sup>.



O inglês Robert Owen aos 18 anos, em 1789, adquiriu uma fábrica e iniciou observações sobre o comportamento humano, o que, segundo Albuquerque et al. (2009), abriu uma senda para novos conceitos, evolução e visão da forma como é percebida hoje a gestão estratégica de pessoas. Owen foi tratado como idealista em 1825 por acreditar ser possível um ambiente de trabalho capaz de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora. Posteriormente, ele foi responsável por importantes regulamentações da atividade laborativa, como as horas trabalhadas, leis específicas para menores de idade, refeitórios nas fábricas, promoção da educação pública e envolvimento das empresas em projetos para o bem da comunidade.

Mais adiante, a Escola Clássica ou Escola de Administração Científica dá os primeiros passos na criação da Administração como ciência, sem deixar de estudar o homem e produtividade realizada, mas com foco totalmente influenciado pela Revolução Industrial, sendo Frederick Taylor, Jules Henri Fayol e Henry Ford os principais teóricos.

Em 1924 iniciam-se os estudos de Hawthorne, surgindo então a Escola das Relações Humanas, sendo Elton Mayo, um médico e sociólogo australiano, um dos principais nomes que representam este período. Além dele, podemos citar Roethlisberger e William Dickson, Mary Parker Follet e Chester Barnard.



## glossário

### **Homo economicus:**

*homem motivado exclusivamente por recompensa salarial.*

Neste momento, em contraponto ao **homo economicus** da Escola Clássica, surge a teoria do “*homo social*”, com três princípios:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e autorrealização (Pirâmide de Maslow).

Aqui se permite pensar na participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão. Muitas escolas se sucederão a partir deste ponto, veio a Primeira Guerra Mundial e o pós-guerra, sendo a segunda metade do século XX um grande caldeirão em ebulição de estudos sobre a administração de recursos humanos.

Há um salto entre os pequenos setores de pessoal, com meras funções cartorárias de admissão, pagamento e demissão, basicamente, para os setores e seções de recursos hu-

manos, com importância estratégica na gestão e no sucesso das organizações.

As máquinas seguem invadindo o setor industrial, que havia recebido já um êxodo de trabalhadores do campo ao longo dos anos, e agora eles começam a direcionar-se ao setor de serviços, readaptando suas ofertas de mão de obra, criando novas demandas para uma sociedade que não para de se transformar.

A tecnologia cada vez mais se desenvolve, a era do conhecimento se instala, e com ela as peculiaridades e necessidades da época, e assim, a complexidade do ser humano se evidencia mais e mais.

Albuquerque et al. (2009) nos lembra que a segunda metade do século XX apresentou sinais de mudança das características essenciais da sociedade industrial e que, com o emprego maior de trabalhadores no setor de serviço, o novo modelo da sociedade pós-industrial centrou-se na produção flexível, no trabalho intelectual e na utilização de times de trabalho, em lugar do trabalho individual característico no período anterior. Assim, os indivíduos passaram a ser reconhecidos como seres sociais, capazes, portanto, de trabalhar em grupo.

Surgem os novos ativos das empresas: o capital humano, o capital social organizacional e o capital organizacional, capazes de promover a vantagem competitiva sustentável, ainda, conforme Albuquerque et al. (2009). O primeiro, o capital humano, são as competências, experiências individuais e criatividade. O segundo, capital social organizacional, são as relações sociais, aprendizado compartilhado e confiança mútua, e o terceiro, capital organizacional, é formado pela reputação, processos de produção e direitos de propriedade intelectual.

Na sociedade informacional o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando de ser mero meio de sobrevivência ou acúmulo de riquezas. As pessoas passaram a buscar atividades e relacionamentos significativos, tendo as organizações passando a tratá-las como seres em contínua evolução e como cocriadoras de bem-estar e riquezas e não mais como meros recursos.

## 1.2 CONCEITO

Para Fleury e Fischer (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orien-

tar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

É preciso entender a importância da gestão de pessoas e principalmente a amplitude que envolve o tema, pois, como bem explicitado anteriormente, este é um dos pontos fundamentais para o sucesso e sobrevivência das empresas nos tempos atuais.

Chiavenato (1999) aponta que o planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

Há condições de ter uma boa noção de como o olhar sob o tema evoluiu desde o século XVIII. A Administração debruçou-se sobre o tema com pesquisas, análises, estudos apurados, fazendo com que a Administração de Recursos Humanos (ARH) passasse a ser chamada também de Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Esses sinônimos evidenciam a relevância do ser humano dentro das organizações.

Albuquerque et al. (2009) ressalta que o significado da Administração de RH é conquistar e reter talentos na organização, produzindo e dando o máximo de si, de modo positivo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade.

Não é um desafio pequeno, mas requer estímulo do gestor, vontade e dedicação. É preciso que este estude e se aprofunde sobre o tema, sabendo copiar ações que deram certo, desde que se apliquem ao universo da organização, mas sendo criativo quando necessário, pois, independente do que foi feito e deu grande resultado em outro local, precisará de adaptação e perspicácia para também ser efetivo no novo ambiente.

**para  
refletir...**



*Mas quais as pessoas  
que precisará o  
gerente, supervisor  
e administrador fazer  
gestão?*

Se você pensou que a resposta são os subordinados, seguiu um rito comum a grande parte das pessoas, mas não acertou na totalidade. Precisa ampliar o foco. A gestão de pessoas cuida de todas as pessoas que se relacionam com a organização. Pense em todas elas. Quem são? Talvez você não lide com todas estas categorias, mas são elas: **funcionários, diretores, investidores, fornecedores, clientes e comunidade**. A sua função é equalizar os interesses de todos eles, muitas das vezes divergentes, criando um ambiente harmônico, buscando ao máximo produzir negociações do tipo ganha-ganha.

O que a comunidade quer pode ser bem diferente do que os funcionários querem, que por sua vez ainda pode ser antagônico ao interesse da diretoria e dos investidores. Fazer a convergência disso tudo é a grande obra que você tem que produzir.

Ressalte-se então a importância de compreender bem o universo onde se está inserido, a fim de prever bem os efeitos de cada tomada de decisão, a repercussão no todo e onde devem se concentrar as defesas para que o resultado final seja o objetivo maior da organização.

É preciso defender os subordinados frente aos superiores, com boa argumentação, impedindo excessos desnecessários nas exigências da gestão superior. Da mesma forma, saber defender a direção frente à equipe, ressaltando a importância de gerar bons resultados e por que este esforço será empreendido.

Trazar compreensão ao cliente de que todos buscam atingir satisfação, desde que seja possível e razoável, mas que a negativa dos seus anseios não significa que ele deixou de ter valor para a organização e seu corpo funcional. Mostrar à comunidade que há um compromisso com o social, com o bem-estar coletivo, mesmo que às vezes isto não se torne explícito, e que a organização tem relevância no contexto social local e global.

Bohlander; Snell e Sherman (2005) afirmam que embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, nos dias atuais elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

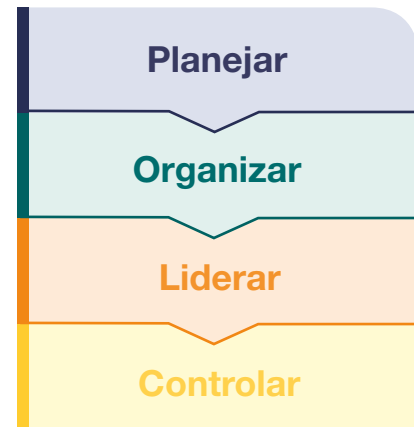
### 1.3 FUNÇÃO DOS GESTORES

Segundo Coelho (2008), quatro são as funções gerenciais que os gestores devem exercer durante o uso do próprio tempo:



Funções do gestor.

**Fonte:** Adaptado de Coelho (2008)



Afirma o autor que todo gerente deve ser responsável por **planejar** o trabalho do seu grupo, independentemente do nível em que ele trabalhe na organização. Coelho (2008) explica que o planejamento é a atividade de estabelecer metas a serem alcançadas pelo grupo, pois um bom gerente jamais pode desenvolver a sua função se ele não tiver bem claro em sua mente (e muitas vezes também escrito no papel) qual é o seu objetivo ou aonde quer chegar com o time que lidera.

A função de **organizar** é providenciar para que os recursos não faltem, a fim de que a sua equipe esteja a postos nas posições e funções corretas, com os meios necessários à execução das tarefas previstas.

Já a **liderança** é o processo de condução das pessoas que estão sob responsabilidade do gestor. Neste sentido, Coelho (2008) discorre que o gerente precisa de pessoas para realizar o seu trabalho e que as pessoas precisam ser lideradas para chegar juntas a um resultado proveitoso.

Por fim, compete ao gestor **controlar**, avaliar e mensurar o trabalho realizado por seu grupo. Esta atividade verifica a eficácia das três funções anteriores.

Coelho (2008) traz ainda uma síntese do trabalho realizado por Henry Mintzberg, autor de vários livros na área de administração. Na década de 1960, Mintzberg, avaliou cinco diferentes gerentes, para descobrir como eles utilizavam o tempo. As suas conclusões demonstraram que, independente do tamanho da organização e do trabalho do gerente, todos eles desenvolviam atividades que poderiam ser agrupadas em três papéis gerais e dez específicos.

Vejamos então o quadro apresentado pelo citado autor:

Papel Geral e Específico do Gestor	
Papel Geral	Papel Específico
Interpessoal	Chefe nominal
	Líder
	Ligação
Informacional	Monitor
	Disseminador
	Porta-voz
Decisorial	Empreendedor
	Controlador de distúrbios
	Alocador de recursos
	Negociador

Fonte: Coelho (2008).

A análise detalhada desta tabela traz um bom direcionamento ao gestor sobre como despende as suas energias durante o exercício da função, além de poder ajudá-lo a planejar melhor a sua agenda e seus roteiros de trabalho.

## 2 FORMANDO EQUIPES

Durante o processo de administração, o gestor rotineiramente trabalha com equipes ou grupos de trabalho, que juntos concorrem para atingir os objetivos e metas institucionais.

Analisemos agora alguns dos aspectos que envolvem esse tema.

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO, CAPTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, MANUTENÇÃO E LIDERANÇAS

Apesar do que foi visto até o momento sobre o processo de seleção e recrutamento no serviço público, o trabalho em equipe vai acontecer e precisa ser direcionado.

Montar equipes de trabalho pode ser um processo de desafios em algumas situações ou de soluções práticas em outras.

Alguns passos ocorrerão neste trajeto. É sobre eles que falaremos neste tópico. Acompanhe!

#### 2.1.1 IDENTIFICAÇÃO

Identificar o panorama em que se está inserido, das pessoas disponíveis para a composição da equipe, os recursos ofertados para a execução das tarefas e as competências que serão exigidas para o bom andamento das rotinas e a entrega do produto ou serviço final.

#### 2.1.2 CAPTAÇÃO

Captar colaboradores que efetivamente farão parte da equipe ou das equipes sob sua tutela, buscando ser franco e direto sobre os objetivos do trabalho a serem executados, os desafios a serem enfrentados e o que se espera do grupo, estabelecendo uma relação clara e de confiança entre todos.

#### 2.1.3 DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento das competências necessárias para que os colaboradores consigam executar as funções e atividades que lhes foram atreladas.

Aqui vamos abrir um espaço para saber mais sobre competência!

Sobre o conceito de competência, podemos dizer que este difere da palavra competência utilizada fora do ambiente corporativo. No conceito podemos atribuir características reativas e proativas no ambiente de negócios. Segundo o sociólogo francês Philippe Zarifian competência é tomar a iniciativa e se responsabilizar diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. É um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações (ZARIFIAN, 2012).

Nessa lógica podemos entender que o conceito de competência passa a ter uma interpretação objetiva e mensurável, com o exercício proativo e simultâneo de:



Conceito de competência.

**Fonte:** Adaptado de Zarifian (2012)

Assim, competência no meio corporativo é aquela capacidade de agir assertivamente as novas ameaças e oportunidades. Uma ação eficiente que agrega valor econômico e ou social para a instituição pública, bem como social para o servidor.

**para refletir...**



*Analise e reflita sobre a citação de Zarifian (2012):*

*“Competência é um potencial disponível para enfrentar os desafios futuros”*

Em outras palavras, podemos definir conhecimentos, habilidade e atitudes em saber, saber fazer e querer fazer (ou saber ser). Sendo que hoje há teóricos que acrescentam também uma competência a mais, o saber conviver. É nesse caminho que suas equipes devem ser direcionadas e aprimoradas, se a pretensão é atingir eficácia e eficiência de fato sobre os resultados almejados.

Carbone et al. (2009) afirmam que competência não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer determinada atividade. Esse conceito também engloba o desempenho expresso pela pessoa em dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Sendo assim, entende-se competências como combinações sinérgicas destes três itens, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Para tanto, terá que definir as formas como se darão essas capacitações, os níveis de complexidade exigidos por cada atividade e em qual patamar seus colaboradores realmente conseguirão chegar com os recursos e ferramentas que hoje você possui.

#### 2.1.4 MANUTENÇÃO

Manutenção dos membros da equipe e dos processos em execução é essencial, pois mudanças frequentes em equipes podem romper com o ritmo de execução das tarefas e comprometer as entregas. Membros satisfeitos permanecem agregados por maior tempo. Mas é preciso também observar mudanças que poderão vir de fora ou dos superiores, a fim de evitar impactos sobre a sua equipe, desde que estejam em sintonia e sincronicidade com os objetivos organizacionais, pois o todo, o benefício global, deve prevalecer sobre a parte.

Também é necessário nessa etapa o cuidado com a manutenção das rotinas dos procedimentos, provendo atualizações ou novas capacitações ao grupo, para garantir a excelência das tarefas e os desdobramentos delas.

#### 2.1.5 LIDERANÇA

Liderar, direta ou indiretamente, seu time de trabalho é muito importante para o seu grupo ver em você a figura confiável do líder que eles desejam, principalmente quando precisarem defender pontos de vista dentro e fora da equipe. A figura de um líder forte gera confiança pessoal nos membros do grupo.

E para as suas ausências, desenvolva líderes dentro da equipe, que se alinhem não apenas com as suas metodologias e interesses, mas com os interesses maiores, que são os objetivos institucionais.



para  
refletir...

*As pessoas precisam ser lideradas para chegarem juntas a um resultado proveitoso. A simples colocação de alvos e metas não é o suficiente para atingi-lo, é preciso muito mais do que isso.*

Afirma Carboneet al. (2009) que o processo de orientação profissional busca conciliar as necessidades organizacionais de competências, as oportunidades profissionais existentes na organização e as aspirações de crescimento do indivíduo. É necessário levar em conta tais aspectos na construção das suas equipes. Pense nas competências individuais, nas coletivas e nas organizacionais.



Curso de Operações  
de Controle de  
Distúrbios PRF.

**Fonte:** Autor (2019)

Veja o que pode cada indivíduo, o que se pretende ao reunir estes indivíduos em um único time e a soma desses resultados no ambiente organizacional que se encontram, com seus recursos, tendências e possibilidades. E não se esqueça que há diferenças entre as competências atuais e as desejadas.



## 2.2 DELEGAR TAREFAS

Centralizar trabalho e tarefas não é sinônimo de resultados. Muitas tarefas centralizadas em uma pessoa deixam pouco tempo livre e baixa interação, acarretando sobrecarga e estresse, e atrapalhando assim o alcance pleno dos objetivos traçados.

A formação de equipes visa, dentre outras situações, distribuir melhor as responsabilidades e envolver o conjunto de colaboradores no objetivo maior que se pretende alcançar.

---

Diante do desafio competitivo, surgiu nas empresas um conceito conhecido como **empowerment**, ou **delegação de autoridade**, um princípio que visa a delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Analisa-se o desenvolvimento, ou grau de maturidade, do *empowerment* na organização por meio do estágio evolutivo em que se encontram as áreas de gestão, as configurações organizacionais, as estratégias competitivas, a gestão de recursos humanos e a qualidade.

---

A autoridade poderá ser **formal**, baseada nas relações formais dos cargos ou funções, devidamente descritos em organograma, ou **informal**, que surge diretamente das relações e comunicações que as pessoas criam entre si dentro da organização, independente do cargo ou função que ocupem.

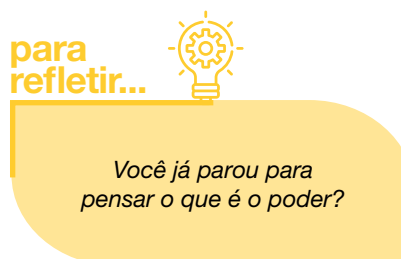
A abrangência da autoridade segue um fluxo contínuo de cima para baixo, e a cada nível acompanha também um grau de responsabilidade. Por exemplo: o superintendente possui autoridade sobre todos os policiais lotados em uma unidade regional, que é subdividida em várias outras unidades. O policial operacional tem a responsabilidade das ações que lhe forem delegadas. Entre ambos existem outros cargos e funções que vão tendo nível maior ou menor de autoridade e responsabilidade uns sobre outros. O chefe de delegacia tem autoridade e responsabilidade sobre os seus coordenados, mas não sobre o superintendente, a quem está subordinado por meio da autoridade.

Os níveis de autoridade sinteticamente são para: informar, recomendar, reportar e autoridade total.

Níveis de Autoridade	
Níveis	Descrição
Informar	Você informa ao superior a ação alternativa possível e ele decide.
Recomendar	Você relaciona as alternativas, analisa e recomenda, mas só após aval do seu superior poderá implementar, entendendo que ele poderá ainda optar por outra alternativa.
Reportar	Você escolherá a alternativa, executará e posteriormente justificará os motivos da sua escolha.
Autoridade Total	Você poderá agir de acordo sua análise, implementar ações, sem necessidade de aval superior. Podendo consultar o chefe em busca de orientação.

Fonte: Elaborado pelo autor

A autoridade pode estar centralizada, na qual todas as decisões importantes são tomadas pela alta administração, ou descentralizada, quando demais escalões também podem tomar decisões importantes.



O **poder** é a capacidade de influenciar o comportamento dos outros, tendo sido utilizado ao longo da história de forma ética e antiética, mas vamos nos apoiar na primeira forma, aquela que impele as organizações ao sucesso.

É necessário às organizações o uso do poder, para que se possa direcionar os caminhos e alcançar os resultados, facilitando que a organização realize o seu negócio, a sua razão de ser, de forma estruturada.

Poder e liderança caminham aliados, mas temos que diferenciar o poder da posição do poder pessoal. O primeiro vem diretamente do cargo ocupado pela pessoa na organização. Já o poder pessoal surge das pessoas que são coordenadas, por meio do comportamento individual do ser nas relações com os demais.

O ideal é que se possua ambos os poderes, da posição e pessoal, pois isto dará não apenas uma maior legitimidade nas ações e decisões tomadas, como também facilitará o processo gerencial, porque a capacidade de influenciar as pessoas será ainda maior.

Após essas breves elucidações, fica mais fácil perceber que delegar tarefas, empoderar colaboradores, não agride e nem é contra a estrutura de poder e autoridade.

Ao repassar demandas, dentro de uma análise criteriosa, o gestor abre espaços em sua agenda e torna-se capaz de gerenciar com mais tempo o andamento das rotinas e processos que são da sua responsabilidade.

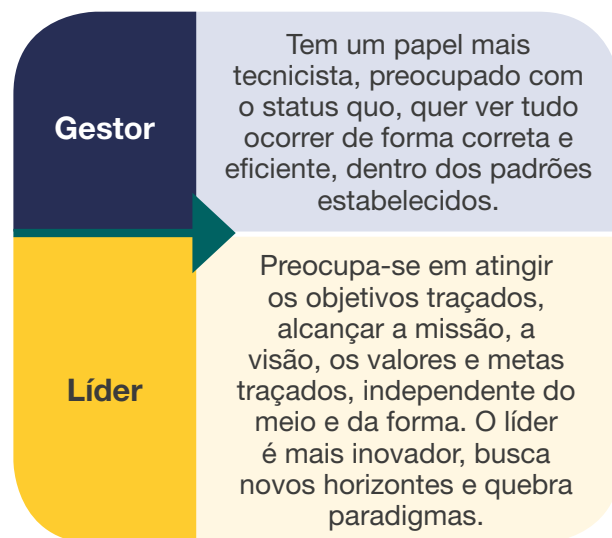
Contudo, delegação sem acompanhamento não é sinônimo de confiança plena na equipe ou no colaborador, mas descompromisso com o alcance efetivo do resultado final.

Para tanto, é possível estabelecimento de prazos, reuniões periódicas, emissão de relatórios parciais ou até mesmo visitas como meios de acompanhar o andamento, dentre outras possibilidades.

## 2.3 GESTÃO E LIDERANÇA

Você saberia apontar qual a diferença entre o gestor e o líder? É provável que, empiricamente, você consiga citar ou perceber de forma prática o que os distingue. Veja na figura a seguir:

Gestor X Líder  
**Fonte:** Do autor



É importante ressaltar que gestor e líder podem coexistir na mesma pessoa, sem choque ou conflito de personalidades. Apenas teremos um gestor que consegue executar as tarefas recebidas dentro das técnicas, normas e procedimentos já traçados e predefinidos, mas irá também incentivar a sua equipe a encontrar novos caminhos em parceria com ele e identificar novas oportunidades de apresentar suas competências, sem prejuízos ao que lhe foi determinado e planejado previamente. O gestor líder acredita que é possível inovar sempre, sem que isso seja uma obsessão ou se torne um problema de ordem psicológica.

#### LEITURA COMPLEMENTAR

Acesse na seção de material complementar do curso o material **Os segredos dos líderes inspiradores**.

Para finalizar o estudo deste tópico, propomos uma reflexão:



**para  
refletir...**

*Um bom gestor faz as coisas  
caminharem muito bem.  
Um bom líder faz as coisas  
avançarem.  
Um gestor líder faz que  
o sucesso se mantenha  
presente constantemente na  
organização.*

## 2.4 AVALIAÇÃO DE COLABORADORES

Avaliar é tarefa importante e necessária, principalmente em um universo de pessoas que compreendem os próprios valores e responsabilidades e que pretendem obter reconhecimento sobre esforços e competências.

A base do processo de avaliação é o método e o parâmetro referencial. Se estes fatores não forem claros e o mais preciso possível, o avaliado corre o risco de não apenas não entendê-los, mas sobretudo não aceitá-los, rejeitá-los e guardar a percepção de que foi injustiçado.

A cultura do brasileiro, de forma geral, tende ao eufemismo e foge da assertividade. É comum o relato de pessoas que vão ao exterior e estranham quando europeus ou norte-americanos lhes dizem diretamente que não concordam ou não gostaram de suas posturas.

A assertividade é um caminho curto e direto para a verdade pessoal de quem se expressa, mas sem agressividade. Mas nem todo indivíduo aceita com tranquilidade ouvir opiniões que contrariem seus posicionamentos pessoais e pensamentos sobre si mesmo.

Contudo, processos de avaliação podem exigir que o gestor tenha que assumir esta postura assertiva e colocar para o seu colaborador que há equívocos de comportamento em suas ações ou ineficiências de resultados em nas práticas executadas. Pode não ser uma tarefa agradável, mas é necessária, pois só assim abre-se a oportunidade deste colaborador mudar e se aprimorar. Permita-lhe evoluir. Ao avaliar devemos orientar e criar oportunidades de mudanças, com respeito ao indivíduo e à sua capacidade.

Dentro do serviço público ocorre com frequência avaliações de progressão funcional e de estágio probatório. Contudo, se realizarmos um estudo criterioso sobre estes processos, muitas anomalias tendem a ser encontradas em direção aos dois extremos, ao dos colaboradores injustiçados e ao dos superestimados.

O preço de uma má avaliação tende a ser alto. Se você avalia um bom colaborador como mediano ou ruim, tende a projetar sobre este um desânimo pelo não reconhecimento dos seus esforços e dos seus valores pessoais.

para  
refletir...



*Como você se sente ao receber nota inferior ao que de fato sabe que merece ou nem sequer ser notado? Pense nisso.*

Mas o oposto não é menos danoso. Referendar como positivo o que vem falhando e comprometendo os objetivos globais também não ajuda em nada. Por mais que seja desagradável ter que expor a alguém que precisa melhorar comportamentos, atitudes ou resultados, a verdade ainda é o melhor caminho.

---

Aprovar um mau servidor no estágio probatório é deslealdade com a instituição e com a sociedade que lhe solicita os serviços, não contribui para o crescimento coletivo e social. Da mesma forma, progredir na carreira um servidor que não atinge índices mínimos é fomentar o desânimo ao bom trabalhador e, até certo ponto, descaso com o erário, pois a proposta da progressão em carreira é fazer jus a ela, ter conquistado o direito a ser reconhecido pelo seu valor como servidor público comprometido com a sociedade a quem serve.

---

Vale lembrar ainda que algumas avaliações são utilizadas como parâmetro para escolha de férias e participação em curso, ou até mesmo outros benefícios. Nestes casos mais ainda há necessidade de definir bem os métodos e parâmetros já citados anteriormente, para não gerar o caos nas relações hierárquicas e interpessoais.

---

#### LEITURA COMPLEMENTAR

Acesse na seção de material complementar do curso o material **Gestão de Pessoas no serviço público**.

---

## 2.5 CAPACITAÇÃO

Um dos maiores processos de mudança e transformação à disposição do gestor é a capacitação. Por meio dela é possível



introduzir novos conhecimentos, atualizar conteúdos e práticas, motivar, fomentar reflexões, preparar os colaboradores para novos cenários, dentre outras coisas.

No âmbito da PRF existem capacitações obrigatórias e voluntárias. As primeiras são feitas geralmente para atendimento de normativos legais, como a Portaria Interministerial 4.226/10 e a Lei 13.060/14, que preveem a capacitação anual de agentes de segurança pública, mas podem vir também de portarias internas da direção-geral. Nelas os servidores são convocados a participarem pela chefia, imediata ou não.

Já as voluntárias são providas de cursos com vagas abertas à participação do efetivo ou convites de outras instituições.

Em ambos os casos o gestor deve ajustar a rotina da sua unidade à ausência do servidor, caso aconteça, ou para o suprimento de logística e estrutura, se solicitado pelo Setor ou Núcleo de Educação Corporativa (SEC ou NEC) da regional.

Vale ressaltar que nos tempos modernos manter-se atualizado é de suma importância e vital para a sobrevivência das organizações. Profissionais e instituições sem a devida competência para os cenários que se desdobram podem pagar muito caro por não se prepararem adequadamente.

Além disso, o gestor local pode ter iniciativas de capacitação para o efetivo também, tendo o cuidado de manter o contato com o SEC ou NEC, não apenas para tratar das questões legais do curso, mas também para manter uma linha de adequação com a missão e os interesses do órgão.

---

Academia Nacional  
da Polícia Rodoviária  
Federal - ANPRF.

**Fonte:** Do autor (2019)



Outra situação é procurar entender as demandas do Plano Anual de Capacitação para avaliar o perfil dos servidores que poderão participar pela Unidade Descentralizada, a fim de potencializar a multiplicação das competências envolvidas.

## 2.6 LICENÇAS

Existem alguns tipos de licença que podem gerar o afastamento do servidor da sua unidade. É preciso preparar-se para elas:

### **Licença capacitação**

É um direito do servidor, condicionado a algumas exigências do órgão, possui normativo próprio e substituiu a antiga licença prêmio. Pode chegar a três meses para cursos mais simples e até anos se forem cursos de mestrado e doutorado.

### **Licença para mandato eletivo**

Ocorre quando o servidor se candidato a cargos públicos nas eleições ordinárias. Inclui desde o afastamento para concorrer na eleição até a assunção do cargo, se eleito pelas urnas. Também é um direito do servidor e deve ser respeitado.

### **Licença não remunerada**

Quando o servidor solicita o afastamento, sem remuneração, para tratar de assuntos particulares, tendo prazo de início e término determinados pelo órgão.

### **Licença médica**

Quando o servidor se afasta para tratar da saúde, própria ou de parentes. Em alguns casos, o servidor poderá ter que passar pela junta médica para retornar às atividades laborais, podendo também ter restrições para algumas atividades, necessitando readaptação do trabalho, local e escala.

---

Tipos de licença.

**Fonte:** Do autor

Independente de qual for o motivo da licença do servidor, ele é uma pessoa e pessoas gostam de ter atenção e serem lembradas. Um telefonema ou uma visita podem fazer grande diferença e mostrar que são importantes para a chefia imediata e para a instituição.

### 2.6.1 AFASTAMENTOS

Como vimos acima, várias situações de licença podem gerar afastamento dos servidores das suas funções, contudo, algumas são voluntárias e outras compulsórias.

Nos afastamentos voluntários encontram-se as licenças capacitação, para mandato eletivo e não remuneradas.

Os compulsórios, que não dependem da vontade do servidor são as licenças médicas, mas além delas podem ocorrer também os afastamentos por questões correccionais ou judiciais.

Estes últimos são mais preocupantes, pois não se pode prever ao certo o impacto sobre o quadro psicológico do servidor, nem suas repercussões na vida particular destes e o quanto isto refletirá sobre o serviço.

Portanto, é sempre bom um olhar diferenciado do gestor sobre estes temas.

### 2.6.2 PROSSERV

O Programa de Saúde do Servidor é uma excelente ferramenta de apoio disponível ao gestor, pois, não raro, pessoas podem apresentar problemas graves de saúde que irão exigir trato específico e adequado.

O gestor deve municiar de informações o Prosserv para que os componentes deste programa possam agir de forma proativa e intervir sempre que julgarem oportuno, sempre com o objetivo de primar pela saúde e qualidade de vida dos colaboradores do órgão.

Dentre os quadros mais graves e que deve o gestor comunicar de imediato ao Prosserv, encontram-se as questões de dependência química, alcoolismo e depressão.

É importante ressaltar que Prosserv não é apenas um setor reativo, ele também promove ações preventivas para os cuidados da saúde do servidor e o bem-estar coletivo na PRF.

Tenha uma boa interação com o Prosserv, que assim você poderá evitar muitos problemas e afastamentos desnecessários.

## 2.7 GESTÃO OPERACIONAL DE PESSOAS

A gestão de pessoas dentro do serviço operacional da PRF envolve questões bastante práticas, tais como o gerenciamento de escalas de serviço e formação de equipes, dentre outros processos.

O gestor operacional trabalha frequentemente com demandas regulares e objetivos predefinidos, o que tende a facilitar o mapeamento de competências e a alocação de pessoal obedecendo critérios possíveis de mensuração e acompanhamento de resultados.

Dada a diversidade de demandas que a instituição possui, cabe ao gestor analisar criteriosamente as suas demandas, dentro do planejamento operacional de sua unidade. O objetivo é definir quais os tipos de equipe de trabalho são necessárias e a disponibilidade de pessoas com as devidas competências para cada demanda, promovendo então uma distribuição igualitária de processos, para que a equipe funcione harmônica e integrada, além de tornar mais fácil o alcance dos objetivos e metas institucionais.

Na prática, o gestor vai inicialmente definir os padrões de equipe necessários e suas respectivas escalas de trabalho, vez que a instituição opera 24 horas por dia, todos os dias da semana, 24/7 no jargão de serviço.

Escala do mês 11/2019 da unidade DEL1 - UOP01 - Campo Grande/MS **Publicada**

novembro 2019

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
27	28	29	30		08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 Zanchettin
3	08:00 R. Wendt 08:00 A. Loureiro	08:00 Diniz 08:00 S. Martins 08:00 Vanessa Freire	08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 Diniz 08:00 Zanchettin	08:00 R. Wendt 08:00 A. Loureiro	08:00 Mourao 08:00 Lusena
10	08:00 R. Wendt 08:00 Zanchettin	08:00 Diniz 08:00 S. Martins 08:00 Vanessa Freire	08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 Diniz 08:00 Zanchettin	08:00 R. Wendt 08:00 A. Loureiro	08:00 Mourao 08:00 Lusena
17	08:00 Lusena 08:00 Gomes Filho	08:00 R. Wendt 08:00 Zanchettin	08:00 Diniz 08:00 S. Martins 08:00 Vanessa Freire	08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 Diniz 08:00 Zanchettin	08:00 R. Wendt 08:00 A. Loureiro
24	08:00 Diniz 08:00 S. Martins 08:00 Vanessa Freire	08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 R. Wendt 08:00 Zanchettin	08:00 Diniz 08:00 S. Martins 08:00 Vanessa Freire	08:00 Mourao 08:00 Lusena	08:00 Diniz 08:00 Zanchettin

Escala de serviço  
na Parte Diária  
Informatizada - PDI.

Fonte: Do autor (2019)

Definidas as equipes, estabelecidos os quantitativos de pessoas para cada uma delas funcionar, o gestor deve mapear as competências dos seus colaboradores, a fim de que ocupem as posições corretas, e distribuirá os membros do time nas diversas funções.

Nessa distribuição deve observar também as afinidades dos policiais, para que trabalhem com parceiros adequados. Também deve gerenciar os conflitos interpessoais, estimulando ao máximo a cooperação e colaboração, o que requer não apenas análise de números, mas atenção direta e diálogo frequente, até para que possa perceber se seu time está alinhado e se de fato compreendeu sua missão cotidiana.

O gestor faz a frequência e o controle de horas, a fim de evitar a sobrecarga de trabalho, garantir o respeito às legislações vigentes (tanto no sentido dos direitos, como dos deveres) e ainda monitora as questões que envolvam a saúde dos servidores (ligado ao programa Prosserv). Uma equipe saudável reduz o absenteísmo e a sobrecarga dos demais membros. O serviço policial já é estressante por natureza e pode afetar a qualidade do serviço ofertado.

Ou seja, é totalmente perceptível o ciclo PDCA dentro da gestão de pessoas, pois planeja todas as atividades operacionais, executa na rotina diária aplicando as ferramentas auxiliares como a escala de serviço publicada, o cartão-programa, as ordens de serviço e de missão, entre outras atividades. Também há o controle, por meio da análise de resultados e acompanhamento de rotinas, processos e execuções, e a avaliação deste conjunto de ações e métricas para verificação de manutenção do quadro atual ou replanejamento do cenário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste módulo, você pôde ampliar o entendimento sobre gestão de pessoas, bem como todos os processos e procedimentos que envolvem o assunto. Vimos que as pessoas sempre desempenharam papel fundamental no ambiente empresarial, e que nos dias atuais, elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

Conheceu também as funções gerenciais: planejar, organizar, liderar e controlar. Conhecer essas funções e utilizá-las no dia-a-dia profissional, é essencial para uma boa gestão.

Viu também os passos a serem seguidos para a formação de equipes: identificação, captação, desenvolvimento de competências, manutenção e lideranças.

Todos estes conhecimentos são essenciais para que você desempenhe uma boa gestão!



## Referências

---

ALBUQUERQUE, Galvão. et AL.. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas, Revista de Administração e Inovação, vol. 7, núm. 4, outubro-diciembre, 2010, pp. 87-112 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil.

BOHLANDER, G., SNELL S., SHERMAN. A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2005. 547 p

CHIAVENATO, Idalberto; Administração de Recursos Humanos; Fundamentos Básicos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999

COELHO, Helena Sofia. Produção científica portuguesa em ergonomia: uma análise baseada em dados da web of Science. Cadernos BAD. Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentaristas.n 1. 2015. Disponível em: <<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/1226>> Acesso em 01 de junho de 2020.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

SMITH, Adam. A riqueza das nações. Londres, 1776

Zarifian, Philippe Hillsdorf. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

Wikimedia Commons1. Adam Smith. Disponível em: <<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:AdamSmith.jpg>>. Acesso em: 04 jun. 2020.