

Luiz Carlos Lupinacci

**COMO TRANSFORMAR O DEPARTAMENTO DE PESSOAL DO
NÚCLEO ESTADUAL/MS/RS EM GESTOR DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em saúde.

Orientadora: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre - RS

2006

Luiz Carlos Lupinacci

**COMO TRANSFORMAR O DEPARTAMENTO DE PESSOAL DO
NÚCLEO ESTADUAL/MS/RS EM GESTOR DE PESSOA**

Conceito final:

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientadora Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

As minhas chefes Clarita e Olga que me deram a oportunidade de participar deste curso.

Aos professores do curso pelo ensinamento e amizade.

Aos colegas de curso que se tornaram meus novos amigos.

Aos colegas de trabalho que nos apoiaram nos momentos de dificuldade.

Aos meus pais Roberto e Mafalda pelo apoio, e a minha filha Thais pela compreensão.

A minha orientadora Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes por todo apoio.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi avaliar, segundo opinião dos servidores deste setor, como o Departamento de Pessoal do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, pode transformar-se em um Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas. Procurou-se identificar as políticas e práticas usadas atualmente pelo Serviço de Recursos Humanos e as que possam transformar o Departamento de Pessoal em uma área de Gestão de Pessoas e propor diretrizes de um plano de ação para transformar a área, sob uma perspectiva estratégica. Utilizou-se a estratégia de estudo de caso exploratório descritivo. Participaram do estudo os servidores alocados na área do Departamento de Pessoal do Núcleo (n=61). A coleta de dados foi feita através de um questionário, respondido por 34 servidores. Os dados mostram que os servidores estão insatisfeitos com a sobrecarga de trabalho devido ao pequeno contingente de pessoal para atender a crescente demanda de serviços, a falta de recursos materiais, de qualidade de vida e de capacitação. Conclui-se que o Departamento de Pessoal do Núcleo ainda se encontra num estágio atrasado em relação às modernas tendências da área de RH. Recomenda-se a implantação de um novo método de gestão, o método de Gestão Estratégica de Pessoas.

Unitermos: Gestão em Saúde, Recursos Humanos em Saúde; Avaliação de Recursos Humanos em Saúde; Administração em Saúde; Mudança Organizacional.

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1 – Períodos de admissão dos servidores.....	30
Tabela 2 – Relação das datas de Admissão dos servidores	31
Tabela 3 – Relação dos cargos dos respondentes	32
Tabela 4 – Resultados da avaliação dos respondentes.....	33
Tabela 5 – Resultados da avaliação sobre a atuação do RH.....	33
Tabela 6 – Opinião sobre a existência de avaliação dos resultados	35
Tabela 7 – Opinião sobre as competências de estratégia e políticas	35
Tabela 8 – Opinião sobre as competências de estratégia e políticas -	
2ª parte	36
Tabela 9 – Opinião sobre a autoria das atividades de RH.....	37
Tabela 10 – Opinião sobre a autoria das atividades de RH – 2ª parte	38
Tabela 11 – Papéis que o RH exerce na formulação de atividades de RH ...	38
Tabela 12 – Papéis que o RH exerce na formulação de atividades de RH-..	
2ª parte	39
Tabela 13 – Opinião sobre os objetivos do RH	40
Tabela 14 – Opinião sobre os objetivos do RH – 2ª parte	41
Tabela 15 – Identificação dos objetivos conforme respondentes	42
Tabela 16 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal.....	43
Tabela 17 – Resultados da questão sobre o papel que melhor define a	
Área de RH	44
Tabela 18 – Resultados da questão sobre definição de práticas e	
atividades	44
Tabela 19 – Resultados sobre a questão dos recursos materiais sufi-.....	
cientes	46
Tabela 20 – Resultados sobre a questão referente a suficiência de recur- ..	
Sos humanos.....	46
Tabela 21 – Principais problemas identificados	47
Tabela 22 – Principais atividades desenvolvidas.....	49
Tabela 23 – Atividades que o RH deveria exercer	50
Tabela 24 – Resultados da questão sobre a fase em que se encontra o RH	51
Tabela 25 – Principais sugestões apresentadas pelos respondentes.....	53

SUMÁRIO

	RESUMO	4
1	INTRODUÇÃO	7
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E CONTEXTO	8
3	JUSTIFICATIVA	11
4	REVISÃO TEÓRICA	13
4.1	HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	13
4.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	21
5	OBJETIVOS	22
5.1	OBJETIVO GERAL.....	22
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
6.1	ESTRATÉGIA DE ESTUDO DE CASO	23
6.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	24
7	ANÁLISE DOS DADOS	27
8	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	46
8.1	CONCLUSÕES	46
8.2	SUGESTÕES	48
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	52
	GLOSSÁRIO	63

1 INTRODUÇÃO

Trabalhando há vinte anos na área de RH, surgiu a oportunidade de fazer este curso de especialização. Entre tantas disciplinas que fazem parte do mesmo, a de Gestão de Pessoas, com a Profa. Elaine Di Diego Antunes, nos sensibilizou bastante, ao vermos quão distante a nossa área estava das modernas tendências administrativas. Então, na hora da escolha do tema da nossa monografia a primeira idéia foi essa, que intitula o presente trabalho. Para isso, elaboramos um projeto de pesquisa que a seguir detalhamos.

Ingressei no Serviço Público Federal em 10091986, através de concurso público, no cargo de Agente Administrativo, e fui lotado na área de Recursos Humanos, no Setor de Concessão de Benefícios, responsável pela análise e concessão de pensão por morte dos servidores estatutários do EX-INAMPS, assim como pela revisão das mesmas, auxílio-funeral e pecúlio especial (que não existe mais).

Em 2002 passei para a CAS, Central de Atendimento ao Servidor, que serve de acolhimento ao servidor, agora do Ministério da Saúde, por onde passam todas as demandas relacionadas com a vida funcional do mesmo.

Durante esses anos de trabalho participei das mudanças ocorridas, tanto em relação a instituição INAMPS, quanto em relação a área de RH. Sendo que esta última, não evoluiu, dentro do Núcleo, da mesma forma que na área empresarial. Pelo contrário, estacionou na fase do velho Departamento de Pessoal.

Assim sendo, no decorrer deste trabalho, tentaremos demonstrar se é possível transformar a área de RH do Núcleo estadual em uma área de Gestão Estratégica de Pessoas e se há interesse das autoridades federais, seja do Ministério da Saúde, ou acima dele, de que essas mudanças ocorram, de que haja uma descentralização administrativa em nível de Núcleo estadual, em qualquer parte do país, ou não.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E CONTEXTO

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde/RS não tem uma estrutura organizacional prevista em lei, ficando aqui no estado no mesmo nível de hierarquia e autonomia que o Serviço de Auditoria (SEAUD) e o Serviço de Fomento e Controle Técnico (SFCT), todos eles subordinados a Secretaria Executiva do Ministério da Saúde.

A Unidade de Recursos Humanos do Núcleo Estadual/MS/RS está subordinada a Chefia da Divisão de Convênios e Gestão (DICON) com a atribuição de apoiar e subsidiar sua Chefia para decisões relativas a área de pessoal dos servidores lotados no estado do Rio Grande do Sul, seja da área federal, estadual ou municipal.

A estrutura não formal da Unidade de Recursos Humanos é constituída atualmente de 61 servidores, distribuídos em doze setores, com atividades e atribuições diversas: (1) Cadastro; (2) Lotação; (4) Pagamento; (5) Inativos, com pensões e aposentadorias; (6) Frequência; (7) Contagem de Tempo de Serviço; (8) Disciplina; (9) Processos Judiciais; (10) Grupo de Perícia Médica; (11) Arquivo. e (12) Capacitação, todos localizados na Avenida Borges de Medeiros nº 536, Edifício Brasileiro de Moraes, onde ocupa vários andares, no bairro Centro de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

O Núcleo Estadual/MS/RS é formado por 1.308 servidores, sendo 352 lotados em Porto Alegre e 956 no interior do estado. Na capital temos a unidade de Recursos Humanos com 61 servidores, a Divisão de Convênios com 35 servidores, o Serviço de Fomento e Controle Técnico com 8 servidores, o Serviço de Auditoria com 41 servidores, a Unidade Gestora com 5 servidores, a Administração com 16 servidores, a Secretaria Estadual de Saúde com 113 servidores e a Secretaria Municipal de Saúde com 74 servidores. Dos 61 servidores do RH, temos: 1 com o ensino fundamental incompleto, 6 com fundamental completo, 5 com ensino médio incompleto, 13 com ensino médio completo, 7 com superior incompleto, 28 com superior completo, 1 com especialização, nenhum com mestrado e nenhum com doutorado.

Este número pode parecer grande, mas não é, pelas seguintes razões:

- a) a unidade de RH do Núcleo é responsável pela vida funcional de milhares de servidores em todo o estado, pois essas atribuições foram centralizadas em Porto Alegre;
- b) muitos servidores foram cedidos para a esfera estadual e municipal com o advento do SUS;
- d) como o INAMPS foi extinto e não existe um plano de carreira não são feitos mais concursos para substituir os servidores que estão se aposentando;
- e) falta uma política de desenvolvimento de pessoal para as necessidades atuais.

Assim propomos a criação de um novo modelo de organização, com políticas e práticas que possam transformar o Departamento de Pessoal local em uma área de Gestão Estratégica de Pessoas para atender aos desafios do futuro. A questão de pesquisa que orienta esse estudo é seguinte: **COMO TRANSFORMAR O DEPARTAMENTO DE PESSOAL DO NÚCLEO ESTADUAL/MS/RS EM GESTOR DE PESSOAS?**

O objeto do nosso estudo é a área de recursos humanos do atual Ministério da Saúde que já fez parte do EX-INAMPS até 1993 quando este foi extinto. A partir dessa extinção começaram os problemas de falta de pessoal em geral e, especificamente, na área de RH, com o fim dos concursos que praticamente acabou com a reposição dos funcionários que foram se aposentando. Além disso, desde a implantação do SUS uma parte significativa dos servidores da área da saúde foi cedida para a esfera estadual e municipal.

Com a extinção do INAMPS houve um desmonte dos seus recursos físicos, humanos e mesmo as Secretarias, as Divisões, as Seções, as chefias e as funções foram recolhidas para a Direção Geral em Brasília.

Todas as funções de recursos humanos que antes tinham uma certa autonomia em algumas unidades locais foram centralizadas no Núcleo do MS/RS em porto Alegre. Isto vem provocando uma sobrecarga dos servidores da área de pessoal, pois além de diminuir o número, aumentou a carga de serviço para os que ainda estão em atividade, pois são responsáveis pela vida funcional de milhares de servidores aqui no estado.

Some-se a isso, o Pacto 2006, para o qual teremos que nos readaptar, e teremos daqui para frente inúmeros desafios para os quais precisaremos contar com todo pessoal disponível, desenvolver competências e talentos, retendo os que já temos e atraindo outros mais. Para isso, teremos que transformar esse modelo burocrático tradicional da atualidade em um modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, que é o objetivo do nosso estudo.

3 JUSTIFICATIVA

O RH do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul ainda se apresenta com as funções dos antigos Departamentos de Pessoais burocráticos, cujas atribuições se restringem em contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas.

Durante o Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde 2005 – 2006 houve várias discussões e avaliações com foco na Gestão de Pessoas no RH, nas quais foram identificados, de forma exploratória, vários problemas tais como: a insuficiência de servidores para atender as necessidades do Núcleo Estadual; a má distribuição das tarefas entre os servidores, com sobrecarga de uns e ociosidade de outros; falta de recursos para capacitação dos servidores; estrutura física inadequada (ambiente, material e equipamentos insuficientes e inexistentes); falta de motivação dos servidores para desenvolverem suas atividades devido a vários fatores: institucionais, pessoais, biológicos e sociais, como a falta de um plano de cargos e salários; a dificuldade que alguns funcionários tem de incorporar novas tecnologias em seus processos de trabalho e finalmente como pertencentes a um órgão em extinção (INAMPS), não havendo mais a possibilidade de atração de servidores através de recrutamento e de seleção (concurso), o quadro funcional vai diminuindo inexoravelmente pela aposentadoria decorrente do tempo de serviço ou pelas doenças que geram a invalidez para o trabalho em consequência de uma política de pessoal que não contempla os anseios e aspirações pessoais e profissionais dos servidores.

Segundo Ribeiro (2005), “o papel do Recursos Humanos é atrair, reter e desenvolver pessoas”.

- a) Atrair Pessoas: planejar e executar uma política de atração de pessoas, através da troca, permuta ou cedência de servidores do interior com a capital sempre que houver interesse em competências específicas.

- b) Reter Pessoas: para reter talentos dentro da empresa, a área de Recursos Humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais e promover um bom ambiente de trabalho (RIBEIRO, 2005, p. 16).

- c) Desenvolver Pessoas: entende-se que a área de Recursos Humanos deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro (RIBEIRO, 2005, p.10).

A Unidade de RH conta com 61 servidores com os mais diversos níveis e tipos de formação. Fora isso, teríamos um conjunto de servidores ativos na capital e no interior do Estado nos três níveis de administração: federal, estadual e municipal.

A nossa proposta é desenhar um novo modelo de organização com novas políticas e práticas de gestão para compreensão do papel da pessoa, com capacidade para desenvolvê-las e ser desenvolvida por elas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade, ou seja, implantar um modelo de Gestão Estratégica de Pessoas.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Durante muito tempo, a Administração de Pessoal foi denominada Relações Industriais. Nesse período que ocupou as seis primeiras décadas do século 20, os Departamentos de Relações Industriais (DRI) proliferaram nas grandes empresas como meios de resolução dos problemas trabalhistas, quase sempre focalizados na relação entre capital e trabalho, ou seja, entre empresa e funcionários. Os órgãos de relações industriais tratavam exclusivamente das admissões, pagamento, disciplina e demissões da mão-de-obra das empresas. O administrador de pessoal precisava conhecer profundamente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), porque ela era a sua bíblia e o seu manual de trabalho. A abordagem era estritamente legal.

Logo depois, a administração de pessoal mudou radicalmente de rumo. Seu novo papel foi o de utilizar as pessoas na solução dos problemas empresariais. Verificou-se que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu patrimônio mais valioso. A nova denominação passou a ser recursos humanos. E os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) começaram a surgir para cuidar de tão importante patrimônio e fazer com que as pessoas vestissem a camisa da empresa. A nova abordagem não deixou de lado o atendimento e obediência à legislação vigente.

Assim, o conceito de Administração de Pessoal passou por uma enorme ampliação. Modernamente, a Administração de Pessoal é a área da Administração que cuida da provisão, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa no sentido de alcançar objetivos organizacionais (como lucratividade, competitividade, imagem externa, crescimento e consolidação da empresa) e satisfazer objetivos individuais (como melhores salários, melhores condições de vida e de trabalho, satisfação e realização pessoal dos empregados). Assim administrar pessoas significa atrair, aplicar, manter e desenvolver pessoas nas empresas. A Administração de Pessoal requer necessariamente a conjunção de duas realidades:

as empresas e as pessoas. Sem empresas e sem pessoas não haveria Administração de Pessoal (CHIAVENATO, 2000).

A Administração de Pessoal visa atingir objetivos para a empresa (os objetivos organizacionais) e para os empregados (objetivos pessoais). São exemplos de objetivos organizacionais o lucro, a imagem da empresa, a maior participação dela no mercado, a redução de custos, etc. Podemos citar como exemplos de objetivos pessoais a melhor remuneração, segurança no emprego, melhores benefícios sociais, melhor qualidade de vida, etc. Tanto objetivos organizacionais como pessoais devem ser alcançados por meio da Administração de Pessoal mesmo que pareçam antagônicos entre si.

Podemos citar como os principais objetivos da Administração de Pessoal:

- a) Proporcionar à empresa os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e às suas operações, mantendo-os a longo prazo na organização.
- b) Proporcionar aos empregados um trabalho condizente, ambiente adequado e condições de remuneração de tal modo que se sintam motivados a permanecer na organização e a trabalhar nela com dedicação e lealdade.
- c) Proporcionar condições de perfeito ajustamento entre os objetivos organizacionais das empresas e os objetivos individuais dos empregados.

Para atingir esses objetivos, a Administração de Pessoal deve dedicar-se às seguintes funções principais:

- a) Suprir a empresa dos recursos humanos necessários por meio do recrutamento e seleção de pessoal.
- b) Manter na empresa os recursos humanos necessários por meio da remuneração e dos benefícios sociais.

- c) Desenvolver na empresa os recursos humanos com potencial por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- d) Criar entre as pessoas – desde os diretores até os empregados de nível mais baixo – uma atitude favorável ao relacionamento pessoal e um clima propício ao bom entrosamento social.
- e) Criar condições para que cada chefe administre seus subordinados de acordo com as normas e critérios (Política de Pessoal) estabelecidas pela empresa.

A Administração de Pessoal está preocupada basicamente com a qualidade das pessoas que compõem uma empresa e com a qualidade de vida das pessoas dentro das empresas. A qualidade de vida representa o grau de satisfação de cada pessoa com relação ao ambiente que a cerca dentro do seu trabalho e ao ambiente que ela consegue desenvolver fora do seu trabalho, isto é, em sua vida particular.

Antigamente, o órgão de Administração de Pessoal era um órgão isolado que trabalhava solitariamente, executando apenas serviços rotineiros e burocráticos como folha de pagamento, admissões e desligamentos de empregados. Nesse sentido era um órgão eminentemente burocrático devotado unicamente às rotinas de pessoal. Funcionava em um nível relativamente baixo, apenas executando ordens do nível mais elevado ou de outros órgãos da empresa, como a produção e vendas. Para a empresa, representava o órgão que cuidava dos empregados a fim de evitar problemas legais. Para os empregados representava o órgão da empresa que os controlava e exigia o cumprimento do trabalho. Isto ficou para o passado.

Hoje, a Administração de Pessoal constitui um órgão que compartilha com todos os demais órgãos da empresa o encargo de administrar pessoas. Esta moderna conceituação de Administração de Pessoal significa que administrar pessoas é uma responsabilidade de cada gerente – uma responsabilidade de linha. Aliás, uma responsabilidade exclusiva, pois cada gerente não reparte sua autoridade sobre os seus subordinados com ninguém, nem mesmo com o gerente da

Administração de Pessoal. Todavia, em cada empresa existem vários gerentes cada qual com diferentes características de personalidade, de liderança, de experiência profissional e de formação pessoal

Para que a Administração de Pessoal seja executada de maneira uniforme pelos vários gerentes da empresa, deve existir um órgão de Administração de Pessoal capaz de:

- a) Estabelecer normas e critérios (Políticas de Pessoal) que sirvam de base para os gerentes administrarem seus subordinados de maneira equânime.
- b) Executar atividades técnicas especializadas relacionadas com pessoal, para liberar os gerentes para as responsabilidades específicas de sua área de ação, como executar serviços de recrutamento e seleção, de treinamento, de avaliação de cargos e salários, de elaboração e processamento da folha de pagamento, das rotinas de admissão, de desligamento, férias, 13º salário, etc.

Assim, o órgão de Administração de Pessoal existe para prestar serviços de staff, para permitir que cada gerente administre seus subordinados da melhor maneira possível, ou seja, a função da Administração de Pessoal é administrar as pessoas via suas respectivas gerências. É fazer com que as gerências administrem seus subordinados de acordo com as modernas técnicas de Administração de Pessoal.

Existem dois princípios básicos da moderna Administração de Pessoal:

- a) A Administração de Pessoal é uma responsabilidade de linha, isto é, é uma responsabilidade exclusiva de cada gerente em relação aos seus subordinados. Assim, administrar pessoas é uma responsabilidade exclusiva de cada gerente.
- b) A Administração de Pessoal é uma função de assessoria, isto é, um órgão de staff que estabelece as normas e critérios relacionados com a

administração de pessoas e que executa atividades especializadas relacionadas com o pessoal. Assim, cada gerente administra seus subordinados de acordo com as normas e critérios estabelecidos pelo órgão de Administração de Pessoal.

Assim sendo, a moderna Administração de Pessoal é hoje entendida como uma responsabilidade de linha (de cada gerente) e uma função de staff (do órgão de Administração de Pessoal).

O atendimento a esses dois princípios básicos é importante para estabelecer um equilíbrio harmônico entre o órgão de Administração de Pessoal e as gerências da empresa. O órgão de Administração de Pessoal é o prestador de serviços especializados em pessoal, enquanto as gerências da empresa são os usuários desses serviços. Ambos os princípios servem para evitar, de um lado, a centralização extrema dos encargos de pessoal no órgão de Administração de Pessoal e, de outro, a descentralização caótica dos assuntos de pessoal entre os gerentes da empresa. Ambos os extremos devem ser evitados para não sobrecarregar o órgão de Administração de Pessoal nem as gerências envolvidas.

O número de órgãos da Administração de Pessoal depende diretamente do tamanho ou complexidade da empresa. Por isso, torna-se difícil dizer exatamente quais os órgãos que devem compor a Administração de Pessoal. Uma enorme variedade de órgãos em uma empresa de pequeno porte significaria um exagero. Uma pequena variedade de órgãos em uma empresa de grande porte, por outro lado, significaria uma enorme omissão de especialidades necessárias ao adequado funcionamento da empresa.

Assim, existe nas empresas uma adaptação do homem ao trabalho por meio da seleção e do treinamento de pessoal. Mas existe também uma contínua adaptação do trabalho ao homem mediante a adequação dos métodos e processos de trabalho, das máquinas e equipamentos e das condições ambientais de trabalho. Quando estas adequações são feitas – a adequação do homem ao trabalho e a adequação do trabalho ao homem –, a relação homem-trabalho torna-se mais produtiva e feliz. Produtiva porque aumenta o rendimento humano, proporcionando

resultados melhores para a empresa e para o homem. Feliz, porque aumenta a satisfação das pessoas, proporcionando um clima de trabalho mais agradável. Quando consegue esse tipo de relação homem-trabalho, certamente a Administração de Pessoal terá conseguido alcançar duas de suas principais finalidades: a melhoria da qualidade das pessoas para a empresa e a melhoria da qualidade de vida das pessoas nas empresas.

No início havia a necessidade efetuar os registros referentes aos trabalhadores, tais como, as horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

Depois grandes organizações começaram a patrocinar pesquisas na área acadêmica para conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

O movimento da administração científica ou escola clássica

Os dois autores abaixo citados são os responsáveis pelo surgimento do “movimento da administração científica” ou “escola clássica”:

- a) Os livros Shop management (1903) e Aos princípios da administração científica (1906) do engenheiro Taylor introduziam a busca da maximização da eficiência na produção.
- b) O francês Fayol em seu livro Administração geral e industrial (1916) introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (MARRAS, 2000).

Nesse período, nasceu a função de “chefe de pessoal”, a quem cabia informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos.

O movimento de relações humanas (década de 20)

Teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores, propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos, a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, através do Homo Social.

O Behaviorismo

Era uma crítica à Escola de Relações Humanas pela sua singeleza e empirismo ao entender que a simples satisfação no trabalho pudesse gerar, por si só, a eficiência tão procurada. Em 1945 surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Nesse novo cenário a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais.

É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o status de gerência, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática, com o nome de gerente de pessoal.

Foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas. Resolveu-se denominar essa função de “gerente de relações humanas” ou gerente de recursos humanos (GRH). Nos Estados Unidos (anos 60) criou-se paralelamente ao GRH o gerente de relações industriais (GRI) para distinguir o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos daquele que seria o especialista sobre questões “humanas” (GRH).

As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, segundo Marras (2000):

A Fase Contábil

Caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.

A Fase Legal

Registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação era o acompanhamento e a manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Temos como característica desta fase o fato de que o poder até então centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A Fase Tecnicista

Foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status de gerência. Foi nessa oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no nosso país, momento em que os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas a figura do GRI. Obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase embrionária; contudo, há que ressaltar que isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

A Fase Administrativa

Criou um marco histórico nas relações entre o capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nesta fase, registrou-se nova mudança na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de

orem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade, etc.).

A Fase estratégica

Foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi, assim, nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas, com os seus trabalhadores. O cargo de GRH passou de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Historicamente, as pessoas vem sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais tem ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. (DUTRA, 2002, p.15).

4.2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2002, p. 17):

[...] podemos caracterizar a Gestão de Pessoas como:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Políticas, como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e a práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar, segundo opinião dos servidores deste setor, como Departamento de Pessoal do Núcleo Estadual/MS/RS pode transformar-se em um Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as políticas e práticas usadas atualmente pelo Serviço de Recursos Humanos.
- b) Identificar políticas e práticas que possam transformar o Departamento de Pessoal em uma área de Gestão de Pessoas.
- c) Propor diretrizes de um plano de ação para transformar a área, sob uma perspectiva estratégica.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 ESTRATÉGIA DE ESTUDO DE CASO

O presente trabalho é um estudo de caso exploratório descritivo com o fim de avaliar, segundo opinião dos servidores deste setor, como Departamento de Pessoal do Núcleo Estadual/MS/RS pode transformar-se em um Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas.

O Núcleo Estadual/MS/RS está localizado na Avenida Borges de Medeiros nº 536, Edifício Brasileiro de Moraes, onde ocupa vários andares, no bairro Centro de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

ESTUDO DE CASO

Segundo Carvalho (1995, p. 157):

O estudo de caso é um meio para se coletar dados, preservando o caráter unitário do “objeto” a ser estudado. Deve-se sempre ter em mente que a totalidade de qualquer objeto de estudo, quer físico, biológico ou social é uma construção intelectual, uma vez que não dispomos de meios concretos para definir precisamente estes limites. O estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto de pesquisa em toda a sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando.

PESQUISAS EXPLORATÓRIAS

Segundo Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

PESQUISAS DESCRITIVAS

As pesquisas descritivas têm como objeto primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A despeito de sua crescente utilização nas Ciências Sociais, encontram-se muitas objeções a sua aplicação. Uma delas refere-se à falta de rigor metodológico, pois, diferentemente do que ocorre com os experimentos e levantamentos, para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos. Por essa razão, são freqüentes os vieses nos estudos de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade de seus resultados. Ocorre, porém, que os vieses não são prerrogativa dos estudos de caso; podem ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa. Logo, o que cabe propor ao pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses. (GIL, 2002, p. 54).

6.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participam do estudo os servidores alocados na área do Departamento de Pessoal do Núcleo Estadual/MS/RS, que está localizado na Avenida Borges de Medeiros nº 536, Edifício Brasileiro de Moraes, onde ocupa vários andares, no bairro Centro de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

O Departamento de Pessoal do Núcleo possui 61 servidores, distribuídos em doze setores: (1) Cadastro; (2) Lotação; (4) Pagamento; (5) Inativos, com pensões e aposentadorias; (6) Freqüência; (7) Contagem de Tempo de Serviço; (8) Disciplina; (9) Processos Judiciais; (10) Grupo de Perícia Médica; (11) Arquivo. e (12) Capacitação .

O perfil desses servidores está descrito no item 7, análise de dados.

TÉCNICA DE COLETA

Durante o presente trabalho elaboramos um Instrumento de Coleta de Dados, um **questionário** (vide Anexo A), com vinte e duas perguntas fechadas e abertas, com predomínio de questões fechadas, que foi distribuído aos servidores do RH do Núcleo para ser preenchido durante o mês de outubro de 2006, como forma de atender aos objetivos do mesmo. Foram devolvidos trinta e quatro questionários que correspondem aproximadamente a metade do quantitativo total de servidores (n=61).

Os questionários foram preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador. Foram elaboradas um máximo de 22 questões, a fim de que pudesse ser respondido num curto período de tempo.

Durante a distribuição dos questionários os respondentes foram informados de qual era a finalidade do questionário, de como preencher o questionário, de que não havia necessidade de identificação pessoal (garantia de anonimato) e de como devolver o questionário preenchido.

Tanto o questionário, quanto o formulário, por se constituírem de perguntas fechadas, padronizadas, são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são mais fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado. As perguntas devem ser ordenadas, das mais simples às mais complexas. (CARVALHO, 1995, p. 156).

O cabeçalho do questionário foi padronizado, contendo dados que identificam o perfil do informante (sexo, idade, estado civil, cargo), com questões fechadas e outros dados de interesse para a pesquisa, como data de admissão, grau de escolaridade, etc. As quatro primeiras questões dão o perfil pessoal do respondente e a 5ª e a 6ª questões dão o perfil funcional do mesmo. Na terceira parte do questionário temos questões que avaliam o modelo administrativo e organizacional da área de RH.

TÉCNICA DE ANÁLISE

Após a aplicação dos questionários aos 61 servidores do Núcleo Estadual/MS/RS, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, cujo endereço mencionamos em páginas anteriores, recolhemos os 34 questionários devolvidos e passamos a etapa da análise de dados.

No presente caso utilizamos a técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva (média e frequência).

O tratamento estatístico dos dados foi feito através do processamento dos questionários pelo Programa Sphinx Léxica, v. 4.5, que gerou um relatório estatístico e gráfico.

Iniciamos a etapa de classificação e organização das informações coletadas, tendo em vista os objetivos do trabalho. Estabelecemos as relações existentes entre os dados coletados: pontos de divergência; pontos de convergência; tendências e regularidades.

Segundo Carvalho (1995, p.160):

Quando os dados são colocados através de questionários e formulários, o tratamento estatístico vai permitir uma análise adequada dos resultados obtidos. A representação visual através de tabelas e gráficos facilita a compreensão dos dados.

7 ANÁLISE DE DADOS

Como já tivemos a oportunidade de dizer, após a aplicação dos questionários aos 61 servidores do Núcleo Estadual/MS/RS, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, no endereço já mencionado, recolhemos os 34 questionários devolvidos e passamos à etapa da análise de dados.

Utilizamos a técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva (média e frequência) e o tratamento estatístico foi feito através do processamento dos questionários pelo Programa Sphinx Léxica, v. 4.5, que gerou um relatório estatístico e gráfico.

As primeiras quatro questões do questionário correspondem ao cabeçalho padronizado do mesmo, e contêm dados que identificam o perfil do informante: sexo, estado civil, idade, escolaridade.

As perguntas cinco e seis são relativas a vida funcional dos servidores e nos dão informações sobre o tempo de serviço do mesmo e a função que o mesmo desempenha dentro da organização.

A seguir passamos a análise dos resultados:

Questão aplicada, que definia o **sexo do servidor**, dos 34 questionários devolvidos 62% eram do sexo feminino, com 21 servidores e 38% do masculino, com 13 servidores.

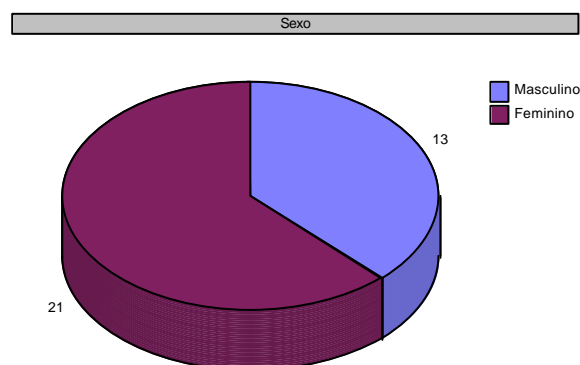


Figura 1 – Questão nº 1 – Sexo

Questão aplicada: “Qual o **estado civil** do servidor?”, em ordem decrescente de número de servidores, temos: casados, com 13 servidores (38%), solteiros com 11 (32%); separados com 5 (15%); divorciados com 3 (9%) e não responderam 2 servidores (6%) de um total de 34 servidores (100%).

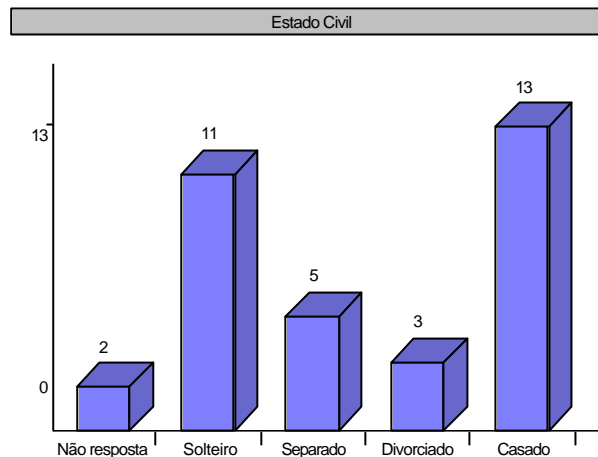


Figura 2 – Questão nº 2 – Estado Civil

Questão aplicada: “Qual a **idade** do servidor?”, verifica-se que a maioria dos que responderam a pergunta pertencem a faixa de idade dos 46 a 50 anos, com 14 servidores, seguidos sucessivamente pelos de 51 a 55 anos, com 9; de 41 a 45 anos, com 8 e de mais de 55 anos, com 3 servidores.

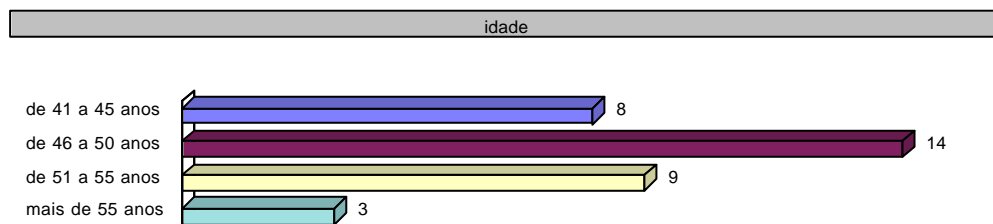


Figura 3 – Questão nº 3 – Idade

Questão aplicada: “Qual a **escolaridade** do servidor?”, predominaram indivíduos com 2º grau completo, com 15 servidores, vindo depois os que têm superior completo, com 8; com 2º grau incompleto, com 5; com superior incompleto, com 4; com pós-graduação, com 1; não respondeu, 1 servidor. Importante destacar que apenas 9 dos 34 respondentes têm curso superior completo, sendo que um deles cursou pós-graduação.

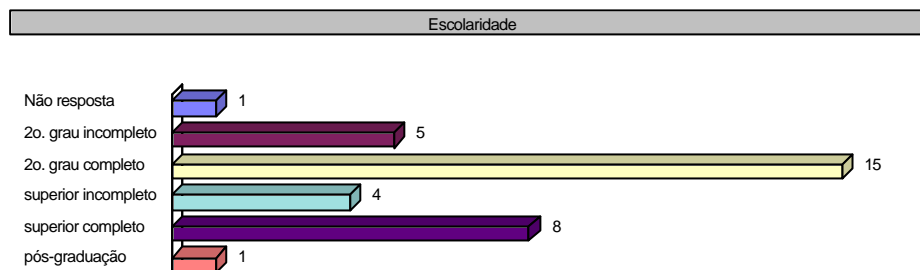


Figura 4 – Questão nº 4 – Escolaridade

Superior completo

Dentre aqueles que têm curso **superior completo**, 3 cursaram Administração de Empresas e os demais Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Direito, Estudos Sociais e História. O respondente pós-graduado estudou Nutrição, portanto obteve um conhecimento que não se aplica a área de atuação profissional.

Questão aplicada: “**data de admissão** no Núcleo”. Duas respostas estão erradas, pois não houve concurso para admissão ao INAMPS em 31/10/1993 e 13/12/2006 não é uma data válida, pois ainda não ocorreu. Dividimos a Tabela – 1, data de admissão, em seis períodos de tempo para melhor interpretar os dados ali contidos. Dos trinta e quatro questionários entregues, três não responderam esta questão.

Tabela 1 – Períodos de admissão dos servidores do RH

Período de tempo	Nº servidores	Tempo de serviço médio
1996 – 1997	0	0
1992 – 1995	0	0
1988 – 1991	0	0
1983 – 1987	12	21 anos
1979 - 1982	13	26,5 anos
1974 - 1978	4	30 anos

Nos três últimos períodos de tempo não houve ingresso de servidores e por isso a tabela está zerada. Há um envelhecimento da força de trabalho e em poucos

anos a tendência é a extinção do grupo. Aliás, isso vale para todo o INAMPS, em nível nacional.

Data de admissão

Tabela 2 – Relação das datas de admissão dos servidores

Respostas	Nº	%
13/12/2006	1	3,2
31/10/1993	1	3,2
23/04/1987	1	3,2
22/09/1986	1	3,2
01/10/1985	1	3,2
27/03/1985	1	3,2
31/01/1985	1	3,2
05/11/1984	1	3,2
18/05/1984	1	3,2
16/05/1984	1	3,2
24/02/1983	1	3,2
23/02/1983	1	3,2
21/02/1983	1	3,2
07/01/1983	1	3,2
13/12/1982	1	3,2
08/12/1982	1	3,2
29/09/1982	1	3,2
06/09/1982	1	3,2
18/09/1981	1	3,2
19/06/1980	1	3,2
10/03/1980	1	3,2
13/03/1979	1	3,2
19/02/1979	1	3,2
12/01/1979	1	3,2
11/01/1979	1	3,2
08/01/1979	1	3,2
04/01/1979	1	3,2
25/01/1978	1	3,2
01/04/1977	1	3,2
03/12/1974	1	3,2
01/01/1974	1	3,2
TOTAL	31	100,0

Questão aplicada: “**cargo que ocupa?**”, teve como resposta mais citada Agente Administrativo, com 19 respondentes e 59,4% do total.

Cargo que ocupa**Tabela 3 – Relação dos cargos dos respondentes**

Cargo	Nº	%
Agente Administrativo.	19	59,4
Auxiliar Operacional de serviços Diversos.	3	9,4
Auxiliar de Enfermagem	2	6,3
Datilógrafo	2	6,3
Agente de Portaria.	1	3,1
Agente de Vigilância.	1	3,1
Art. de Obras e Met.	1	3,1
Coordenador de Arquivo.	1	3,1
Digitador	1	3,1
Motorista Oficial (mas atualmente exerço funções administrativas).	1	3,1
TOTAL	32	100,0

Quantidade de valores diferentes: 10

Agente Administrativo é o mais citado: 19 observações.

Há 2 não-respostas.

Quando questionados: **‘Como você avalia a atuação da área de RH no Núcleo?’** Os servidores a avaliaram predominantemente de boa a regular, perfazendo 94% das respostas da amostra. Cabe comentar que ninguém considerou ruim em relação à atuação do RH. As respostas conferem um alto grau de aprovação para a atuação da área de RH.

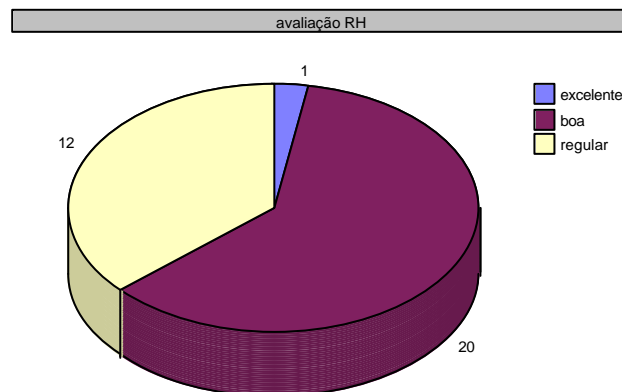
**Figura 5 – Questão nº 7 – Avaliação RH**

Tabela 4 – Resultados da avaliação dos respondentes

Avaliação RH	Nº	%
Não resposta	1	2,9
Excelente	1	2,9
Boa	20	58,8
Regular	12	35,3
Ruim	0	0,0
TOTAL	34	100

Tabela 5 – Resultados da avaliação sobre a atuação do RH – 2ª parte

Respostas	Nº	%
Dentro do possível consegue equilibrar a demanda de trabalho.	1	5,6+
Dentro do que a gente se propõe, acho que está muito bem.	1	5,6+
Desleixo da Administração Estadual.	1	5,6-
Em função da desorganização geral.	1	5,6+
Falta capacitação e orientação para o trabalho, falta de multiplicadores (pessoas capacitadas para a desburocratização do serviço), e que repassem mesmo as orientações.	1	5,6-
Falta de estrutura por parte da Coordenação Regional de Recursos Humanos - Brasília.	1	5,6+-
Falta de Informação.	1	5,6-
Falta de planejamento, servidores e equipamentos.	1	5,6-
Falta de servidores.	1	5,6+-
Falta pessoal.	1	5,6+
Faltam orientações.	1	5,6-
Funciona.	1	5,6+
Mesmo com a deficiência no quantitativo de servidores, o setor de RH tem desempenhado a contento a demanda de serviços e informações solicitadas pelos servidores ativos, inativos e pensionistas.	1	5,6+
Muitos entraves	1	5,6+-
Não é melhor por falta de servidor.	1	5,6+
Por falta de material humano.	1	5,6+
Porque não tem condições de atuar melhor.	1	5,6+
Sempre com tentativa de melhorar os setores.	1	5,6+
TOTAL	18	100,0

Avaliaram positivamente (+) 10 servidores X 5,6% = 56,00% + 16,80% = 72,80%

Avaliaram de modo regular (+-) 03 servidores X 5,6% = 16,80%

Avaliaram negativamente (-) 05 servidores X 5,6% = 28,00%

Quantidade de valores diferentes: 18

Há 16 não-respostas.

Assim nesta questão aberta como na pergunta principal a **avaliação** feita pelos servidores revela falhas de organização e planejamento da área de **RH**.

As justificativas no tocante ao conceito atribuído referem-se principalmente:

- a) à falta de servidores, o que é um argumento positivo porque não depende exclusivamente da chefia do RH, mas é uma questão institucional, pois o INAMPS é um órgão em extinção que não realiza mais concursos para provimento dos cargos que ficam vagos;
- b) a falta de capacitação, o que é uma falha de organização e planejamento, pois deveria haver planos periódicos de capacitação para melhorar o desempenho dos servidores, para melhor atingirem os objetivos do órgão;
- c) a falta de material, quando não é ocasionada por cortes de orçamento, também revela falta de organização e planejamento.

Núcleo avalia

Questão aplicada: "O **Núcleo avalia** os resultados do trabalho da área de RH?", metade dos servidores (50,0%) respondeu que o Núcleo não avalia os resultados da área de RH, o que demonstra falta de orientação para gestão e controle do trabalho desenvolvido.

Tabela 6 – Opinião sobre a existência de avaliação dos resultados

Núcleo avalia	Nº	%
Não resposta	3	8,8
Sim	14	41,2
Não	17	50,0
TOTAL	34	100

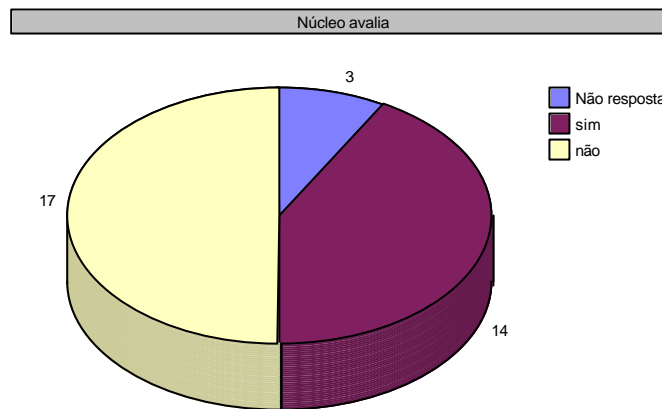


Figura 6 – Questão nº 8

Na questão seguinte, a maioria das respostas considera que a decisão pela implantação de estratégias, políticas e atividades de RH ocorre fora da área de RH, o que revela falta de autonomia da área, colocando o RH em nível operacional. .

Tabela 7 – Opinião sobre as competências de estratégias e políticas

Decisão RH	Nº	%
Ministério da Saúde	20	58,8
Área de RH	7	20,6
Todos os funcionários	2	5,9
Direção do Núcleo	7	20,6
Gestores de diferentes áreas do Núcleo	4	11,8
Outros	4	11,8
TOTAL	34	

*A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

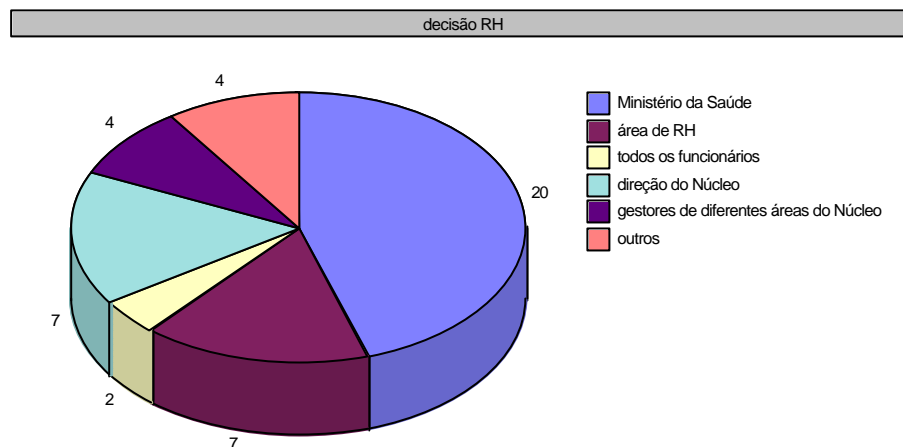


Figura 7 – Questão nº 9

Outros decidem

Tabela 8 – Opinião sobre as competências de Estratégias e políticas - 2ª parte

Respostas	Nº	%
CGRH/Brasília.	1	25,0
Coordenadoria geral de recursos humanos/MS/DF	1	25,0
Ministério do Planejamento.	1	25,0
Não sei.	1	25,0
TOTAL	4	100,0

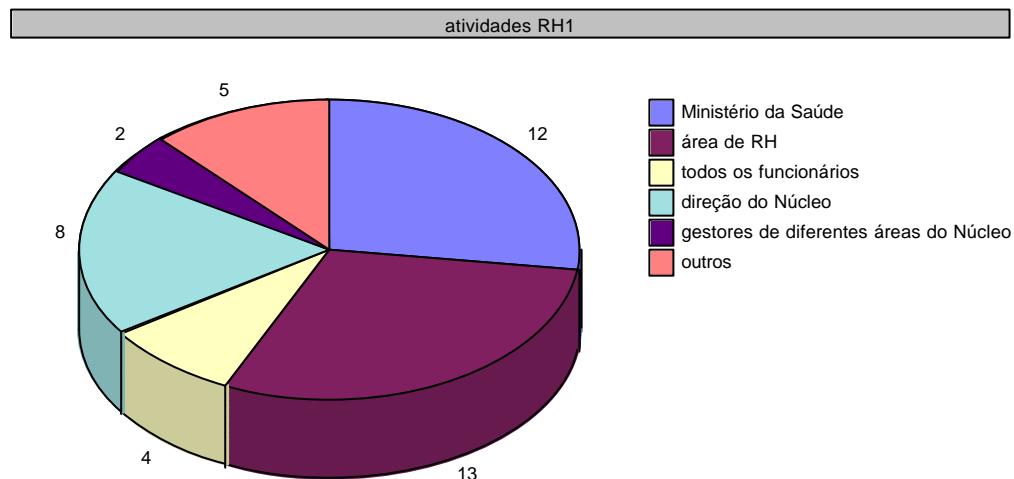
Quantidade de valores diferentes: 4. Há 30 não-respostas.

Na questão aberta: “**outro: quem?**”, pelo menos 70% dos servidores responderam que quem decide pela implantação da estratégia, políticas e atividades de RH é de fora da área de RH, o que confirma a conclusão da primeira parte da questão, na página anterior, da falta de autonomia da área, colocando o RH em nível operacional.

Tabela 9 – Opinião sobre a autoria das atividades de RH

Atividades RH1	Nº	%
Ministério da Saúde	12	35,3
Área de RH	13	38,2
Todos os funcionários	4	11,8
Direção do Núcleo	8	23,5
Gestores de diferentes áreas do Núcleo	2	5,9
Outros	5	14,7
TOTAL	34	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

**Figura 8 – Questão nº 10**

Quem participa

Outros participam

Somente 38,2% dos servidores que responderam o questionário concluíram que a área de RH participa da elaboração das atividades de RH. Na segunda parte da mesma questão, a maioria não sabia dizer quem participa. Os que responderam com convicção atribuíram à CGRH em Brasília o principal participante na elaboração das atividades de RH.

Tabela 10 – Opinião sobre a autoria das Atividades de RH – 2ª parte

Respostas	Nº	%
Não sei	2	40,0
Não sei, não nos é informado	1	20,0
Ninguém	1	20,0
Técnicos da CGRH	1	20,0
TOTAL	5	100,0

Quantidade de valores diferentes: 4

Há 29 não-respostas.

Papéis RH

Quais os papéis que o setor de RH exerce na formulação de atividades de RH?

Tabela 11 – Papéis que o RH exerce na formulação de atividades de RH

Papéis RH	Nº	%
Não resposta	3	8,8
Propõe	13	38,2
Negocia	6	17,6
Avalia	9	26,5
Investiga	1	2,9
Outros	10	29,4
TOTAL	34	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

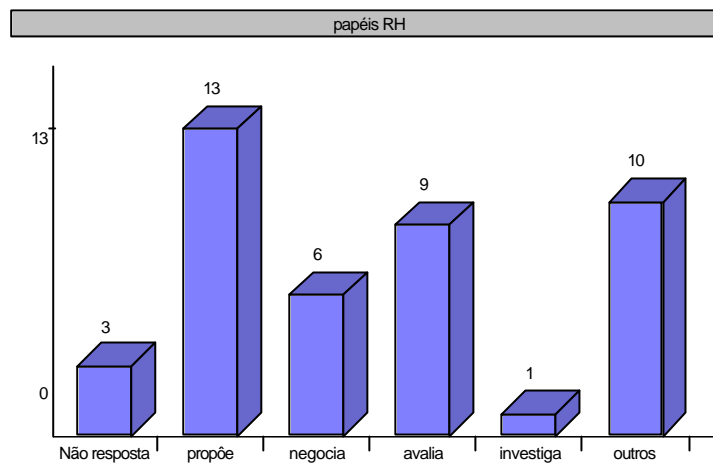


Figura 9 – Questão nº 11

Questão aplicada: “Quais os papéis que o setor de RH exerce na formulação de atividades de RH?” cuja variável é papéis do RH, o maior índice foi para a opção “propõe”.

Outro papel

**Tabela 12 – Papéis que o RH exerce na formulação de atividades de RH
2ª parte**

Respostas	Nº	%
Acho que vem de cima para baixo (do MS para o RH)	1	11,1
Apenas cumpre	1	11,1
As atividades de RH são formuladas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos/CGRH/MS	1	11,1
Ele delega as tarefas	1	11,1
Executa	1	11,1
Implanta e executa	1	11,1
Não sei	1	11,1
Orienta	1	11,1
Todas, ainda que genericamente venha definida da CGRH, a operacionalização é proposta por aqui	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Quantidade de valores diferentes: 9

Há 25 não-respostas.

Na mesma questão, cuja variável era **‘outro papel’**, dos 9 servidores que responderam a pergunta a maioria indica que “as coisas vem de cima para baixo”, “apenas cumpre” ou “executa”.

Conhece objetivos

Na questão seguinte: “Você considera que a maioria dos funcionários do Núcleo conhece os objetivos da área de RH?”, a maioria (52,9%) respondeu que sim.

Tabela 13 – Opinião sobre os objetivos do RH

Conhece objetivos	Nº	%
Não resposta	1	2,9
Sim	15	44,1
Não	18	52,9
TOTAL	34	100

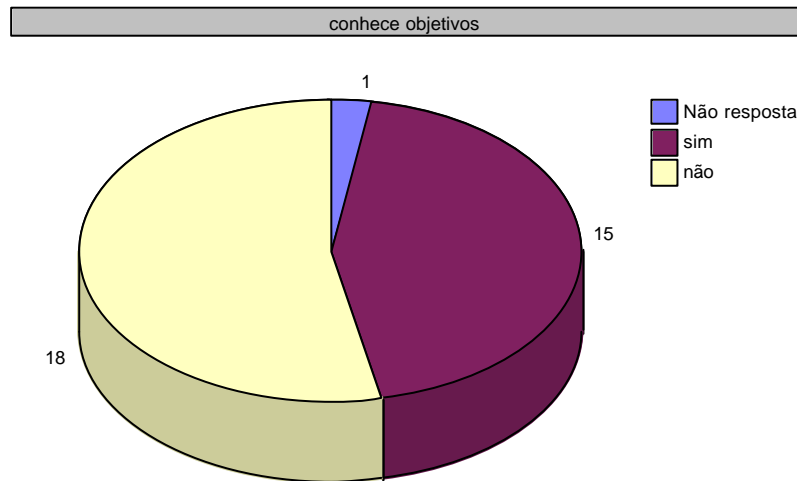


Figura 10 – Questão nº 12

Conhece objetivos 1

Conhece objetivos. Por quê?

Tabela 14 – Opinião sobre os objetivos do RH – 2ª parte

Respostas	Nº	%
A maioria dos servidores desempenha suas atividades rotineiras, pouco receptivos a mudanças e inovações de trabalho.	1	5,6
Acham que RH é só efetividade e pagamento de salário.	1	5,6
Acredito que os funcionários saibam que os objetivos se referem a área de RH.	1	5,6
Alguns por falta de conhecimento, outros por falta de vontade.	1	5,6
Cada servidor desempenha suas atividades voltadas para a vida funcional de todos os servidores	1	5,6
Dentro da função de trabalho de cada servidor, conhecemos os objetivos visados.	1	5,6
Desinteresse.	1	5,6
Falta comprometimento.	1	5,6
Falta de cursos e aperfeiçoamento.	1	5,6
Falta de interesse, motivação.	1	5,6
Mais ou menos.	1	5,6
Não se interessam.	1	5,6
Nem todos.	1	5,6
O RH é dividido em setores e os setores são compostos por servidores.	1	5,6
Por ser um círculo muito fechado.	1	5,6
Porque muitas vezes estamos desatualizados dos procedimentos do RH.	1	5,6
Todos aprendem no dia a dia do serviço.	1	5,6
Todos procuram exercer suas atividades	1	5,6
TOTAL	18	100,0

Quantidade de valores diferentes: 18

Há 16 não-respostas.

Na segunda parte desta questão, cuja variável é “Conhece objetivos? Porque?”, a maioria considera que os servidores não conhecem os objetivos da área de RH.

Objetivos de RH - No seu entender, quais os objetivos da área de RH?

Tabela 15 – Identificação dos objetivos conforme respondentes

Respostas	Nº	%
Acompanha todo o processo das atividades do servidor bem como sua evolução.	1	3,81
Administrar a vida funcional dos servidores.	1	3,81
Atender aos serviços de pagamento, benefícios, direitos dos servidores, bem como, motivar a equipe de trabalho, treinamento para capacitação dos servidores, delegar responsabilidades, preocupação com a qualidade e estrutura física do ambiente de trabalho.	1	3,83
Atender às necessidades dos funcionários.	1	3,81
Atender as necessidades dos servidores.	1	3,81
Atender as necessidades funcionais dos servidores do Ministério da Saúde.	1	3,81
Atender com eficiência os pedidos dos usuários, comprometer-se com a gestão de pessoas através da resolução dos problemas relativos a pessoal.	1	3,83
Atendimento ao servidor.	1	3,81
Atendimento das necessidades de pessoal ativo, inativo, pensionistas, apreciação das normas e outros...	1	3,81
Capacitar, orientar,auxiliar os servidores através da Perícia Médica em casos de problemas psico-sociais, buscar informações que dizem respeito a direitos e deveres dos servidores e dar as devidas orientações.	1	3,83
Cuidar e controlar a vida funcional dos servidores.	1	3,81
Dar o suporte a tudo o que se relaciona com o servidor.	1	3,81
É reunião dos setores.	1	3,81
exercer suas atividades até chegar aos seus objetivos, que é atender todos os servidores.	1	3,81
Fazer levantamento, ou seja, registro da vida funcional do servidor, até o dia da aposentadoria.Capacitar e treinar o servidor para a realização de suas metas no Núcleo.	1	3,82
Gerenciar a vida funcional dos servidores.	1	3,81
Informar, atualizar dados do funcionário, outros.	1	3,81
Manutenção do cadastro funcional de servidores, pensionistas, etc..	1	3,81
Elaboração de pagamentos a servidores.	1	3,81
O funcionamento como um todo em todas as áreas de trabalho do RH.	1	3,81
Orientação.	1	3,81
Prestar serviços aos colegas funcionários do MS entre outros.	1	3,81
Proporcionar atendimento qualificado aos servidores.	1	3,81
Proporcionar, manter, guardar todas as vantagens (direitos e deveres) dos servidores	1	3,81
Ser o catalisador entre o servidor e o Ministério.	1	3,81
Seria fornecer orientações em todos os planos.	1	3,81
Tratar da vida funcional dos servidores de maneira geral e zelar pelas boas condições de trabalho dos servidores.	1	3,82
TOTAL	26	100,0

Quantidade de valores diferentes: 26. Há 8 não-respostas.

Na questão seguinte, cuja variável é “objetivos da área RH”, houve o predomínio de um tipo de resposta que caracteriza um determinado tipo de RH.

Avaliações que se enquadram na área (1)=21; na área (2)=2 e na área (3)=3.

Com a maioria das respostas na se enquadram na área (1) podemos dizer que, pelos objetivos apontados, o RH do Núcleo, ainda age na fase do Chefe de Pessoal, fase muito comum até os anos 1950, mas bastante atrasada para os tempos atuais.

Tabela 16 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Chefe de pessoal (1)	Gerente de RI (2)	Gerente de RH (3)
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles de Frequências	Controles de Frequências	Controles de Frequências
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
Serviços Gerais	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Papel principal

Na questão seguinte: “Marque qual a alternativa que indica o papel que melhor define a área de RH do Núcleo:”, a maioria (44,1%) escolheu “especialista funcional”.

Tabela 17 – Resultados da questão sobre o papel que melhor define a área de RH

Papel principal	Nº	%
Não resposta	5	14,7
Especialista funcional	15	44,1
Agente de mudança	3	8,8
Defensor dos funcionários	9	26,5
Parceiro estratégico	2	5,9
TOTAL	34	100

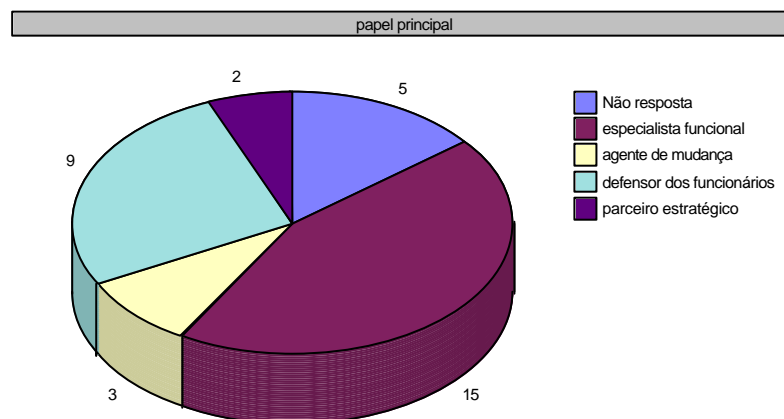


Figura 11 – Questão nº 14

Práticas escritas

Tabela 18 – Resultados sobre definição de práticas e atividades

Práticas Escritas	Nº	%
Não resposta	2	5,9
Sim	16	47,1
Não	16	47,1
TOTAL OBS.	34	100

Na questão seguinte: “O setor de RH tem suas práticas a atividades definidas por escrito?”, houve um empate, pois 16 servidores (47,1%) responderam que sim, e 16 servidores (47,1%) de um total de 34 servidores (100%), responderam que não, além dos 2 servidores (5,9%) que não responderam.

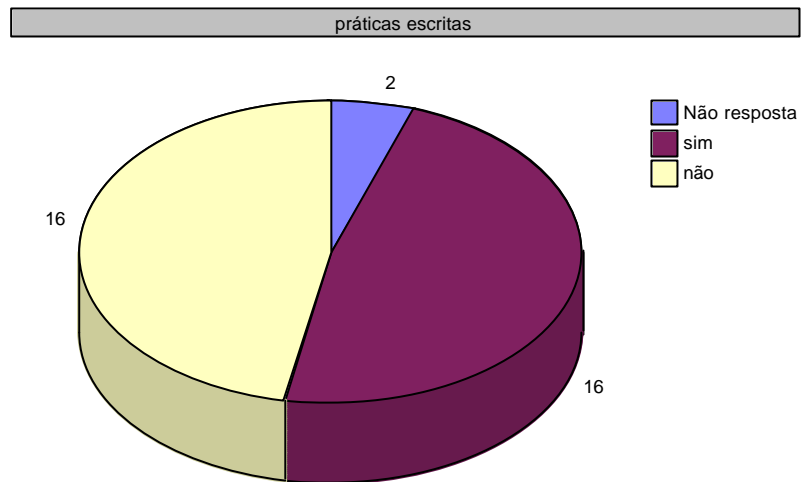


Figura 12 – Questão nº 15

Recursos materiais

Na questão seguinte: “O setor de RH possui os recursos materiais suficientes para o desempenho de sua função?”, a maioria disse que não, são 25 servidores, que correspondem a 73,5% de um total de 34 respondentes (100%).

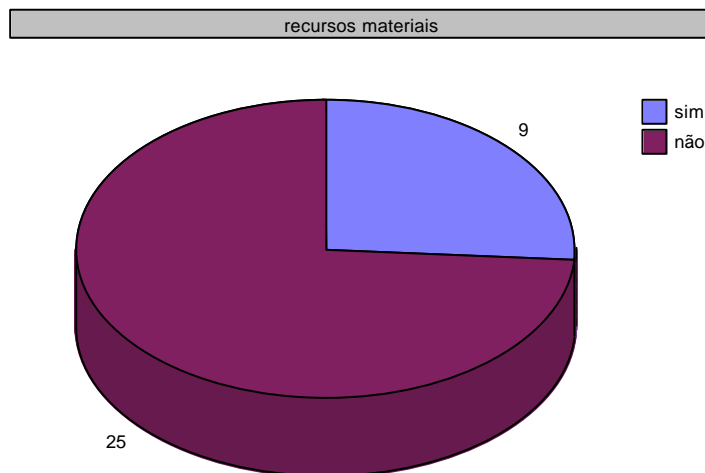


Figura 13 – Questão nº 16

Tabela 19 – Resultados sobre a questão dos recursos materiais suficientes

Recursos materiais	Nº	%
Sim	9	26,5
Não	25	73,5
TOTAL	34	100

Recursos humanos

Na questão seguinte: “O setor de RH possui os recursos humanos suficientes para o desempenho de sua função?”, a maioria respondeu que não, o que corresponde a 29 servidores, ou seja 85,3% de um total de 34 respondentes (100%).

Tabela 20 – Resultados sobre a questão referente a suficiência de recursos humanos

Recursos humanos	Nº	%
Sim	5	14,7
Não	29	85,3
TOTAL	34	100

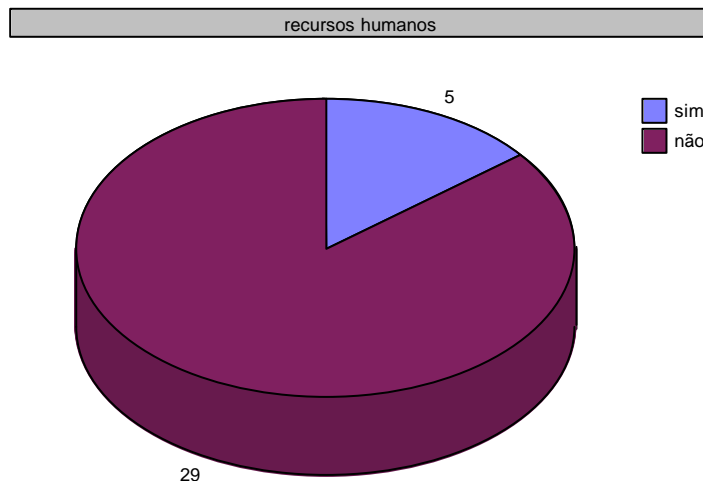


Figura 14 – Questão nº 17

Problemas do RH

Na questão seguinte: “Quais os principais problemas que você identifica no RH do Núcleo?”, os três principais problemas encontrados foram: falta de pessoal, de capacitação e de material.

Tabela 21 – Principais problemas identificados

Problemas de RH	Nº	%
Falta de funcionários	2	6,9
Falta de pessoal	2	6,9
Acúmulo de serviço por falta de servidores	1	3,4
Apoio dos colegas, espaço físico inadequado	1	3,4
Capacitação, motivação, material e infra-estrutura	1	3,4
Comprometimento, material e gerenciamento	1	3,4
Deficiência de Pessoal	1	3,4
Falta de definição das tarefas (rotinas) dos setores	1	3,4
Falta de equipamentos, métodos, pessoal e mais treinamento	1	3,4
Falta de funcionários em razão da não reposição de servidores que se aposentam. O último concurso para a área administrativa foi realizado a mais de 20 anos	1	3,4
Falta de mão de obra especializada na área de RH	1	3,4
Falta de orientação aos servidores, falta de capacitação a servidores que podem ser melhor aproveitados, falta de estímulo e valorização	1	3,4
Falta de pessoal qualificado	1	3,4
Falta de pessoal, falta de material de expediente	1	3,4
Falta de recursos materiais e recursos humanos comprometidos com o bom andamento dos serviços	1	3,4
Falta de servidores e material	1	3,4
Falta de servidores para melhor desenvolver tarefas setoriais	1	3,4
Falta de servidores	1	3,4
Falta mais união dos colegas para executar tarefas	1	3,4
Falta pessoal treinado, material, equipamentos novos, os que usamos já são velhos, e outros	1	3,4
Indefinição de política ações, infra-estrutura	1	3,4
Integração ao grupo	1	3,4
Nenhum	1	3,4
O RH precisa de uma estrutura formal para melhor definição e andamento do serviço	1	3,4
Respostas 16 e 17	1	3,4
Setores que estão com carência de pessoal para os serviços	1	3,4
Todos os citados acima	1	3,4
TOTAL	29	100,0

Quantidade de valores diferentes: 27

Há 8 não-respostas.

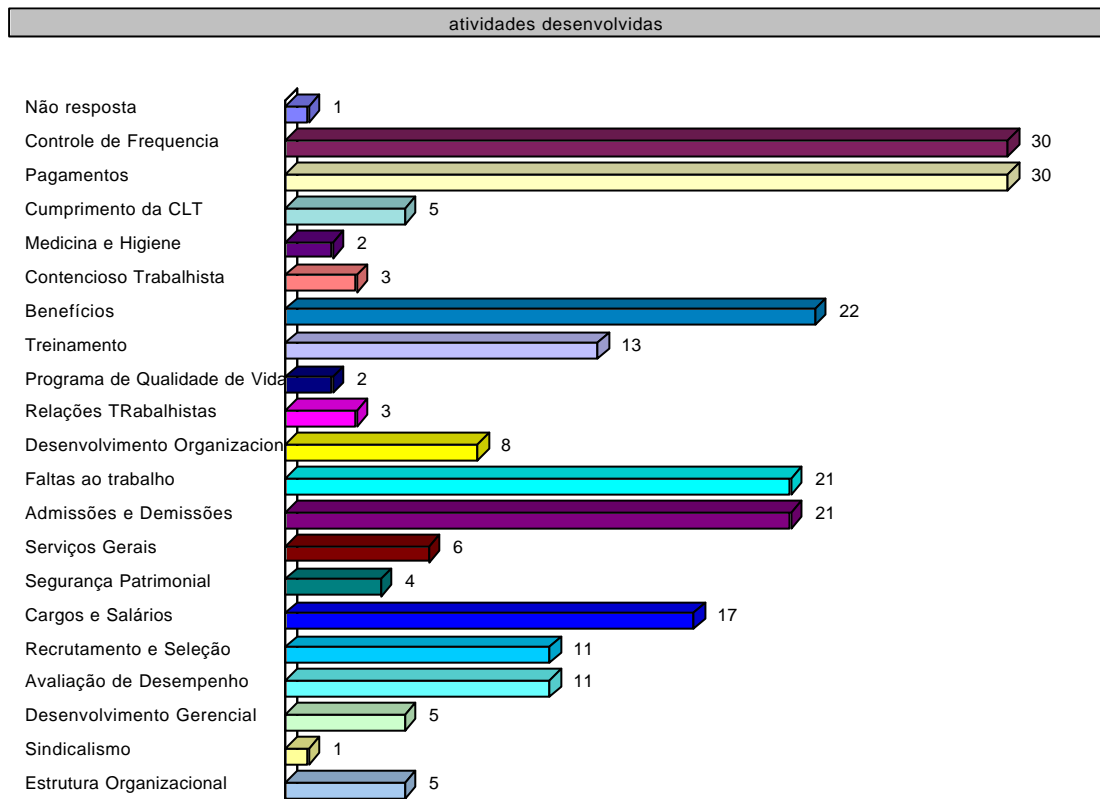


Figura 15 – Questão nº 19

Atividades desenvolvidas

Na questão seguinte: “Quais as principais atividades desenvolvidas pelo RH?”, as respostas mais freqüentes foram: controle de freqüência que foi indicada 30 vezes, pagamento com 30 indicações, benefícios com 22 indicações, faltas ao trabalho com 21 indicações, admissões e demissões, com 21 indicações e cargos e salários com 17 indicações. Tudo isso, caracteriza bem o velho estilo de “Departamento de Pessoal”, burocrático e antiquado.

Tabela 22 – Principais atividades desenvolvidas

Atividades desenvolvidas	Nº	%
Não resposta	1	2,9
Controle de Frequência	30	88,2
Pagamentos	30	88,2
Cumprimento da CLT	5	14,7
Medicina e Higiene	2	5,9
Contencioso Trabalhista	3	8,8
Benefícios	22	64,7
Treinamento	13	38,2
Programa de Qualidade de Vida	2	5,9
Relações Trabalhistas	3	8,8
Desenvolvimento Organizacional	8	23,5
Faltas ao trabalho	21	61,8
Admissões e Demissões	21	61,8
Serviços Gerais	6	17,6
Segurança Patrimonial	4	11,8
Cargos e Salários	17	50,0
Recrutamento e Seleção	11	32,4
Avaliação de Desempenho	11	32,4
Desenvolvimento Gerencial	5	14,7
Sindicalismo	1	2,9
Estrutura Organizacional	5	14,7
TOTAL OBS.	34	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (20 no máximo).

Deveria exercer

Questão aplicada, “Quais as atividades que o RH deveria exercer?”, as mais indicadas foram: programa de qualidade de vida com 19 indicações (55,9%); treinamento com 16 indicações (47,17%); avaliação e desempenho com 16 indicações (47,1%); desenvolvimento organizacional com 15 indicações (44,1%) e

estrutura organizacional com 15 indicações (44,1%). O total dos percentuais supera os 100.0% devido às respostas múltiplas.

Este resultado revela que os servidores da área de RH desejam uma mudança organizacional, querem desenvolver a área sob um ponto de vista organizacional.

Tabela 23 – Atividades que o RH deveria exercer

Deveria exercer	Nº	%
Não resposta	4	11,8
Controle de Frequência	14	41,2
Pagamentos	15	44,1
Cumprimento da CLT	8	23,5
Medicina e Higiene	10	29,4
Contencioso Trabalhista	7	20,6
Benefícios	14	41,2
Treinamento	16	47,1
Programa de Qualidade de Vida	19	55,9
Relações Trabalhistas	12	35,3
Desenvolvimento Organizacional	15	44,1
Faltas ao trabalho	12	35,3
Admissões e Demissões	14	41,2
Serviços Gerais	4	11,8
Segurança Patrimonial	5	14,7
Cargos e Salários	14	41,2
Recrutamento e Seleção	12	35,3
Avaliação de Desempenho	16	47,1
Desenvolvimento Gerencial	12	35,3
Sindicalismo	3	8,8
Estrutura Organizacional	15	44,1
TOTAL	34	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (20 no máximo).

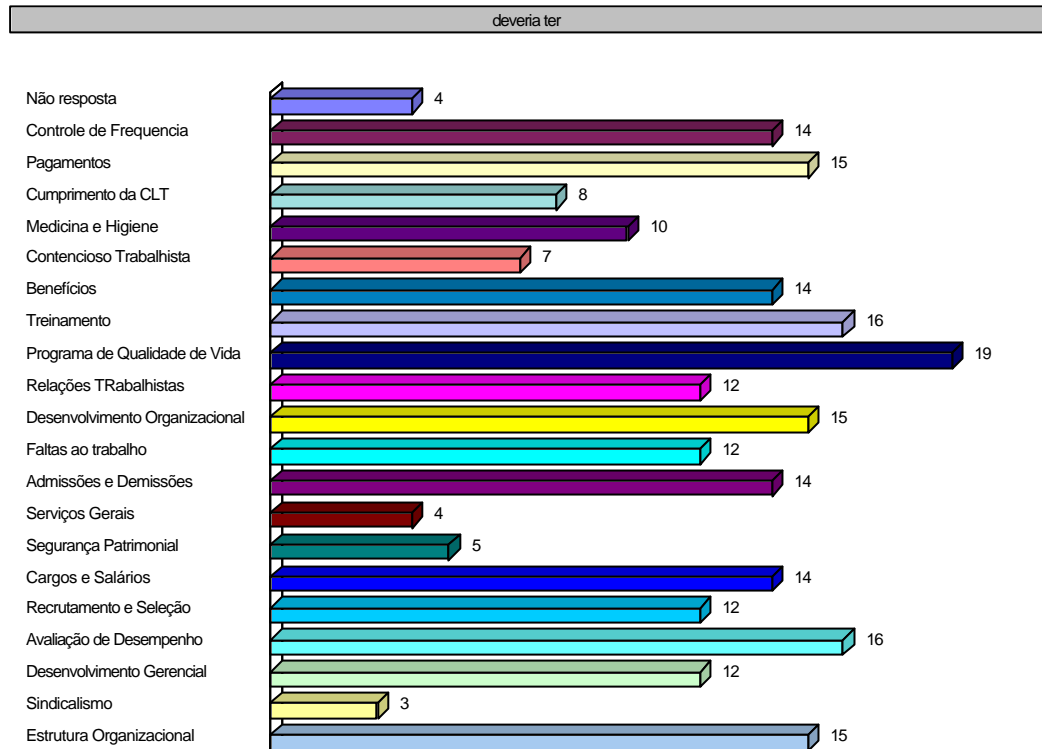


Figura 16 – Questão nº 20

Fases evolutivas RH

Na questão seguinte: “Dentre as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal citadas abaixo, identifique em qual delas se encontra atualmente o RH do Núcleo:”, 11 servidores (32,4%) não responderam e 10 servidores (29,4%) de um total de 100%, escolheram a fase legal, que se caracteriza pela observância das leis trabalhistas, e

Tabela 24 – Resultados da questão sobre a fase em que se encontra o RH

Fases evolutivas RH	Nº	%
Não resposta	11	32,4
Fase Contábil: preocupação com os custos da organização, os trabalhos são vistos sob o enfoque contábil	6	17,6
Fase Legal: observância das leis trabalhistas	10	29,4
Fase Tecnicista: implantação de atividades importadas de RH, por exemplo, rodízio, avaliação de desempenho, treinamento comportamental, dinâmicas	4	11,8
Fase Administrativa: relações com os sindicatos	0	0,0
Fase Estratégica: programas de planejamento estratégico, diretoria de RH.	5	14,7
TOTAL	34	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Fases evolutivas RH

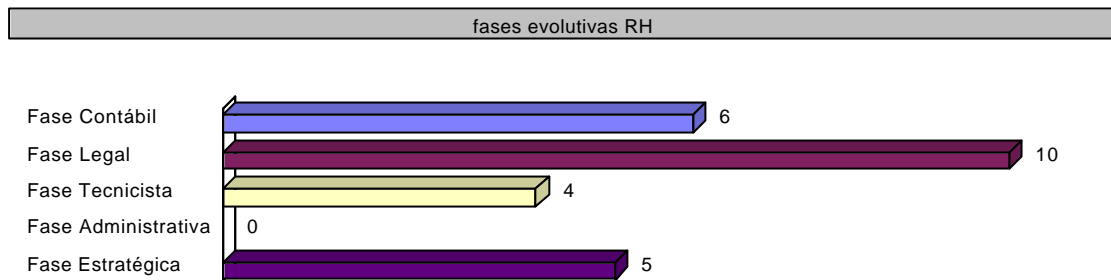


Figura 17 – Questão nº 21

Sugestões

Questão aplicada, “Que sugestões você daria para a área de RH contribuir para um melhor desempenho das pessoas no trabalho?”, as principais sugestões foram: capacitação e treinamento com 6 indicações (25,8%), integração dos colegas com 2 indicações (8,6%), e mais pessoal, com 2 indicações (8,6%), que perfazem 43,0% de um total de 23 respostas válidas (100,0%)..

Tabela 25 – Principais sugestões apresentadas pelos respondentes

Respostas	Nº	%
Melhor qualificação	2	8,7
Cada especialista em sua área	1	4,3
Conforme item nº 20 (assinalados)	1	4,3
Curso de capacitação	1	4,3
Divisão de tarefas proporcional a cada servidor dentro de sua equipe, bem como o monitoramento delas	1	4,3
Elaboração de manuais de trabalho, área física compatível e capacitação permanente	1	4,3
Entrosamento entre os servidores	1	4,3
Maior integração por parte do grupo	1	4,3
Mais coleguismo dos colegas	1	4,3
Mais empenho, maior comprometimento	1	4,3
Mais mão de obra, cursos de atualização e reforma na estrutura de pessoal	1	4,3
Mais Rh ou se for mais funcionários para prestar serviços	1	4,3
Mais treinamento para todas as áreas	1	4,3
Organização e gerenciamento	1	4,3
Que existisse, pois não havendo uma estrutura formal de RH, como poderia ele contribuir para um melhor desempenho das pessoas no trabalho?	1	4,3
Que fossem realizadas reuniões periódicas e expostos os problemas de cada setor e as necessidades	1	4,3
Que implemente as etapas da questão 21, por exemplo	1	4,3
Técnica citada acima	1	4,3
Todos	1	4,3
Treinamento dos servidores em legislação de pessoal e operacionalização do sistema SIAPE. Reuniões mensais e anual com avaliação de desempenho da equipe de RH, bem como, definir as metas a serem atingidas no ano seguinte	1	4,3
Treinamento, para um melhor aproveitamento dos servidores, em todas as áreas	1	4,3
Treinamento	1	4,3
TOTAL	23	100,0

Quantidade de valores diferentes: 22

Há 11 não-respostas.

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

8.1 CONCLUSÕES

Através da Análise dos Dados constatamos que os servidores colocaram como os principais problemas do Departamento de Pessoal do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul:

- a) a falta de servidores;
- b) a falta de capacitação para os servidores da área;
- c) e a falta de material para desenvolver as atividades fins da área.

Com exceção do primeiro problema, os outros dois revelam falta de organização ou planejamento.

Metade dos servidores (50,0%) respondeu que o Núcleo não avalia os resultados da área de RH, o que demonstra falta de orientação para gestão e controle do trabalho desenvolvido.

A maioria das respostas considera que a decisão pela implantação de estratégias, políticas e atividades de RH ocorre fora da área de RH, o que revela falte de autonomia da área, colocando o RH a nível operacional.

Quando a maioria dos servidores respondem que as coisas vem de cima para baixo, que o RH apenas cumpre ou executa ordens de fora é mais um indicativo de que o RH atua em nível operacional.

Quando a maioria dos servidores respondem que não conhecem os objetivos do RH isso revela falha na cultura organizacional da área, e fica a pergunta: se não conhecem os objetivos, como podem cumpri-los a contento.

Quando perguntados sobre qual seriam os objetivos do RH a maioria dos servidores deram respostas que caracterizam o velho RH do tempo do Chefe de Pessoal (até 1950).

Quando os servidores tiveram que escolher em que fase evolutiva se encontra atualmente o RH a maioria das respostas colocaram a área de RH na Fase Legal, ou seja, uma fase que ocorreu entre os anos 1930 e 1950, o que demonstra o atraso evolutivo do setor.

Assim sendo, confrontando o nosso objetivo geral com a opinião dos servidores da área de Recursos Humanos do Núcleo Estadual/MS/RS, chegaríamos ao seguinte impasse: seria possível transformar o RH em um Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas?

Com base nos conhecimentos administrativos acadêmicos é possível propor diretrizes de um plano de ação para transformar a área sob uma perspectiva estratégica. Mas sob o ponto de vista da administração pública federal, seria cabível? Não há nenhum indício que nos leve a acreditar que isso seria possível, pois isto não aconteceu nos outros Núcleos. Por que, então, haveria de acontecer só aqui? O governo federal é, por natureza, centralizador, mantém o poder de decisão em Brasília, e esse tipo de mudança não faz parte da sua atual política de recursos humanos. Por isso, mesmo que fosse possível a mudança na área de RH, ela é muito improvável. Deixamos, então, nosso trabalho como uma contribuição para futuras pesquisas acadêmicas.

8.2 SUGESTÕES

Após a análise dos dados obtidos no decorrer deste trabalho e do diagnóstico dos problemas da área de RH do Núcleo que foram revelados através das respostas dos seus próprios servidores fazemos as seguintes sugestões:

- a) promover cursos de capacitação para os servidores dentro dos objetivos da área;
- b) fornecer bolsas de estudo para os servidores que desejarem cursar universidade, para elevar o nível de escolaridade dos mesmos dentro da área de interesse do serviço;
- c) realizar e executar planejamento anual e plurianual inclusive para aquisição de material;
- d) treinamento com foco em Gestão;
- e) buscar elevar a atuação da área de RH do nível operacional para o nível estratégico;
- f) buscar mudar a cultura organizacional da área de RH;
- g) conscientizar os servidores sobre os objetivos da área de RH;
- h) buscar modificar a área de responsabilidade da função de pessoal para uma fase mais atual;
- i) buscar como uma meta que o papel principal da área de RH seja o de “parceiro estratégico”;
- j) manter registro escrito de suas práticas e rotinas;

- l) realizar treinamento em geral e especificamente na área de pessoal e legislação;
- m) realizar reuniões periódicas para tratar assuntos da área de RH;
- n) elaborar um plano de metas; e por fim,
- o) propor diretrizes de um plano de ação para transformar a área de RH, sob uma perspectiva estratégica.

Conforme consta em nossas conclusões, embora seja teoricamente possível propor as diretrizes acima mencionadas, e que fazem parte do objetivo geral do nosso trabalho, na prática dificilmente se realizaria, pelas razões que mencionamos nas referidas conclusões. Deixamos, então, nosso trabalho como uma contribuição para futuras pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

BERGE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

BERNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BITENCOURT, Cláudia.; (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. Antônio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração. edição compacta**. 2. ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 3. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M.; (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LOBOS, Julio A. Lobos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARION, José Carlos. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre Marras. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 3. ed., São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações – ANFUP, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. 5. ed., ver. Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1) Sexo

Masculino Feminino

2) Estado Civil

Solteiro(a) Casado(a)
 Separado(a)/ Divorciado(a) Viúvo(a)

3) Idade

Menos de 25 anos De 26 a 30 anos De 31 a 35 anos De 36 a 41 anos
 De 41 a 45 anos De 46 a 50 anos De 51 a 55 anos Mais de 55 anos

4) Escolaridade

2o. Grau incompleto
 2o. Grau completo
 Superior incompleto
 Superior completo. Qual curso? _____
 Pós-graduação. Qual curso? _____

5) Data de admissão no Núcleo: ___/___/___

6) Cargo que ocupa: _____

7) Como você avalia a atuação da área de RH no Núcleo?

excelente boa regular ruim

Por quê? _____

8) O Núcleo avalia os resultados do trabalho da área de RH?

Sim Não

9) Quem decide pela implantação da estratégia, políticas e atividades de RH?

Ministério da Saúde direção do Núcleo
 área de RH gestores de diferentes áreas do Núcleo
 todos os funcionários outro: quem? _____

10) Quem participa da elaboração das atividades de RH?

Ministério da Saúde direção do Núcleo
 área de RH gestores de diferentes áreas do Núcleo
 todos os funcionários outro: quem?

11) Quais os papéis que o Setor de RH exerce na formulação de atividades de RH?

Propõe Avalia
 Negocia Investiga
 outros. Quais? _____

12) Você considera que a maioria dos funcionários do Núcleo conhece os objetivos da área de RH?

sim não

Por quê? _____

13) No seu entender quais os objetivos da área de RH?

14) Marque com a alternativa que indica o papel que melhor define a área de RH do Núcleo:

- especialista funcional (atua na infra-estrutura e processo de RH)
- agente de mudança (gere a transformação e a mudança)
- defensor dos funcionários (ouvi e responde aos funcionários)
- parceiro estratégico (executa estratégia, faz diagnósticos)

15) O Setor de RH tem suas práticas e atividades definidas por escrito?

- sim não

16) O Setor de RH possui os recursos materiais suficientes para o desempenho de sua função?

- sim não

17) O Setor de RH possui os recursos humanos suficientes para o desempenho de sua função?

- sim não

18) Quais os principais problemas que você identifica no RH do Núcleo? _____

19) Quais as **principais atividades desenvolvidas** pelo RH?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> controle de frequências | <input type="checkbox"/> faltas ao trabalho |
| <input type="checkbox"/> pagamentos | <input type="checkbox"/> admissões e demissões |
| <input type="checkbox"/> cumprimento da CLT | <input type="checkbox"/> Serviços Gerais |
| <input type="checkbox"/> Medicina e Higiene | <input type="checkbox"/> Segurança Patrimonial |
| <input type="checkbox"/> Contenciosa Trabalhista | <input type="checkbox"/> Cargos e Salários |
| <input type="checkbox"/> Benefícios | <input type="checkbox"/> Recrutamento e Seleção |
| <input type="checkbox"/> Treinamento | <input type="checkbox"/> Avaliação de Desempenho |
| <input type="checkbox"/> Programa de Qualidade de Vida | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Gerencial |
| <input type="checkbox"/> Relações Trabalhistas | <input type="checkbox"/> Sindicalismo |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Organizacional | <input type="checkbox"/> Estrutura Organizacional |

20) Quais as atividades que o RH **DEVERIA** exercer?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> controle de frequências | <input type="checkbox"/> faltas ao trabalho |
| <input type="checkbox"/> pagamentos | <input type="checkbox"/> admissões e demissões |
| <input type="checkbox"/> cumprimento da CLT | <input type="checkbox"/> Serviços Gerais |
| <input type="checkbox"/> Medicina e Higiene | <input type="checkbox"/> Segurança Patrimonial |
| <input type="checkbox"/> Contenciosa Trabalhista | <input type="checkbox"/> Cargos e Salários |
| <input type="checkbox"/> Benefícios | <input type="checkbox"/> Recrutamento e Seleção |
| <input type="checkbox"/> Treinamento | <input type="checkbox"/> Avaliação de Desempenho |
| <input type="checkbox"/> Programa de Qualidade de Vida | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Gerencial |
| <input type="checkbox"/> Relações Trabalhistas | <input type="checkbox"/> Sindicalismo |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Organizacional | <input type="checkbox"/> Estrutura Organizacional |

21) Dentre as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal citadas abaixo, identifique em qual delas se encontra atualmente o RH do Núcleo:

- Fase Contábil: preocupação com os custos da organização; os trabalhadores são vistos sob o enfoque contábil
- Fase Legal: observância das leis trabalhistas
- Fase Tecnicista: implantação de atividades importadas de RH (por exemplo, rodízio, avaliação de desempenho, treinamento comportamental, dinâmicas)
- Fase Administrativa: relações com sindicatos
- Fase Estratégica: programas de planejamento estratégico; diretoria de RH

22) Que sugestões você daria para a área de RH contribuir para um melhor desempenho das pessoas no trabalho?

GLOSSÁRIO

- ORGANIZAÇÃO: Para Barnard, a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.
- ORGANIZAÇÃO ² (como sistema social): As organizações são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas. Malgrado sejam conjunto de vários recursos – humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, etc, – reunidos para obter efeitos multiplicadores (sinérgicos), as organizações são basicamente dinamizadas por pessoas. Todos os demais outros recursos são amorfos e inertes, dependendo da inteligência humana para serem colocados em ação da melhor maneira possível. A sinergia representa o efeito multiplicador – e não apenas aditivo ou cumulativo – dos esforços humanos que interagem entre si, provocando uma alavancagem de resultados. A sinergia faz com que 1+1+1 pessoas em conjunto produzam um resultado maior do que três pessoas tomadas isoladamente. É por meio da sinergia que uma empresa adquire recursos e produz resultados maiores do que os recursos adquiridos. Seja chamado de lucro ou rentabilidade, é graças à sinergia que a empresa reúne recursos e alavanca resultados. E gera riqueza. Cria valor.
- ORGANIZAÇÕES (Sociologia): Do ponto de vista sociológico, as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Dentre as organizações existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, como meio de se auto-sustentarem através do excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. Assim as organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não-lucrativos.
- ORGANIZAÇÕES (empresas): As empresas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas. Qualquer definição de empresa deve considerar necessariamente o objetivo de lucro. Empresa é todo o empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como recursos

financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos etc.) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços. A auto-sustentação é um objetivo óbvio, pois se trata de dar continuidade e permanência ao empreendimento. A lucratividade representa a remuneração do empreendimento em si. E é a lucratividade o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de aumentar o empreendimento.

- SINERGIA: Segundo Lins (2005), “Acontece sinergia sempre que a resultante da interação de diferentes componentes atende a um propósito mais elevado do que a soma dos seus efeitos individuais”.