

FACAM – FACULDADE DO MARANHÃO  
SOMAR SOCIEDADE MARANHENSE DE ENSINO SUPERIOR LTDA  
CNPJ 04.855.275/0001-68  
GRADUAÇÃO – PÓS-GRADUAÇÃO – ENSINO À DISTÂNCIA

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

**ELIANE COSTA FRANÇA FRANCO PEREIRA**



São Luis

2013

Pereira, Eliane Costa França Franco

Desenvolvimento de Pessoas / Eliane Costa França Franco Pereira. –  
São Luís, 2013.

Impresso por computador (Fotocópia)

Apostila (Graduação em Serviço Social à Distância) – Curso de Graduação  
em Serviço Social à Distância, Faculdade do Maranhão, 2012.

1. Desenvolvimento de Pessoas. I. Título.

CDU

**SOMAR** – Sociedade Maranhense de Ensino Superior Ltda.

**FACAM** – Faculdade do Maranhão

Carlos César Branco Bandeira

**Diretor Geral**

Thatiana Soares Rodrigues Bandeira

**Diretora Executiva**

Henilda Ferro Castro

**Diretora Acadêmica**

Heraldo Marinelli

**Coordenador Geral de Ensino a Distância**

MeyryJanes Costa Almeida

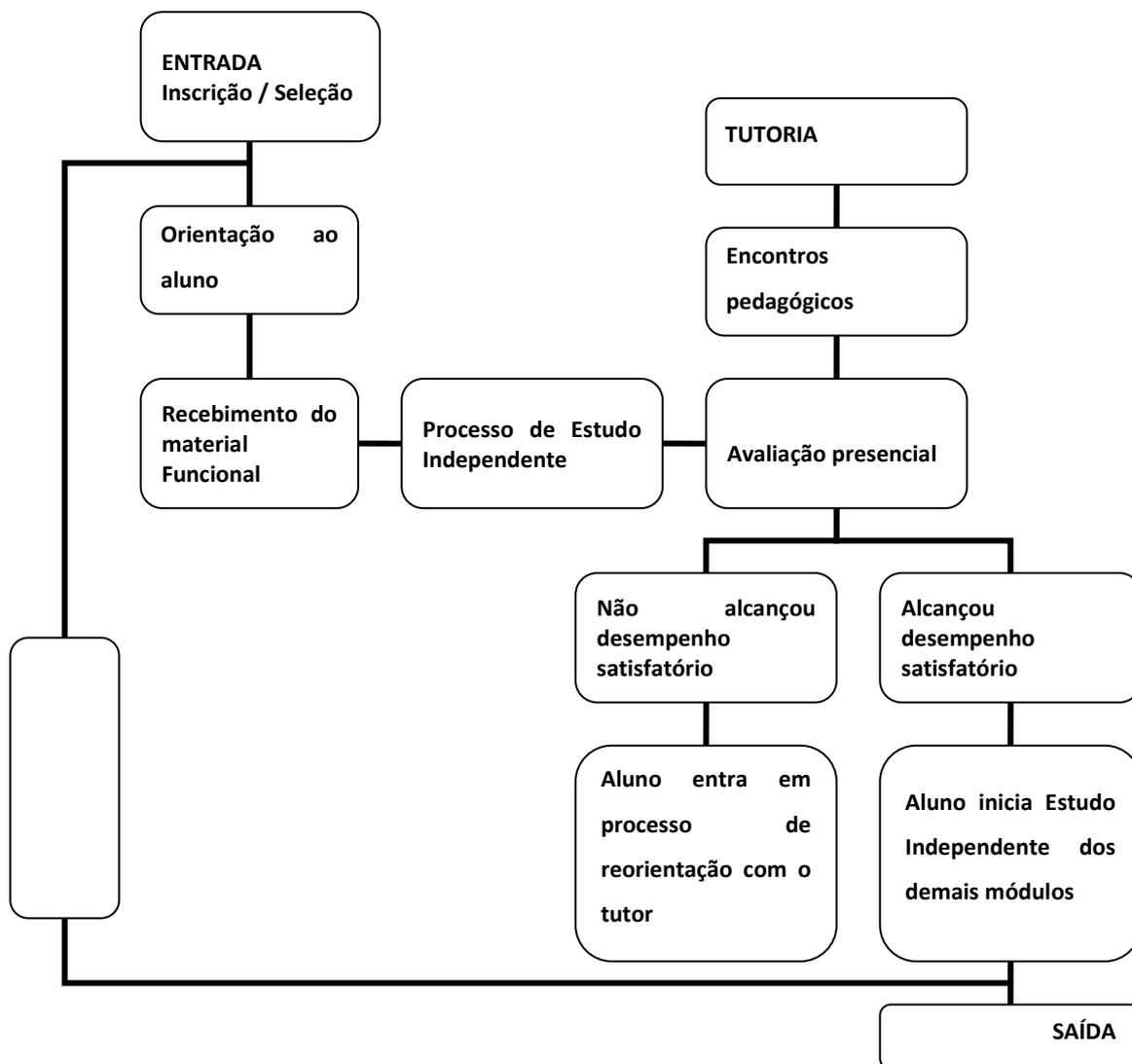
**Supervisora Adjunta de Ensino a Distância**

Diana Costa de Melo

**Coordenadora do Curso de Serviço Social**

Adriana Gomes de Oliveira

**Bibliotecária**



## **PLANO DE ENSINO**

**CARGA HORÁRIA: 36 horas**

**DISCIPLINA:**Desenvolvimento de Pessoas

Assistente Social Especialista: Eliane Costa França Franco Pereira

### **1. OBJETIVOS DA DISCIPLINA**

#### **1.1 Geral**

Desenvolver nos alunos a capacidade de analisar, estruturar e sintetizar as informações relacionadas à área de pessoas, despertando habilidades pessoais em comunicação, planejamento e liderança.

### **2. EMENTA DA DISCIPLINA**

Concepção de pessoas no mundo do trabalho. Gestão Estratégica de Pessoas. Clima e Cultura Organizacional e Ético. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Trabalho em Equipe. Liderança. Motivação. Trabalho em equipe e Relações Humanas. Treinamento. Desenvolvimento e Educação no âmbito da Política da Assistência Social.

### **3. METODOLOGIA**

- Desenvolvimento de aulas expositivas e dialogadas visando enriquecer o entendimento dos conteúdos da disciplina;
- Realização de dinâmica em grupo com ênfase nas técnicas de memorização e interação dos conhecimentos socializados;
- Desenvolvimento de seminários temáticos relacionados aos conteúdos programáticos;
- Resolução de questões problemas como orientação para a realização das atividades extra-sala.

### **4. RECURSOS TÉCNICOS**

- Quadro de melaminico e acessórios;
- Retroprojeter e acessórios;
- Data show.

## 5. AVALIAÇÃO

- Seminários Temáticos em equipe, com culminâncias em sala de aula;
- Síntese e fichamentos de publicações (textos científicos, artigos e etc.);
- Auto avaliação;
- Avaliações escritas.

## BIBLIOGRAFIA

### a) Básica

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: São Paulo: Atlas, 2001.

### b) Bibliografia Complementar

ANTUNES, Celso. **Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo**. Vozes, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CASTILHO, Áurea. **A Dinâmica do Trabalho de Grupo**. Qualitymark, 1999.

FRITZEN, Silvino José. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**. Vozes, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## 7. SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>9</b>
<b>UNIDADE 1.1 Conceção de Pessoas no mundo do trabalho: gestão Estratégica baseada em Competências .....</b>	<b>9</b>
<b>UNIDADE 1.2 Cultura Organizacional e Ética .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 2 TRABALHO EM EQUIPE, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>UNIDADE 2.1 Liderança: desafios, crise e mudanças no desenvolvimento de equipes .....</b>	<b>28</b>
<b>UNIDADE 2.2 A motivação como energia intrínseca ao indivíduo no papel de líder.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 3A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO ÂMBITO DA POLÍTICA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL .....</b>	<b>38</b>
<b>UNIDADE 3.1 Gerenciamento estratégico de necessidades socioeducacionais de desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>38</b>
<b>UNIDADE 3.2 Mecanismos reguladores do desenvolvimento de pessoas no contexto da Política da Assistência Social.....</b>	<b>42</b>

## **CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

### **UNIDADE 1.1 Concepção de Pessoas no mundo do trabalho: Gestão Estratégica baseada em Competências**

A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição a da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações, tendo hoje como nomenclatura **desenvolvimento de pessoas** (grifo nosso). Os fatos os quais deram razão a essa mudança de nomenclatura mostram que o termo administração de recursos humanos é muito restrito, pois sugere que pessoas que trabalham numa organização sejam consideradas apenas como recursos, como recursos materiais e financeiros. Em razão disso, alguns autores, que são adeptos da gestão de pessoas, procuram denominar as pessoas que trabalham nas organizações como colaboradores ou parceiros das organizações, deixando para trás termos como funcionários ou empregados.

Para Fisher e Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

**O foco de Gestão de Pessoas está baseado no desenvolvimento** (grifo nosso), pois se preocupa com o crescimento das pessoas para que elas possam atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, visto que elas são peças fundamentais em qualquer organização e na sociedade. Essa função tem o objetivo de encontrar, atrair e manter as pessoas de que precisa a organização.

A Gestão de Pessoas envolve atividades que iniciam antes de uma pessoa ser contratada pela organização e vão até depois que a pessoa já não faz mais parte do quadro de colaboradores.

A Gestão de Pessoas considerada contingencial e situacional dependem de vários fatores como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional, o ambiente, o negócio da organização, o meio tecnológico utilizado, os processos internos e muitas outras variáveis importantes dentro das organizações.

Segundo Gil (2001), a Gestão de Pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras. Porém, as atividades estão totalmente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente.

No processo evolutivo no mundo e no Brasil, em particular na gestão de pessoas, vamos analisar o processo procurando focar tanto as questões relativas a conteúdo quanto as vinculadas à nomenclatura.

De forma geral, vamos verificar que, embora a gestão com pessoas remonte à Antiguidade (GEORGE, 1968), somente no final do século passado é que essa questão assume relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então. Verificamos uma preocupação com a gestão de pessoas na Inglaterra, desde a Revolução Industrial, por pressões dos sindicatos e do parlamento, e nos EUA, por receio da organização dos trabalhadores, como ilustra Werther:

*“Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos” (WERTHER, 1983:25-26).*

Nos EUA, embora haja registros de gestão profissionalizada de empresas desde o início do século XIX (CHANDLER, 1962:19-29), a gestão de pessoas é sistematizada no movimento de Administração Científica.

*“A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar a melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar” (WERTHER, 1983:26).*

Na França, são observadas no século XIX discussões estruturadas sobre a gestão de pessoas em conjunto com aquelas efetuadas sobre as relações de trabalho e sobre a regulamentação social do trabalho e, ainda, relatos de autores, como Victor Hugo, Émile Zola, Malot e outros (PERETTI, 1990:5).

É no século XX que a gestão de pessoas estrutura-se. Essa estruturação ocorre com base na Escola de Administração Científica. Esse fato condiciona a gestão de pessoas durante todo o século XX aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração. É essencial, portanto, darmos uma olhada nas características desse movimento.

A Administração Científica está suportada pelas seguintes ideias:

- “o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles;
- existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho;
- fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos” (MOTTA, 1979:8).

Essas ideias geraram um modo de organização do trabalho e princípios norteadores da gestão de pessoas que foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra. O sucesso desse modo de organização do trabalho fez com que ele fosse reproduzido em todas as organizações, independentemente da ideologia ou da finalidade da organização. Esse modo de organização do trabalho foi sendo confirmado como a forma mais eficiente “para fazer”, e foi chamado de paradigma taylorista ou fordista, que lembra o nome de dois expoentes da Administração Científica, Taylor e Ford.

Podemos destacar os seguintes traços característicos desse paradigma:

- “racionalização do trabalho com uma profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho;
- desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados;
- produção em massa de bens padronizados;
- salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante” (HIRATA, 1991:8).

Esse modo de organização do trabalho foi duramente criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas. No tempo, as restrições impostas às pessoas por esse modo de produção limitarão as próprias organizações, tirando-lhes o oxigênio necessário para sua contínua renovação (BRAVERMAN, 1980; ARENDT, 1987; FRIEDMANN, 1972; GORZ, 1980).

Na década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 70 que as críticas fundamentadas de forma melhor surgem, gerando as bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Durante a década de 80 houve convivência com uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vivenciando uma grande crise no que tange à gestão de pessoas. Pode-se fazer uma analogia desse momento com a situação de uma pessoa que mudou para outro país e, ao tempo em que não tinha ainda aprendido o idioma do novo país, já havia esquecido seu idioma natal. Desse modo, a década de 80 não mais aceita os referenciais de gestão de pessoas existentes, mas ao mesmo tempo não tendo outro para colocar no lugar. Nos anos 80, ainda, alguns teóricos e profissionais especializados em gestão de pessoas afirmavam que a academia e as empresas, na verdade, nunca haviam sido seriamente estimuladas pelo ambiente e pelas próprias pessoas a investir na formulação de um referencial teórico e técnico para suportar a gestão de pessoas nas organizações, sendo assim os anos 80 eram o início dessa reflexão e que, portanto, não sabiam gerir pessoas e estavam começando esse aprendizado. Prefere-se pensar que viveram um período de transição e que, na verdade, existia um estoque de conhecimentos sobre gestão de pessoas que pode ser revisitado, utilizando, para tanto, uma nova moldura para pensá-la.

Os anos 90 foram muito ricos de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas. Hoje, temos um lastro oferecido por diversas experiências que traduzem novas abordagens para a gestão de pessoas e que indicam um novo caminho.

O processo evolutivo da gestão de pessoas é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Na abordagem funcionalista, podem-se identificar três fases:

- **operacional:** até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, etc.;
- **gerencial:** dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- **estratégica:** a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988).

Outros autores, como WERTHER (1983) e PERETTI (1980), procuram relacionar as fases aos desafios do ambiente sobre as organizações, desafios oriundos da legislação, da tecnologia, desafios econômicos, políticos, culturais, demográficos, etc. Ao relacionar os desafios, esses autores reforçam as três fases apresentadas em face dos desafios no final dos anos 60 e início dos anos 70, as organizações norte-americanas e europeias iniciaram a profissionalização da gestão de pessoas. Nesse processo, a preocupação central é a adequação dos processos às exigências principalmente tecnológicas e demográficas.

No caso brasileiro, o processo evolutivo passou por fases peculiares de nossa história. Para a maior parte dos autores brasileiros, a evolução das relações de trabalho e da gestão de pessoas no Brasil segue as fases históricas brasileiras, quais sejam (FLEURY e FISCHER, 1992; FAUSTO, 1997; AQUINO, 1980; WOOD JR., 1995; ALMEIDA, 1993):

- **até 1930 (Primeira República):** nesse período, assistimos a uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro, que transferiu parte dos recursos excedentes desse setor para a atividade industrial (DEAN, 1977). Os núcleos de trabalhadores mais organizados nesse período são o ferroviário e portuário, por conta do modelo exportador; temos ainda como núcleo importante o setor têxtil. Entretanto,

*“as políticas de gestão da força de trabalho assumiam contornos variados conforme o setor de atividade. Em pequenas empresas de setores como gráfico, sapatos,*

*mobiliário, nos quais ainda predominava atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre patrão e empregados eram menores, manifestando-se padrões mais informais de gestão. No setor têxtil, o grau de mecanização era maior e o número de empregados por unidade fabril superior. A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola mestra do sistema de gestão de uma mão de obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e crianças. Essa disciplina era exercida por diversos escalões hierárquicos, intermediando relações extremamente predatórias entre capital e trabalho” (FLEURY e FISCHER, 1992:7).*

Essa fase é denominada por Wood Jr. como pré-jurídico-trabalhista e caracteriza-se pela inexistência de legislação trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações (WOOD JR., 1995; ALMEIDA, 1993). Nesse período, verificamos a inexistência de qualquer estruturação da gestão de pessoas, uma vez que elas eram recursos abundantes, pouco organizados entre si para pressionar as organizações, nos lugares em que as manifestações de trabalhadores eram consideradas caso de polícia; não havia nenhuma legislação que disciplinasse as relações capital e trabalho e não havia preocupação com uma gestão estruturada.

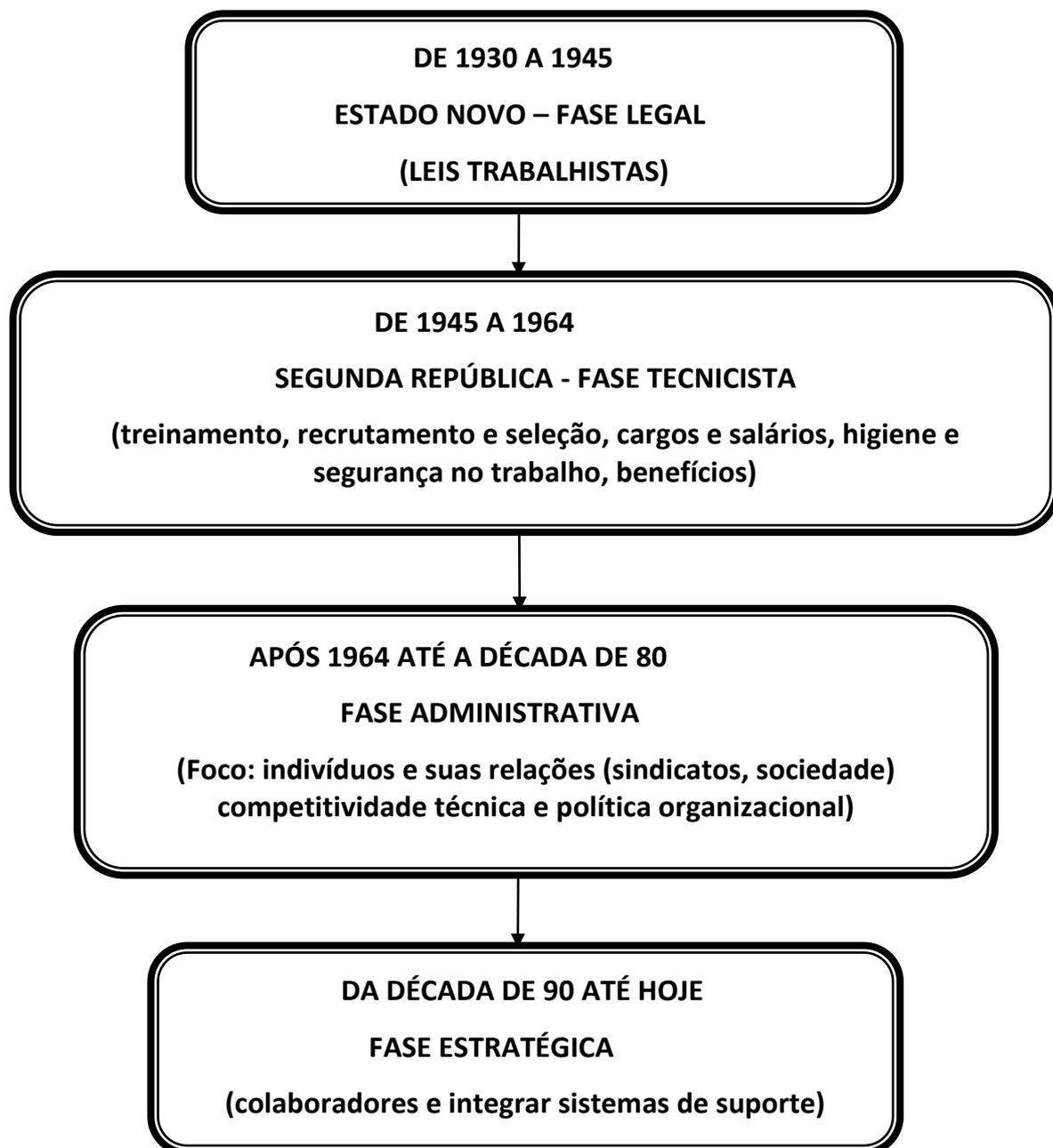
- **de 1930 a 1945 (Estado Novo):** esse período é caracterizado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período, há o fortalecimento da atividade industrial no país e, ao final dele, é iniciada uma indústria de base. Esse conjunto de fatos gera a pressão para que as empresas busquem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. É um período marcado pela gestão burocrática de pessoas. Existem poucos registros de empresas preocupadas com a estruturação de sua gestão, como é o caso relatado por SEGNINI (1982) da Cia. Paulista de Estradas de Ferro, que introduziu conceitos da administração empírica, o que naturalmente abrange também a gestão de pessoas. Esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, que perdura até os dias atuais em uma grande parte das empresas brasileiras, em que a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender às exigências legais;

- **de 1945 a 1964 (Segunda República):** o país vive nesse período um processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações (FURTADO, 1977; TAVARES, 1976). Empresas multinacionais são estimuladas a instalar-se aqui, trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam baseadas no paradigma taylorista/fordista e foram disseminadas para as demais empresas brasileiras e ratificadas na formação de quadros de dirigentes empresariais brasileiros. Esse momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista.
- **após 1964:** a intervenção estatal na economia marca os 30 anos seguintes de nossa história, sendo revertida somente no final dos anos 90. O início desse período é marcado por um regime de exceção, em que o referencial taylorista de gestão de pessoas e toda a estrutura de controle das relações de capital e trabalho montados no Estado Novo são reforçados. Associado ao regime de exceção, o país vive nos anos 70 um período de grande expansão econômica, em que o paradigma taylorista/fordista de gestão encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação. Cria-se um paradoxo interessante: enquanto na Europa e nos EUA esse paradigma é extremamente criticado, no Brasil é cultuado pela grande maioria dos dirigentes empresariais brasileiros. Não é por acaso que a trajetória privilegiada para acesso às posições de topo nas áreas de recursos humanos nesse período é a de cargos e salários, em que esses paradigmas são aplicados mais fortemente, como, por exemplo, nas ideias de racionalização, descrição de cargos, definição da remuneração justa, no dimensionamento do quadro etc. O desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas a questões de remuneração, que necessitavam, de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações. Há, portanto, no início desse período, um reforço dos paradigmas tayloristas/fordistas no Brasil. Quando surgem os primeiros cursos de Administração de Empresas, o conteúdo da administração de pessoas reforça as questões legais e técnicas, em que as técnicas resumem-se às questões vinculadas à remuneração. A década de 80

inicia-se no país com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, e são valorizadas as competências de negociação, e essa negociação dá-se basicamente em torno de questões legais e de remuneração, reforçando as competências valorizadas durante os anos 70, embora estivessem surgindo nos países europeus e nos EUA novas propostas de gestão de pessoas, consolidando uma preocupação com a gestão estratégica de pessoas. No Brasil, embora esse discurso comece a aparecer, ele não se consubstancia nas organizações. Com a crise dos anos 80, o país vê-se forçado a estimular as exportações, e as empresas começam a voltar-se para o mercado externo, tendo de efetuar ajustes em seus modelos de gestão. Esse processo afeta os setores da economia de forma diferente: alguns são mais pressionados para maior competitividade, outros não. Será somente com a abertura da economia e a estabilidade econômica e política, que ocorre a partir de 1994, que a pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa.

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. Daí a importância de um repensar da gestão de pessoas no Brasil: o de servir como referencial para compreendermos o momento atual e os desafios que nos aguardam.

Veja abaixo um esquema adaptado para entender melhor as fases que a gestão de pessoas passou ao longo das décadas no Brasil.



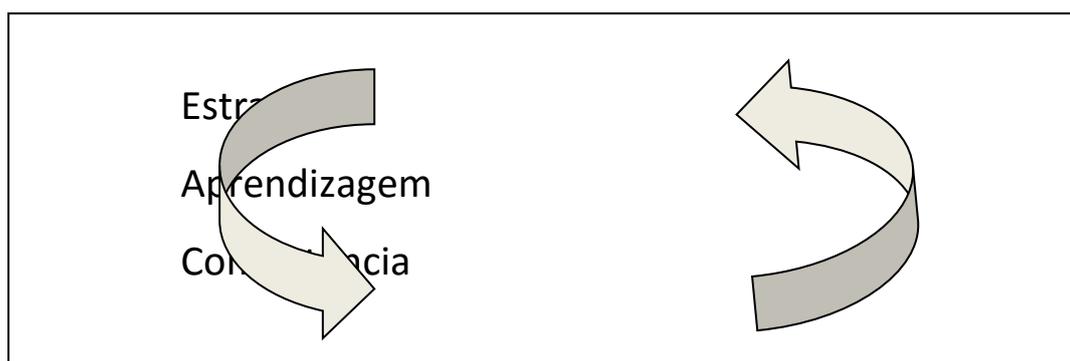
**Fonte:** Adaptado de PIMENTA, MAISA HELENA. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Apostila. Universidade Católica Dom Bosco/Mato Grosso do Sul. 2011, p. 07.

Figura 1.1. *Evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil*

Em decorrência da evolução histórica da gestão de pessoas pelo ocidente e pelo Brasil iremos discorrer sobre a gestão estratégica baseada em competências na qual o processo de movimentação influencia a vida das organizações de pessoas.

Para muitos autores, a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, no de seus próprios (CHIAVENATO, 1999:59; ROTHWELL, 1982:2; ARMSTRONG, 1994:39). A gestão estratégica de pessoas é muito mais, ela está intimamente vinculada ao pensar e ao fazer estratégico da organização. Alguns autores têm aprofundado essa reflexão como, por exemplo, FLEURY e FLEURY (1999), que trabalham a relação entre estratégia do negócio e a forma de gestão de pessoas. Para os autores, a empresa pode ser vista como um feixe de competências organizacionais. Essas competências tornam-se um diferencial competitivo quando, segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), apresentam as seguintes características: são difíceis de imitar; trazem benefícios concretos para consumidores e, ou, clientes e permitem o acesso a diferentes mercados.

Segundo FLEURY e FLEURY (1999), estratégia e competências transformam-se mutuamente por meio de aprendizado, conforme mostra a figura 1.2.



**Fonte:** FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 1999, p.17.

Figura 1.2. *Interação entre estratégia e competência*

Para FLEURY e FLEURY (199:38),

*“a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem”.*

Os autores argumentam que a forma de gerir as pessoas tem grande influência nesse processo e que naturalmente as empresas foram se distanciando dos modelos tradicionais. Atualmente, busca-se uma gestão estratégica de pessoas que é parte integrante da estratégia do negócio.

Autores como ALBUQUERQUE (1987:51) e WOOD (1992:35) argumentam que a gestão estratégica de pessoas não deve ser excludente, considerando apenas uma parte das pessoas do negócio ou da empresa, mas abrangente, envolvendo a todos. Ao olharmos para o futuro, podemos dizer que a gestão estratégica de pessoas deve contemplar todas as pessoas que mantêm qualquer tipo de relação de trabalho com a empresa, organização e, ou instituição, não importando seu vínculo contratual que pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

A efetividade da gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da organização sobre o que ela espera das pessoas. Essa clareza permitirá maior efetividade nos seguintes aspectos:

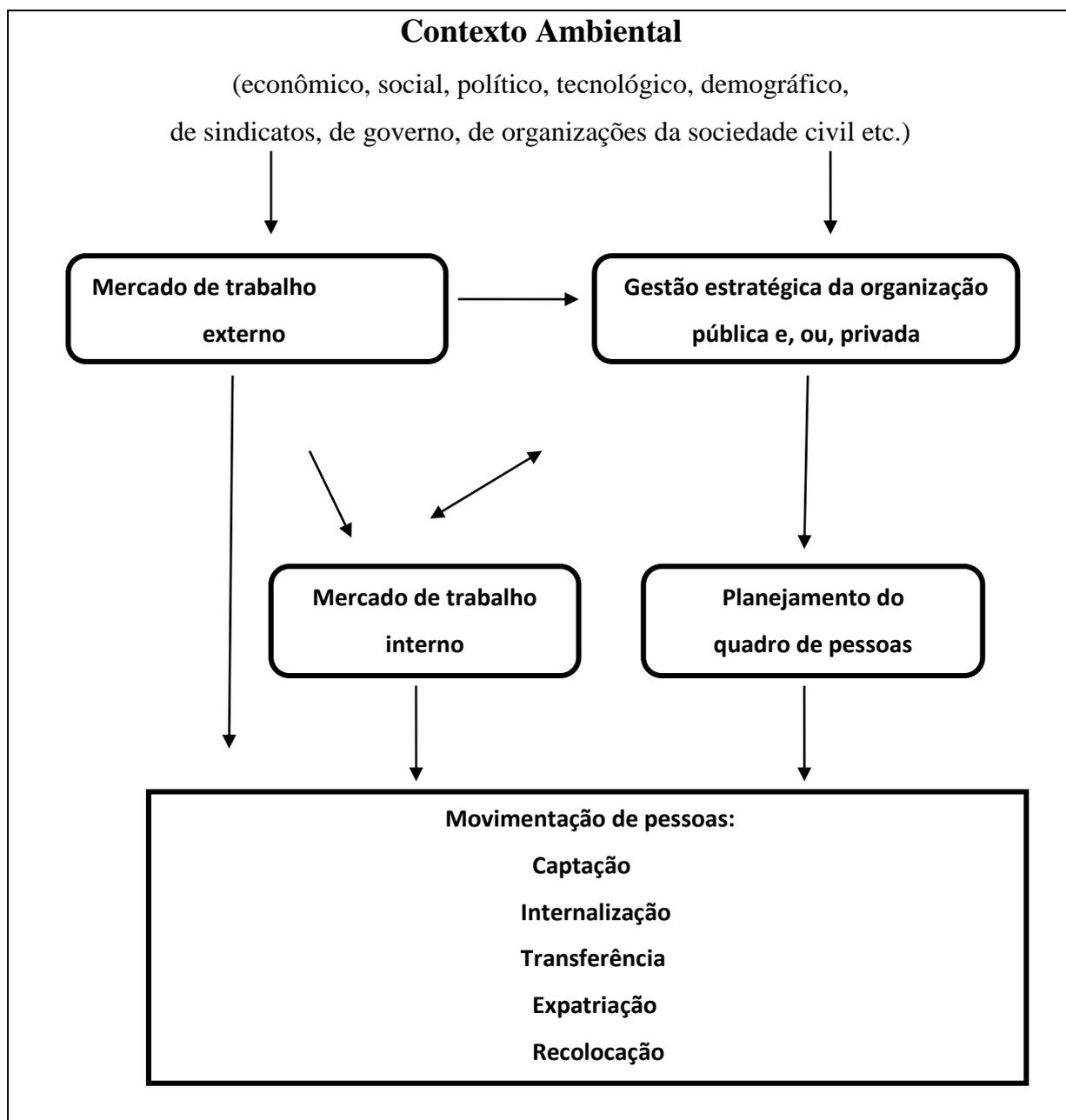
- planejamento e dimensionamento do quadro e da massa salarial da organização e, ou negócio;
- definição das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas;
- posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- políticas e práticas salariais;
- desenho e gestão de carreiras;

- processos de avaliação e orientação das pessoas; e,
- definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento da organização e das pessoas.(DUTRA.2002).

Por sua vez, a movimentação pode ser classificada nas seguintes categorias, em função da natureza:

- **captação:** podemos incluir nessa categoria todas as ações da instituição na busca e seleção de pessoas para trabalhar com os serviços, independentemente de qual seja o vínculo contratual;
- **internalização:** estão nessa categoria as ações que permitem à pessoa atuar na instituição, tais como: socialização na cultura organizacional, condições para assumir atribuições e responsabilidades, suporte para adaptações ao trabalho etc.;
- **transferência:** nessa categoria estão incluídos os movimentos das pessoas no interior da instituição que envolvam mudança de local de trabalho e, ou, mudança de trabalho;
- **expatriação:** estão nessa categoria transferências com uma característica particular: as que envolvem mudança de país, ou seja, a pessoa terá que atuar por um período ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual ela foi contratada para trabalhar. Que não é o caso para organizações públicas, mais para organizações multinacionais, cujo procedimento este pode acontecer normalmente em um período superior a seis meses, mas isso varia em razão das políticas internas de cada organização privada.
- **recolocação:** os movimentos das pessoas para fora da organização estão nessa categoria. Esses movimentos podem ser decorrentes da decisão da organização de não manter mais a relação de trabalho, da decisão da pessoa de se retirar de forma definitiva do mercado de trabalho ou da decisão da pessoa de mudar de carreira. (DUTRA, 2002).

A figura 1.3. abaixo apresenta uma visão geral do processo de movimentação.



**Fonte:** Adaptado de DUTRA.JOEL SOUZA. *Gestão de Pessoas.Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*.São Paulo. Atlas. (2002: 69)

Figura 1.3. – *Processo de movimentação*

O equilíbrio entre esses processos é essencial para uma gestão de pessoas que patrocine ao mesmo tempo o desenvolvimento da instituição/organização e das pessoas, direta e indiretamente envolvidas.(apud DUTRA. 2002).

## EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO

1) Como é marcada a evolução da gestão de pessoas no Brasil?

---

---

---

---

---

2) Como poderíamos caracterizar o processo de desenvolvimento mútuo entre pessoas e organizações?

-

---

---

---

---

---

### Unidade 1.2 Cultura Organizacional e Ética

Normalmente a cultura organizacional pode ser muito difícil de ser interpretada ou percebida pelas pessoas num primeiro momento, a não ser que esta cultura seja muito forte e se choque com sua própria cultura.

Segundo Robbins (2005, p. 47):

*“A cultura organizacional, e esta não surge do nada, uma vez estabelecida, raramente se desfaz. Em uma organização, os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas dependem muito do que foi feito antes e do sucesso alcançado.”*

A cultura mostra como o ser humano se realiza e como satisfaz suas necessidades individuais e coletivas. Abrange família, política, arte, lazer, esporte e religião, entre

outras. A cultura expressa tanto aquilo que as pessoas são, quanto aquilo que querem ser.

Segundo Ribeiro (2006, p.98), “cultura organizacional, por sua vez, é um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a organização e que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação no mercado”.

A cultura organizacional é a forma da instituição, da organização e, ou da empresa trabalhar. É medida através de seus líderes e liderados. Segundo Chiavenato (2006, p. 85):

*“Cada organização tem a sua cultura própria e característica, ou seja, cada empresa tem a sua cultura organizacional, cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com sua própria cultura organizacional”.*

Muitos autores têm definições que se assemelham quando falamos de cultura organizacional, a seguir veremos algumas dessas definições, segundo Lacombe (2005, p.229), que nos ajudarão a ter uma percepção maior a respeito desse tema:

- Conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.
- Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização.
- Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.
- Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos

novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização. A cultura condiciona, portanto, as políticas que orientam as ações e decisões. Segundo Schein (1992), há três níveis em que atuam as culturas:

- **Artefatos visíveis:** refere-se à primeira camada e é representada pelas atitudes visíveis das pessoas da organização. Fazendo uma ligação com a ideia dos três pilares (valores, padrões de comportamento e crenças), que compõem o núcleo organizacional, podemos dizer que se trata dos padrões de comportamento facilmente detectados no trabalho cotidiano das pessoas da organização.
- **Valores compartilhados:** representam a segunda camada, exercem funções essenciais no quadro funcional da organização. Tal processo pode representar um intenso mecanismo de motivação para as pessoas que se encontram inserida naquela cultura.
- **Premissas básicas:** diz respeito à camada mais profunda da análise cultural. Consiste nos valores, ou seja, “as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta”. Trata-se de um aspecto bastante subjetivo da cultura, formado pela informalidade, construída com base nas experiências do grupo. Essas são premissas importantes, que têm que ser seriamente consideradas pelos gestores de modo geral e também pelo gestor de pessoas, visto que podem conduzir a bons resultados.

Contudo as relações com empregados de uma determinada organização sejam públicas e, ou privadas dependem do estilo da administração que predomina na instituição. Aqui relevamos a cultura organizacional contemplando em seu bojo a ética que representa uma abordagem sobre as constantes morais, aquele conjunto de valores e costumes que permanecem no tempo.

Para Luciano Zajdsznajder (1994), as discussões de ética costumam começar com uma distinção entre ética e moral. A primeira é entendida como algo ideal e filosófico. A segunda como a prática real de um grupo, de uma sociedade. Não distinguimos a moral da ética. A palavra, 'ética' vem do grego *ethos*, que quer dizer caráter ou hábito e também morada. Quando os romanos a traduziram, fizeram uso do termo *more*, que significa costumes. As duas expressões buscam captar algo que é complexo e multifacetado: um todo que contém pelo menos as seguintes partes:

- um conjunto de normas codificadas ou não sobre como devem se conduzir as pessoas e as instituições nas diversas situações que se apresentam na vida, servindo para distinguir o que é bom ou mau comportamento e estabelecendo de algum modo o que seria um comportamento correto ou ideal;
- um conjunto de ideias acerca de como deve ser conduzida a vida humana para que seja considerada boa ou feliz;
- a maneira como as pessoas e instituições comportam-se realmente na prática;
- a reflexão e o raciocínio que ocorrem quando se tomam decisões ou se resolve agir, segundo o que é correto ou incorreto, no sentido de bom ou mau.

Temos de considerar, com maior atenção, que a moral, contribuindo ou não para o processo de discussão ética, evolui com a história.

Brown (1993) propõe ver a ética como um processo. Ou seja, em vez de ver a ética como um conjunto de regras ou punições, ou mesmo como um código com seus parâmetros delimitando espaços, geralmente baseados no Princípio da Reciprocidade Negativa, ele define ética como o processo de decidir o que deve ser feito. Quer dizer, no lugar de dizer às pessoas o que é certo, devem ser ensinadas a descobrir o que é certo, para que encontrem o caminho sozinhas.

Para Guerreiro (1995, p.102), a eticidade só emerge em processos de interação em que indivíduos humanos interagem em situações relacionadas com valores éticos. Os próprios valores, positivos ou negativos, não podem ser considerados anteriores nem posteriores à instauração do grande processo histórico de interação: eles emergiram juntamente com as diversas formas de convívio e diálogo entre indivíduos humanos no contexto de um grupo ou uma comunidade humana.

Contudo pelo fato das pessoas nunca ter objetivos e interesses idênticos, de alguma forma produzem algumas espécies de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. A vida de uma pessoa ou de um grupo é um constante defrontamento com conflitos, muitos dos quais são tratados de uma maneira saudável até a sua completa resolução, enquanto que outros conflitos infernizam durante muito tempo fragilizando o equilíbrio emocional e profissional do desenvolvimento das pessoas. No caso a ética emerge como processo de interação em situações de conflitos relacionadas com valores éticos. Para Guerreiro (1995, p.102), os próprios valores, positivos ou negativos, não podem ser considerados anteriores nem posteriores à instauração do grande processo histórico de interação: eles emergiram juntamente com as diversas formas de convívio e diálogo entre indivíduos humanos no contexto de um grupo ou uma comunidade. E no nosso pensar, se estende para as diversas formas de desenvolvimento de pessoas independente do sistema organizacional, ou seja, entidades civis, públicas e, ou, privadas.

No entanto, focamos a política disciplinar administrativa do Servidor Público, baseado no Código de Ética do Servidor Público, através do Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 2004, o qual é considerado um dos mais rigorosos no estabelecimento dos limites comportamentais. Destacamos abaixo alguns incisos deste decreto:

Inciso III – A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

Inciso VIII – Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

Inciso X – Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

Inciso XI – O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e

caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

Inciso XII – Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

É importante que todo servidor público esteja ciente do conteúdo do Código de Ética, contribuindo assim para o melhor desempenho de suas funções.

Concluindo, a cultura organizacional, a ética e incentivos motivadores são a chave para o construto positivo do desenvolvimento das pessoas nas diversas formas de organizações.

### **EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO**

1) Segundo Schein (1992), há três níveis em que as culturas atuam: Artefatos visíveis; Valores compartilhados e Premissas básicas. Indique a alternativa que diz respeito aos valores compartilhados:

a) Referem-se à primeira camada e é representada pelas atitudes visíveis das pessoas da organização.

b) Representam a segunda camada, exercem funções essenciais no quadro funcional da organização. Tal processo pode representar um intenso mecanismo de motivação para as pessoas que se encontram inseridas naquela cultura.

c) Diz respeito à camada mais profunda da análise cultural. Consiste nos valores, ou seja, “as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta”.

d) Trata-se de um aspecto bastante subjetivo da cultura, formado pela informalidade, a qual é construída com base nas experiências do grupo.

2) O Código de Ética do Servidor Público é considerado um dos mais rigorosos no estabelecimento dos limites comportamentais. Assinale a alternativa correta:

I. Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública.

II. A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum.

III. O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento e, assim, evitando a conduta negligente.

IV. Toda ausência pode ser justificada pelo servidor de seu local de trabalho, e não é considerado fator de desmoralização do serviço público, não conduzindo assim à desordem nas relações humanas.

- a) Apenas os enunciados I, III e IV estão corretos.
- b) Apenas os enunciados II e IV estão corretos.
- c) Apenas os enunciados I, II e III estão corretos.
- d) Apenas o enunciado III está correto.

#### **ATIVIDADE AVALIATIVA**

1) Segundo Dutra (2002), a efetividade da gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da organização sobre o que ela espera das pessoas. Quais são os aspectos que designam com clareza essa efetividade?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **CAPÍTULO 2 TRABALHO EM EQUIPE, LIDERANÇA EMOTIVAÇÃO**

### **Unidade 2.1. – Liderança: desafios, crise e mudanças no desenvolvimento de equipes**

Dando continuidade ao nosso conteúdo, vamos entender um pouco sobre lideranças nas organizações. Em qualquer tipo de organização que exista, seja ela pública, privada ou até mesmo em nosso dia a dia, nos deparamos com vários estilos de liderança e com diferentes pessoas que tentam se tornar líderes apenas pelo fato de deterem o poder em suas mãos.

Vamos ver então, diferentes conceitos tradicionais e contemporâneos que muitas vezes confundem a liderança com a chefia, posição ou poder.

Liderança se baseia muito mais no valor das pessoas em seu potencial crescimento do que na hierarquia tradicional ou na estrutura organizacional.

Em alguns casos, liderança confunde-se com o poder formal, em outros, independe ou até se opõe ao poder formal. Como entender, então, essa relação entre liderança e poder?

Nesse contexto, adicionaremos uma terceira palavra: administração. E agora, qual a relação entre liderança, poder e administração? Poderíamos ter várias respostas, pois cada caso dependeria da situação.

O fato é que liderança, administração e poder são três palavras que estão intimamente relacionadas e por isso são normalmente confundidas, mas é importante entender que elas têm significados totalmente diferentes.

Em síntese poderíamos dizer que tanto o administrador como o líder têm poder, mas, em cada caso, o poder difere na natureza e na origem. O poder do administrador é de natureza formal e tem sua fonte na posição ou cargo exercido.

Entretanto, o poder de um líder não depende necessariamente da posição formal e, por isso mesmo, sua natureza é informal e sua fonte, a influência pessoal do líder. Ou seja, o verdadeiro líder será líder com ou sem posição formal.

Assim sendo, um líder pode ser um administrador ou não, pois a liderança não é propriedade de nenhuma área profissional. Os líderes podem atuar como empresários, gerentes, professores, médicos, enfermeiros, advogados, políticos, e outros profissionais liberais em geral, tanto no setor civil, público como no privado.

Definir liderança é uma questão complexa porque geralmente as pessoas confundem liderança com posição. Mas liderança é muito mais que isso. Ser líder é mais que ocupar uma posição, exercer uma função ou ser nomeado para um cargo de confiança. Segundo James Hunter (2004), autor do best-seller “O monge e o executivo”, liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a agirem e ajudá-las a se desenvolverem na esfera pessoal e profissional. E isso independe da posição que ela ocupa, mas para influenciar os outros, você precisa ter valores que inspirem as pessoas a agirem de acordo com esses valores.

Ser líder, portanto, tem mais a ver com valores do que com cargo ou posição. A prova disso é que grandes líderes da humanidade não dependeram de nenhum cargo ou posição formal para exercerem sua liderança.

O fenômeno da liderança envolve muito mais fatores que o talento de um líder e está estritamente relacionado com os valores que permeiam a interação entre as pessoas, ao contrário da visão do chefe tradicional.

Na prática, é muito comum as pessoas confundirem chefia com liderança. A diferença básica é que o chefe está mais voltado a tarefas e projetos, enquanto o líder dedica-se mais às pessoas. É claro que ambos lidam com projetos e pessoas.

É apenas uma questão de prioridade. Quando se dá prioridade aos projetos, as pessoas podem acabar sendo usadas em função deles. Quando se dá prioridade às pessoas, buscando seu desenvolvimento e realização profissional, os projetos serão o resultado do envolvimento delas e a tendência é que se obtenham projetos muito melhores, porque as pessoas que se sentem valorizadas produzem com o coração e o valor dos projetos reflete o valor das pessoas.

A conclusão é clara: a organização é formada de pessoas e quando estas crescem a organização ou empresa cresce com elas.

Essa visão de liderança constitui uma quebra de um paradigma tradicional, uma maneira fácil de visualizá-la é fazer uma comparação entre o chefe tradicional e o líder voltado às pessoas. O quadro a seguir compara esses dois estilos.

**Quadro 2.1. - Comparação dos Estilos de Liderança**

<b>A visão do chefe</b>	<b>A visão do líder</b>
Motivado pelo desejo de sucesso pessoal.	Motivado pelo desejo de ser liderados.
Altamente competitivo, independente e cabeça feita. Procura receber crédito pessoal pelas	Altamente colaborativo e independente. Procura dar o crédito aos membros da equipe.

realizações.	
Conhece a política interna da empresa e a usa para a vitória pessoal.	É sensível ao que motiva os outros e capacita as pessoas a vencer partilhando sua visão e metas.
Focalizado na ação rápida. Reclama de longas reuniões e de os outros serem mais lentos.	Focalizado no entendimento mútuo e colaboração por parte de todos.
Confia apenas em fatos, lógicas e provas.	Usa intuição e visão de futuro para contrabalançar fatos, lógicas e provas.
Controla a informação para manter o poder.	Partilha a informação e a visão do todo generosamente para distribuir o poder.
Gasta mais tempo dando ordens. Acha improdutivo ficar ouvindo e assessorando.	Ouve profunda e respeitosamente, especialmente aqueles que discordam.
Acha que o valor pessoal está no talento individual.	Acha que o valor pessoal está em trabalhar colaborativamente com os outros.
Faz questão de ter pessoas-chave para apoiá-lo e usa os títulos como sinal de diferenciação dos demais.	Desenvolve confiança entre todos os que participam do processo e quebra a hierarquia.
Ansioso por falar primeiro. Acha que suas ideias são mais importantes.	Prefere ouvir primeiro e valoriza a opinião dos outros
Geralmente domina e intimida os oponentes. Usa o poder e a intimidação pessoal para conseguir resultados.	Usa a confiança pessoal e o respeito para construir pontes e fazer o que é melhor para o todo.
Lida com os erros procurando um culpado.	Torna o ambiente seguro para que todos aprendam com os erros.
Usa humor para controlar os outros.	Usa humor para animar e encorajar os outros

**Fonte:** Adaptado de MCGEE-COOPER e TRAMMELL, 2002.

É comum encarar o modelo clássico do chefe tradicional como uma personificação do papel do líder. Frequentemente as pessoas herdaram esse modelo tradicional como a única opção para o exercício da autoridade e não veem espaço para pensar de maneira diferente e tentar uma abordagem nova e criativa de relacionamento com a equipe. Essa nova visão de liderança desafia essa visão tradicional de chefia, quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagem com os erros da equipe, busca opinião e experiência de todos os níveis da empresa, invade os chamados segredos da cúpula e distribui informações, antes privilegiadas, para todo o grupo, a fim de que todos sintam que é parte do mesmo time lutando pela vitória em comum.

E o que falar de habilidades e atitudes? Será que são importantes para o desenvolvimento das pessoas nos trabalhos de equipes multiprofissionais? Que contribuições esses comportamentos trazem para o desenvolvimento das pessoas?

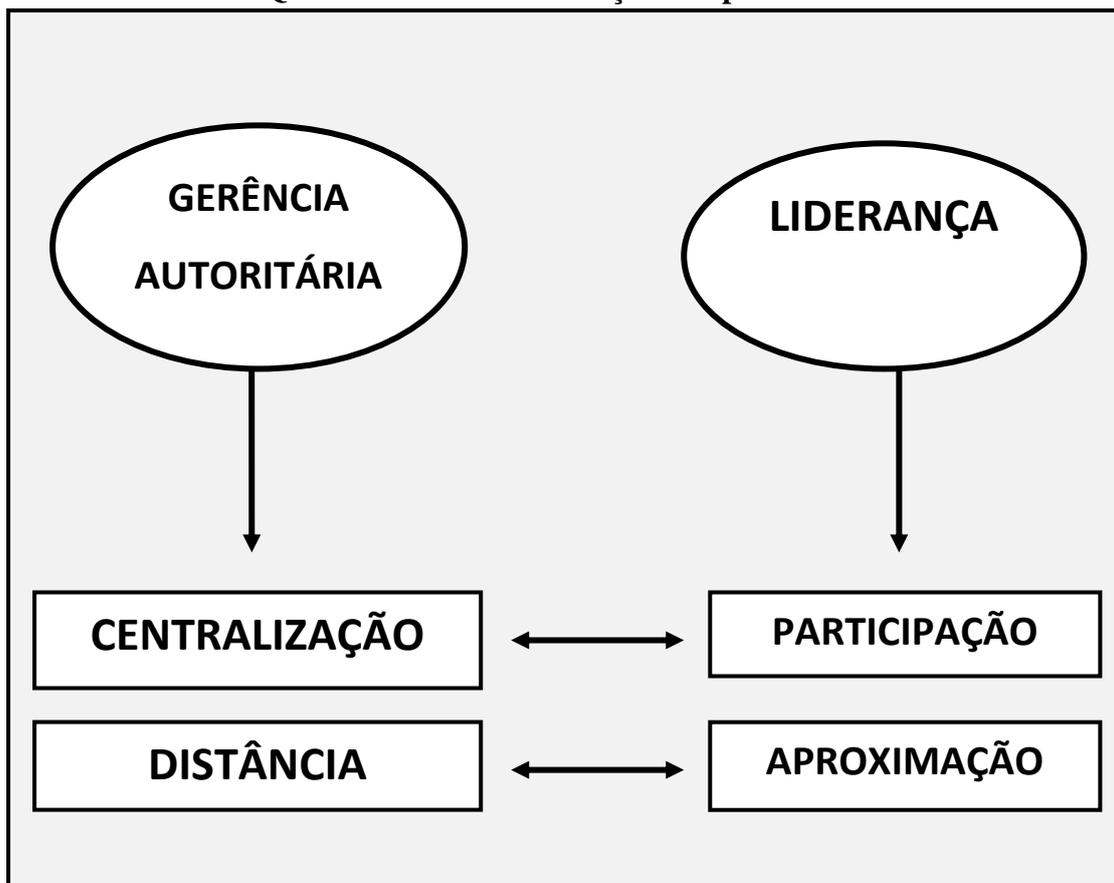
Então, primeiro vamos esclarecer que habilidades e atitudes são duas coisas muito importantes, mas muito diferentes. Habilidades desenvolvem-se de fora para dentro, por meio de treinamento ou aprendizagem formal e informal. As atitudes desenvolvem-se de dentro para fora, como uma disposição interior. A administração e o gerenciamento são baseados no domínio de técnica e habilidades para o bom desempenho profissional. Já liderança pressupõe uma atitude interior que começa com a convicção íntima do indivíduo de que precisa mudar a maneira de ser em relação à vida e às outras pessoas, pois liderança nada mais é do que uma atitude interior de buscar o bem máximo das pessoas ao nosso redor.

Enquanto a habilidade se desenvolve em um treinamento, a liderança se desenvolve ao longo da vida. A palavra-chave é mudança, mas não apenas mudança de método, de produto de estratégia, e sim uma constante mudança interior da pessoa. Isso exige permanente reavaliação dos valores pessoais e da visão que você tem da vida e do potencial das pessoas ao seu redor. Como dizem Kouzes e Posner (2007):

*Liderança é uma arte. E, na arte de liderar, o instrumento do artista é o seu próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento (KOUZES e POSNER, 2007, p. 345)*

Já no ponto de vista negativo que poderá gerar crises ao desenvolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho ou em trabalho de equipe, é quando ocorre um procedimento gerencial autoritário, onde as pessoas são conduzidas a produzir de forma mecânica sem terem a oportunidade para pensar, criar e participar, inseridas num ambiente que não proporciona motivação e satisfação com o trabalho; já na liderança, visto como atitude positiva, as pessoas são conduzidas a produzir de forma envolvente, participativa, criativa, trabalhando com satisfação e contribuindo bem mais para a qualidade e o crescimento do negócio.

**Quadro 2.2. – Demonstração comparativa**



Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2010.

Para ser um bom líder, o indivíduo deve possuir ou adquirir certas habilidades especiais, destacando-se:

- sensibilidade situacional: que é a habilidade de diagnosticar e sentir as forças que atuam em cada situação;
- flexibilidade de estilo: que é a habilidade de adequar-se às forças que atuam em cada situação, também conhecido popularmente como “jogo de cintura”;
- destreza da gerência situacional: que é a capacidade de modificar uma situação que precisa ser alterada. (PIMENTA, 2011, p. 46)

Há várias formas de liderança e para reconhecer qual tipo e seus estilos é necessário observar a atuação do gerente/líder junto a grupos de trabalho. Segundo Ribeiro (2010), os estilos de liderança são:

- Liderança Coercitiva;
- Liderança Controladora;
- Liderança Orientadora;
- Liderança Integradora;

- Liderança Situacional.

Vamos entender cada um desses estilos.

- Liderança Coercitiva: Caracteriza-se pelo exercício do poder coercitivo. Nas estruturas organizacionais que adotam essa metodologia, o trabalhador é tido como mera “peça” de engrenagem, sem direito a voz, apresentando um baixo índice de produtividade.
- Liderança Controladora: Apoiar-se num poder centralizador moderado embora use eventualmente o poder de coerção. Nesse tipo de liderança, as pessoas ficam limitadas às ordens determinadas pelo líder, cumprindo mecanicamente as funções que lhes são atribuídas.
- Liderança Orientadora: Tende a incentivar a cooperação, permitindo livre integração entre os subordinados, o que facilita a compreensão e a divulgação dos objetivos da empresa, congregando esforços e reduzindo a competição.
- Liderança Integradora: Baseia-se no princípio de que todo indivíduo, independentemente de sua posição na estrutura organizacional, é capaz de contribuir para a viabilização dos objetivos. Além de respeitar o colaborador como indivíduo, o líder integrador promove a coesão do grupo, emprega o recurso do feedback, usa a intuição como complemento da lógica e procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético.
- Liderança Situacional: O processo de liderança situacional é baseado no princípio de que cada empregado tem seu tempo próprio no processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional. A não observância desse fator gera frustrações, conflitos e insatisfação entre o comando e os respectivos comandados. (PIMENTA, 2011, p. 46).

O desenvolvimento das pessoas é uma responsabilidade integral que caberá tanto ao gerente/líder saber desenvolver as capacidades e habilidades, respeitar o potencial interior, interpretar as políticas e procedimentos da organização e criar e manter elevado moral da equipe e das pessoas em seu ambiente de trabalho.

### **EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO**

- 1) Diferencie **habilidades** de atitudes para o desenvolvimento das pessoas em seu meio de trabalho.

---

---

---

---

---

- 2) Há várias formas de lideranças e para se conhecer qual tipo e seus estilos é necessário observar a atuação do gerente junto ao grupo de trabalho. Muitos autores destacam que há vários tipos de estilos de liderança, Ribeiro (2010) destacou os seguintes estilos: Liderança Coercitiva; Liderança Controladora; Liderança Orientadora; Liderança Integradora; Liderança Situacional.

Identifique a alternativa que descreve a Liderança Orientadora:

- a) Baseia-se no princípio de que todo indivíduo, independentemente de sua posição na estrutura organizacional, é capaz de contribuir para a viabilização dos objetivos.
- b) O processo de liderança situacional é baseado no princípio de que cada empregado tem seu tempo próprio no processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional.
- c) Tende a incentivar a cooperação, permitindo livre integração entre os subordinados, o que facilita a compreensão e a divulgação dos objetivos da empresa, congregando esforços e reduzindo a competição.
- d) Apoiar-se num poder centralizador moderado embora use, eventualmente, o poder de coerção.

## **Unidade 2.2. A motivação como energia intrínseca ao indivíduo no papel de líder**

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Segundo Silva (2007, p.38), “a motivação humana é uma resultante das dificuldades econômicas, tecnológicas, organizacionais e culturais num sentido bem amplo, e de suas interações com as necessidades, valores e aspirações”.

Ao considerar a motivação dos colaboradores na organização, é prudente contar com inúmeras variáveis que despertam o interesse de fazer algo para atingir um

objetivo. Embora algumas motivações se assemelhem do ponto de vista da sobrevivência, como o dinheiro que compra a alimentação e garante a segurança pessoal e familiar, ou ainda, do acesso às compras e a consequente satisfação de consumo desejado, existem tantas outras fontes de motivação quanto for o número de pessoas no mundo. E, ressalta-se que o que é muito para um talvez seja pouco para outro. Tudo varia conforme o ser humano e seu momento presente.

Segundo Correia Neto (2007, p.9),

*“as discussões acerca da motivação já avançaram bastante, porém a sua prática não é tão simples. Muitos líderes entendem claramente o valor de desenvolver a motivação tanto de fora para dentro, por meio de prêmios e benefícios, quanto de dentro para fora, em cuja base podem estar presentes o próprio desenvolvimento e a evolução profissional, o prazer de aprender e se adaptar às mudanças tão constantes no mercado, a autoestima de atingir metas que levem ao crescimento do todo organizacional, a realização de um sonho pessoal. Assim, ainda faltam elementos que se alie a esse projeto tão importante, tais como: sentimentos e emoções, estilos de se relacionar socialmente, histórico de vida, situação pessoal e familiar, anseios e planos para o futuro e, especialmente, a maneira de desafiá-lo”*

A literatura sobre motivação é extensa, vamos destacar aqui algumas teorias existentes: teoria das necessidades de Maslow, a teoria da motivação/higiene de Herzberg e a teoria de ERC de Alderf.

#### **a) Teoria de Maslow**

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Distingue dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primárias formam a base da hierarquia.

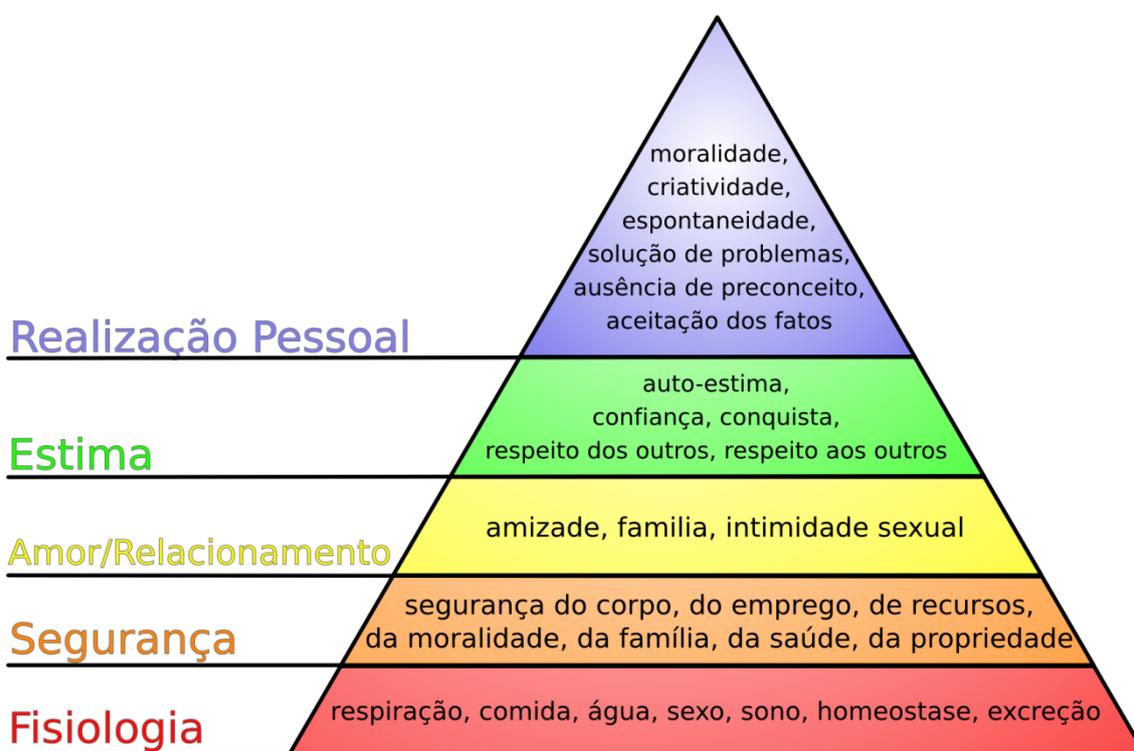
Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono. São as necessidades mais baixas na hierarquia. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego.

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia (pirâmide). Necessidades afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de

estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras.

Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Entretanto, as pessoas podem subir e descer na hierarquia, pois suas necessidades estão sempre sendo mudadas.

Abaixo, vemos um diagrama da teoria de Maslow, para melhor compreensão.



Fonte: [www.google.com](http://www.google.com)

**Figura 2. 1 - Pirâmide de Maslow**

## b) Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg, na década de 60, focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

- Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom

salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação.

- Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

### **c) Teoria de ERC de Alderfer**

O psicólogo Clayton Alderfer desenvolveu sua teoria baseada na teoria de Maslow e de pesquisas atualizadas, surgindo a Teoria ERC, segundo a qual, a motivação de qualquer funcionário pode ser mensurada utilizando uma hierarquia de necessidades, entretanto discorda da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Na teoria de Maslow, as pessoas eram vistas passando progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Na teoria de Alderfer, percebeu-se que as pessoas poderiam subir e descer dentro da hierarquia das necessidades e que havia três fatores primordiais para motivação:

- Existência;
- Relacionamento;
- Crescimento.

A existência relaciona-se às necessidades materiais básicas, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento referem-se ao nosso desejo de manter relacionamentos interpessoais. As necessidades de crescimento correspondem ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, envolvendo o comportamento interno da categoria de estima de Maslow e as características incluídas na autorrealização.

E como conclusão desse capítulo, parafraseamos DUTRA (2002), que o líder tem que ter habilidade para estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo nos serviços prestados à comunidade pela organização. Envolver a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas ao desenvolvimento das pessoas.

## **EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO**

1) Segundo Ribeiro (2010) , quais são os estilos de liderança?

---

---

---

---

---

2) Qual das alternativas abaixo descreve as necessidades secundárias, segundo Abraham Maslow?

a)São as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono. São as necessidades mais baixas na hierarquia.

b)Localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecas às pessoas: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas.

c)Dizem respeito aos sentimentos de satisfação de execução do trabalho. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, não chegam a causar insatisfação.

d)São as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização. Necessidades afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo.

### **ATIVIDADE AVALIATIVA**

1)Enuncie alguns aspectos dos Estilos de Liderança entre a Visão do Chefe e a Visão do Líder, segundo MCGEE-COOPER e TRAMMELL ((2002).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO ÂMBITO DA POLÍTICA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

#### UNIDADE 3.1. Gerenciamento estratégico de necessidades socioeducacionais de desenvolvimento de pessoas

A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro de pessoal.

Para a Política da Assistência Social é fundamental saber lidar com as diferentes personalidades das pessoas observando os indicadores de humanidade, os quais destacamos:

- a consciência de si;
- o autocontrole;
- a capacidade de relacionar-se com os outros;
- a preocupação com os outros;
- o senso de futuro e passado;
- a capacidade de comunicação; e,
- senso de curiosidade. (NUNES. Alice. *Slides da disciplina Direitos Humanos*. FACAM, 2012).

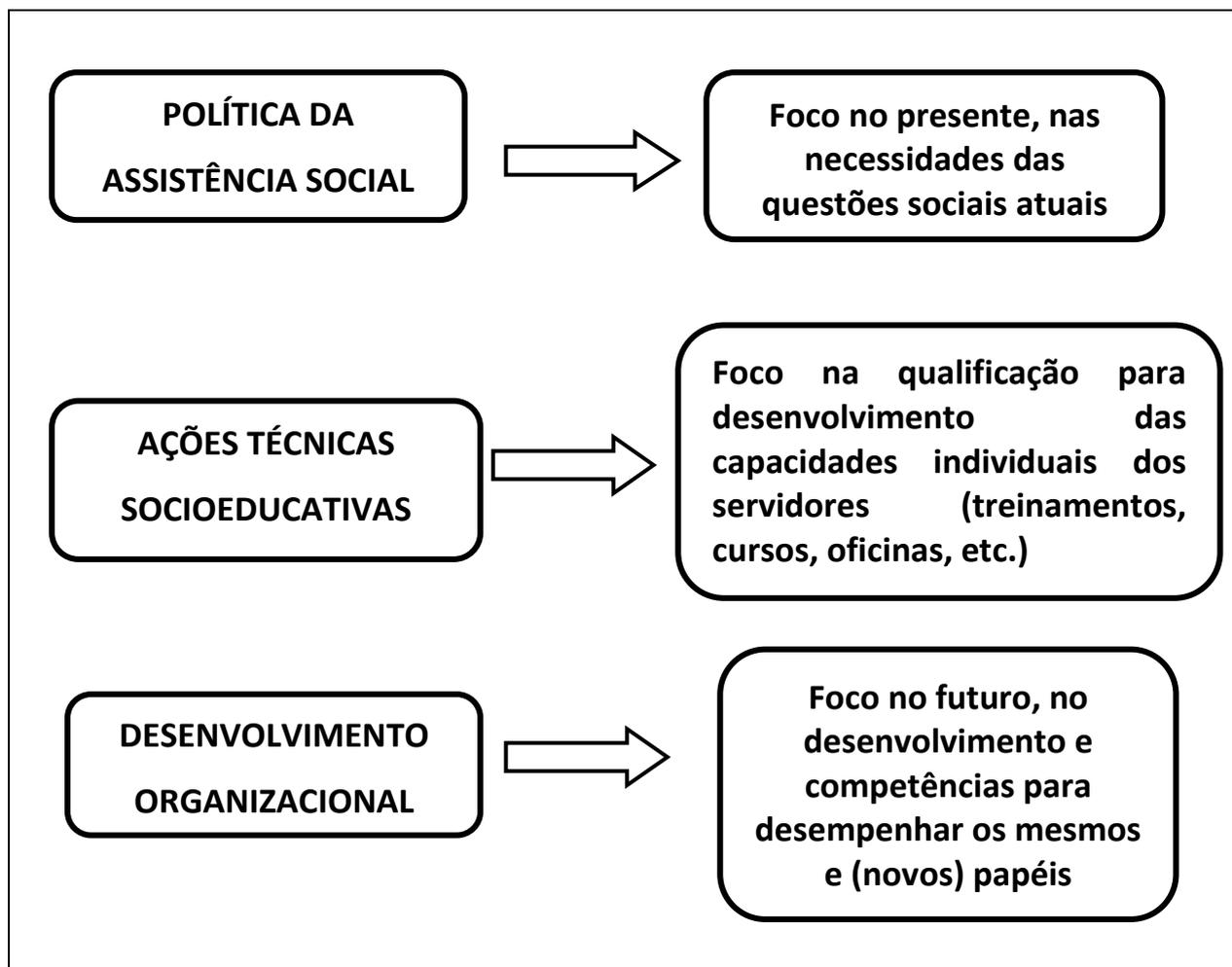
E dentro do processo de desenvolvimento de pessoas a Política da Assistência Social se conduz para a qualificação através da diversidade de capacitações socioeducativas e ações técnicas, como: palestras, treinamentos, oficinas, cursos, terapias, etc., a fim de habilitar o seu quadro funcional para que os serviços prestados aos usuários tenham qualidade de atendimento. A ótica da Prof<sup>a</sup>. Alice Nunes (FACAM, 2012) posiciona que o Assistente Social está habilitado para contribuir com ações técnicas ao Serviço Social para o desenvolvimento das pessoas com a seguinte colocação:

*“O profissional está apto a desenvolver trabalhos com equipes multidisciplinares, buscando o bem-estar das pessoas. Com seus conhecimentos técnicos, o Assistente Social consegue mapear a realidade da empresa/comunidade, contribuindo com a visão estratégica organizacional e participando do processo de desenvolvimento das relações humanas”. (NUNES, Alice. Slides disciplina de Direitos Humanos – FACAM, 2012).*

A noção de desenvolvimento está associada à questão da formação educativa e de capacitação da pessoa funcional. A formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas. Estão incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas. Para ter sucesso na formação dos profissionais do Social, é necessária a vinculação a uma carreira profissional preestabelecida, com um perfil desejado, ou seja, *“atualizado; informado; culto; crítico e competente (propositivo)”*.(NUNES. Alice. Slides disciplina de Direitos Humanos – FACAM, 2012).

As ações técnicas socioeducativas referem-se ao desenvolvimento de capacidades individuais, basicamente relacionadas a funções próprias, a desempenho dos mesmos ou (novos) papéis e é um dos instrumentos mais eficazes para o desenvolvimento organizacional. Parafraseando NUNES, Alice: *“É necessário oferecer às pessoas instrumentos que as auxiliem no desenho de (seus/mesmos) novos papéis, numa nova situação de vida e trabalho”*. (NUNES. Alice. Slides disciplina de Direitos Humanos – FACAM, 2012). Veja a figura a seguir:

### **Quadro 3.1. – Esquema demonstrativo**



Fonte: Adaptado de Knapik (2008) (apud PIMENTA, Maisa Helena. 2011)

É importante criar caminhos alternativos para avaliar o comportamento do indivíduo no trabalho. Nogueira (1980) sugere que o comportamento seja avaliado a partir do conhecimento do indivíduo, de suas habilidades e suas atitudes. No geral, observamos, o porquê se torna necessário para serem realizadas ações técnicas socioeducativas ao funcionalismo público em seus segmentos, onde encontramos situações específicas que fragilizam o desenvolvimento das pessoas em suas funções e, ou, cargos que impedem o desempenho e a produtividade organizacional e parafraçando Almire, Noriega e Lipert (apud NOGUEIRA,1980), pontuamos os seguintes fatores:

- Baixa qualidade dos trabalhos realizados;
- Gasto excessivo de tempo na execução das tarefas;
- Falta de preparo adequado para o desempenho da função;
- Frequente perda ou desperdício de material ou equipamento;

- Afastamento de pessoal (aposentadoria, promoções, transferências, licenças, etc.);
- Mudança de tecnologia ou métodos de trabalho;
- Restrições e retaliações gerenciais que geram a desmotivação profissional;
- Mudança de políticas ou diretrizes na organização;
- Indisponibilidade de mão de obra especializada no mercado de trabalho.

E na contramão desses fatores elencamos alguns objetivos estratégicos, segundo PIMENTA, Maisa Helena (*Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Apostila, p.24, UCDB. 2011) visualizados para a necessidade de capacitações técnicas socioeducativas ao desenvolvimento das pessoas nos segmentos públicos, como:

- Proporcionar aos funcionários a oportunidade de desenvolverem as tarefas e responsabilidades próprias de sua atividade;
- Satisfazer as demandas referentes ao autodesenvolvimento e à formação dos funcionários;
- Facilitar o ajustamento pessoal dos funcionários a suas atividades e ambiente de trabalho; e,
- Proporcionar aos funcionários um sentimento de segurança entre as exigências da demanda ocupacional.

E como finalização de qualquer forma de capacitação, sejam cursos, treinamentos e, ou, oficinas, é imprescindível se ter pressupostos teóricos de avaliação, segundo Giraldes (1980) (apud PIMENTA, MAISA HELENA. p.23, 2011):

A instituição como um organismo sistêmico que interage entre os compartimentos internos e externos do meio ambiente;

- O resultado final de operação como consequência da distância interna dos órgãos da instituição.

A continuidade do sistema de desenvolvimento deve ser realizada conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário, as quais são ditadas, em última análise, pela instituição em que atua e desenvolve suas atividades.

## EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO

- 1) Como se conduz a Política da Assistência dentro do processo de desenvolvimento de pessoas?

---

---

---

---

---

- 2) Segundo Giraldes (1980) quais são os pressupostos teóricos de avaliação?

---

---

---

---

---

### **Unidade 3.2.Mecanismos reguladores ao desenvolvimento de pessoas no contexto da Política da Assistência Social**

Os princípios e diretrizes contidos na presente NOB/RHSUAS têm por finalidade primordial estabelecer parâmetros gerais para a gestão do trabalho a ser implementada na área da Assistência Social, englobando todos os trabalhadores do SUAS, órgãos gestores e executores de ações, serviços, programas, projetos e benefícios da Assistência Social, inclusive quando se tratar de consórcios públicos, entidades e organizações da assistência social.

Nesse sentido, merece destaque, pelo significado que assume para a consolidação do SUAS, a aprovação da Norma Operacional Básica de Recursos Humanos – NOB-RH/SUAS (2006), representando um primeiro esforço de pactuação federativa para definir mecanismos reguladores das relações entre gestores, trabalhadores e prestadores de serviços socioassistenciais no campo da gestão pública do trabalho na assistência social, tendo em vista sua valorização e qualificação.

As definições e iniciativas já desencadeadas na área federal precisam ser reforçadas significativamente pelas “governanças estaduais” e dependem do fortalecimento dessas parcerias. Estas instâncias têm papel fundamental no estímulo à ampliação e formação continuada de quadros, matéria prima básica à constituição de um sistema público de gestão da assistência social.

Tem sido positiva a mobilização dos estados neste sentido. No entanto, é importante, que estas iniciativas sejam de fato formativas, com base numa metodologia dialógica e participativa. A propagação de cursos aligeirados não alcança os resultados esperados nem responde às necessidades do tempo presente no âmbito do SUAS.

Uma política de pessoal bem equacionada deve definir a equipe multiprofissional básica para serviços e programas, natureza e número de profissionais adequados, plano de carreira, cargos e salários, condições de trabalho necessárias a uma atuação qualificada e um sistema de capacitação e educação permanente, envolvendo também as organizações da sociedade civil e os conselhos gestores.

O financiamento deve ser garantido orçamentariamente, independente do cofinanciamento federal, prevendo não só os custos salariais, mas despesas com capacitação e outros recursos para sua permanente requalificação.

A questão do trabalho na assistência social ganha maior complexidade pelos estigmas que a associaram historicamente à caridade e à benemerência, impregnando inclusive as representações dos próprios trabalhadores da área.

De modo mais abrangente, os diferentes profissionais responsáveis pelos programas, projetos, serviços e benefícios nas equipes multidisciplinares, compostas por assistentes sociais, psicólogos, educadores, sociólogos, entre outros, não desenvolveram referências de pertencimento a partir das quais pudessem se identificar enquanto trabalhadores da assistência social.

Contudo, dada a importância estratégica dos quadros técnicos para a implantação do SUAS, é preciso refletir sobre as implicações desse processo no estágio atual de transição em que se encontra a assistência social.

O que está em questão é a ressignificação da *identidade de trabalhador da assistência social*, referenciada em princípios éticos, políticos e técnicos, qualificada para assumir o protagonismo que a implantação do SUAS requer.

É preciso, pois, enfrentar o desafio de construir e consolidar o perfil desse trabalhador, que incorpore a dimensão de interesse público associado à sua função,

comprometido com relações democráticas, com a afirmação de direitos e com processos emancipatórios da população.

Mais ainda, tal processo requer a agregação e o domínio de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, para enfrentar as exigências requeridas pelo aparato técnico e institucional a ser colocado em operação.

O momento é de redefinição das formas de *gestão do trabalho* na assistência social, de negociação e pactuação de mecanismos permanentes de qualificação e progressão na carreira, da adoção de sistemas de avaliação continuada que coloquem o tema da capacitação dos trabalhadores como questão estratégica a ser enfrentada.

Quanto mais qualificados os servidores públicos, menos sujeitos a manipulação e mais preparados para enfrentar os jogos de pressão política e de cooptação nos espaços institucionais, conferindo maior qualidade ao trabalho realizado.

A questão dos recursos humanos adquire destaque especial, pois além de redundar na qualidade dos serviços socioassistenciais, constitui a “tecnologia básica” do SUAS. Por ser uma área de prestação de serviços públicos cuja mediação principal é o próprio profissional, o trabalho da assistência social está fortemente apoiado no conhecimento e na formação técnica e política do seu quadro de pessoal.

Diferentemente da saúde, por exemplo, cujo trabalho profissional é exercido por múltiplos agentes e trabalhadores de diferentes níveis de escolaridade, o trabalho na assistência social é basicamente exercido por profissionais de nível universitário, responsáveis pela produção de respostas qualificadas às necessidades sociais dos usuários.

Como analisa Sposati (2006:104): “Recursos humanos na gestão da assistência social é matéria prima e processo de trabalho fundamental. A assistência social não opera por tecnologias substitutivas do trabalho humano”.

Mesmo em áreas de uso intensivo de tecnologia de ponta, como a saúde, pesquisas vêm revelando que a sua incorporação não dispensa o trabalho humano de investigação, avaliação e decisão. “Não substitui os cuidados, bem como para a utilização de qualquer equipamento é preciso decisão humana, programação para funcionamento, definição de parâmetros e avaliação constante das informações fornecidas pelos equipamentos”. (PIRES,1998:241)

Também estudiosos das transformações contemporâneas dos processos e relações de trabalho apontam para a complexa interpenetração entre atividades

laborativas e o conhecimento científico e tecnológico, destacando que mesmo aquelas atividades que internalizam intensivamente sofisticada tecnologia *hard*, não dispensam a atividade humana. Concluem que “no mundo da *tecnociência*, a produção de conhecimentos torna-se um elemento essencial da produção de bens e serviços, e a capacidade dos trabalhadores ampliarem seus saberes torna-se uma característica do trabalho em geral: cada vez mais o trabalhador apresenta-se como força inteligente, de resolução de problemas inesperados”. VINCENT(apud ANTUNES, 2000:13)

O trabalho na assistência social é totalmente dependente da inteligência e do saber da força de trabalho humana. Por mais que a gestão da assistência social esteja incorporando tecnologias de informação e comunicação, e esse é um processo que tem avançado enormemente com a implantação da Rede SUAS, embora ainda tenha muito a caminhar, o “núcleo duro” das atividades depende das dimensões técnicas, éticas e políticas do trabalho desempenhado por seus profissionais.

O diagnóstico das gestões municipais e estaduais apresentados na V Conferência Nacional de Assistência Social (2005) revelou a defasagem tecnopolítica da força de trabalho da assistência social. “Além de pouca em quantidade, e frágil, em qualidade, essa força está desgastada pelo tempo e pelo ausente processo de requalificação”. (SPOSATI, 2006:104)

O histórico de ativismo na assistência social, de exigência de respostas imediatistas às sempre urgentes demandas dos usuários, tem exercido forte pressão sobre os seus trabalhadores. O agravamento das vulnerabilidades sociais e da precariedade de vida e de trabalho dos demandantes dos serviços socioassistenciais também amplia a fragilização das respostas profissionais dos trabalhadores da assistência social, invariavelmente emergenciais e insuficientes diante da premência da necessidade e da precariedade das soluções.

Também os poucos recursos e insumos que, via de regra, são colocados à disposição dos trabalhadores, foram construindo uma marca de subalternidade e de respostas improvisadas sem a necessária reflexão individual e coletiva que o trabalho nesse campo requer. A descontinuidade dos programas e serviços pouco enraizados na institucionalidade pública, também marca o trabalho da assistência social, que sofre diretamente com a transição das elites dirigentes, em uma área historicamente sujeita a manipulações personalistas e moeda de troca política.

As transformações em curso no mundo do trabalho atingem intensamente o conjunto dos trabalhadores das esferas pública e privada e os vínculos que estabelecem,

expressas pelo grande crescimento das formas flexíveis e precárias de trabalho – informal, parcial, temporário, terceirizado – sem o direito às garantias derivadas do trabalho assalariado “com carteira assinada”.

A implantação do SUAS exige novas formas de gestão do trabalho e certamente a ampliação do número de trabalhadores é condição essencial, ao lado de processos continuados de formação e qualificação.

A adoção de sistemas de planejamento e gestão de serviços e programas é fundamental para a política pública que pretende ser eficiente e democrática, envolvendo distintas áreas disciplinares, além de iniciativas intersetoriais e interinstitucionais.

Os quadros técnicos e administrativos precisam estar qualificados e preparados para formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas, em especial para enfrentar o desafio atual de consolidar o SUAS.

Processos de monitoramento e avaliação das políticas públicas são ferramentas indispensáveis à gestão governamental, exigindo-se dos gestores públicos da assistência social o compromisso com a direção do processo de inovação organizacional, como sujeitos ativos da mudança que está sendo requisitada.

Daí a necessidade de implantar estratégias de negociação permanente para dirimir conflitos e estabelecer acordos com os diversos segmentos da força de trabalho. Um dado significativo citado por Passos Nogueira (2006:161), demonstra que, ao menos na esfera federal, está em curso, desde 2003, um processo de recomposição dos seus quadros. Mas, é preciso considerar que o grau de responsabilidade pelos serviços públicos é relativamente maior nos estados e municípios, em decorrência do processo de descentralização. Portanto, para essas esferas também está posto o desafio de implantação de uma política de desenvolvimento de pessoas e de gestão do trabalho que responda às necessidades do atual estágio de consolidação do SUAS em todo o território nacional.

## **EXERCÍCIO DE FIXAÇÃO**

1) É INCORRETO afirmar que:

a) é preciso considerar que o grau de responsabilidade pelos serviços públicos é relativamente maior nos estados e municípios em decorrência do processo de descentralização;

- b) A adoção de sistemas de planejamento e gestão de serviços e programas é fundamental para a política pública que pretende ser eficiente e democrática;
- c) A implantação do SUAS não exige novas formas de gestão do trabalho e certamente a ampliação do número de trabalhadores é condição essencial, ao lado de processos continuados de formação e qualificação.
- d) A questão dos recursos humanos adquire destaque especial, pois além de redundar na qualidade dos serviços socioassistenciais, constitui a “tecnologia básica” do SUAS.

2) O diagnóstico das gestões municipais e estaduais apresentados na V Conferência Nacional de Assistência Social (2005) revelou:

- a) os princípios e diretrizes contidos na presente NOB/RHSUAS;
- b) a adoção de sistemas de planejamento e gestão de serviços e programas;
- c) processos de monitoramento e avaliação das políticas públicas;
- d) a defasagem tecnopolítica da força de trabalho da assistência social.

#### **ATIVIDADE AVALIATIVA**

1) Os quadros técnicos e administrativos precisam estar qualificados e preparados para formular, implementar, monitorar e avaliar as políticas públicas, em especial:

- a) implantação de uma política de desenvolvimento de pessoas e de gestão do trabalho;
- b) para enfrentar o desafio atual de consolidar o SUAS;
- c) sem o direito às garantias derivadas do trabalho assalariado “com carteira assinada”;
- d) a descontinuidade dos programas e serviços pouco enraizados.

Faça um comentário justificando sua resposta.

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### a) Básica

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por competências - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: São Paulo: Atlas, 2001.

### b) Bibliografia Complementar

ANTUNES, Celso. **Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo**. Vozes, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CASTILHO, Áurea. **A Dinâmica do Trabalho de Grupo**. Qualitymark, 1999.

FRITZEN, Silvino José. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**. Vozes, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.