



Administração na Prática

Gestão de Pessoas

Seja bem-vindo ao segundo capítulo de Administração. Agora será tratado o tema Gestão de Pessoas, que envolve muitas atividades e variadas técnicas. Nosso objetivo é que você obtenha uma visão geral sobre os principais processos de Gestão de Pessoas e tenha opções de pesquisa, caso deseje compreender de forma mais aprofundada algum conceito.

Recrutamento, seleção, terceirização, acessibilidade e diversidade são alguns pontos importantes que você verá aqui. Serão também abordadas as principais práticas relativas à Gestão de Pessoas, tanto aquelas previstas em lei quanto as que cada organização coloca em prática porque julga ser importante ou necessário. Boa leitura!



OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Neste capítulo, você irá:

- ✓ compreender a definição de Gestão de Pessoas;
- ✓ refletir sobre a importância da Gestão de Pessoas nas organizações;
- ✓ identificar os principais processos – ou subsistemas – da Gestão de Pessoas;
- ✓ conhecer as atividades principais do Departamento de Pessoal;
- ✓ conhecer alguns dos aspectos legais relacionados à Gestão de Pessoas;
- ✓ avaliar a importância da diversidade e da acessibilidade nos dias atuais para a formação de uma sociedade mais inclusiva.

1. Subsistemas de Gestão de Pessoas

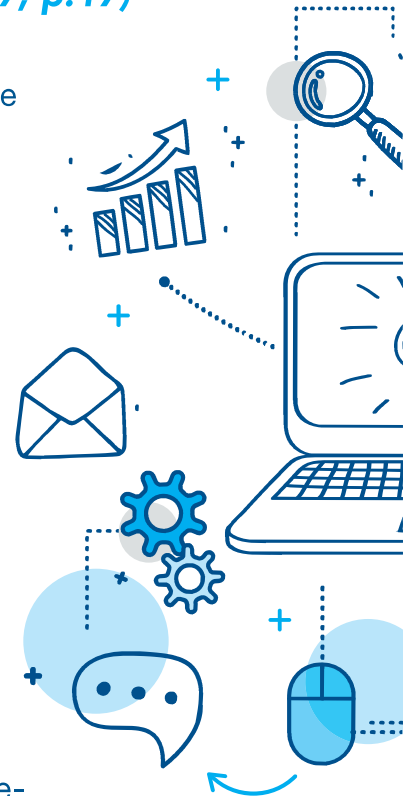
1.1 CONCEITOS BÁSICOS

Você já se deu conta de que as organizações só existem porque há pessoas que nelas trabalham? Pois é. As organizações precisam de pessoas para alcançar seus objetivos e atingir suas metas. Por outro lado, as pessoas têm as organizações como um meio para alcançar suas metas pessoais. É uma relação de troca. Nesse sentido, o conceito de Gestão de Pessoas pode ser compreendido como:

[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2007, p.17)

Cada organização tem uma forma própria de funcionar. A Gestão de Pessoas traduz muito da mentalidade presente na organização.

Tratar os colaboradores como parceiros, incentivando a participação nas decisões e aproveitando os talentos individuais para promover o desenvolvimento de cada um, tem sido uma mudança cada vez mais comum na visão e atuação das empresas. Nesse sentido, cresce o envolvimento dos funcionários na gestão das empresas. Trata-se de Administração Participativa. Já ouviu esse termo? É uma filosofia, ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade dos colaboradores de tomar decisões, resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho. Preste atenção porque você pode ocupar uma posição dessas!



Existem dois tipos de Administração Participativa: a direta, que é exercida diretamente pelo indivíduo, e a indireta, que pode se dar de quatro formas diferentes. Essas formas são:

- **autogestão:** quando um grupo de pessoas ou um representante de um grupo de colaboradores tem autonomia na administração de algum projeto ou tarefa específica;
- **cogestão:** institucionaliza a representação dos funcionários na direção efetiva da empresa, em órgãos e proporção variáveis. Visa ao estabelecimento de bases de cooperação e harmonia entre sindicatos e empresas;
- **comitês de empresa:** com função basicamente consultiva ou cooperativa e baixo poder de decisão. Normalmente relacionados às atividades de administração de pessoal;
- **negociações coletivas:** buscam estabelecer as condições gerais de emprego e trabalho por meio de negociações entre dirigentes e sindicalistas.

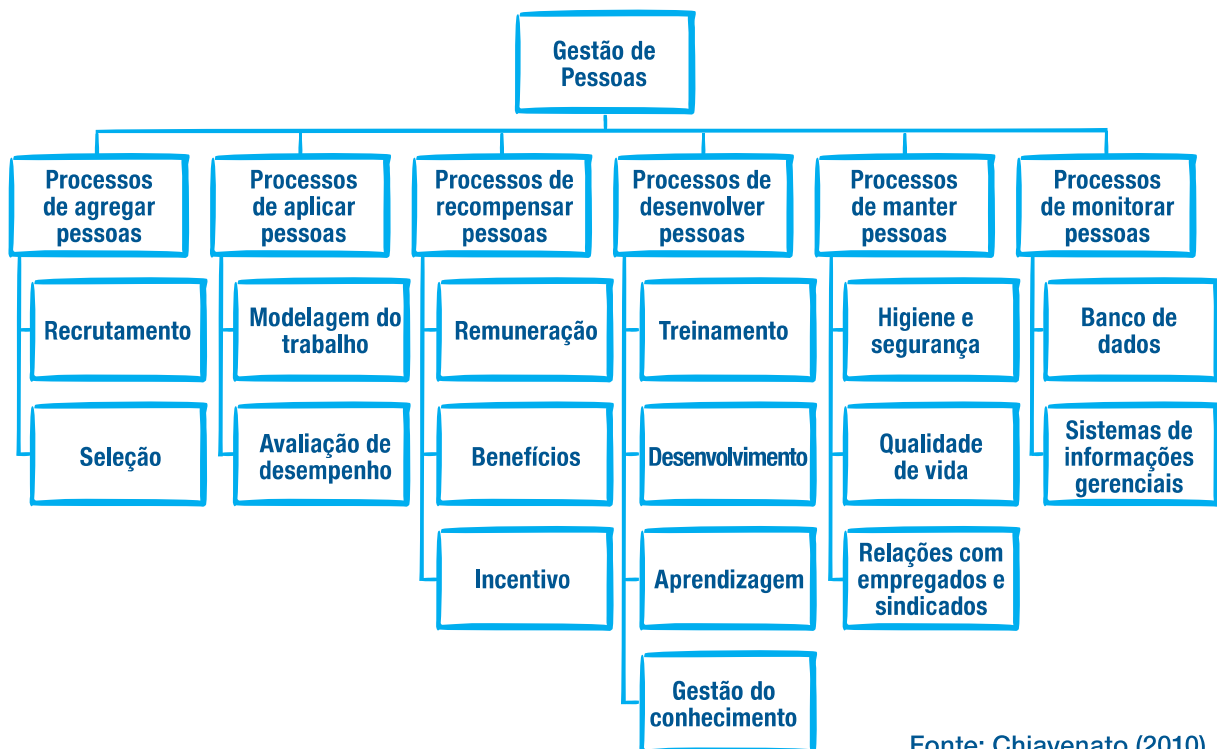


Para a implementação da administração participativa, seja ela direta ou indireta, alguns pontos devem ser considerados pela organização, como informação e treinamento dos colaboradores, e a comunicação interna, para que haja a promoção das mudanças culturais necessárias.

Tudo aquilo que envolve pessoas recebe influência da personalidade dos envolvidos. Os gerentes, portanto, precisam ter habilidade para lidar com a diversidade de valores, crenças e visões de mundo dos colaboradores, sem perder de vista o alcance dos objetivos e a realização da missão da organização.

Nesse contexto, consideram-se seis grandes processos na Gestão de Pessoas.

Figura 2.1: A Gestão de Pessoas engloba seis processos



Fonte: Chiavenato (2010).

Entenda as atividades relacionadas a cada processo.

- **Agregar pessoas:** atividades relacionadas à entrada de novas pessoas na organização, como recrutamento e seleção.
- **Aplicar pessoas:** atividades voltadas para o desenho das atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientando-as e acompanhando-as. Inclui, por exemplo, análise e descrição dos cargos, além de avaliação de desempenho.
- **Recompensar pessoas:** atividades que definem os incentivos que serão utilizados para possibilitar que os colaboradores satisfaçam suas necessidades individuais, como alimentação, saúde, educação, entre outras. Inclui o estabelecimento de remuneração (salário fixo e variável), benefícios e incentivos.
- **Desenvolver pessoas:** atividades voltadas para promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Inclui treinamento e desenvolvimento (atividades de capacitação dos empregados) e Gestão do conhecimento (atividades de captura, registro e disseminação de informações relevantes para a organização).

- **Manter pessoas:** atividades que buscam criar melhores condições para o desempenho dos profissionais. Inclui, por exemplo, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e relações com empregados e sindicatos.
- **Monitorar pessoas:** atividades relacionadas ao acompanhamento das atividades dos profissionais.

Você conseguiria identificar, entre os processos de Gestão de Pessoas apresentados, aquele(s) que mais se aproxima(m) dos que são usados na organização da qual você faz parte?

1.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

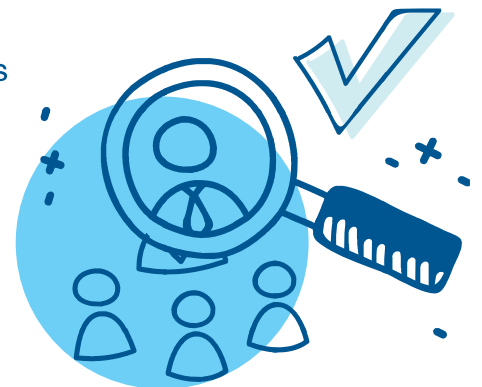
De uma forma bem direta, pode-se dizer que recrutamento é atrair pessoas para ocupar as vagas disponíveis em uma organização. Esta é mais uma atividade relacionada à Gestão de Pessoas.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Cada qual possui características próprias, vantagens e desvantagens.

- **Recrutamento interno:** consiste em divulgar as vagas para os funcionários da organização em primeiro lugar. Desta forma, são valorizados os atuais colaboradores da empresa. É também uma forma mais econômica, rápida, e uma motivação para que os empregados permaneçam na empresa.

O recrutamento interno tem boas chances de sucesso porque o profissional e seu desempenho já são conhecidos. Por outro lado, diminui a entrada de novas ideias e de novas experiências na empresa.

- **Recrutamento externo:** oferece as vagas disponíveis para pessoas vindas de fora da empresa. Entre as vantagens desse tipo de recrutamento, são citados o enriquecimento das equipes com as ideias e as experiências de um novo integrante. Entre as desvantagens estão o custo mais alto e o tempo maior para seleção do que no recrutamento interno.



Após o recrutamento ocorre a seleção, que é a forma como a organização escolhe, entre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que irão trabalhar na organização. É uma atividade de comparação, escolha e decisão.

Existem técnicas variadas para a realização de processos seletivos.


- **Provas de conhecimentos (gerais ou específicos):** indicadas quando é necessário verificar se os candidatos detêm os conhecimentos exigidos pelo cargo.
- **Testes psicológicos:** utilizados quando o objetivo é identificar aptidões, prever comportamentos em determinados ambientes ou revelar as características de caráter e temperamento.
- **Simulações ou dinâmicas de grupo:** possibilitam a avaliação do candidato como parte de um grupo para analisar seus comportamentos em equipe.
- **Entrevista:** é a técnica mais utilizada e tem grande influência na decisão final.

Você já participou de um processo seletivo? Quais foram as técnicas usadas?

1.3 DEPARTAMENTO DE PESSOAL E CARGOS E SALÁRIOS

O Departamento de Pessoal é um setor que pode ou não fazer parte da área de Gestão de Pessoas. Ele envolve atividades como formalização da admissão (com a solicitação de uma série de documentos), concessão e administração de benefícios (sejam eles legais – como férias e 13º salário e transporte – ou espontâneos – como plano de saúde e assistência odontológica). Inclui também controle de licenças médicas e de acidentes de trabalho, definição de escalas de trabalho, elaboração da folha de pagamento, atendimento a fiscalizações do Ministério do Trabalho, entre outras.

Uma atividade bastante importante do Departamento de Pessoal é a relacionada à formalização da admissão de novos empregados, aqueles contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho



(CLT) por prazo indeterminado. Para a contratação de empregado é necessário que este entregue à organização, antes de seu ingresso, os seguintes documentos:

- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- certidão de casamento e de nascimento dos filhos (quando for o caso, para inclusão de dependentes);
- comprovante de endereço residencial atualizado;
- comprovante de escolaridade: cópia do atestado de escolaridade ou de capacitação;
- cópia da carteira de vacinação dos filhos menores de sete anos (quando for o caso);
- foto 3x4 (para identificação no livro de registro de empregado);
- outros (RG, CPF, Título de Eleitor, Certificado de Reservista – para contratados do sexo masculino – e Cartão do PIS).

Os documentos admissionais são exigidos porque possibilitarão o adequado registro do empregado na folha de pagamento da organização, viabilizando o atendimento das obrigações trabalhistas, tanto em relação ao próprio trabalhador como também nas relações da empresa com a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Outra importante atribuição da Gestão de Pessoas é a política salarial, que deve ser realizada por meio de plano de cargos e salários, definindo os valores de remuneração para cada cargo e também as condições para que as pessoas sejam promovidas. A falta do plano de cargos e salários geralmente traz problemas na definição de salários, promoções ou reconhecimento, podendo gerar descontentamento e desmotivação nos colaboradores. Um plano de cargos e salários é importante porque garante salários iguais para cargos iguais, separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cargos diferentes, atribuindo-lhes valores justos e coerentes.



Quando uma organização implanta um sistema de remuneração – do qual um plano de cargos e salários faz parte –, ela pretende:

- atrair novos colaboradores qualificados e manter os atuais;
- controlar os custos da folha de pagamento, significativa despesa da organização;
- cumprir o que a lei determina;
- manter um senso de justiça entre colaboradores.

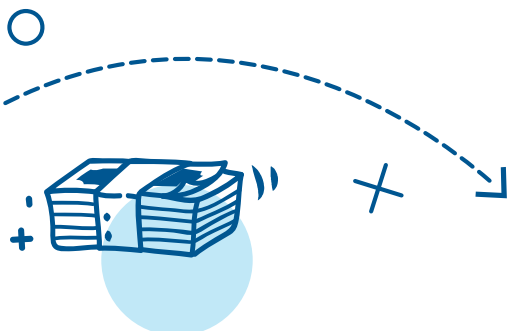
A remuneração é composta pela soma da remuneração direta e indireta. A remuneração direta representa o total de dinheiro que a pessoa recebe pelo trabalho realizado. Ela pode ser fixa (valor regular pago mensalmente) ou variável (o valor depende de resultados alcançados). A remuneração indireta é composta pelos benefícios ao trabalhador e, por vezes, à sua família. É o caso da assistência médica e odontológica, por exemplo.

Você recebe alguma remuneração indireta? Em caso positivo, qual?

SAIBA MAIS!



A legislação trabalhista é assunto complexo, mas de grande interesse de qualquer trabalhador. Caso queira mais detalhes, consulte o site do planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 06 fev. 2018.



2. Terceirização

2.1 CONCEITO

A terceirização é o processo pelo qual uma empresa transfere para outra a execução de tarefas ou a realização de atividades que deveriam e/ou poderiam ser realizadas por seus próprios trabalhadores. O processo de terceirização ocorre entre duas empresas, a empresa contratante (que contrata os serviços) e a empresa terceira (que presta serviços).

A terceirização entre empresas pode ocorrer de duas maneiras. A primeira é quando uma empresa deixa de produzir bens ou serviços utilizados em sua produção, passando a adquiri-los de outras empresas, gerando a desativação parcial ou total de alguns setores e departamentos. A segunda forma de terceirização se dá com a contratação de uma ou mais empresas para executar as tarefas dentro da empresa contratante. Essa forma de terceirização é comum para a realização de atividades como limpeza, vigilância, manutenção predial e alimentação.

Você identifica alguma área terceirizada na sua organização?

O processo de terceirização é bastante comum em diversos setores. Até pouco tempo atrás, podia ser realizado nas áreas da empresa definidas como atividade-meio. Em outras palavras, a atividade principal de uma empresa não poderia ser terceirizada. Mas isso mudou em 2017 com a reforma trabalhista.

2.2 MUDANÇA NA LEI

A reforma trabalhista ocorrida em 2017 trouxe mudanças para a terceirização. De acordo com as novas regras, as empresas podem contratar prestadores de serviço terceirizados para todas as atividades, até mesmo para a atividade principal, ou atividade-fim, da empresa contratante.



O texto da reforma trabalhista, entretanto, propõe algumas garantias para o trabalhador terceirizado. O empregador não poderá, por exemplo, demitir um funcionário da empresa e recontratá-lo como terceirizado em menos de 18 meses. Além disso, o terceirizado deverá ter as mesmas condições de trabalho dos funcionários da empresa, o que inclui uso de ambulatório, alimentação e segurança, por exemplo.

**SAIBA
MAIS!**

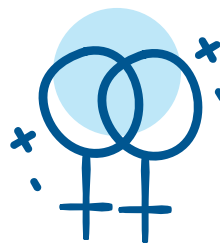
A reforma trabalhista promoveu uma série de mudanças no processo de terceirização. Confira alguns pontos importantes.

- 👁 ***Férias:** poderá ser dividida em até três períodos se houver concordância do empregado, sendo que um dos períodos não pode ser menor que 14 dias.*
- 👁 ***Banco de horas** (quando o empregado trabalha mais horas que o previsto em seu contrato de trabalho): deve ser compensado em até seis meses, sendo permitidos acordos individuais.*
- 👁 ***Acordo para demissão:** além das regras anteriores, empregador e empregado podem fazer um acordo, segundo o qual o trabalhador recebe multa de 20% sobre o FGTS, pode movimentar até 80% desse fundo e não tem direito a seguro-desemprego.*
- 👁 ***Home office** (trabalho em casa): passa a ser regulado. As regras do chamado “teletrabalho” deverão constar no contrato de trabalho. Os contratos antigos poderão ser alterados se houver concordância das partes.*

Caso queira conhecer com mais detalhes os principais itens da recente reforma trabalhista, acesse o site do Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 06 fev. 2018.

3. Acessibilidade e diversidade

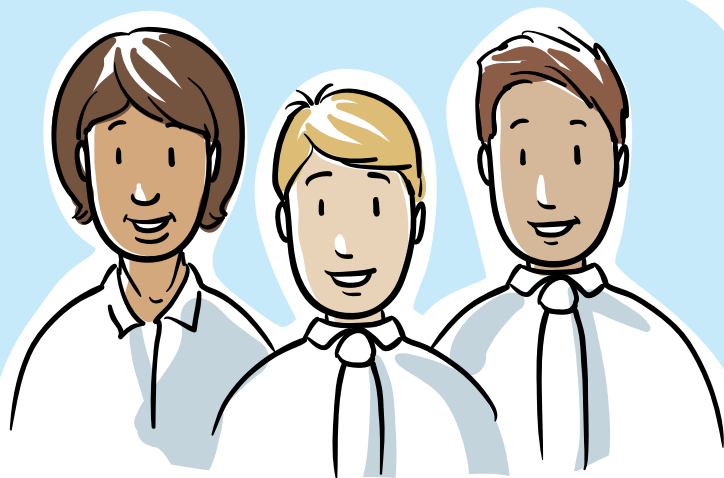
3.1 CONCEITUANDO DIVERSIDADE



A diversidade no mundo do trabalho começou a ser objeto de estudo a partir dos anos 1950. Desde então, passou a ser considerada como um fator importante para a composição da força de trabalho. Houve uma tendência global na criação de leis para proteger os cidadãos contra a discriminação e a perseguição no ambiente de trabalho. Essa tendência começou com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas, em 1948, continuou durante os anos 1960 na Europa e nos Estados Unidos, com a introdução da Lei dos Direitos Civis de 1964 (*Equal Employment Opportunity Act*), amadurecendo entre as décadas de 80 e 90, com as revisões constitucionais voltadas para a proteção das minorias (DE ANCA e VÁZQUEZ, 2007).

Quando se fala em diversidade no ambiente de trabalho, refere-se à importância de a organização possuir um conjunto de trabalhadores com qualidades diferentes e pertencentes a grupos culturais também diversos. O desenvolvimento de um local de trabalho que contemple a diversidade deve considerar mudanças nas estruturas, políticas e sistemas internos para apoiar a diversidade e a concessão de treinamento para diferentes assuntos, bem como a construção de um ambiente de convívio harmônico.

Muitos aspectos e conceitos devem ser considerados quando se trata de diversidade.



©Shutterstock/Daniela Barreto

Alguns deles são: gênero, origem, etnia, língua, religião, idade, deficiência física e outros que destaquem grupos diferentes de pessoas. O atraso no combate à discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se explica pelo não reconhecimento da existência do preconceito e da discriminação em todas as suas formas, ou seja, em função de as pessoas, em geral, não se perceberem preconceituosas ou discriminatórias. Tanto a discriminação quanto o preconceito pressupõem a inferiorização de uma pessoa ou grupo diante de outro.

Falar em diversidade é falar em inclusão. Embora o termo inclusão seja utilizado em diferentes contextos, de modo geral diz respeito à inserção social de pessoas que experimentam algum tipo de exclusão, seja na escola, no mundo do trabalho ou em qualquer outro espaço social, em razão de condição socioeconômica, gênero, etnia, não domínio de tecnologia ou por ter algum tipo de deficiência.

3.2 ACESSIBILIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE

O emprego das pessoas com deficiência (PcD) no Brasil está amparado pela Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas. Segundo o art. 93, a empresa com 100 ou mais empregados precisa reservar de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência. As proporções variam de acordo com o número de empregados: de 100 a 200, a reserva legal é de 2%; de 201 a 500, de 3%; de 501 a 1.000, de 4%; e acima de 1.001, de 5% (BRASIL, 1991).

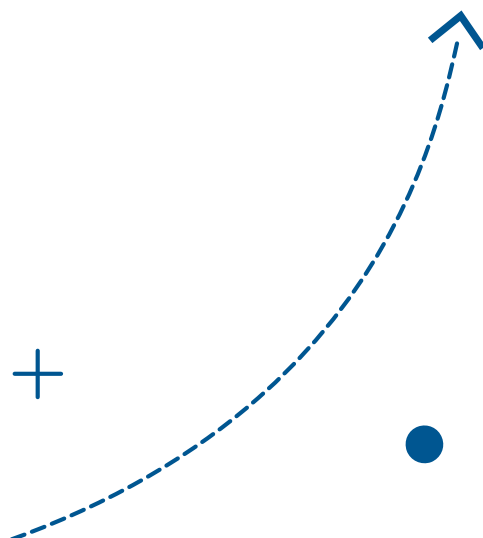
Outro termo que deve ser tão compreendido quanto deficiência é acessibilidade. A Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, estabelece normas e critérios para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Em seu art. 2º acessibilidade é definida como:



[....] possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. (BRASIL, 2000)

A acessibilidade é uma antiga e legítima reivindicação das pessoas com deficiência. Seu conceito não pode ser restringido a uma mera minimização das barreiras arquitetônicas, mas deve abranger formas de possibilitar igualdade de oportunidades e superação de preconceitos. Sassaki (1997) considera seis dimensões para a acessibilidade.

- **Arquitetônica:** eliminação de barreiras ambientais físicas, tanto no interior como no entorno do local de trabalho e nos meios de transporte fornecidos pelas empresas.
- **Atitudinal:** inexistência de preconceitos e discriminações, que deve ser fruto de programas e práticas de sensibilização e de conscientização.
- **Comunicacional:** eliminação de barreiras na comunicação interpessoal, escrita e virtual.
- **Instrumental:** inexistência de barreiras nos instrumentos e utensílios de trabalho (ferramentas, máquinas, equipamentos etc.).
- **Metodológica:** inexistência de barreiras nos métodos e técnicas de trabalho.
- **Programática:** ausência de barreiras invisíveis embutidas em políticas (leis, decretos, portarias, resoluções, ordens de serviço e regulamentos).



A eliminação ou minimização dessas barreiras aumenta a integração, melhora a produtividade e o desempenho em uma organização, caracterizando uma cultura de inclusão. A inserção das pessoas com deficiência é apenas um dos itens que compõem uma política de diversidade. É importante afirmar que não se trata somente de contratar pessoas com deficiência, mas sim de oferecer possibilidades para o desenvolvimento de seus talentos na organização.

Como você vê a questão da diversidade e da acessibilidade na sua organização?

