

*Gestão de*  
**PESSOAS**  
E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
NO SETOR PÚBLICO

EDITORA



## Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Gestão de pessoal e comportamento organizacional no setor público  
/ Flávia Furtado Rainha Silveira. / Fernanda Maria Furst Signori. -  
1. ed. - Brasília : Editora IFB, 2019.  
156 f.

Bibliografia.  
ISBN: 978-85-64124-67-7

1. Gestão. 2. Organização . 3. Serviço Público .  
I. Título.

CDU 658  
CDD B658. 3

*Gestão de*  
**PESSOAS**  
E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
NO SETOR PÚBLICO

EDITORA



# INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE BRASÍLIA

REITOR

Wilson Conciani

DIAGRAMAÇÃO, PROJETO GRÁFICO E CAPA

César Augusto Cardoso Coelho

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Adilson Cesar de Araujo

CAPA

César Augusto Cardoso Coelho

Fonte: (c) Shutterstock;

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E CULTURA

Cristiane Batista Salgado

Autores: kurhan e ASDF\_MEDIA;

ID's: shutterstock\_117021106,

shutterstock\_86375209,

shutterstock\_429317347,

shutterstock\_429317347.

PRÓ-REITORA DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Luciana Miyoko Massukado

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Simone Cardoso dos Santos Penteadó

CONSELHO EDITORIAL

Ana Paula Caetano Jacques

Daniele dos Santos Rosa

PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

Maria Cristina Madeira da Silva

Francisco Das Chagas Roque Machado

Girlane Maria Ferreira Florindo

Guilherme João Cenci

COORDENAÇÃO DE PUBLICAÇÕES

Daniele dos Santos Rosa

Jocenio Marquios Epaminondas

Josué de Sousa Mendes

Juliana Rocha de Faria Silva

PRODUÇÃO EXECUTIVA

Sandra Maria Branchine

Larissa Dantas de Oliveira

Maurilio Tiradentes Dutra

Nívia Aniele Oliveira

REVISOR DE LÍNGUA PORTUGUESA

Guilherme João Cenci

Raquel Lage Tuma

Tatiane Alves de Melo

**EDITORA**



Reitoria - SGAN Quadra 610 Módulos D, E, F, G

CEP: 70860-100 Brasília -DF

Fone: +55 (61) 2103-2108

editora@ifb.edu.br

editora IFB 2019



A exatidão das informações, as opiniões e os conceitos emitidos nos capítulos são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora IFB.

É permitida a publicação parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. É proibida a venda desta publicação.

## SINOPSE

Esta obra tem como objetivo organizar e apresentar os principais subsistemas e tópicos atinentes à área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, de tal forma a auxiliar os discentes dos cursos da Educação Profissional a empreender seus estudos nesta temática. Atualmente, as pessoas são consideradas parceiras e ativos importantes para se atingir os objetivos organizacionais. Para tanto, faz-se necessário que os cargos públicos sejam providos com os perfis de profissionais que tenham competências necessárias ao alcance da missão da Administração Pública. De suma importância, ainda, é promover ações para que os agentes sejam capacitados, avaliados de forma justa e motivados a fim de se vincularem com os propósitos que promovam o alcance da missão da Administração Pública. Portanto, a Gestão de Pessoas, no Serviço Público, adquire importância indiscutível e aponta na direção de ações estratégicas alinhadas à missão e à visão da organização. Na esteira desses pressupostos, este livro pretende abordar, não de forma exaustiva, mas em linguagem objetiva, os principais assuntos atinentes à Gestão de Pessoas nas organizações públicas, de tal forma a instrumentalizar os atuais e os futuros agentes públicos a atuarem com as competências necessárias para o alcance da missão da Administração Pública: atender às demandas sociais. Assim, serão abordados os seguintes assuntos: conceito de Gestão de Pessoas; importância dos agentes públicos; provimento de cargos públicos; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho e, por fim, temas atinentes à área do Comportamento Organizacional, como Cultura Organizacional, Motivação, Liderança, Grupos e Equipes.

<b>Apresentação</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 – A Gestão de Pessoas: importância e conceito</b>	<b>13</b>
1.1 Mas o que é Gestão de Pessoas?	20
1.2 Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos?	21
Vamos praticar?	21
<b>Capítulo 2 – A Gestão de Pessoas no Serviço Público</b>	<b>25</b>
2.1 Agentes Públicos: a “matéria-prima” da Gestão de Pessoas	30
2.2 Cargos e Funções Públicas	30
Vamos praticar?	33
<b>Capítulo 3 – Recrutamento e Seleção de Pessoas no Serviço Público</b>	<b>39</b>
Técnicas de Seleção	42
3.1 Provimento do Cargo Público	43
3.2 Provimento originário: Recrutamento e Seleção	44
Recrutamento	45
Seleção	46
Admissão	48
Vamos praticar?	50
<b>Capítulo 4 – Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>53</b>
4.1 A legislação que regulamenta o Treinamento e Desenvolvimento	56
4.2 A Gestão por Competências	56
4.3 O conceito, os objetivos, as modalidades, as técnicas e as etapas do Treinamento	58
Treinamento	58
Os objetivos do Treinamento	59
Modalidades de Treinamento	61
Técnicas de Treinamento	62
As etapas do Treinamento	63
Desenvolvimento	65
Vamos praticar?	66
<b>Capítulo 5 – Avaliação de desempenho</b>	<b>73</b>
5.1 Instrumentos para fazer a Avaliação de Desempenho	77
5.2 Estudo de caso: Avaliação de Desempenho - Como avaliar os Servidores de forma justa?	80
Vamos praticar?	84
<b>Capítulo 6 – Direitos e vantagens do servidor público</b>	<b>91</b>
A) Indenizações (Não se incorporam ao Vencimento ou ao Provento e são devidas em virtude de gastos)	92
B) Gratificações (Podem ser incorporados ao Vencimento)	93
C) Adicionais (Podem ser incorporados ao Vencimento)	93

D) Licenças	94
E) Afastamentos	95
Vamos praticar?	96
<b>Capítulo 7 – Deveres, responsabilidades e penalidades do servidor público</b>	<b>101</b>
7.1 Deveres e Proibições	102
7.2 Responsabilidades	103
PAD - Procedimento Administrativo Disciplinar	105
7.3 Penalidades	109
Vamos praticar?	115
<b>Capítulo 8 – Cultura Organizacional</b>	<b>123</b>
Elementos da Cultura Organizacional	126
Pode haver mudança da Cultura Organizacional?	128
Vamos praticar?	131
<b>Capítulo 9 – Grupos e Equipes</b>	<b>135</b>
Tipos de Grupos	138
Fases de formação do Grupo	139
Tipos de Equipe	140
Vamos praticar?	142
<b>Capítulo 10 – Liderança</b>	<b>145</b>
Liderança Formal ou Informal	147
Diferença entre Chefe e Líder	147
Teorias sobre Liderança	148
Vamos praticar?	156
<b>Capítulo 11 – Motivação</b>	<b>161</b>
Teoria das Necessidades de Maslow	165
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	166
Teoria Erc de Alderfer	169
Teoria X e Y de McGregor	170
Teoria RAP de McClelland	171
Teoria da Expectância de Vroom	171
Teoria do Reforço	172
Teoria da Equidade	172
Teoria Autoeficácia	172
Vamos praticar?	174
<b>Referências</b>	<b>179</b>
<b>Dados bibliográficos das autoras</b>	<b>183</b>
<b>Gabarito</b>	<b>184</b>



## | APRESENTAÇÃO

A Gestão de Pessoas constitui-se, atualmente, como uma área de conhecimento que visa potencializar os talentos das organizações por meio da valorização dos seus principais ativos: as pessoas. São elas que pensam, planejam, agem criativamente, implementam políticas públicas, atendem os cidadãos e materializam a missão e a visão das organizações.

Na Administração Pública, especificamente, os agentes públicos são os parceiros estratégicos que proporcionarão o atendimento das necessidades dos cidadãos, fim último da Administração Pública. Assim, as organizações devem buscar o equilíbrio entre as demandas e as expectativas dos agentes públicos e o alcance dos objetivos organizacionais. Essa equação é possível? Entendemos que sim. Casos bem sucedidos na Administração Pública – como aqueles do Tribunal Superior do Trabalho (TST), do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Ministério Público do Trabalho (MPT) – mostram-nos que é somente com agentes públicos bem selecionados, treinados, avaliados, motivados e engajados que se alcançará a supremacia do interesse público e o alcance da missão da Administração Pública.

Sabemos que os avanços alcançados pela Gestão de Pessoas na esfera privada não podem ser transpostos do setor público sem considerar as razões de ser que diferenciam esses dois setores. Ademais, há especificidades no setor público que precisam ser consideradas, principalmente aquelas de origem legal. Sobre esse prisma, este livro surgiu das dificuldades de preparar as aulas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional para o curso Técnico em Serviço Público, tendo em vista tais especificidades e o perfil do egresso, que perfaz um profissional mais conectado com as práticas cotidianas das organizações, que atuará como um auxiliar ou assistente no âmbito do Serviço Público. Não se pretende, todavia, esgotar o assunto. Pelo contrário, esperamos que este livro seja o começo de descobertas, reflexões, pesquisas, bate-papos e aulas entusiasmadas que promovam o engajamento dos estudantes e dos seus professores, e a consequente construção conjunta de competências. Esperamos, sobretudo, que os alunos oriundos das aulas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional nos cursos técnicos e tecnológicos possam valorizar os agentes públicos como elemento *sine qua non* para o alcance da missão

da Administração Pública.

Com o intuito de construir conhecimentos na perspectiva da aprendizagem significativa proposta por David Ausubel (1918-2008) – a qual contempla o aprendiz como participante ativo do processo de ensino-aprendizagem – este livro foi produzido com linguagem textual e gráfica, de modo a proporcionar ao leitor uma maior interação com o que é apresentado. Intenta-se, ainda, que, ao final de cada capítulo, o conteúdo seja compreendido por meio de metodologias ativas, como questionários, estudos de caso e mapas conceituais – os quais, como estratégia didática, auxiliam o estudante/leitor na organização de ideias, permitindo a reflexão e a crítica sobre o que é estudado.

O questionário é um recurso didático pedagógico para a verificabilidade do aprendizado, oferecendo ao leitor/estudante a oportunidade de dialogar com o texto (MARCONI; LAKATOS, 1999).

O estudo de caso, por sua vez, é uma ferramenta que propicia ao leitor visualizar questões relacionadas ao contexto, ao funcionamento do processo, à política e ao ambiente da Administração Pública, abrangendo de maneira singular situações reais ou fictícias, possibilitando a interação entre ideias correlacionais (GRAHAM, 2010).

Quanto ao mapa conceitual, trata-se de um instrumento de registro de informações na forma gráfica de diagrama hierárquico relacional, possibilitando a organização e a correspondência entre os conceitos mais relevantes contidos no texto. Além disso, facilita o entendimento sobre o conteúdo trabalhado ao relacionar as informações apresentadas entre si com os conhecimentos que o leitor já tem sobre o assunto, proporcionando ao estudante o registro de informações e a representação do conhecimento a partir do próprio raciocínio (MOREIRA, 2000).

Dessa forma, este livro articula os saberes teóricos e práticos, oferecendo subsídio para que você possa qualificar-se para o desempenho de tarefas estudantis e profissionais no âmbito da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional nas organizações públicas. Esperamos que o conhecimento gerado possa se qualificar em ações que possibilitem o ingresso, a capacitação e a permanência de servidores públicos mais conscientes do seu papel na sociedade.

Boa leitura! Que este livro motive sua prática!

**Flávia Furtado Rainha Silveira**  
**Fernanda Maria Furst Signori**

# CAPÍTULO



## | A GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E CONCEITO



Você já reparou que atualmente os cidadãos estão mais exigentes e conscientes dos seus direitos? Isso se dá por vários motivos. A democratização da *Internet*, o acesso às ferramentas de informação e de comunicação e o maior nível educacional das pessoas levam-nas a compreender que, como cidadãos, pagam seus impostos e têm o direito de acesso a serviços públicos de qualidade. Mas quem oferece esses serviços? Os agentes públicos, não é mesmo? São os servidores

**QUEM SÃO  
OS AGENTES  
PÚBLICOS?**

efetivos, os temporários, os empregados públicos, os agentes políticos e os militares que elaboram e implantam as políticas públicas, que planejam, que executam, avaliam e inovam. Enfim, são as pessoas que representam a vantagem competitiva das organizações, e não as máquinas. Isto porque todo o bem físico das organizações pode ser copiado, mas, de fato, os talentos organizacionais e os conhecimentos construídos são vantagens únicas. Você já deve imaginar aonde quero chegar: as pessoas são essenciais para que tenhamos serviços públicos de qualidade. Somente por meio das pessoas é que a Administração Pública atingirá o seu fim: atender às necessidades dos cidadãos com eficiência, eficácia e efetividade.

Você pode estar se perguntando: as pessoas sempre foram consideradas importantes para as organizações? A resposta é “não”. Da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX até aproximadamente 1950, período chamado por Chiavenato (2009) de Era Industrial Clássica, regido pela Teoria Clássica da Administração e pela Teoria Científica, as pessoas e suas inter-relações tinham pouca importância. Lembra-se aqui de Fayol (1841-1925) – criou os cinco elementos do processo administrativo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle, além dos 14 princípios básicos de gerência: a divisão do trabalho, a autoridade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse individual ao interesse comum, a remuneração, a centralização, a cadeia de autoridade, a ordem, a equidade, a estabilidade no emprego, a iniciativa e a moral –; de Taylor (1856-1917) – ênfase dada nas tarefas: para aumentar a produtividade, Taylor descreveu ser necessário controlar os tempos e os movimentos

dos trabalhadores, adotar métodos racionais e padronizados de trabalho e dividir ao máximo as tarefas –; e de Henry Ford (1863-1947) – produção de automóveis em grande escala. Desta forma, é possível sintetizar as contribuições dadas pelos teóricos da Administração Clássica e Científica aos estudos organizacionais da seguinte forma:

### **Quadro 1 – Contribuições dos teóricos da Administração Clássica e Científica**

<b>FORDISMO</b>	Modelo de Produção em Massa	etapas da produção
<b>TAYLORISMO</b>	Administração Científica	tarefas
<b>FAYOLISMO</b>	Teoria Clássica da Administração	estrutura organizacional e eficiência

Porém, um estudo desenvolvido em Chicago, na década de 1920, rompeu com a visão anteriormente citada, cujas diretrizes eram pautadas somente na mecanização e na otimização dos processos. Atribui-se a Elton Mayo (1880–1949) o começo dessa mudança. Antes das suas pesquisas, em 1920, esperava-se que os colaboradores cumprissem tarefas repetitivas, que não se desviassem nunca daquilo que tivesse sido pedido e que obedecessem a seus chefes. Para isso, trabalhavam sob o controle rígido de um supervisor. Porém, Mayo começou a considerar que o controle, a rotina e a supervisão não eram tudo. Havia algo a mais que fazia as pessoas produzirem mais ou menos. Então, o que será que estava por trás desse feito?

Na perspectiva inicial de compreender a repercussão da intensidade da iluminação de uma fábrica em Chicago, situada no bairro de Hawthorne, sobre a produtividade das trabalhadoras, Mayo descobriu que a organização informal, ou seja, aquilo que não vemos (angústias, expectativas, Clima Organizacional, fofocas, Percepção de Justiça...) interferem na forma como as pessoas trabalham. Por exemplo, os grupos informais exercem muita influência sobre a produtividade e a Satisfação das pessoas. Já ouviu alguém fazer pressão para o outro

trabalhar menos, não ser tão “Caxias” para que o chefe não perceba que é possível produzir mais? Então, eram coisas que Ford, Fayol, Taylor não haviam estudado. A Escola das Relações Humanas, criada por Mayo a partir daí, entende que a Motivação e a expectativa de ser retribuído pelo esforço e pela dedicação despendidos leva o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. Aposto que você é assim também: gosta de ser reconhecido pelo seu esforço, não é?

Começou-se, então, a considerar que uma organização é formada por recursos físicos (móvelia, prédios), tecnológicos (computadores, *softwares*), financeiros (dinheiro), e também por pessoas. Mas **atenção!** Os ativos (os bens, as riquezas) mais importantes da organização não são os seus recursos físicos, tecnológicos ou financeiros. São as pessoas, ou seja, o capital humano ou o capital intelectual que constituem o diferencial e o potencial de êxito de uma organização. Evidentemente, uma organização prescinde de máquinas eficientes, processos definidos e recursos financeiros equilibrados. Mas, geralmente, apesar de algumas organizações possuírem os mais modernos equipamentos e um planejamento estruturado, ainda assim, não obtém sucesso no alcance da sua missão, porque seu capital humano não foi bem selecionado e treinado, ou, não se encontra com foco, energia e dedicação para engajar-se nas tarefas.



Sabemos que as organizações são sistemas abertos e dinâmicos formados por pessoas que pretendem alcançar um objetivo. No tempo em que vivemos, marcado pela tecnologia avançada e pela globalização, o conhecimento é o ativo mais importante de uma organização. Por isso, o que irá garantir o seu sucesso é a forma como ela atrai, administra e desenvolve o seu pessoal. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de potencializar os talentos que trabalham na sua organização. Assim, podem ampliar as forças e diminuir as fraquezas da organização.

Atualmente, vive-se um período denominado por Chiavenato (2009) de Era do Conhecimento – tempos de mudanças profundas e rápidas, sendo o conhecimento o principal ativo das organizações. Nesse

contexto, as pessoas constituem o seu maior ativo, pois o conhecimento é construído pelas pessoas em meio às relações que estabelecem com o seu ambiente. As ações da área de Gestão de Pessoas se dirigem, desta forma, para que as pessoas sejam parceiras da organização e utilizem sua inteligência, criatividade e inovação a serviço do alcance da missão e da visão da organização.

Assim, é ponto pacífico que as organizações precisam das pessoas para atingirem seus objetivos, pois são elas que planejam, executam e avaliam, não é? Ao mesmo tempo, as pessoas precisam das organizações para atingirem seus objetivos pessoais, pois o trabalho é fonte de subsistência, dignidade e de autoestima. Então, grave isto: **a Gestão de Pessoas busca conciliar os objetivos dos colaboradores com o alcance da missão organizacional. Isso se dá porque, por meio da concessão de salário justo e de benefícios para realizar seus sonhos pessoais, as pessoas realizam seus desejos e atendem as suas expectativas materiais, sociais e afetivas. Dessa forma, estando satisfeitas e engajadas, poderão ser mais produtivas, mais assíduas e apresentar menos rotatividade.**

Diante da importância das pessoas no contexto da Era do Conhecimento, compreende-se atualmente que a Gestão de Pessoas representa uma área que engloba as práticas de gestão dos talentos e as políticas que visam construir competências que maximizem as possibilidades de alcance da missão e da visão da organização, e que, portanto, deve estar alinhada à estratégia organizacional. A Gestão de Pessoas deve caminhar lado a lado com a alta direção, pois, para qualquer mudança, aquisição ou inclusão de novas metas, aí deve estar a Gestão de Pessoas, já que toda estratégia da organização depende do patrocínio e do envolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Por falar nisso, você sabe o que faz a área de Gestão de Pessoas?



### **A Gestão de Pessoas é responsável por**

- Atrair e contratar os colaboradores;
- Treinar e Desenvolver os colaboradores;
- Recompensar e Promover;

- Gerir o fluxo de colaboradores na organização;
- Identificar possibilidades de mudanças e implementá-las;
- Buscar maior engajamento dos colaboradores.

Assim, essas atividades podem ser resumidas e organizadas em subsistemas, conforme Chiavenato (2009):

- **Agregar:** quem deve trabalhar na organização? Atividades: Recrutamento e Seleção de Pessoal, Ambientação;
- **Aplicar:** o que as pessoas deverão fazer? Atividades: Desenho dos Cargos, Avaliação de Desempenho;
- **Recompensar:** como recompensar as pessoas? Atividades: recompensa e remuneração, benefícios e serviços;
- **Desenvolver:** como construir as competências que são necessárias para o alcance da missão da organização? Atividades: Treinamento e Desenvolvimento, programas de mudança organizacional, programas de comunicação interna;
- **Manter:** como manter as pessoas engajadas, envolvidas, comprometidas e motivadas no trabalho? Atividades: programas de mudança, eficiência e empatia nas comunicações e, ainda, programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e de Motivação;
- **Monitorar:** como saber o que fazem? Atividades: sistema de informação gerencial, banco de dados, pasta de assentamento funcional.

Nessa perspectiva, as ações da área de Gestão de Pessoas se agrupam em duas categorias. A Gestão de Pessoas focada nas atividades administrativas e burocráticas, em muitos casos denominada de Departamento Pessoal, é aquela que agrupa as seguintes tarefas: administração de pessoal; confecção de folhas de pagamento; contratos de trabalho; anotações de férias; controle de faltas, atestados; cumprimento de normas internas e da legislação vigente.

A Gestão de Pessoas estratégica, atrelada à missão e à visão da organização, que transcende as funções burocráticas, reunindo atividades como: Treinamento e Desenvolvimento de pessoas; Análise



e Descrição de Cargos; identificação de perfis para o Recrutamento e Seleção e Capacitação; Avaliação de Cargos para a estrutura ou enriquecimento de cargos; gestão do Clima e da Cultura Organizacional; ações motivacionais; desenvolvimento das lideranças.

Há muito tempo, a iniciativa privada já entendeu que se deve investir nos seus colaboradores. Quer um exemplo?

O Laboratório Sabin, empresa brasileira, é um caso de sucesso nesta área. As suas proprietárias, Sandra e Janete, são farmacêuticas que começaram um laboratório em Brasília investindo em seus colaboradores. A empresa já ganhou muitos prêmios devido à excelência em Gestão de Pessoas. O laboratório está entre as 10 melhores empresas para se trabalhar por nove anos consecutivos e é **a melhor empresa para a mulher trabalhar**. Sabe por quê? A sua política de valorização dos colaboradores se apoia nos seguintes pilares: **desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar**.

Entre os benefícios para os colaboradores do Laboratório Sabin encontram-se: custeio com inscrições em competições e Treinamento da equipe de corrida; utilização do Espaço Bem-Viver (um estúdio com equipamentos para ginástica); oferta de bolsas de estudo de 25% a 80% para graduação, MBAs, mestrados e doutorados; auxílio-casamento; auxílio-enxoval para o bebê; auxílio para material escolar; auxílio-funeral; Dia da Noiva; parcerias com escolas, creches e universidades; Programa de Educação Financeira; premiação por tempo de casa (acreditem, com 20 anos de Sabin é possível ganhar um carro 0 Km!); e participação nos resultados. Essas informações podem ser verificadas no *site* da empresa.

Com isso, a rotatividade de pessoas é mínima (0,6%), o índice de faltas é bem pequeno (1% ao mês), e o indicador de felicidade no trabalho já atingiu 90,3%. Desde 2003, o Sabin teve apenas 4 processos trabalhistas. É dessa forma que eles conseguem captar os melhores profissionais do mercado e desenvolver uma relação onde os colaboradores se tornam aliados e produzem mais.

Em matéria publicada no Correio Braziliense no dia 07 de setembro de 2014, Marly Vidal, Diretora de Gestão de Pessoas da empresa,

### SAIBA MAIS!



<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=49>

afirmou que os resultados apresentados pelo Laboratório Sabin durante todos esses anos confirmam que: “equipe feliz é cliente feliz”. Será que a Administração Pública poderia se inspirar, apesar dos limites legais, nesse modelo?

## 1.1 MAS O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

### O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas que visam atrair, identificar e reter os talentos essenciais para alcançar os objetivos da organização. Para tanto, a Gestão de Pessoas procura conciliar as metas, os objetivos e a missão da organização aos objetivos e às expectativas das pessoas (DUTRA, 2002).

Assim, a Gestão de Pessoas é a maneira que a organização se mobiliza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, sendo responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem o engajamento das pessoas no trabalho e a melhoria dos resultados organizacionais por meio do provimento, da capacitação e do investimento na saúde e no bem-estar dos colaboradores (DUTRA, 2009).

A área de Gestão de Pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas que a organização necessita para atingir os seus objetivos (MAXIMIANO, 2004). Intenta, portanto, potencializar os talentos humanos por meio do Recrutamento, da Seleção, do Treinamento, das Recompensas e da Avaliação de Desempenho.

A Gestão de Pessoas não é somente um departamento na organização, como a Diretoria de Gestão de Pessoas (DRGP) da empresa na qual você trabalha, pois engloba também as práticas de Gestão de Pessoas (Reconhecimento, Valorização, Motivação, Liderança, Treinamento, Seleção...) que os gestores precisam desenvolver em relação aos seus colaboradores. Isso ocorre porque a unidade de Gestão de Pessoas não consegue administrar diretamente todas as pessoas da organização. Para isso, temos os gerentes dos setores, que têm a responsabilidade de administrar seu pessoal (identificar necessidades de Treinamento, avaliar o desempenho, realizar a análise de cargos, decidir sobre contratação, promover o Clima Organizacional favorável, proteger a saúde e a segurança do trabalhador).

Assim, dizemos que a Gestão de Pessoas tem responsabilidade de linha e função de *staff*, pois, apesar de constituir-se em um departamento ou em uma consultoria, é também função de cada gestor. Então, se por um lado temos os gerentes de linha, que devem aplicar os princípios da Gestão de Pessoas, temos, por outro, um órgão que seria uma assessoria, para criar políticas e procedimentos, e aconselhar e prestar serviços na área de Gestão de Pessoas. Assim, você encontrará em muitos livros e provas de concurso a seguinte definição: a Gestão de Pessoas é uma responsabilidade de linha (de cada gestor) e uma função de *staff* (departamento que assessora e implementa em toda a organização as diretrizes de Gestão de Pessoas).



## 1.2 GESTÃO DE PESSOAS OU GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Ao longo da história da Administração, a Gestão de Pessoas recebeu vários nomes: Administração de Pessoal, Relações Industriais ou Recursos Humanos. A nomenclatura refletia o pensamento da época: acreditava-se que, em termos de pessoas, era importante, basicamente, tratar dos aspectos burocráticos, como providenciar o pagamento do salário. Hoje essa visão mudou muito. Sabe-se que não basta depositar o salário em dia para que o colaborador se sinta motivado e engajado.

Atualmente, o nome dado é Gestão de Pessoas, e não Gestão de Recursos Humanos, pois se acredita que as pessoas não são recursos, como máquinas, equipamentos e computadores, mas sim parceiros estratégicos, cujos vínculos com a organização e com o trabalho são estabelecidos de modo ativo: sem elas não se alcança o sucesso da organização.

### VAMOS PRATICAR?

**Com base nos conhecimentos construídos até aqui, responda às seguintes perguntas:**

1 – Qual é o conceito de Gestão de Pessoas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2 – Quais as atividades são realizadas pela área de Gestão de Pessoas?

---

---

---

---

---

---

---

---

3 – Pesquise 3 organizações que são referências na forma como valorizam seus colaboradores e que possuam políticas e práticas bem-sucedidas na área de Gestão de Pessoas.

---

---

---

---

---

---

---

---

4 – A área que gerencia os colaboradores em uma organização recebeu, ao longo da história, várias nomenclaturas, tais como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Recursos Humanos, até chegar ao nome dado atualmente: Gestão de Pessoas. Essa mudança de nomes deu-se à medida que a força de trabalho foi deixando de ser vista como mais um

aspecto burocrático e passou a ser considerada um parceiro estratégico. Quais características um colaborador ou uma equipe pode apresentar que atrapalham ou alavancam o funcionamento e os resultados de uma organização? Como a Gestão de Pessoas deve lidar com tais aspectos e situações?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **PESQUISE TAMBÉM:**

- OS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES;
- EFETIVIDADE, EFICÁCIA E EFICIÊNCIA;
- CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO INFORMAL;
- EXEMPLOS DE INVESTIMENTO NOS COLABORADORES PELA INICIATIVA PRIVADA.





# CAPÍTULO

# 2

## | A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO



A Gestão de Pessoas no setor público é feita da mesma forma que na iniciativa privada? A resposta é sim e não. Ela possui algumas especificidades, pois a natureza das organizações que compõem esse setor é bem diferente da natureza da iniciativa privada. Uma organização pública não pode fazer seu Recrutamento, sua Seleção e sua Contratação da mesma forma que as empresas privadas, não é mesmo? Tudo tem que ser feito conforme a Lei. Nesse caso, deve ser feito concurso de provas ou de provas e títulos para o ingresso no Serviço Público.

Mas deve estar passando em seu pensamento que é muito difícil desenvolver práticas de Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Basta refletirmos: qual a imagem que temos do servidor público? Pensou rápido? Já posso inferir que pensou naquele servidor desinteressado, pouco ágil, desengajado e pouco empático, não é mesmo? Então, ao perguntarmos a razão disso acontecer, você pode ter a resposta na ponta da língua: a entrada no Serviço Público por concurso privilegia aqueles que “decoram” e “esquentam” as cadeiras dos cursinhos, mas que têm pouca experiência. Não é raro também encontrar pessoas que mencionam que a estabilidade, típica do setor público, contribui para que os servidores públicos se acomodem ou estabelecem um vínculo frágil com o trabalho que realizam.

Outras afirmações pairam no imaginário das pessoas: “O estágio probatório é uma mera formalidade, todo mundo passa e não são reprovadas neste processo avaliativo”; “A estabilidade deixa os servidores públicos acomodados, e então eles nem se interessam por aprender novas competências e fazer Treinamentos”. Mas será que as pessoas trabalham apenas pelo medo de serem demitidas? Claro que não! As pessoas trabalham também por outros incentivos, como o reconhecimento e a autoestima. Pense em quantos professores e técnicos/servidores públicos são engajados. Portanto, fica claro que os problemas não são os servidores públicos. Parece um clichê, mas é preciso ressaltar, que a solução perpassa o investimento nos servidores públicos!

Ademais, a estabilidade no Serviço Público não blinda os servidores que não cumprem a sua função pública ou que infringem os princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência. Em publicação realizada pelo jornal Correio Brasileiro, no dia 14 de outubro de 2014, evidenciou-se que, no período de 2003 a

2014, foram registradas 4.199 demissões de servidores efetivos; 451 destituições de ocupantes de Cargos em Comissão e 350 cassações de aposentadorias. Em 2017, foram 506 demissões, cassações de aposentadoria e destituições de comissão (424 demissões), sendo que 66% cometeram atos de corrupção.

Outras causas das demissões incluem a inassiduidade habitual, a acumulação ilícita de cargos, a ação de forma dissidiosa, entre outras.

Esses números se referem apenas aos servidores públicos efetivos, ou seja, regidos pela Lei 8.112/90. Não incluem aqueles que foram dispensados ou demitidos de empregos públicos em empresas estatais, como os Correios e a Caixa Econômica Federal, por exemplo, cujos contratos de trabalho são regidos pelos ditames da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Outro mito envolvendo a Gestão de Pessoas na Administração Pública afirma que a máquina é “inchada” e há mais servidores públicos do que o necessário. Você também acredita nisso?



Na verdade, de acordo com o relatório de 2013 da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o número de servidores públicos do Brasil é bastante limitado; por outro lado, é o mais caro. Os números indicam que 12 em cada 100 brasileiros são servidores públicos. Em países desenvolvidos, costuma ser o dobro. Como se vê, o problema não é o excesso de servidores, mas a falta de ferramentas de gestão, a má distribuição dos servidores, a falta de qualificação, entre outros problemas.

Apesar das dificuldades, alguns órgãos da Administração Pública Direta, assim como alguns ministérios e a Administração Pública Indireta, como as Fundações, as Autarquias e as Empresas Públicas, desenvolvem projetos de Gestão de Pessoas bem interessantes. A Caixa Econômica Federal, por exemplo, desenvolve seu Programa de Capacitação baseada nas Trilhas de Aprendizagem, para que o empregado planeje seu portfólio de Treinamento juntamente com a carreira que ele almeja seguir na Caixa. As Universidades Corporativas do Banco do Brasil, do Banco Central e dos Correios são outras referências de boas práticas. Verifica-se, então, que não só é possível fazer Gestão de Pessoas nos órgãos públicos, como também é necessário realizá-la para alcançar a

missão dessas organizações.

Agora que você já está convencido de que é possível fazer Gestão de Pessoas no setor público, vamos verificar o que nos afirma Berg (2008): a Gestão de Pessoas é muito importante para alcançar a eficiência (utilização racional dos recursos); a eficácia (capacidade de atingir resultados) e a efetividade (ações que causem impacto na vida dos cidadãos).

No capítulo anterior, discutimos sobre como o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas e de como são estimuladas e capacitadas, de tal maneira que possam desenvolver seu trabalho e engajar-se rumo ao alcance da missão organizacional (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Para que haja agentes públicos capacitados, com competências, técnicas humanas e gerenciais importantes para a organização – e ainda para que estejam motivados, para que tenham *feedback* sobre o seu desempenho, por meio das suas lideranças e das Avaliações de Desempenho, para que saibam o que devem fazer para progredir na carreira e para que sejam bem integrados ao seu ambiente de trabalho –, é necessário que haja práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas de maneira estratégica e relacionadas à missão organizacional organizacional, sendo necessário, então, que se tenha uma área que pense nisso, que elabore as políticas e assessore os gestores a seguirem boas práticas de gestão.

**O QUE É  
GESTÃO DE  
PESSOAS  
NO SERVIÇO  
PÚBLICO?**

Dessa forma, no Serviço Público, a Gestão de Pessoas visa à contratação, à manutenção e ao desenvolvimento de servidores para que empreendam um trabalho de maneira eficiente e eficaz. Ao contrário da iniciativa privada, isso não significa gerar lucro, mas prestar serviços à sociedade da melhor maneira possível, o que pode ser configurado como o lucro social gerado pela Administração Pública (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008).

De acordo com Berg (2008), no Serviço Público, na época da Administração Patrimonialista – do Império até aproximadamente 1930 – não havia setores responsáveis pela área de Gestão de Pessoas no Serviço Público. Sabe por quê? Simples! Ao fazer uma pesquisa sobre este período da Administração Pública, período em que os cargos eram distribuídos entre os amigos e parentes de quem estava no

poder, não havia políticas de Gestão de Pessoas, como Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho. Tudo funcionava na base do apadrinhamento, do paternalismo, do nepotismo, como a gente ainda vê em menor quantidade nos dias atuais, não é?

A primeira iniciativa de sistematizar e profissionalizar as práticas de Gestão de Pessoas foi na Administração Burocrática, a partir de 1930. Em 1936, criou-se o Departamento de Serviços Públicos (DASP), responsável pela política de Gestão de Recursos Humanos. Nessa época, procurou-se estruturar os quadros de pessoal, as regras para a profissionalização dos servidores, e a constituição de um sistema de carreiras. A Gestão de Pessoas, porém, era aquela já estudada: burocrática, focada apenas na Seleção, na Contratação, na Remuneração e na Demissão. Era algo bem “cartorial”.

Mas é importante deixar bem claro que algumas características desses dois períodos – Patrimonialista e Burocrático – existem até hoje. Lembra-se de que até pouco tempo, antes da Constituição de 1988, era possível ocupar um cargo no Serviço Público por meio de apadrinhamento político? Foi somente após 1988 que se pacificou legalmente que o provimento dos cargos públicos dependeria da aprovação em concurso público e da respectiva nomeação. Isso deu maior transparência e igualdade de condições para todos concorrerem a um cargo público.

Atualmente, na Administração Pública, vive-se o período Gerencial, no qual o foco está na resolução das demandas dos cidadãos a partir de formas de gestão descentralizadas e profissionalizadas. Porém, a Gestão de Pessoas ainda está muito aquém do seu potencial, pois essa área ainda é tratada apenas como um setor que admite e demite pessoas, deixando de lado práticas estratégicas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Se a Gestão de Pessoas trabalha para conciliar os interesses da organização com as demandas das pessoas que atuam na organização, podemos fazer a seguinte pergunta: quem são esses trabalhadores que laboram para que a missão pública seja alcançada? Eles são denominados de agentes públicos. Mas quem são eles?

## 2.1 AGENTES PÚBLICOS: “A MATÉRIA-PRIMA” DA GESTÃO DE PESSOAS

Os agentes públicos são todas as pessoas físicas que se vinculam à Administração Pública direta ou indiretamente, de forma permanente ou transitória, com remuneração ou não. São eles:

**a) Agentes Políticos:** chefes do poder executivo de todas as esferas do governo e seus auxiliares, além de senadores, deputados e vereadores, membros da magistratura e membros do Ministério Público.

**b) Agentes Administrativos:** pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Subdividem-se em: 1. Estatutários ou servidores públicos: pessoas legalmente investidas de cargo público; 2. Empregados públicos: são os titulares de emprego público da Administração Direta e Indireta, cujos contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Os Empregados Públicos não ocupam cargo público e não possuem estabilidade; 3. Temporários: exercem função sem vinculação a cargo ou emprego público e têm regime próprio. Esse tipo de contratação só poderá ocorrer com a finalidade de atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público.

**c) Particulares em colaboração com o Poder Público:** não fazem parte do Estado, mas, exercem função pública. Exemplo: cidadãos recrutados para o serviço militar obrigatório; os jurados e aqueles que trabalham nos cartórios eleitorais, além dos “Amigos da Escola”, entre outros.

**d) Militares:** como os membros da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, sendo que seus contratos de trabalho não são regidos pela CLT, tampouco pela Lei n. 8.112/1990, mas por um estatuto próprio.

## 2.2 CARGOS E FUNÇÕES PÚBLICAS

Os servidores públicos ocupam cargos públicos. Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Ademais, todo cargo público precisa ter sido criado por Lei, com denominação própria

e vencimentos pagos pelos cofres públicos.

Há dois tipos de cargos públicos:

**1 - Cargo efetivo:** exige concurso público para o seu provimento;

**2 - Cargo em Comissão:** cargo de chefia, direção ou assessoria.

Neste caso, não há estabilidade caso o indivíduo escolhido não seja servidor público estável. O art. 37 (incisos II e V) da Constituição Federal determina que a escolha do indivíduo é livre; não há concurso, e a exoneração também é livre. É por esse motivo que nos referimos a esses cargos como cargos de livre nomeação e de livre exoneração. O critério de Seleção de Pessoal é a “confiança”. **Mas atenção!** Tais cargos devem respeitar outros critérios, como ser brasileiro, estar em dia com a justiça eleitoral, ter a escolaridade mínima exigida, entre outros aspectos.

Um ponto importante a ser considerado é o de que, tanto o Cargo em Comissão, quanto a Função de Confiança tratam de atividades de livre nomeação e de livre exoneração. Ademais, referem-se a funções relacionadas à: direção, chefia e assessoramento. Porém, a diferença entre os Cargos em Comissão e a Função de Confiança é o fato de que a Função de Confiança é exclusiva para os servidores públicos efetivos, o que não ocorre com os Cargos em Comissão, que podem ser ocupados por servidores ou por não servidores.

Já a Função de Confiança corresponde às atribuições que a Administração Pública confere a determinados servidores para a execução de serviços eventuais e isolados. A Função de Confiança é destinada somente para o agente efetivo (com cargo de carreira). Como exemplo de Função de Confiança, temos aquela de coordenação do Curso Técnico Subsequente em Serviços Públicos do Instituto Federal de Brasília.

Vejam a diferença entre Função de Confiança e Cargo em Comissão:

**Quadro 2 - Comparativo – Função de Confiança x Cargo em Comissão.**

FUNÇÃO DE CONFIANÇA	CARGO EM COMISSÃO
Exercida exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo (aprovados em concurso público)	Qualquer pessoa, observado o percentual mínimo reservado aos servidores efetivos. Não é necessário ter sido aprovado em concurso público
São conferidas somente atribuições e responsabilidades	É atribuído posto (lugar) num dos quadros da Administração Pública
Destina-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento	Destina-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento
De livre nomeação e exoneração em relação à função, mas não em relação ao cargo efetivo	De livre nomeação e exoneração

Fonte: Disponível em: <<http://direitoemquadrinhos.blogspot.com.br/2011/03/quadro-comparativo-funcao-de-confianca.html>>.

**Atenção!** Sobre a estabilidade, o art. 41 da Constituição Federal prevê o seguinte: terão estabilidade os detentores de cargos públicos (mas não de empregos públicos) após 36 meses de exercício, além de aprovação na Avaliação Especial de Desempenho. Após adquirida a estabilidade, perde-se o cargo público somente por meio de sentença judicial transitada em julgado, por meio de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), desde que assegurada ampla defesa; por inabilidade na Avaliação Periódica de Desempenho ou, ainda, por insuficiência orçamentária.

Mas você deve estar pensando nas contratações temporárias. Seus ocupantes têm estabilidade? Não! Esse é um caso especial, pois tais contratações atendem à necessidade temporária de excepcional interesse público - art. 37, inciso IX, Constituição Federal (BRASIL, 1988), como, por exemplo: casos de calamidade, surtos epidêmicos, situações de emergência, licenças, e obras emergenciais.

## SAIBA MAIS!



Artigo 41, Constituição Federal, e  
Artigo 37, Inciso IX, Constituição Federal

## VAMOS PRATICAR?

### ATIVIDADE 1

**Você conhece o recurso didático chamado mapa conceitual?**

**Trata-se de um diagrama disposto na forma hierárquica de conceitos inter-relacionados. Funciona como um organizador de ideias e conceitos, possibilitando integrar e relacionar informações, atribuindo significado ao que foi estudado.**

**Não existe um padrão ou uma maneira estética correta de fazer um mapa conceitual. Cada um desenha seu mapa como preferir, podendo inclusive adicionar cores e gravuras ao diagrama. Vamos fazer um mapa conceitual?**

### SUGESTÕES:

1. Os principais conceitos serão o centro ou o topo do seu mapa e poderão vir escritos em letra maior, circulados ou dentro de retângulos para obter destaque;

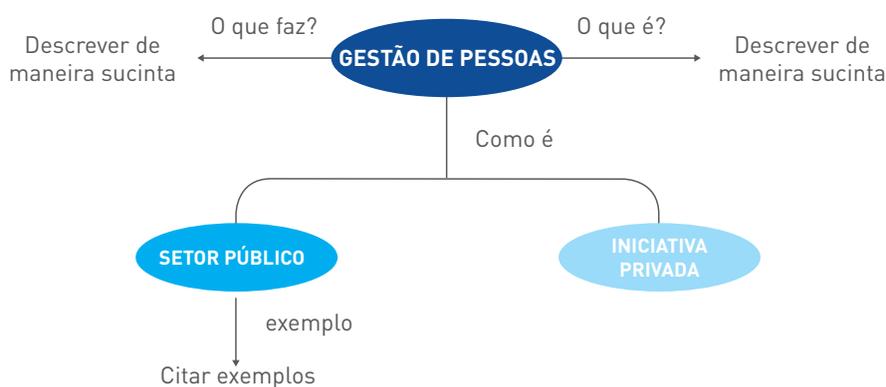
2. Os subconceitos estarão ligados ao conceito principal e interligados entre si por linhas chamadas de conexões. Para obter destaque, os subconceitos também poderão vir circulados ou dentro de retângulos, mas em letra menor que aquela utilizada para os conceitos principais;

3. As linhas de ligação ou conexões podem vir coloridas para

diferenciar cada tipo de ligação. Na linha em si, pode vir escrita uma palavra-chave que ajudará você a entender que tipo de ligação aqueles conceitos têm entre si;

4. As linhas também conectam os conceitos a uma explicação, que deve ser sucinta, somente para facilitar a lembrança do significado. Essa explicação pode vir solta, ou seja, não estar dentro de nenhuma forma geométrica.

### EXEMPLO:



Elabore seus mapas conceituais, abordando os seguintes temas:

#### Primeiro mapa

1. Gestão de Pessoas: o que é? O que faz?
2. Setor público X iniciativa privada: exemplos e características de cada um;
3. Como ingressar no setor público?
4. Qual o tempo para que o agente público adquira a estabilidade?

### Elabore seu Mapa Conceitual

5. Em quais situações um servidor público pode ser demitido de um cargo público efetivo?

#### Segundo mapa

1. Gestão de Pessoas: princípios e políticas;
2. Agentes públicos: quem são? Capacidades e Competências;
3. Cargo Comissionado X Função de Confiança.

### Elabore seu Mapa Conceitual

## ATIVIDADE 2

É possível fazer Gestão de Pessoas no Serviço Público?

Divida a turma em dois grupos: um dos grupos será favorável às práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público. Aqui devem ser expostas as vantagens de se investir nas pessoas que trabalham na Administração Pública. O outro grupo deve reunir argumentos em torno da tese de que é impossível fazer Gestão de Pessoas no Serviço Público, tendo em vista as limitações aqui discutidas (estabilidade, Seleção de Pessoas por meio de concurso público, entre outros motivos). Ao final da discussão, a qual conclusão é possível chegar?

---

---

---

---

---

---

### PESQUISE TAMBÉM:

- LEI n. 8.112/ 90;
- CLT;
- PATERNALISMO E NEPOTISMO;
- PAD – PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR;
- DASP – DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.





# CAPÍTULO 3

## | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO SE DÁ O PROVIMENTO DOS CARGOS PÚBLICOS?



Não restam dúvidas de que as organizações, para alcançar a sua missão e os seus objetivos, devem ter em seus quadros os melhores profissionais. Você já deve ter visto como uma pessoa na função errada pode levar a organização a ter sérios problemas. Mas, como atrair esses talentos e alocá-los na organização? Como fazer com que os profissionais com as competências técnicas e pessoais almejadas escolham trabalhar na nossa organização? Como selecionar, entre tantos candidatos, aqueles que tenham as competências essenciais para nossa organização?

Esse é justamente um trabalho para o setor de Gestão de Pessoas: agregar pessoas, ou seja, atrair as pessoas para trabalhar em uma organização. Então, partiremos para o processo que Chiavenato (2009) denominou de agregar pessoas. Esse processo, no setor público, é chamado de provimento. Prover um cargo público significa ocupar um cargo que está em vacância. Antes, porém, discutiremos o Recrutamento e a Seleção na iniciativa privada. Em seguida, passaremos para as especificidades do setor público. Vamos lá?

O Recrutamento e a Seleção de Pessoas acontecem quando um cargo é criado ou fica vago, sendo necessário preencher esse cargo com um profissional ideal, ou, pelo menos, com um profissional que seja o mais próximo possível do perfil desejado (RAMAL, 2011).

Assim, a primeira coisa a fazer é o planejamento: quantas vagas serão abertas? Qual o perfil do profissional desejado pela organização e pelo gestor do setor? Quais atividades o selecionado irá desempenhar? Qual o salário? Quais os elementos da Cultura Organizacional devem ser considerados em termos do perfil do candidato ideal? Quanto o mercado está remunerando para o mesmo cargo? Enfim, é preciso saber todas as características da vaga para começar a fazer o Recrutamento e divulgar a vaga.



### O QUE É RECRUTAMENTO?

É preciso considerar que há diferença entre o Recrutamento e a Seleção de Pessoas. O Recrutamento diz respeito a técnicas e procedimentos realizados com o objetivo de atrair candidatos qualificados para ocupar determinados cargos na organização. É uma atividade de atração de candidatos, por meio de

uma comunicação e de um convite para participar da Seleção.

Em se tratando das formas de recrutar pessoas, as organizações podem fazer um desses 3 tipos de recrutamento:

**1. Interno:** atua sobre aqueles que já estão na organização, visando à sua promoção. Vantagens: é econômico e rápido; motiva o engajamento, a permanência e a lealdade dos colaboradores; promove uma competição sadia. Desvantagens: pode gerar frustrações nos colaboradores que não forem aprovados; desmotivar ou gerar conflitos internos;

**2. Externo:** visa atrair aqueles que têm o perfil para ocupar a vaga, mas que ainda não trabalham na organização. Vantagens: renova o quadro de pessoal; propicia a entrada de novos talentos; enriquece o capital humano e intelectual da organização. Desvantagens: é mais caro e mais demorado; desmotiva o colaborador de uma organização que espera por uma oportunidade;

**3. Misto:** tem o intuito de preencher a vaga tanto com profissionais já existentes no quadro quanto com aqueles que ainda não trabalham na organização (externos).

Muitas vezes, lemos em jornais Recrutamentos escritos da seguinte forma: “Recrutam-se homens para tal serviço”. Você sabia que esse tipo de Recrutamento fere um artigo da Constituição? O Artigo 7º da Constituição, no inciso XXX, refere-se “à proibição [...] do critério de admissão do trabalhador por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil”. Isso ocorre porque todos devem ter chances de concorrer a uma vaga de trabalho em condições de igualdade.

Já a Seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão sobre o melhor candidato para ocupar a vaga entre as várias pessoas que atenderam ao chamado do Recrutamento. A Seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo, por meio de ferramentas, avaliação e comparação dos dados.

Como as pessoas têm aptidões, comportamentos, personalidades e competências diferentes umas das outras, é necessário utilizar técnicas para verificar qual delas terá mais possibilidade de se encaixar no perfil desejado para a vaga.



## TÉCNICAS DE SELEÇÃO:

1. Entrevistas: requer preparação por parte do entrevistador para que ele possa extrair o máximo de informações a respeito do candidato. A entrevista deve ser planejada de tal forma a retratar aspectos do conhecimento que a pessoa tem, das suas experiências profissionais anteriores, dos seus interesses sociais, relacionamentos, objetivos profissionais, formação, perspectivas futuras, entre outros aspectos. A entrevista pode ser dirigida, ou seja, guiada por um roteiro definido, ou livre, quando não há suporte de um roteiro prévio;

2. Provas de conhecimento: medem o conhecimento dos candidatos, tanto em relação à cultura geral – Português, línguas estrangeiras – quanto em relação a questões específicas para a área em que o selecionado irá atuar;

3. Testes psicológicos e de personalidade: provas que avaliam as aptidões, os interesses, as atitudes e a personalidade, ou seja, a individualidade, o jeito de ser de cada um em situações futuras de trabalho. Exemplo: teste de QI (Quociente de Inteligência) de temperamento, de valores etc.

4. Dinâmica de grupo: em grupo, os candidatos são desafiados a realizar uma tarefa ou resolver um problema. Os selecionadores avaliam traços como Liderança, iniciativa, proatividade, capacidade de trabalho em grupo, de trabalho sob pressão, habilidades de negociação etc.

5. Técnicas vivenciais: são técnicas que criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, avaliando seu comportamento social em situações pré-selecionadas. São situações próximas daquelas que eles irão vivenciar. Por exemplo: gestão de processos;

Quais as vantagens de realizar processos de Recrutamento e de Seleção eficazes, eficientes e efetivos? A resposta é fácil: aderência do perfil do selecionado à Cultura Organizacional. Isso proporciona mais Satisfação às pessoas, pois teremos colaboradores cujos perfis são compatíveis com as Competências exigidas para o exercício profissional com maestria, entre outras vantagens (RAMAL, 2011).

### 3.1 PROVIMENTO DO CARGO PÚBLICO

No setor público, chamamos de provimento o ato de recrutar e selecionar pessoas. Provimento é o preenchimento dos cargos, dos empregos ou das funções públicas com pessoas potencialmente capazes de executar as atividades a eles inerentes.



Segundo Berg (2010), cabe à Gestão de Pessoas planejar o perfil do agente público, em termos das Competências - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, para ocupar o cargo em questão e a quantidade de pessoas necessárias para cada área. Porém, um aspecto muito importante a ser considerado é o de que o planejamento do Recrutamento e da Seleção deve estar atrelado ao planejamento estratégico da organização; deve ser planejado, implementado e avaliado à luz da Missão, da Visão e dos Valores Organizacionais.

A área de Gestão de Pessoas irá planejar o provimento e as movimentações das pessoas a partir de dois indicadores importantes:

**1. Absenteísmo:** diz respeito às faltas, aos atrasos e às saídas antecipadas dos servidores no trabalho por determinado período de tempo. É calculado dividindo-se o número de horas perdidas pelas horas trabalhadas;

**2. Rotatividade:** número de entradas e saídas de pessoas na organização.

Mas quem pode ocupar um cargo, um emprego ou uma função pública? Os cargos, os empregos e as funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencherem os requisitos estabelecidos em Lei, e aos estrangeiros, conforme a legislação vigente. Neste aspecto, os estrangeiros poderão concorrer ao cargo de professor nas universidades e nas Instituições Federais de Ensino e Pesquisa.

Você já sabe que a investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, com exceção dos Cargos em Comissão, que são de livre nomeação e de livre exoneração.

Para Berg (2010), o provimento no Serviço Público pode se organizar de duas formas distintas:

**a) Originária:** pressupõe a inexistência de um vínculo anterior mantido entre o servidor e a Administração Pública. É a regra de acesso aos cargos e empregos públicos, ou seja, com prévia aprovação no concurso público. A única forma de provimento originário é a nomeação, que pode ser realizada em caráter efetivo ou para cargos em comissão. Um ponto importante a ser considerado é o de que a aprovação em concurso, fora das vagas do edital, *não enseja o direito adquirido à nomeação*. Há apenas expectativa de direito. Em outras palavras, se no edital de um concurso constar apenas uma vaga para o cargo de Assistente Administrativo e você for o segundo colocado, considerando que o primeiro colocado já tenha sido nomeado e já tenha tomado posse, você tem apenas a expectativa de ser chamado. Não há obrigatoriedade da Administração em nomeá-lo.



**b) Derivada:** decorre de um vínculo anterior entre o servidor e a Administração Pública. Não necessita de concurso porque o servidor já realizou o provimento originário antes. São estas as formas derivadas de provimento:

- **Promoção:** elevação no nível, dentro da mesma carreira;
- **Aproveitamento:** retorno à ativa do servidor estável que havia sido colocado em disponibilidade.
- **Readaptação:** investe o servidor em outro cargo com atribuições compatíveis com a sua limitação física ou psicológica;
- **Reversão:** retorno à ativa do servidor aposentado;
- **Recondução:** retorno do servidor estável em virtude de não ter sido aprovado em outro estágio probatório ou porque o antigo ocupante do cargo obteve a anulação da sua demissão;
- **Reintegração:** retorno do servidor estável ao cargo que anteriormente ocupava e do qual tinha sido demitido ilegalmente.

### 3.2 PROVIMENTO ORIGINÁRIO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O provimento originário na Administração Pública se dá por meio de nomeação, que é o ato formal para a investidura em um cargo público, sendo oficializado por meio de Portaria ou de Decreto. Para a nomeação em cargo efetivo, é necessária a realização de concurso público. A

primeira etapa para realizar um concurso público é o Recrutamento.

## RECRUTAMENTO

Recrutar diz respeito a um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados para (e capazes de) ocupar cargos públicos na organização. O Recrutamento no Serviço Público é feito por edital.

As etapas do meio de Recrutamento no Serviço Público são as seguintes:

**1. Verificar a necessidade de iniciar o processo de provimento:** isto é necessário para ter certeza se a admissão é realmente necessária, analisa-se os editais ainda em vigência, além dos concursos de redistribuições, ou se é possível remanejar algum servidor de outro setor ou mesmo convocar aqueles aprovados em um concurso anterior;

**2. Análise da existência legal da vaga:** verificar na legislação, elaborada pelo Congresso Nacional, se há o cargo e se há vagas disponíveis. Por exemplo, a Lei 11.091 descreve os cargos técnicos das Instituições Federais de Ensino. Lembre-se de que todo cargo público deve estar previsto em Lei. Portanto, todo órgão público tem uma Lei descrevendo seus cargos e a quantidade de vagas correspondentes;

**3. Elaboração e publicação do edital:** verificar as exigências legais para investidura previstas em Leis em manuais administrativos. Por exemplo, para o cargo de Assistente Social, o servidor deve ter diploma devidamente registrado de curso de graduação em Serviço Social, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação, além de registro em órgão de classe; neste caso, o Conselho Regional de Assistência Social (CRESS). É preciso verificar também as demandas para exercer o trabalho naquele órgão;

**4. Publicação do edital com a máxima publicidade e abrangência possível;**

**5. Processo de inscrição;**

**6. Homologação das inscrições.**

De acordo com Berg (2010), são itens obrigatórios do edital:

**a) Normais gerais:** Leis, Decretos e Regulamentos que normatizam o concurso;

**b) Formas de divulgação das etapas:** como a administração promoverá a divulgação dos atos relativos ao processo seletivo;

**c) Perfil do cargo:** características do cargo a ser provido. Ex: atribuições, condições de trabalho, vencimento, número de vagas; entre outros aspectos;

**d) Condições e procedimentos para as inscrições:** condições necessárias para efetivar a inscrição, a homologação e garantir os recursos necessários. Além disso, é necessário contemplar no edital os requisitos para a participação no concurso. Exemplo: idade mínima de 18 anos na data de encerramento das inscrições;

**e) Condições para investidura:** requisitos constitucionais gerais e legalmente especificados para o exercício de cargos e empregos públicos. Ex.: nacionalidade brasileira ou estrangeira, na forma da Lei, ter idade mínima de 18 anos, quitação militar e eleitoral, sanidade física e mental, atendimento às demais exigências específicas do cargo;

**f) Provas:** exposição de quais provas serão aplicadas, forma de composição da nota final, grau mínimo exigido para aprovação, caráter de cada prova (eliminatório ou classificatório) e critério de desempate. Cuidado com os critérios de desempate inconstitucionais, como sexo e local de moradia, por exemplo;

**g) Realização das provas:** forma de cientificação dos candidatos acerca da data, do horário, do local, da antecedência mínima de comparecimento, dos materiais de utilização e consulta;

**h) Prazo para recursos;**

**h) Validade do concurso:** em consonância com o art. 37, inciso III da Constituição Federal;

**i) Disposições finais:** possibilidade de qualquer cidadão efetuar denúncia de irregularidade ou ilegalidade eventualmente ocorrida no certame.

## SELEÇÃO



Segundo Berg (2010), a Seleção de Pessoas para o provimento de cargos públicos se dá por concurso de provas ou provas e títulos. Como vimos anteriormente, o cargo efetivo deverá ser provido exclusivamente por concurso. Mas você

pode se perguntar: e as contratações temporárias? Sobre este assunto, abordamos no capítulo anterior. Elas se dão por caráter precário, ou seja, elas devem acontecer em caráter excepcional, com vistas a atender às necessidades temporárias de interesse público. Assim, a pessoa não ocupa o cargo ou o emprego público, mas exerce, em caráter precário, as funções dos cargos e empregos públicos.

O concurso poderá ser de provas ou de provas e títulos. O art. 37, inciso III, da Constituição Federal determina que o prazo de validade do concurso público poderá ser de até 2 anos, prorrogável ou não por igual período (1 vez). O concurso de provas pode abranger provas objetivas e/ou subjetivas, teóricas e/ou práticas. Já o concurso de títulos não deve ser eliminatório, e sim classificatório. **Desta forma, não poderá haver apenas concursos de títulos.**

Mas, esteja atento para o fato de as provas práticas serem contempladas, necessariamente, em concursos que visam a seleção de servidores para os cargos de natureza operacional. De toda sorte, é de suma importância a definição de critérios objetivos fixados no edital, e a banca examinadora deve ser composta por profissionais que possam avaliar o desempenho dos candidatos. Deve haver, ainda, registro em documento próprio, e condições de igualdade de participação a todos os candidatos.

Em relação às provas, é preciso destacar que os testes escritos devem avaliar conhecimentos teóricos e técnicos.

Já as provas de títulos devem avaliar a experiência, as habilitações e os diplomas adquiridos que sirvam de vantagem para o exercício das funções públicas.

Os exames psicotécnicos devem ser adotados nos casos em que o servidor estará exposto a situações de risco, pressão psicológica e contato intenso com o público. Exemplos: motoristas de ambulância, fiscais, policiais, bombeiros e juízes, entre outros.

Destaca-se que o concurso público é moralizador, porque é público e proporciona igualdade relativa de acesso aos cargos e empregos públicos. É também eficiente, porque, em tese, contribui para a escolha do profissional mais apto para ocupar determinado cargo.

Em relação a pessoas com deficiência, deve haver reserva de vagas em um percentual de 5% a 20%, assim como para negros e

## SAIBA MAIS!

Lei 12.990/2014

pardos declarados sob a forma da Lei 12.990/2014, em sintonia com a jurisprudência do STF, motivada por um dever de reparação histórica decorrente da escravidão e do racismo estrutural existente na sociedade brasileira.

A investidura em um cargo público está condicionada a estes requisitos:

- ser brasileiro ou estrangeiro na forma da lei;
- ter gozo dos direitos políticos;
- ter contemplado a quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- ter o nível de escolaridade exigido para o cargo;
- ter idade mínima de 18 anos;
- possuir aptidão física e mental.

É importante mencionar que a comprovação desses requisitos se dá no momento da posse, e não no ato da inscrição do concurso.

Outro aspecto merece o nosso detalhamento: aquele que diz respeito aos casos em que estrangeiros podem ocupar um cargo público. Você já pensou sobre isto? Conhece algum estrangeiro que é servidor público efetivo?

O artigo 37, II da CF especifica que “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em Lei, assim como aos estrangeiros, na forma da Lei”.

Esta exceção é estabelecida em outro artigo da CF, o 207, para quem os professores, os técnicos e os cientistas estrangeiros podem ser contratados pelas Universidades e Instituições Federais de Ensino e Pesquisa.

Outra possibilidade é o estrangeiro requerer a naturalização, sendo que ao ser brasileiro naturalizado poderá ocupar, normalmente, um cargo público.

Após a realização da prova, ou das provas, e a devida publicação dos aprovados no Diário Oficial da União, vem o próximo passo: a admissão.

## ADMISSÃO

Sobre a homologação do resultado, a nomeação é o primeiro ato administrativo que o órgão ou a entidade realiza para convocar os

aprovados a tomar posse no cargo público. A homologação deve ter absoluto rigor à ordem classificatória. Caso haja desistência por parte do aprovado, o termo de desistência deve ser assinado – este documento ficará arquivado junto ao órgão de Gestão de Pessoas (BERG, 2010).



Após a nomeação, publicada no Diário Oficial da União, o aprovado tem até 30 dias para tomar posse. Tal prazo poderá ser prorrogado por mais 30 dias, caso o nomeado requerer essa prorrogação, atentando-se para fazer a requisição em data anterior ao vencimento do prazo inicial.

A posse abrange a última etapa da investidura em um cargo público, e representa a aceitação expressa pelo nomeado das atribuições, deveres e responsabilidades inerentes ao cargo. Tal ato se formaliza por meio da assinatura do termo de posse, além da entrega de outros três documentos: a Declaração de Bens e Rendas, a Declaração sobre exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública e, por fim, o Laudo da inspeção médica oficial.

Sobre o Termo de Bens e Valores, destaca-se que mesmo que o nomeado não possua bens, ainda assim deverá apresentar declaração informando que não possui imóveis ou outros bens ou valores.

Ao se mencionar a Declaração sobre exercício ou não de outro cargo, faz-se necessário abordar as possibilidades de acumulação de cargos públicos efetivos. Então, responda rápido: é possível acumular cargos públicos no Brasil?

A regra para a acumulação é a impossibilidade de acúmulo, mas há exceções. Quer saber quais são?

O Artigo 37 da CF refere-se que, quando houver compatibilidade de horários, as seguintes situações preveem tal acumulação:

- A de dois cargos de professor;
- A de um cargo de professor com outro técnico ou científico;
- A de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

É importante destacar que a proibição de acumular cargos públicos estende-se a empregos e funções e inclui Autarquias, Fundações, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público.

## SAIBA MAIS!

Lei 8.112/1990

A posse pode ocorrer presencialmente ou mesmo por procuração específica, em que o aprovado elabore uma procuração dando poderes a uma determinada pessoa para tomar posse em seu nome.

Após tomar posse, o servidor tem até 15 dias para entrar em exercício. O art. 15 da Lei n. 8.112/1990 define o que é o exercício em cargo público: “é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da Função de Confiança”. Mas, no caso da entrada em exercício efetivo, não há a possibilidade do aprovado designar outra pessoa para fazê-lo em seu lugar, mesmo que por procuração, como é o caso da posse.

A estabilidade no cargo público se dá após 36 meses de exercício no Serviço Público. Mas atenção! A estabilidade não é automática após os 36 meses! O agente público deve ter sido aprovado na Avaliação Especial de Desempenho.

Portanto, verifica-se até aqui que o provimento de cargos públicos é uma atribuição complexa, que exige da área de Gestão de Pessoas muito cuidado e observância às Leis. Como vimos, essa é somente uma das muitas atribuições de Gestão de Pessoas. É importante salientar que o provimento dos cargos públicos é estratégico, porque daí serão selecionados servidores com os perfis desejados para desempenhar seus trabalhos.

## VAMOS PRATICAR?

### ATIVIDADE 1

**Resolva as questões julgando-as (V) verdadeiro ou (F) falso. Essas questões foram retiradas de cadernos de questões de concursos públicos com a devida autorização de reprodução.**

( ) Suponha que determinada empresa controlada pelo Município de Macapá pretenda recrutar os melhores profissionais possíveis para ocupar alguns cargos estratégicos de assessoramento, criados por Lei de livre provimento. Entre as ações que poderão empreender na etapa

de Recrutamento, estão as de âmbito externo e interno, que precedem a etapa de Seleção para os cargos (FCC 2018 – Prefeitura de Macapá – Especialista na Educação).

( ) Entre os métodos e ferramentas consagrados e ordinariamente apontados para, respectivamente, Recrutamento e Seleção de Pessoal, tem-se, respectivamente, entre outros: divulgação em canais internos da organização; entrevista comportamental (FCC 2018 – CLDF – Consultor Técnico Legislativo).

( ) Uma das vantagens do Recrutamento Interno é o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos funcionários atuais de uma organização (CESPE 2018 – EBSEH – Analista Administrativo).

## ATIVIDADE 2

**Com base no Decreto 6.944/2009, o qual estabelece, em seu artigo 19, que, no âmbito do Poder Executivo Federal, deverão constar algumas informações no edital de abertura de inscrições, analise um edital de concurso público e marque C para os itens CERTOS; F para os itens FALTANTES e E para os itens ERRADOS. Para os itens ERRADOS, escreva qual a é informação CORRETA:**

- ( ) Identificação da banca realizadora do certame e do órgão ou entidade que o promove;
- ( ) Número de cargos ou empregos públicos a serem providos;
- ( ) Quantitativo de cargos reservados às pessoas com deficiência;
- ( ) Porcentagem de vagas reservadas às pessoas com deficiência, de acordo com a Lei;
- ( ) Denominação e atribuições dos cargos públicos;
- ( ) Descrição da remuneração inicial;
- ( ) Identificação da lei de criação do cargo, emprego público ou carreira;
- ( ) Requisitos para investidura nos cargos;
- ( ) Os documentos exigidos devem ser apresentados no ato da inscrição e não na posse;
- ( ) Indicação precisa dos locais, horários e procedimentos de inscrição, valor da taxa de inscrição e hipóteses de isenção;
- ( ) Descrição da documentação a ser apresentada na realização das provas, bem como do material de uso não permitido nessa fase;



# CAPÍTULO 4

## | TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Fonte: (C) Shutterstock, Autor: Dmytro Zinkevych, ID: shutterstock\_79577554



Diante as rápidas mudanças que estão ocorrendo, onde há a democratização do acesso ao conhecimento disponível no mundo atual e constantes avanços nas ferramentas das TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação, faz-se necessário aprender continuamente tendo em vista os avanços decorrentes em termos quantitativos e qualitativos. De acordo com Lacombe (2011), as organizações que não treinam e não desenvolvem seus colaboradores podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Mas, e quando nos referimos à Administração Pública, podemos utilizar a mesma lógica? Claro que sim! O perfil dos cidadãos usuários dos serviços públicos têm mudado exponencialmente, os quais, à medida que estudam e interagem com o mundo a sua volta, se tornam mais conhecedores dos seus direitos. *Pari passu*, à medida que têm acesso à forma como outros países ofertam serviços públicos aos seus cidadãos, requerem receber o mesmo tratamento por parte do Estado brasileiro. Assim, por estarem cada vez mais conscientes do papel da Administração Pública na aplicação com eficiência, eficácia e efetividade dos impostos que pagam, requerem serviços públicos de qualidade. Por sua vez, quem representa o Estado para a oferta destes serviços são os agentes públicos, os quais devem se apropriar de conhecimentos, habilidades e atitudes para que esta oferta atenda, de fato, às demandas e às expectativas dos cidadãos.

O conhecimento é dinâmico, muda rapidamente com o tempo, com a evolução dos costumes, das tecnologias e das pessoas. Então podemos pensar que ninguém está totalmente pronto para ocupar um cargo ou uma função? Exatamente! Todos nós estamos sempre “em construção”! O dia da formatura, por exemplo, é o primeiro dia da desatualização dos conhecimentos aprendidos no curso que acabamos de fazer. Na atualidade, os profissionais precisam estar sempre aprendendo e se desenvolvendo (RAMAL, 2011b).

Chris Argyris é professor de na Harvard Business School e descreve que as organizações dependem fundamentalmente das pessoas e de seus conhecimentos. Por isso, ele foi o primeiro a defender que as organizações e seus membros devem estar em constante aprendizagem.

Mas, é claro que o conhecimento não pode ficar restrito à

“cabeça” das pessoas. Ele tem que ser disseminado e estar disponível para todos. É justamente isso que os pesquisadores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuch chamam de transformar o conhecimento tácito (aquele que está na cabeça das pessoas, mas difícil de ser transmitido) em conhecimento explícito – aquele conhecimento formal, expresso por números ou palavras, que está escrito em algum lugar e que pode ser disseminado para as outras pessoas (RAMAL, 2011a).

Imagine se no processo de ambientação os conhecimentos sobre a organização estivessem somente na “cabeça” das pessoas. Seria muito complicado transmiti-los! Como repassar as informações aos novos colaboradores? E se algum colaborador antigo saísse da equipe, ele levaria consigo todo esse conhecimento? E se todas essas informações estiverem disponíveis em manuais, na *Internet*, em fôlderes, e em filme de boas-vindas? Isso tudo ajudaria a deixar o conhecimento mais acessível a todos, não é? É por isso que os conhecimentos da organização realmente precisam estar formalizados, escritos, para assim serem transmitidos a todos.

Se o conhecimento é uma “ferramenta poderosa” para que a organização alcance seus objetivos, você já pode concluir que o *Treinamento e o Desenvolvimento – T&D* são muito importante para a disseminação das informações e dos conhecimentos na organização.



As vantagens de implementar programas de T&D são muitas. O T&D pode aumentar a produtividade, fazer com que as pessoas se sintam mais seguras para realizar as tarefas, melhorar o Clima Organizacional (porque dissemina informações e proporciona senso de percepção de suporte organizacional e evita conflitos), reduzir desperdícios e retrabalho, estabelecer regras, normas e padrões, além de proporcionar o crescimento das pessoas.

Muitos problemas que acontecem nas organizações podem ser resolvidos ou minimizados com o T&D. Por exemplo: quando houver alto índice de acidente no trabalho o Treinamento poderá transmitir informações para que as pessoas evitem manobras arriscadas e ajam com mais segurança; quando houver baixa produtividade será possível, assim, transmitir informações para a otimização do trabalho; quando houver problemas de relacionamento humano, Treinamentos sobre

comunicação interpessoal, negociação e conflitos, comunicação não violenta, entre outros); quando houver dificuldades de Recrutamento; e ainda nos casos de mudança de tecnologia; de alto índice de refugos (controle de qualidade); em casos de baixo desempenho; insatisfação; reclamações de ordem geral; baixa qualidade; alto *turnover* (rotatividade de pessoal); em casos de custos elevados; criação de novos departamentos; preparação para promoções; comunicação deficiente; problemas com chefias, entre outros. Ou seja, os programas de T&D devem ser constantes porque esses problemas perpassam o cotidiano das organizações.

#### 4.1 A LEGISLAÇÃO QUE REGULAMENTA O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em termos legais, a Lei n. 9.799, de 26 de maio de 1999, acrescentou o art. 390C na CLT, que diz respeito à obrigatoriedade das empresas com mais de 100 empregados manterem programas especiais de incentivo e aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

Já o Decreto 5.707, de 1990, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esse Decreto visa incentivar, promover e apoiar a formação continuada das competências individuais e organizacionais no Serviço Público, por meio de T&D. Na mesma direção, descreve-se que os Treinamentos dos órgãos da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional devem ser feitos por meio da Gestão por Competências.

#### 4.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

*Competência*, de acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, agregando valor às pessoas e às organizações. Os conhecimentos referem-se aos saberes que a pessoa construiu ao

longo da sua vida. As habilidades correspondem à forma de colocar esse conhecimento em prática - as habilidades técnicas e manuais para cortar um cabelo, por exemplo. A atitude, por fim, é o querer fazer, é a disposição para colocar aquilo tudo em prática.

Como pode ser percebido, o conceito de Competência está intimamente ligado a resultados. Portanto, esses conhecimentos, essas habilidades e essas atitudes devem se transformar em entregas para a organização.

Mas, como operacionalizar a Gestão por Competências em uma organização? Primeiramente, para fazer Gestão por Competências, a organização deve mapear quais as Competências são necessárias para o alcance da visão e da missão da organização. Por exemplo: valorização do servidor público, excelência no atendimento ao cidadão, agilidade nas respostas, gestão eficiente e eficaz, entre outras competências que podem ser mapeadas, a depender da organização, como Competências Organizacionais necessárias à efetivação da estratégia da organização. Essas Competências são chamadas de Organizacionais e tem a ver com o que a organização precisa ter e ser para apresentar sucesso.

Em seguida, é importante mapear quais as Competências Comportamentais e Técnicas são importantes para a organização atingir seus fins. As **Competências Comportamentais** são aquelas que são próprias dos indivíduos e devem estar presentes para que a organização tenha êxito. Já as **Competências Técnicas** são aquelas relacionadas ao exercício da função, como, por exemplo, operar o maquinário.

À título de exemplo, vejamos algumas Competências Comportamentais: conhecer o regimento da organização, conhecer os principais termos da área, ser capaz de trabalhar em equipe, ter criatividade, saber lidar com pressões, ser pontual na entrega dos trabalhos, ser capaz de se adaptar a situações novas, redigir documentos sem erros de português, agir com ética nas relações com as pessoas, assumir responsabilidades, ter iniciativa.

Depois, cada setor lista aquelas Competências importantes para o desenvolvimento do trabalho. Isso significa que cada cargo ou função terá uma lista de competências necessárias que o seu ocupante deverá possuir.

Posteriormente, é realizado o mapeamento das Competências dos profissionais que trabalham naquele órgão. Após fazer esse

mapeamento, é necessário comparar as Competências necessárias para o alcance do sucesso organizacional com aquelas que de fato encontramos na prática. A partir daí, poderemos traçar uma lacuna entre o ideal e o real e assim trabalhar no sentido de diminuir ou mitigar este *gap* de Competências.

Entendeu? Competências Comportamentais e Técnicas necessárias para alcançar os objetivos da organização – Competências necessárias aos ocupantes do setor = lacunas de Competências.

De posse desse perfil de Competências necessárias para o cargo, fica mais fácil recrutar e selecionar pessoas, alocar as pessoas certas para os lugares certos, avaliar o desempenho e, enfim, treinar o pessoal. Depois de verificadas as lacunas de Competências, pode-se ter uma ideia de quais Competências precisam ser desenvolvidas por meio do T&D, pois, assim, consegue-se visualizar os *gaps* (lacunas) das competências na organização.

Um exemplo: digamos que no planejamento estratégico de uma instituição de ensino conste a visão de oferecer mestrado profissional em 2021, e no mapeamento das Competências Comportamentais conste ter domínio da língua inglesa. Em seguida, verifica-se que os profissionais não têm domínio do inglês. O que se deve fazer? Desenvolver essas Competências por meio de Treinamento, lógico!

Dando sequência à construção de conhecimento em T&D, faz necessário perguntar: você sabe qual a diferença entre esses dois termos, *Treinamento* e *Desenvolvimento*? Na seção seguinte trataremos de responder a este questionamento.

## 4.3 O CONCEITO, OS OBJETIVOS, AS MODALIDADES, AS TÉCNICAS E AS ETAPAS DO TREINAMENTO

### TREINAMENTO

*Treinamento* refere-se ao processo educacional de curto prazo, voltado para o presente, gerenciado de maneira sistemática, visando à construção de Competências para aplicar no cargo atual. Trata-se de uma maneira de agregar novas Competências com o objetivo de melhorar o desempenho do cargo, para manter os colaboradores

informados de novas tecnologias, técnicas, procedimentos, conceitos ou comportamentos desejados (CHIAVENATO, 2009).

Trata-se, ainda, do processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, no qual os aprendizes desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos, sendo capazes de abordar e resolver uma situação mais complexa (CANABRAVA; VIEIRA, 2006).

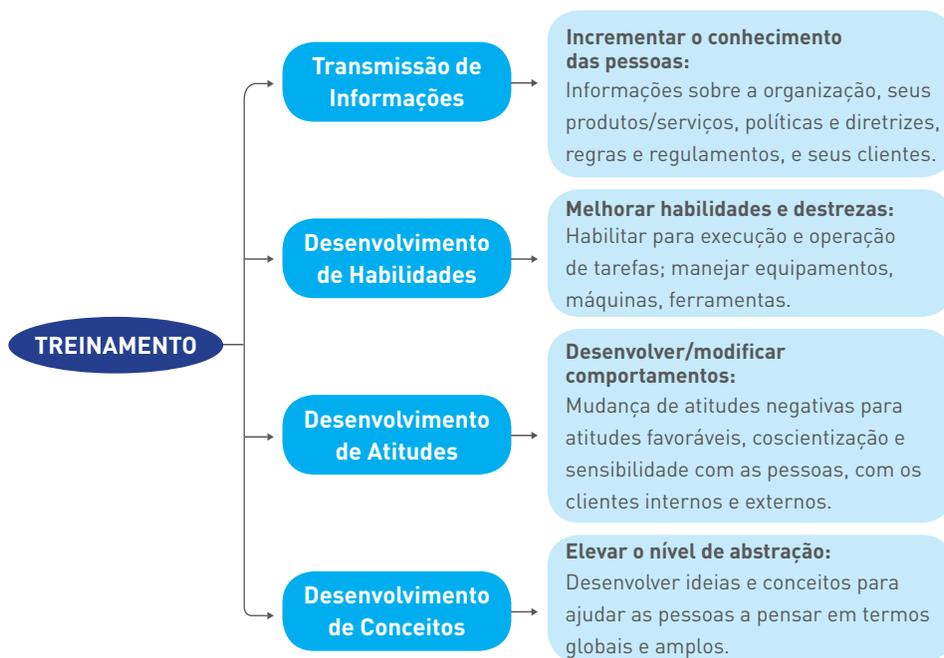
## **OS OBJETIVOS DO TREINAMENTO**

Após refletirmos sobre a importância dos programas de T&D, listamos alguns dos seus objetivos:

- adequar o pessoal à Cultura da organização;
- mudar as atitudes das pessoas;
- adequar as pessoas à nova realidade organizacional;
- utilizar a Competência Humana para alcançar melhores resultados;
- ocupar futuras posições na organização;
- disseminar informações e conhecimentos.

Portanto, o Treinamento pode ter o objetivo de construir conhecimentos sobre a organização e seus clientes, seus produtos/ serviços, sobre suas políticas e suas diretrizes, as suas regras e seus regulamentos. Pode também intentar o desenvolvimento das habilidades das pessoas para executarem e operacionalizarem tarefas, manejar os equipamentos, as máquinas e as ferramentas. Ademais, pode ter o objetivo de mudar as atitudes negativas das pessoas para atitudes favoráveis.

O esquema a seguir sintetiza os principais objetivos de um programa de Treinamento:



Os Treinamentos podem ser do tipo: (a) técnico operacional, que objetiva capacitar para o desempenho de tarefas específicas; de (b) integração, que são os Treinamentos iniciais, de (c) ambientação com os novos membros da organização (para apresentá-los os costumes, os valores, a Cultura Organizacional, a missão, a visão, os principais produtos, os departamentos etc.); (d) gerencial, que tem o intuito de desenvolver os CHAs gerenciais, como a visão sistêmica e a Liderança, entre outras, a fim de preparar os gestores; e, por fim, (e) comportamental, que visa desenvolver ou modificar atitudes, como, por exemplo, a proatividade e a assertividade.

De acordo com Lacombe (2002), os Treinamentos podem ser estudados, quanto às suas modalidades, técnicas, e etapas.

## MODALIDADES DE TREINAMENTO

Os Treinamentos podem ser planejados e executados nas seguintes modalidades:

**a) Presenciais:** Treinamentos realizados com a presença física do instrutor e do treinando. As vantagens do Treinamento presencial são as seguintes: proximidade do instrutor e do treinando, favorecendo a troca permanente de informações e *feedback*, além da possibilidade de aprofundamento do assunto pela prática da discussão face a face;

**b) A distância:** neste caso, há a separação física entre o instrutor e o treinando. Para viabilizar o Treinamento, utilizam-se meios de comunicação como a *Internet*, as plataformas educacionais as redes sociais, entre outros. As vantagens desse tipo de Treinamento são: remoção das barreiras tempo/espaço/idade, pois pode envolver pessoas que moram distantes umas das outras ou que necessitam de horários mais flexíveis para se dedicar ao curso; possibilidade de o próprio treinando controlar o ritmo da sua aprendizagem; além de menores custos de Treinamento, nos casos em que a quantidade de treinandos for grande (SANTOS, 2010);

**c) Em serviço:** trata-se do treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho. A principal vantagem é que a aprendizagem acontece na situação real de trabalho;

**d) Rodízio dos cargos:** é o rodízio dos colaboradores em diferentes cargos para que aprendam ou consigam compreender as funções desempenhadas pelos outros;

**e) Benchmarking:** observação das experiências bem-sucedidas de outras organizações;

**f) Visita técnica:** são visitas realizadas a outros setores, na própria organização ou em outra, com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho ou de uma nova tecnologia.

Atualmente, há algumas tendências em metodologias de treinamento que têm demonstrado sua viabilidade e se diferenciado das formas tradicionais de treinamento. São elas: (1) *coaching*: o *coach* se compromete a apoiar e a ajudar o *coachee*, para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho; (2)

*mentoring* (mentor): o processo de mentoria visa o estabelecimento de uma relação de parceria para o sucesso, num contexto apoiador e potencializador das capacidades do outro. Geralmente, uma pessoa mais experiente na organização é o mentor de outro menos experiente. Em algumas organizações esse programa de *mentoring* tem o nome de “anjos”; (3) videoconferências: muito utilizadas por organizações que estão dispersas geograficamente. Reduzem o custo de difusão do conhecimento e possibilitam reuniões virtuais para a tomada de decisão; (4) *Counseling*: processo sistemático de *feedback* para o reposicionamento do indivíduo diante de situações críticas de relacionamento ou performance profissional.

As Universidades Corporativas não são uma metodologia em si, mas um modelo de organização de T&D inspirado na diretriz de que a aprendizagem deve ser contínua e atrelada à estratégia da organização. Trata-se de uma organização que tem o objetivo de oferecer cursos de T&D para toda a comunidade de *Stakeholder*, ou seja, para todo o seu público estratégico, como a cadeia de fornecedores, clientes, colaboradores, terceirizados, família e comunidade que faz parte do seu entorno. Para isso, a organização elabora Trilhas de Aprendizagem visando à construção de Competências importantes para a organização e seus *Stakeholders*. São exemplos de Universidades Corporativas brasileiras: UniCorreios (Universidade dos Correios), UniBB (Universidade do Banco do Brasil), Universidade Corporativa da Caixa Econômica Federal, UniBacen (Universidade Banco Central do Brasil), entre outras.

## TÉCNICAS DE TREINAMENTO

- **Vídeos:** apresentação *on line* feita por um instrutor para um grupo de alunos;
- **Conferências:** apresentação de temas, discussão do material, elaboração de perguntas;
- **Aulas expositivas:** troca de informações feitas por um instrutor. Nesta técnica, os alunos, na maior parte do tempo, são apenas ouvintes;
- **Jogos empresariais:** atividades realizadas por mais de uma pessoa em que se joga utilizando habilidades necessárias para o desempenho

das atividades do cargo. Exemplo: sociabilidade, afetividade, trabalho em equipe, raciocínio lógico, dramatização – *role-playing* (quando o aluno simula uma tarefa). Exemplo: atendimento ao telefone;

- **Estudos de caso:** análise de casos reais ou fictícios para verificar erros e acertos;

- **Leituras e *workshops*:** evento que pode ser apresentado por uma ou mais pessoas que tenham domínio do tema;

- **Palestras:** têm o intuito de apresentar um tema específico, seguido de questionamentos ou comentários da plateia.

## AS ETAPAS DO TREINAMENTO

Os treinamentos devem ser desenvolvidos considerando as seguintes etapas:

**1. Diagnóstico ou Análise das Necessidades de Treinamento:** trata-se do levantamento das necessidades de Treinamento que ficaram evidentes por meio do levantamento das reclamações dos cidadãos usuários, nos erros, desperdícios e retrabalhos, nos conflitos inerentes às interações sociais, nos relatórios de indicadores organizacionais, entre outros. É preciso que tais processos educacionais reflitam as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte. Uma outra forma de se avaliar as necessidades de treinamento é mapear as competências e verificar os *gaps*, ou seja, as lacunas (as Competências que faltam ser desenvolvidas). Outra forma é ter como base as Avaliações de Desempenho e analisar as Competências das pessoas que foram mal avaliadas. É possível também que se distribuam questionários para que as pessoas respondam sobre as suas necessidades de Treinamento, e também que se converse com a chefia sobre aquilo que precisa ser treinado. Algumas perguntas deverão ser respondidas para levantar as necessidades de Treinamento, tais como: **Por que** treinar e desenvolver (situação-problema)? **Para que** treinar e desenvolver? **Quem** deve ser treinado e desenvolvido? **Quando** essa pessoa deve ser treinada e desenvolvida?

**2. Planejamento:** nessa etapa, é necessário desenhar o Programa de Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, deve ser feito um Plano do Treinamento por escrito. Esse plano deve conter as respostas para

as seguintes perguntas: quem deve ser treinado? Todas as pessoas? Apenas as pessoas de determinado setor? Quantos devem participar do treinamento? Quais as suas características? Como treinar? Quais recursos serão necessários para realizar este treinamento? Quanto esse processo educacional custará? Ou seja, que metodologia será utilizada? Será um treinamento presencial, a distância ou híbrido (presencial e a distância)? Quais técnicas serão utilizadas? O que treinar? Quais os assuntos serão tratados? Por quem as pessoas serão treinadas? Qual o nome e qual a formação do profissional que ministrará o treinamento? Onde treinar? Qual o local onde se realizará o treinamento? Quando treinar? Qual a data e a hora? Para que treinar? Quais os motivos para ministrar o treinamento?

**3. Implementação:** é a execução do treinamento. O êxito desta etapa dependerá da qualidade do planejamento realizado, da adequação do material, da qualidade do material, bem como da escolha de quem irá ministrá-lo; além das técnicas de aprendizagem utilizadas.

**4. Avaliação do Treinamento:** deve ser feita a análise dos resultados do treinamento. Esta etapa visa saber se o treinamento atingiu os seus objetivos. É importante mencionar que a avaliação deve levar em conta não somente a Satisfação em relação ao curso, aos instrutores, ao seu aproveitamento; mas também considerar o aprendizado (o incremento dos CHAs que se tinha antes e o que se adquiriu depois do treinamento); a transferência de conhecimentos do treinamento para o cargo e os resultados para a organização; os lucros; o bem-estar dos colaboradores; o incremento dos indicadores, como a responsabilidade social que no caso da Administração Pública, refere-se ao atendimento das demandas sociais e ambiental, diminuição do *turnover*, absenteísmo, produtividade, eficiência, eficácia, entre outros aspectos. Você percebeu que não adianta apenas saber se as pessoas gostaram ou não do treinamento. Isto não lhe diz muita coisa sobre a eficácia do treinamento. É preciso saber se houve aprendizagem, ou seja, transferência daqueles conhecimentos para a situação de trabalho e se o curso trouxe resultados concretos para a organização.

Em síntese, pode-se visualizar as etapas de um processo de T&D a partir do que foi delineado no Quadro 3.

### Quadro 3: Etapas a serem seguidas em um treinamento organizacional

DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO	AVALIAÇÃO
Análise das Necessidades de Treinamento	Programa de T&D	Execução de T&D	Análise dos resultados
<b>Por que</b> treinar e desenvolver? (situação-problema)	<b>Qual</b> a melhor forma de treinar e desenvolver?	Aplicação dos programas	Verificação dos resultados
<b>Para que</b> treinar e desenvolver? (obj. gerais)	<b>Que</b> comportamentos devem ser modificados?	Análise dos problemas de produção	Verificação do alcance dos objetivos e modificação nos comportamentos e nos resultados organizacionais
<b>Quem</b> deve ser treinado e desenvolvido?	<b>O que</b> deve ser ensinado?	Fonte: próprias autoras.	
<b>Quando</b> deve ser treinado e desenvolvido?	<b>Como</b> deve ser ensinado?		
	<b>Quanto</b> deve ser ensinado?		
	<b>Quando</b> deve ser ensinado?		
	<b>Onde</b> deve ser realizado?		
	<b>Quem</b> deve treinar e desenvolver?		
	<b>O que</b> deve ser avaliado?		

## DESENVOLVIMENTO

A despeito do Treinamento focar no desenvolvimento das competências para o cargo atual, o Desenvolvimento apresenta foco no futuro. Ele é algo mais generalista, e visa a preparação para a vida, e não para o cargo atual que a pessoa ocupa. O Desenvolvimento não está relacionado a um cargo ou função em si, mas é uma ação continuada de aperfeiçoamento de Competências



visando à preparação para cargos futuros ou a construção de Competências universais e não específicas àquele cargo. Dessa forma, o Desenvolvimento é uma ação educacional que objetiva o crescimento do indivíduo ou de sua carreira. São exemplos de programas de Desenvolvimento: programas de QVT, Liderança, entre outros.

Conclui-se que o Treinamento e Desenvolvimento são de suma importância para as organizações e que tem se constituído como um investimento necessário para o alcance da eficácia e da eficiência das organizações. Contudo, o T&D deve ser visto como um processo, e não como eventos pontuais, sem continuidade ou que não estejam atrelados à estratégia organizacional. Em tempos em que o conhecimento é deveras volátil e essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, os programas continuados de T&D constituem-se em importante recurso para que a Administração Pública mantenha-se conectada às demandas dos cidadãos.

## VAMOS PRATICAR?

Muitos programas de Treinamento e Desenvolvimento fracassam porque não nascem das necessidades concretas dos *stakeholders* ou carecerem de um planejamento eficaz.

A fim de nos ajudar no processo de planejamento de um Treinamento, podemos utilizar a ferramenta denominada 5W2H. Provavelmente, você já aprendeu sobre ela nos seus estudos sobre Planejamento Organizacional. Trata-se de uma metodologia que auxilia no controle das etapas de um processo. Neste sentido, é necessário descrever sete etapas que compõem sua planilha de planejamento: 1 - *What* (o que será feito?); 2 - *Why* (por que será feito?); 3 - *Where* (onde será feito?); 4 - *When* (quando?); 5 - *Who* (por quem será feito?) 2H; 6 - *How* (como será feito?); 7 - *How much* (quanto vai custar?)

## ATIVIDADE 1:

Você recebeu como missão planejar um Treinamento para os membros da Comissão de Licitações da organização pública que trabalha. Elabore um planejamento de um Treinamento para o setor, levando em consideração que a equipe que selecionou os membros da Comissão de Licitações identificaram alguns *gaps* de competências durante a seleção dos candidatos.

Na ocasião da Seleção de Pessoas, o perfil demandado era o que se segue:

O candidato irá exercer as funções de: Leitura e interpretação de editais de Licitações de terceirização de mão de obra contínua; Elaboração de planilhas de custos; Cadastro e acompanhamento de pregões eletrônicos em plataformas digitais, em especial no compras net; Controle e emissão de certidões de regularidade fiscal e trabalhista (conjunta, fgts, cndt, etc); Licitação, acompanhamento e respostas de cotações via portais, atendimento ao cliente por telefone, recepção de e-mails, suporte para os representantes, análise de carteira de clientes, abastecer os representantes de informações fechar vendas, gerar relatórios e fazer pesquisas e análises mensais e diárias e alimentar planilhas. É necessário ter experiência em Pregão, documentação de Licitações, portal de compras net, leitura de editais e portais virtuais, ser organizado/ ter postura profissional/ ser ético e honesto/ ter atenção a detalhes/ ter fluência verbal/ ter boa dicção/ saber trabalhar sob pressão/ escrever textos com objetividade e clareza.

Responda:

1 - O que é necessário ser treinado?

2 - Como você chegou à constatação de que esta é uma necessidade de Treinamento na organização?

Em seguida, elabore o planejamento do Treinamento com base em seus conhecimentos sobre o perfil do cargo, a Análise das Necessidades de Treinamento e o perfil dos candidatos selecionados. Utilize a ferramenta 5W2H.

## ATIVIDADE 2:

**Faça a leitura do Estudo de Caso sobre Desenvolvimento Pessoal e Profissional elaborado por Wanderley Silva, publicado pela ENAP – Casoteca de Gestão Pública e disponível em <<http://www.casoteca.enap.gov.br>>. Reflita sobre as questões apresentadas no final desse caso.**

Carlos Fontana passou no concurso para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão. Fez curso de formação e estava empregado para iniciar suas atividades no Ministério XYZ, para o qual havia sido alocado. Carlos é formado em direito e pós-graduado em direito público. Trabalhou durante oito anos na iniciativa privada e estava começando a sua experiência no Serviço Público Federal.

Na primeira semana, foi apresentado a um grupo que tinha a seguinte composição: 1) Ana Lúcia – Analista setorial com DAS 2 – há 12 anos no Serviço Público e há 10 no Ministério XYZ; 2) Cláudio Figueiredo – Contratado pelo PNUD – há três anos no Ministério XYZ; 3) Hebert Campos – DAS 1, sem vínculo com a Administração Pública – há três anos no Ministério XYZ; 4) Miguel Teixeira – Empregado terceirizado – há 1 ano e meio no Ministério XYZ; 5) Ricardo Pereira – estagiário, cursando graduação em estatística – há um ano no Ministério XYZ; 6) Andréa Correa – estagiária, cursando graduação em administração – há oito meses no Ministério XYZ; 7) Paulo André – Servidor de carreira de nível médio, 29 anos de Serviço Público, sendo 20 no Ministério XYZ;

Seu superior, o secretário executivo, informou que estava muito feliz por ter um “Gestor” no Ministério XYZ e disse que ele teria uma missão difícil porque o chefe daquele setor (Antônio Dias, DAS 3) havia sido chamado para outro cargo fora do Ministério, e Ana Lúcia tinha a intenção de substituí-lo. Porém, o secretário preferiu optar por trazer um chefe de fora do grupo e estava com grande expectativa em relação aos trabalhos que Carlos Fontana poderia desenvolver. O secretário executivo lhe informou que o setor tinha problemas de ruídos de comunicação, com forte presença de comunicação informal, e comunicação formal precária. Além disso, embora não de forma explícita, havia disputa de poder entre Ana Lúcia, o ex-chefe, Antônio Dias, e Cláudio Figueiredo. O setor tinha como principal

função monitorar e avaliar as atividades e projetos desenvolvidos pelo Ministério XYZ, em âmbito nacional. Era preciso, portanto, contato com secretarias de estado e de municípios, acompanhamento de projetos, análise de relatórios anuais e realização de relatórios que descrevessem os serviços prestados pelo Ministério XYZ e que apontassem sugestões para discussão no Planejamento Estratégico do Órgão.

Contudo, a avaliação do ministro e de seus assessores era de que o setor não fazia mais do que compilar diversos relatórios em um relatório único anual. Sempre que precisava de dados sobre o andamento dos trabalhos do Ministério, o ministro e seus assessores tinham que demandar pesquisas específicas, pois os dados nunca estavam disponíveis. Carlos Fontana aceitou o desafio de gerir aquele setor e de tentar transformar o grupo em uma equipe de trabalho, aumentando a sua efetividade.

Durante o primeiro mês, Carlos pôde observar as seguintes características do grupo: a) heterogeneidade técnica; b) carga horária semelhante; c) atribuições e níveis de responsabilidade semelhantes (mesmo considerando a presença de estagiários e de pessoas com DAS); d) níveis salariais diferentes e permanência não garantida, devido às diferentes formas de acesso; e) coordenação-geral (nível de diretoria do Ministério) centralizadora, decorrente, em parte, da ausência de cargos de chefia intermediária efetivos; f) pouca comunicação relativa ao trabalho entre os membros, embora houvesse boa comunicação social; g) alguns assuntos do setor tratados com mais qualidade que outros. Carlos Fontana percebeu que, embora houvesse a mesma carga horária (até os estagiários trabalhavam oito horas por dia), a heterogeneidade técnica dificultava a delegação de tarefas com distribuição equânime e também a substituição dos membros na realização das tarefas, interrompendo o fluxo de trabalho em casos de afastamento.

Ficava claro que o chefe precisava coordenar os trabalhos realizados individualmente, porque havia determinadas competências essenciais às tarefas que apenas alguns membros tinham. Por exemplo, somente Hebert Campos (DAS 1, sem vínculo com a Administração Pública) e Ricardo Pereira (estagiário) tinham algum conhecimento de estatística e sabiam operar o *software* de análise de

dados. Por outro lado, a habilidade para redação não era o forte desse grupo, e as tarefas de textos mais elaborados eram rotineiramente passadas exclusivamente para Ana Lúcia (DAS 2 – há 10 anos no Ministério XYZ). Essas discrepâncias nas competências profissionais dificultavam a transformação do resultado em um produto coletivo, bem como a valorização pessoal dos membros. Havia ainda a incerteza sobre a permanência dos profissionais, o que gerava sentimento de instabilidade. Era preciso também considerar que os diferentes níveis salariais, em consequência das diferentes formas de acesso, faziam com que as expectativas e o comprometimento dos membros daquele setor fossem diferentes. Finalmente, o Clima Organizacional entre os colegas era amigável, sem grandes conflitos, mas era inegável que havia graus diferenciados de comprometimento com o trabalho e graus diferenciados de qualidade do trabalho realizado.

Carlos Fontana ficou interessado no tema “Gestão de Equipes” e começou a estudar a respeito. Pelos textos que leu, fez uma identificação daquele grupo, observando que: era um grupo (e não uma equipe), com oito membros; as pessoas desempenhavam atividades complementares, embora houvesse um objetivo específico comum a todos os membros. Esse objetivo parecia não estar claro para todos; havia relações de interação e interdependência entre os membros, com predominância da coesão social e fraca coesão por tarefa; as pessoas se identificavam como pertencentes à “equipe”, e outros membros da organização identificavam-nos como integrantes dessa equipe. Portanto, havia algumas características que facilitavam o desenvolvimento da equipe e outras que o dificultavam.

De seus estudos, Carlos foi fazendo apontamentos que geraram quatro providências para aumentar a efetividade do trabalho daquele grupo: a) promover a estabilidade e a permanência dos membros por meio de contratações não temporárias; b) fortalecer a coesão social por meio da criação de mecanismos ou de sistemas de comunicação entre os membros; c) criar um sistema de recompensas como consequência dos resultados de desempenho; e d) adotar mecanismos de retroalimentação (*feedback*) da informação, para que todos os membros passassem a ter acesso a todas as informações do setor. Após os 60 dias iniciais naquele setor, Carlos ainda não sabia o “como fazer”, mas estava convicto de

que tinha que adotar as quatro providências acima descritas. Marcou-se uma reunião, então, com a sua chefia, momento em que iria apresentar o seu diagnóstico para aquele grupo, bem como as sugestões para solucionar os problemas encontrados. Antes dessa reunião, porém, ele se encontrou com seus colegas gestores, que decidiram debater um pouco do caso de Carlos Fontana no Ministério XYZ. Responda: Quais temáticas de T&D Carlos pode propor com vistas a sanar ou minimizar os problemas encontrados?

**Após a leitura do caso, proponha uma ação de desenvolvimento de equipe, contemplando os seguintes tópicos: justificativa, pelo menos três objetivos instrucionais e os tópicos que seriam abordados no conteúdo programático.**

#### **PESQUISE TAMBÉM:**

- **MISSÃO, VISÃO, VALORES;**
- **TURNOVER;**
- **CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES;**
- **FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES.**



# CAPÍTULO 5

## | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Em todos os âmbitos da vida, precisamos de *feedback* para conhecer os resultados dos nossos empreendimentos, tanto nas relações pessoais – casamento, namoro e amizade – como nas relações de trabalho. O *feedback* diz respeito à obtenção de informações para saber se aquilo que está sendo realizado satisfaz as expectativas e as exigências dos outros. A falta de *feedback* gera insegurança, o que pode resultar em insatisfação, pois sem ele não se pode ter ciência do rumo esperado dos resultados e dos esforços empreendidos.

Nas organizações, não é diferente. É necessário que se façam avaliações constantes para que os colaboradores possam saber como está sendo percebido o seu desempenho. Nesse sentido, é a Avaliação de Desempenho que, se encarregará dessa prática de avaliar e de dar *feedback* aos colaboradores.

No âmbito do Serviço Público, de acordo com o Decreto 7.133/2010, a Avaliação de Desempenho corresponde:

*ao monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e da atuação institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores.*

Como se verifica no Decreto 7.133/2010, as progressões que geram aumento salarial devem estar atreladas ao alcance das metas organizacionais e ao desempenho individual.

## SAIBA MAIS!

Decreto 7.133/2010

Na esteira dos pressupostos presentes no Decreto 7.133/ 2010, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada um está desempenhando seu papel na organização. Ou seja, o quanto determinada pessoa está ou não correspondendo ao que se espera que seja realizado em sua função na organização (RIBAS, s.d.).

## O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?



Portanto, a prática da Avaliação de Desempenho visa mapear os resultados apresentados, identificando os pontos fortes e os aspectos que precisam ser melhorados, estabelecendo um plano de ação e possibilitando a manutenção ou o aprimoramento do desempenho (CHIAVENATO, 2009).

Os benefícios da Avaliação de Desempenho são muitos. De acordo com Chiavenato (2009), ela serve de “guia” para as demais funções de Gestão de Pessoas. Isso ocorre porque *ninguém faz gestão do que não conhece. Ninguém conhece o que não mede*. Assim, a Avaliação de Desempenho deve ser configurada de modo a proporcionar um monitoramento contínuo que irá orientar as seleções, as promoções, os Treinamentos, e outras ações. Portanto, a Avaliação de Desempenho alicerça a ação do gestor, fazendo com que as tomadas de decisões sejam mais transparentes, baseadas em elementos que foram embasados em observações, análises e avaliações mais aprofundadas.

Outra vantagem é dar base para os programas de Treinamento e Desenvolvimento, pois, por meio dessa avaliação, pode-se ter mais clareza das lacunas de Competências existentes e que devem ser desenvolvidas pelos colaboradores.

A Avaliação de Desempenho não deve adquirir caráter punitivo. Caso ela tome esse rumo, os períodos em que se realizam a Avaliação de Desempenho tornam-se muito ameaçadores, gerando medo e insegurança na equipe. Sendo uma ferramenta punitiva, a Avaliação de Desempenho deixará de ter um viés de crescimento e desenvolvimento das pessoas e da organização e irá adquirir caráter punitivo ou persecutório. Obviamente, a Avaliação de Desempenho deve gerar *feedback* sobre o desempenho dos colaboradores, propor formas de desenvolvimento e, em última instância, ser um dos aspectos a ser levado em consideração para remanejamentos e, se for o caso, demissões. Porém, não pode ser o único instrumento e tampouco, ser uma avaliação pontual em que o colaborador seja surpreendido ao final do processo com a demissão. Na verdade, o *feedback* deve ser um processo de comunicação que faz parte do cotidiano da organizacional.

Se, por um lado, a Avaliação de Desempenho não deve ser algo punitivo, tampouco deve ser sinônimo de aumento de salário. O aumento do salário pode ocorrer após a avaliação, mas este não é o seu foco. Pelo contrário, deve-se primar pelo desenvolvimento das pessoas e da organização. É necessário preparar, portanto, o avaliador e o avaliado para que eles se deem conta de que a Avaliação de Desempenho é um processo científico para conhecer melhor o desempenho dos



colaboradores e potencializá-lo. Trata-se, dessa forma, de uma ferramenta de Desenvolvimento Organizacional.

Precisamos, também, realizar um processo de Avaliação de Desempenho que gere autoconhecimento, para que o avaliado aprenda a desenvolver a capacidade de auto reflexão e auto crítica para conhecer os seus pontos fortes e fracos, e para que tenha, ainda, um espaço de abertura para ouvir *feedbacks* sobre o seu desempenho.

Ademais, a Avaliação de Desempenho não pode ser percebida pela equipe como algo injusto. Isso significa dizer que ela não pode beneficiar ou prejudicar as pessoas de forma discricionária. Pelo contrário, deve ser realizada de forma científica, com critérios definidos e comunicados previamente, para que se evite ao máximo que alguém comprometido com a organização se sinta preterido em relação a outro que não se dedica tanto.

É evidente que avaliar não é uma tarefa fácil. É preciso ter cuidado com alguns viesés que podem comprometer a Avaliação. De acordo com Ribas (s.d.), há algumas distorções no Processo de Avaliação que merecem destaque:

- **Efeito Halo:** ocorre quando o avaliador é influenciado por uma característica do avaliado que impede uma avaliação neutra em relação aos demais aspectos do seu desempenho. É a tendência a ter uma avaliação geral da pessoa levando-se em consideração um único traço, deixando que uma característica da pessoa contamine a Avaliação de todas as outras. Quer um exemplo? Digamos que, para você, pessoas pontuais são organizadas, respeitosas e comprometidas. Assim, você tende a julgar todas as características de uma pessoa como excelentes baseando-se no fato dela ser pontual.

- **Efeito Tendência Central:** ocorre quando se força a avaliação para o ponto central da escala, para não criar problemas de relacionamentos. Em outras palavras, trata-se de avaliar todos os itens e todas as pessoas na “coluna do meio”, na média, para que ninguém fique chateado;

- **Leniência:** é uma tendência em que todos, independentemente de sua Competência ou compromisso, recebem avaliações máximas porque o avaliador tende a abrandar o julgamento.

## 5.1 INSTRUMENTOS PARA FAZER AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**1 - Escala Gráfica:** o formulário tem um espaço para que se faça uma marcação em uma escala, na qual o desempenho do colaborador é avaliado de acordo com um indicador. Em termos de Liderança, por exemplo, qual seria a sua nota de 0 a 10, de 0 a 100 ou em conceitos (insuficiente, regular, bom, ótimo, excelente)? Exemplo: é pontual na entrega dos seus produtos ou serviços?

( ) Insuficiente ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo ( ) Excelente

**2 - Avaliação por Competências:** como foi visto no capítulo sobre Treinamento e Desenvolvimento, a Avaliação por Competências visa à identificação das Competências Técnicas e Comportamentais necessárias para o alcance dos resultados da organização e das lacunas de competências demonstradas pelo colaborador.

**3 - Incidentes Críticos:** visa à descrição das atitudes que representam desempenhos altamente positivos, que foram consideradas um sucesso, e que devem ser realçados e estimulados, ou que são considerados altamente negativos, considerados um fracasso por parte do colaborador. Como pode ser percebido, o método não se preocupa em avaliar as situações normais.

Além das ferramentas supra citadas, é preciso escolher o método. Podemos optar pela autoavaliação, pela avaliação por resultados, ou pela forma mais conhecida, que é o método de avaliação de 360 graus. Neste método de avaliação, o colaborador é avaliado pelo seu superior, pelos seus subordinados, pelos seus colegas de trabalho, e também pelos clientes ou usuários dos seus serviços (internos ou externos). Dessa maneira, tal metodologia tem maior precisão e fidedignidade do que a tradicional (BRANDÃO *et al.*, 2008), minimizando os efeitos da subjetividade sob o processo de julgamento.

**4 - Escolha Forçada:** visa estruturar um formulário com uma lista de afirmações, as quais são agrupadas em blocos de três ou quatro frases.

O avaliador, então, precisa escolher duas dessas alternativas, indicando com um sinal positivo qual mais se aproxima do comportamento do colaborador e com um sinal negativo qual está mais distante de retratar a realidade.

As sentenças precisam ser claras, pois erros de interpretação farão com que o avaliador entregue informações que não correspondem com a realidade. A seguir temos um exemplo deste instrumento para fazer Avaliação de Desempenho.

#### **Quadro 4: Método de Avaliação de Desempenho - Escolha Forçada**

##### **Capacidade profissional: condição de aplicar recursos teóricos e práticos para a elaboração de trabalhos:**

- emprega de forma inadequada recursos teóricos e práticos;
- encontra dificuldades para aplicação teórica – apenas para atividades mais complexas;
- utiliza os recursos com eficácia teórica e prática, inclusive em atividades mais complexas.

##### **Criatividade: capacidade para apresentar e desenvolver ideias, aprimorar técnicas e métodos de trabalho:**

- não apresenta capacidade para sugerir novas alternativas;
- demonstra alguma dificuldade em apresentar ideias;
- tem facilidades em apresentar novos recursos para aprimorar técnicas e métodos de trabalho;

##### **Iniciativa: disposição para agir e solucionar, por si só ou recorrendo a outras pessoas:**

- fica sem ação quando há dúvidas ou problemas de trabalho;
- procura agir frente a maioria das situações ocorridas;
- age prontamente diante das dúvidas e problemas.

##### **Relacionamento pessoal: contato que o avaliado apresenta com colegas, chefia e demais elementos envolvidos em seu trabalho:**

- apresenta acentuada dificuldade em se relacionar com as pessoas;
- necessita de orientação constante para melhorar seu relacionamento;
- apresenta facilidade em estabelecer contatos.

##### **Atenção: considere o quanto o avaliado mantém-se atento à verificação, à conferência, à transcrição e a outras atividades que requeiram atenção:**

- é cauteloso e apresenta uma concentração visual e ou mental apropriada para desenvolver suas atividades;
- suas tarefas necessitam de constante supervisão;
- concentração mental e ou visual notável: é metuculoso e

cauteloso; não ocorrem erros nas tarefas sob sua responsabilidade.

**Organização: observe a maneira como organiza suas tarefas, seus materiais, documentos e outros itens que utiliza para a realização de seu trabalho:**

- apresenta-se de maneira notável quanto ao controle e ao cuidado nas atividades;
- não é organizado: perde-se frequentemente na execução de seu trabalho;
- não chega a perder-se em seu trabalho, mas apresenta dificuldades em desenvolver meios de organizar suas atividades.

**Contato com o público: considere a sua maneira de tratar as pessoas.**

- destaca-se pela maneira de tratar os diferentes tipos de pessoas;
- necessita de orientação para aprimorar-se nesse aspecto;
- a execução de suas tarefas é prejudicada por não saber tratar as pessoas adequadamente.

**Assiduidade: considere a quantidade de frequência no trabalho, como também as faltas justificadas ou não.**

- raramente falta, quando isso ocorre é por motivo justo e autorizado;
- faltas ocasionais, sendo que algumas não são justificadas;
- falta frequentemente sem justificativas.

**Conhecimentos ligados ao trabalho: observe o grau de domínio e experiência nos serviços sob sua responsabilidade.**

- seus conhecimentos são mínimos, ocasionando erros que prejudicam o andamento do trabalho.
- apresenta grande preparo e competência para realizar seu trabalho;
- os conhecimentos que possui são suficientes para a execução de suas tarefas.

**Disciplina: considere a maneira como o avaliado respeita a chefia, acata e cumpre as ordens que lhe são transmitidas.**

- é notável o respeito que possui pela chefia;
- nem sempre cumpre as ordens que lhe são transmitidas;
- sua atitude deixa a desejar; é resistente às ordens e as críticas que lhe são transmitidas.

Fonte: <[http://www.sato.adm.br/rh/av\\_de\\_desemp\\_ind\\_geral.htm](http://www.sato.adm.br/rh/av_de_desemp_ind_geral.htm)>.

É preciso estar atento para que a Avaliação de Desempenho não se torne um fim em si mesma, quando deveria ser um meio para alcançar o desenvolvimento das pessoas na organização. Quando a ênfase recai na mensuração, o preenchimento do formulário se torna mais importante que a avaliação crítica do desempenho. Desconsidera-se, assim, o fato de que o objetivo da Avaliação de Desempenho é agregar valor à instituição e levar ao desenvolvimento do trabalhador.

A Administração Pública tem, ao longo dos anos, passado por momentos de redefinição de estruturas, ressignificando, assim, seu modelo e seus Processos de Gestão. O que antes na Administração Pública era marcado pela burocracia e pelo tecnicismo, atualmente, busca-se ter, pelo menos teoricamente, foco nos resultados e na qualidade dos processos. Na mesma direção, há, também, maior expectativa de retornos por parte dos agentes públicos, em termos de maior Engajamento, Comprometimento, Envolvimento, Cidadania Organizacional, atendimento com qualidade, proatividade, participação e interesse nos resultados, entre outras Competências.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas deve executar ações capazes de promover a Avaliação de Desempenho e ressignificá-la, de tal modo que seja contínua, gere reflexões, mudanças de rumo e o aprimoramento dos processos. Ademais, deve capacitar os gestores para que promovam justiça nas avaliações que realizam e saibam dar *feedback* assertivo.

Quer um exemplo? Leia atentamente este Estudo de Caso sobre a justiça nos processos de Avaliação de Desempenho.

## 5.2 ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - COMO AVALIAR OS SERVIDORES DE FORMA JUSTA?

Na Agência Nacional de Melhorias, órgão público federal, os servidores técnico-administrativos recebem a Gratificação de Compensação do Vencimento (GCV), a qual é paga conforme o desempenho dos servidores, aferido anualmente. Entretanto, o processo de Avaliação de Desempenho ocorre de forma injusta e com muitas disfunções. O desempenho dos servidores não é efetivamente avaliado, como no caso da equipe de Cláudio, que possui um servidor com desempenho aquém

dos demais servidores, mas que recebe a mesma pontuação.

## O CASO

(Elaborado por Tábata Galas Rêgo. Disponível em: <<http://www.casoteca.enap.gov.br>>)

A Agência Nacional de Melhorias (ANM) é um órgão público federal, cuja Diretoria de Gestão de Pessoas dispõe de 100 servidores. Entre eles, o Setor de Desempenho (SD) conta com 8 servidores (além do chefe, Cláudio), os quais são responsáveis por efetuar os procedimentos administrativos para a realização das avaliações de desempenho, entre outras atribuições. As Avaliações de Desempenho são utilizadas para diversos fins: requisito para aprovação no estágio probatório; base para concessão de gratificação; e subsídio para aplicação das políticas de gestão de pessoas. Assim, as Avaliações de Desempenho para fins de concessão da Gratificação de Compensação do Vencimento (GCV) – devida aos servidores administrativos da ANM – são obrigatórias, realizadas anualmente, e o ciclo avaliativo ocorre de março de um ano a fevereiro do ano subsequente. A GCV foi criada no ano de 2005 e, portanto, as avaliações já começaram a ser realizadas no ano seguinte – em fevereiro de 2006. O resultado da avaliação, que contém 10 itens que devem ser preenchidos com pontuação entre 1 e 10, é obtido por meio da média aritmética dos quesitos.

O desempenho dos servidores é mensurado nos aspectos de relacionamento interpessoal, iniciativa, compromisso com o trabalho, competências profissionais e consciência socioambiental. Apesar de a Avaliação de Desempenho – para fins de concessão da GCV – ocorrer desde o ano de 2006, ou seja, há 08 anos, o processo não sofreu melhoria, mesmo com todos os problemas que surgiram durante os períodos de avaliação. A avaliação é feita por intermédio de um sistema informatizado chamado Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). O SAD foi desenhado em 2007 para tornar o processo mais rápido, econômico e eficiente. Contudo, foi desenvolvido em pouco tempo, sem observar todas as demandas da Diretoria de Gestão de Pessoas, as quais deveriam ser atendidas no próximo ciclo avaliativo; em 2008, no caso. Contudo, nenhuma melhoria foi discutida ou solicitada à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) após 2007. No final do ano de 2011, dois novos servidores passaram a integrar a equipe de Cláudio.

Tais servidores puderam, então, participar do processo de avaliação no ano de 2012 e perceberam todas as dificuldades e problemas existentes nos procedimentos de avaliação de desempenho da GCV. Nesse ciclo, os servidores não foram avaliados em razão de não possuírem o tempo de serviço exigido para a primeira avaliação. No ciclo de 2012, o SAD apresentou muitos erros, fato que gerou diversas reclamações. Além disso, algumas avaliações tiveram de ser efetuadas em uma ficha de avaliação impressa, gerando custo maior. Afora os problemas “tecnológicos”, não havia planejamento em relação ao processo avaliativo, inclusive quanto à divulgação prévia (e correta) do período avaliativo ou das ações educativas sobre o que realmente seria aferir o desempenho de um servidor. Encerrado o ciclo de 2012, os referidos servidores, Garibaldi e Diogo, redigiram um relatório de melhorias e um plano de ação, os quais tratavam das sugestões de melhoria para o SAD e do planejamento das ações de Avaliação de Desempenho, respectivamente.

O plano de ação criado por Garibaldi e Diogo não foi implementado em momento algum, pois a alta direção não o considerou pertinente ou prioritário para o órgão. O plano continha sugestões muito interessantes. Entre elas, demonstrou que era necessário fazer um planejamento sobre todo o processo de Avaliação de Desempenho (que até o momento não existia). Demonstrava, também, que havia na ANM uma Cultura Organizacional que não sabia como avaliar verdadeiramente os servidores. Todos recebiam nota 10 de forma indiscriminada. O desempenho individual não era considerado no processo avaliativo. Apenas se fazia uma avaliação *pro forma*. Assim, novamente no ciclo de 2013, o processo de avaliação ocorreu de forma ineficiente, com uma série de problemas decorrentes do mau funcionamento do SAD, e continuou com diversas disfunções nas avaliações. Tais questões e sugestões de melhorias constavam do plano de ação desenvolvido pelos dois servidores da equipe do Cláudio, que não foi utilizado.

A Cultura Organizacional da ANM continua, então, sem conhecimento sobre o que é uma Avaliação de Desempenho e qual é o seu objetivo. Inclusive, o próprio Setor de Desempenho – a chefia – não sabe como avaliar seus subordinados. Vejamos o caso de Josefa. Josefa, apesar de ser a servidora mais problemática, é a mais antiga da equipe de Cláudio, motivo pelo qual é chefe substituta. Ela não possui o perfil de

Liderança e não sabe resolver os problemas que aparecem quando está em substituição, o que acaba por gerar diversos erros. Além disso, passa a maior parte do tempo estudando.

Quando Cláudio pede que faça algum trabalho, ela demora muito tempo para fazê-lo. Um trabalho que os outros servidores fariam em uma, duas horas, Josefa demora um ou dois dias para fazer. Algumas vezes porque simplesmente não sabe como fazer (e não procura aprender), ou porque dá prioridade aos estudos. Várias vezes, Josefa efetuou lançamentos nos sistemas de pessoal de forma errônea, gerando retrabalho para os colegas e prejuízo financeiro aos servidores. Além disso, Josefa também apresenta problemas de relacionamento. Não consegue se relacionar muito bem com os colegas do setor, com os colegas da Diretoria e muitas vezes atende mal aos servidores que procuram o Setor de Desempenho, fato que já gerou várias queixas, inclusive na Ouvidoria da ANM. Assim, no intuito de melhorar o atendimento aos servidores externos, a Direção contratou um curso de Atendimento ao Cliente e sugeriu que Josefa, juntamente com outros servidores, participasse do curso. Contudo, ela se sentiu ofendida e não quis participar.

Ademais, a equipe de Cláudio reuniu-se e conversou com ela sobre todos os problemas de relacionamento interpessoal que ocorreram no setor, mas ela não aceitou as críticas construtivas e, novamente, sentiu-se injuriada. O comportamento e os resultados apresentados por Josefa não sofreram nenhuma alteração após as conversas e reclamações e, no mês de fevereiro de 2013, apesar de todos os problemas no sistema, foram realizadas as avaliações. Josefa, Garibaldi, Diogo e os demais servidores integrantes da equipe do Cláudio receberam, sem diferenciação, nota 10 em todos os quesitos. Todos obtiveram a mesma média, a despeito do desempenho diferenciado de cada um deles. Quando questionado, Cláudio informou que concordava com o fato de Josefa apresentar desempenho inferior aos demais; contudo, preocupou-se em dar nota máxima para todos, porque a avaliação está vinculada à GCV e não poderia prejudicar Josefa.

A equipe relembrou a Cláudio que, se os servidores recebessem notas entre 6 e 10, eles perceberiam o valor máximo da GCV, o que

resolveria a questão de não a prejudicar financeiramente. Apesar de todas as reivindicações, Cláudio não mudou a avaliação da Josefa. Os servidores da equipe de Cláudio perceberam que o próprio chefe do setor não tomava nenhuma atitude quanto aos problemas que ocorriam constantemente.

Recentemente, um excelente servidor saiu da equipe, justamente por problemas com Josefa e pela inércia do chefe. Os servidores da equipe de Cláudio, em especial Garibaldi e Diogo, ficaram ainda mais desmotivados. Os dois novos servidores ingressaram na ANM cheios de expectativas, vontade de inovar e de melhorar os processos. Mostraram ter desempenho superior ao da Josefa, com iniciativa e atitudes proativas. Criaram planos de ação e de melhoria, apesar do pouco tempo de exercício. Entretanto, nada disso foi considerado nas avaliações. Esse fato gerou ainda mais decepção em razão de ter sido um dos pontos constantes do plano de ação: informar aos chefes como efetuar as avaliações de forma justa, de modo a representar o real desempenho dos servidores, com o mínimo de disfunções. **Discuta com os seus colegas quais os problemas relativos às Avaliações de Desempenho que interferiram no desempenho das pessoas e das equipes?**

## VAMOS PRATICAR?

**1 - Que tal fazer uma autoavaliação e uma Avaliação do Desempenho de um colega? Muitas vezes, criticamos alguém, mas, temos dificuldade para realizar uma autorreflexão sobre o nosso desempenho como estudante ou mesmo como profissional. Assim, comece fazendo uma autoavaliação. Procure responder às questões pontuadas a seguir. Em seguida, avalie o seu colega.**

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de Função: \_\_\_\_\_

Instrução: avalie cada item de 1 a 10, sendo 1 quando o colaborador apresentar nenhuma ou pouca evidência daquela competência e 10 quando o colaborador apresentar nível de excelência naquela competência.

---

---

---

---

### DESEMPENHO

#### 1. Trabalho em time/interpessoal

Contribuí ativamente para o esforço do time?

Divide seu conhecimento e experiência com os outros?

Contribuí efetivamente em seminários e trabalhos em grupo?

---

---

---

---

#### 2. Comunicação

É eficaz em comunicação escrita e verbal?

Ouve e encoraja outros a expressar ideias e opiniões de modo objetivo?

---

---

---

---

### 3. Liderança

Encoraja o trabalho em equipe?

Tem influência sobre os demais?

Direciona e conduz projetos, estudos etc.?

---

---

---

---

### 4. Técnica/Funcional

Tem profundo conhecimento e capacidade em sua especialidade?

---

---

---

---

### 5. Melhoria contínua

Age rapidamente para executar objetivos?

Tira vantagens das oportunidades e reage às mudanças?

Promove inovações?

Conhece o foco do cliente?

Divide as melhores práticas?

---

---

---

---

### 6. Gerenciamento Pessoal

Conhece projetos/objetivos das tarefas e datas-limite?

Age com integridade, demonstra adaptabilidade, planejamento e controle?

---

---

---

---

---

---

### **7. Ponderação/solução de problemas**

Toma decisões e faz julgamentos informais sobre como executar o trabalho?  
Pensa estrategicamente, de forma inovadora e criativa ao sugerir propostas alternativas para a solução de problemas?

---

---

---

---

### **8. Pontualidade**

Chega e sai no horário oficial?

---

---

---

---

### **9. Assiduidade**

É frequente ou, quando falta, apresenta atestado?

---

---

---

---

### **10. Relacionamento interpessoal**

Tem trato e cortesia com os colegas, chefia e demais envolvidos?

---

---

---

---

### **11. Iniciativa**

Tem disposição para agir e solucionar problemas, por si ou recorrendo a outras pessoas?

---

---

---

---



## 12. Organização

Qual é a maneira como organiza as suas tarefas e/ou materiais e documentos e outras ferramentas que utiliza para a realização de seu trabalho?

---

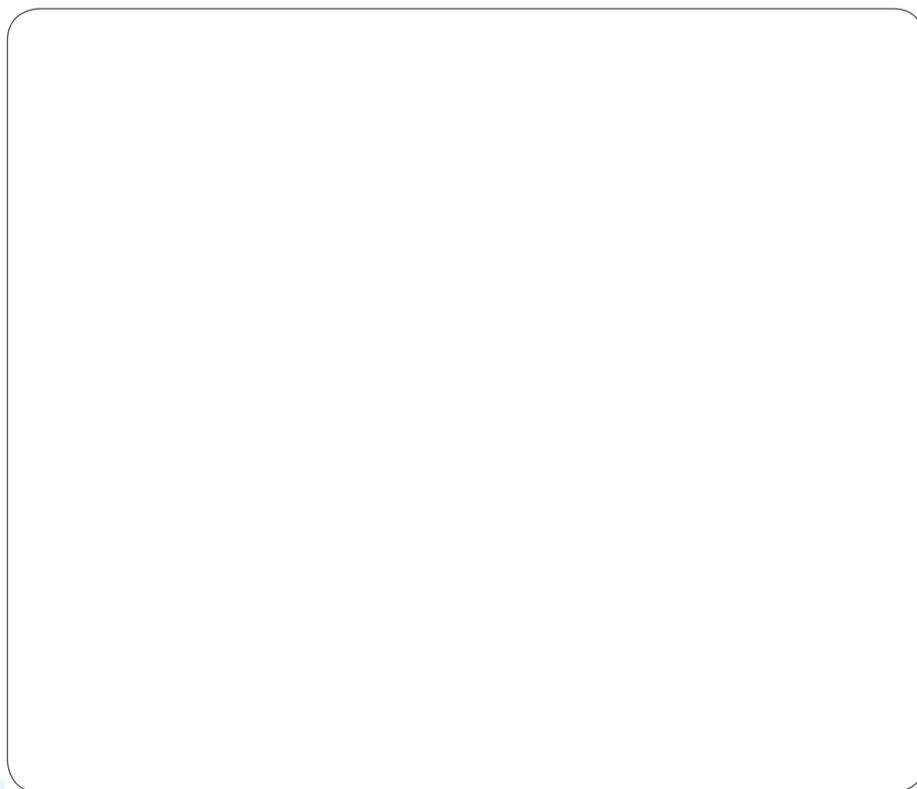
---

---

---

**2 - Faça uma Matriz Swot do seu desempenho e em seguida trace planos de melhoria para o seu desenvolvimento.**

**Lembre-se que a Matriz Swot é uma ferramenta da Administração onde, em uma tabela de quatro quadrantes, são listados as forças e fraquezas (relativas ao que é interno): assim como as ameaças e oportunidades (o que é externo).**



**Dê o *feedback* ao seu colega em relação à avaliação feita relativa ao seu desempenho como estudante. Procure um lugar tranquilo, longe das outras pessoas, e converse com ele sobre como tem percebido a sua atuação.**

**Para dar este retorno sobre o desempenho do colega, você poderá utilizar a Técnica Sanduíche. Assim como em um sanduíche, que é dividido em três partes - pão, recheio e pão, você deverá dividir a comunicação em três partes, a saber :**

a) Destacar os pontos positivos. Mas, é preciso ter cuidado para que o seu elogio não pareça falso. Por isto, seja sincero, objetivo e descreva uma situação, em especial, que ilustre seu argumento;

b) Apresente os pontos que precisam ser melhorados. Procure focar em comportamentos e não na pessoa. Evite expressões como: mas, porém, todavia, logo após os elogios que teceu ao colega.

Assim, ao utilizar esta técnica, não seria correto dizer:

Paulo, você é um estudante interessado e comprometido. Mas, você é muito lento!

Ao invés disto, diga que ele poderia realizar os trabalhos com mais agilidade. E, lembre-se: nunca utilize a expressão: mas...

Um ponto que merece destaque é a necessidade de que você ilustre o que for dito com exemplos e fatos concretos. Coloque-se a disposição para ajudá-lo a superar este problema.

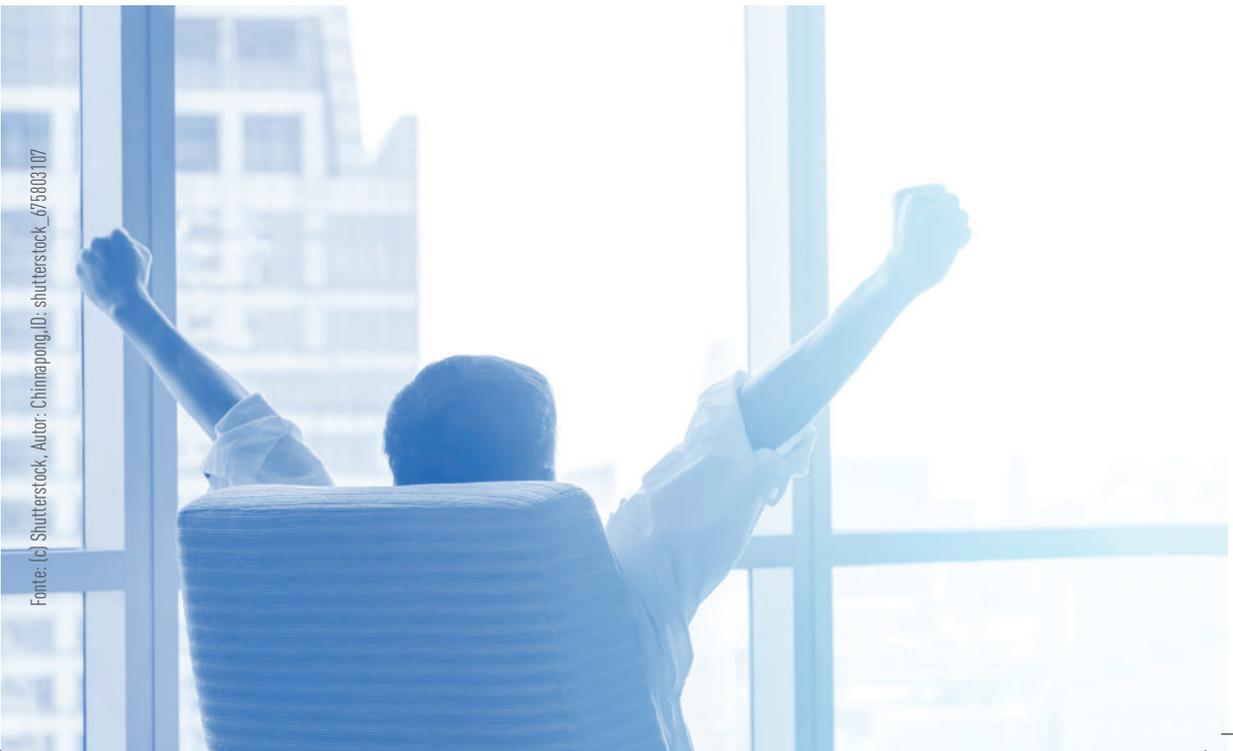
c) Na terceira parte, você deve reforçar as qualidades do seu colega e terminar com uma palavra de ânimo, como, por exemplo: Paulo, tenho certeza que conseguirá desenvolver as suas atividades com mais agilidade, pois você é um estudante comprometido e tem um desejo enorme de ser bem sucedido profissionalmente.



# CAPÍTULO



## | DIREITOS E VANTAGENS DO SERVIDOR PÚBLICO



A Lei n. 8.112/90 é o Regime Jurídico Estatutário aplicável aos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, ocupantes de Cargos Públicos. Até a Emenda Constitucional n. 19, de 1998, havia o Regime Jurídico Único para os servidores civis da União. A partir dessa Emenda Constitucional, é possível a admissão de pessoal ocupante de Emprego Público na Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional. A relação dos empregados públicos, que são celetistas, é regida pela Lei n. 9.962/00.

Os artigos da Lei n. 8.112/90, que tratam dos direitos e vantagens do servidor público, são aqueles que abrangem o intervalo do art. 40 ao art. 48. Tendo isto em vista, temos as seguintes vantagens legais:

- **Vencimento:** retribuição pelo exercício do cargo, com valor fixado em Lei. O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter permanente, é irredutível (§ 3º, art. 41);
- **Remuneração:** é o vencimento do cargo efetivo mais as vantagens permanentes;
- **Vantagens:** quaisquer valores recebidos pelo servidor que não se enquadrem na definição de vencimento.

Quais são as vantagens que o servidor recebe, de acordo com a Lei n. 8.112/1990?

## **A) INDENIZAÇÕES (NÃO SE INCORPORAM AO VENCIMENTO OU AO PROVENTO E SÃO DEVIDAS EM VIRTUDE DE GASTOS)**

Contituem-se indenizações:

- **Ajuda de Custo:** compensa as despesas de instalação do servidor que, no interesse da Administração Pública, passa a ter exercício em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente. A Ajuda de Custo é calculada sobre a remuneração do servidor, conforme disposto em regulamento, não podendo exceder a importância correspondente a 3 meses (art. 54);
- **Transporte:** trata das despesas relativas à utilização de meio próprio de locomoção para a execução de serviços externos, por força das atribuições próprias do cargo;

- **Diárias:** o servidor que, a serviço, afastar-se da sede, em caráter eventual ou transitório, fará *jus* a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinária com pousada, alimentação e locomoção urbana, conforme disposto em regulamento (art. 58).

## **B) GRATIFICAÇÕES (PODEM SER INCORPORADOS AO VENCIMENTO)**

- **Retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento:** refere-se ao adicional relativo ao servidor ocupante de cargo efetivo. É devida uma retribuição pelo seu exercício de função de direção, chefia ou assessoramento, ou de cargo de provimento ou de natureza especial (art. 62);

- **Gratificação natalina:** corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração a que o servidor fizer *jus* no mês de dezembro, por mês de exercício no respectivo ano (art. 63). O servidor exonerado perceberá sua gratificação natalina proporcionalmente aos meses de exercício;

- **Gratificação por encargos de curso e concursos:** devida ao servidor que participa da organização, elaboração de questões, aplicação e/ou correção de provas de concursos, ou que, ainda, seja instrutor, em horários contrários ao de trabalho.

## **C) ADICIONAIS (PODEM SER INCORPORADOS AO VENCIMENTO)**

- **Adicional de Insalubridade:** é devido quando há risco à saúde. Por exemplo: operadores de Raios X ou operadores de substâncias radioativas serão monitorados com exames a cada 6 meses;

- **Adicional de Periculosidade:** é devido quando há risco à vida. Por exemplo: eletricitas e demais trabalhadores que lidam com energia elétrica, inflamáveis, explosivos, risco de violência física e uso de motocicleta;

- **Adicional de Atividade Penosa:** é devido aos servidores em exercício em zonas de fronteira ou em localidades cujas condições de vida o justifiquem, nos termos, condições e limites fixados em regulamento (art. 71);

- **Adicional de Serviços Extraordinários (hora extra):** é devido

para situações excepcionais e temporárias, respeitado o limite máximo de 2 horas por jornada (art. 74). O servidor é remunerado com o acréscimo de 50% em relação à hora normal de trabalho (art. 73);

- **Adicional de Serviço Noturno:** é devido ao servidor quando se presta serviço no horário entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte. Esse adicional terá o valor-hora acrescido de 25%, computando-se cada hora como 52' 30" (cinquenta e dois minutos e trinta segundos) (art. 75);

- **Adicional de Férias:** por ocasião das férias, é pago ao servidor um adicional correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração do período das férias (art. 76).



*Um direito do servidor é o gozo de 30 DIAS DE FÉRIAS: o primeiro período aquisitivo deverá ocorrer após, no mínimo, 12 (doze) meses de exercício. As férias podem ser acumuladas até o máximo de dois períodos, no caso de necessidade do serviço, ressalvadas as hipóteses em que haja legislação específica (art. 77). O pagamento da remuneração das férias será efetuado até 2 (dois) dias antes do início do respectivo período. Observação: o servidor que opera direta e permanentemente com Raios X ou substâncias radioativas gozará 20 (vinte) dias consecutivos de férias, por semestre de atividade profissional, proibida em qualquer hipótese a acumulação (art. 79).*

## D) LICENÇAS

- **Licença por motivo de doença na família (conta apenas para fins de aposentadoria):** é concedida ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto, madrasta e enteado, ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial (art. 83). Será concedida por 30 dias, podendo ser prorrogada por mais 30 dias (remunerada). Caso tenha necessidade de prorrogação, poderá ser prorrogada por até 90 dias, sem remuneração;

- **Licença à Gestante, à Adotante e à Paternidade:** em cargo de provimento efetivo. Prazos: 120 dias com extensão de mais 60 dias (Decreto 6.690/2008) para servidoras da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Adoção: adicional de 60 dias para

crianças de até 1 ano; 30 dias para crianças com mais de 1 e menos de 4 anos, e 15 dias para crianças de 4 a 8 anos de idade;

- **Licença para Acompanhamento de Cônjuge:** por prazo indeterminado e sem remuneração para os servidores acompanharem o cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo (art. 84);

- **Licença para Serviço Militar:** será concedida licença ao servidor convocado para o serviço militar;

- **Licença para Capacitação:** após cada cinco anos de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até 3 meses, para participar de curso de capacitação profissional (art. 87);

- **Licença para Tratar de Interesses Particulares:** é um ato discricionário (a critério da Administração). Ao servidor ocupante de cargo efetivo, poderão ser concedidas licenças para o trato de assuntos particulares pelo prazo de até 3 anos consecutivos, sem remuneração. (art. 91), Não poderá ser concedida para servidor em Estágio Probatório;

- **Licença sem Remuneração Classista:** é concedida para o desempenho de mandato em confederação, federação, associação de classe de âmbito nacional, sindicato representativo da categoria ou entidade fiscalizadora da profissão (considerado o tempo de efetivo exercício, exceto promoção por merecimento).

## E) AFASTAMENTOS

- Afastamentos para servir a outro órgão ou entidade;

- Afastamento para mandato eletivo.

**IMPORTANTE!** *Se o mandato for Federal, Estadual ou Distrital, ficará afastado do cargo. Se investido no mandato de prefeito, será afastado do cargo, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração.*

Caso o mandato seja de vereador, há duas possibilidades:

a) Há compatibilidade de horário? Em caso afirmativo, perceberá as vantagens de seu cargo, sem prejuízo da remuneração do cargo eletivo;

b) NÃO há compatibilidade de horário: será afastado do cargo, sendo-lhe facultado optar pela sua remuneração.



## VAMOS PRATICAR?

### ATIVIDADE 1

**Julgue as questões abaixo em (V) verdadeiro ou (F) falso. As questões foram retiradas de cadernos de questões de Concursos Públicos, com a devida autorização de reprodução. O gabarito encontra-se ao final do livro.**

(     ) Além do vencimento, o servidor público pode receber vantagens, como indenizações, gratificações e adicionais, sendo que as duas primeiras vantagens citadas incorporam-se ao vencimento ou provento (CESPE 2013 – CNJ – Técnico Judiciário).

(     ) O cálculo do valor a ser pago para os servidores públicos federais, levando-se em consideração a localidade a que se destina, o número de dependentes e o tempo de serviço público.

(     ) O Auxílio-Moradia constitui vantagem prevista na Lei n. 8.112/1990 e não pode ultrapassar o prazo de oito anos em um período de doze anos (CESPE 2012 – TRE RJ – Técnico Judiciário).

(     ) O Adicional Noturno é devido aos servidores públicos que executarem atividades entre 22 horas de um dia e 5 horas do dia seguinte (CESPE 2012 – TRE RJ – Técnico Judiciário).

(     ) A compensação de despesas de instalação do servidor que, no interesse do serviço, passar a ter exercício em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente, com vedação de duplo pagamento, será feita por diárias (FCC 2012 – TRF – Técnico Judiciário).

(     ) Celso, servidor público federal em São Paulo, foi designado para prestar serviço no Rio de Janeiro, com afastamento em caráter eventual. Nesse caso, o servidor terá despesas extraordinárias, entre outras, com pousada. Esse deslocamento ocorre por força de alteração de lotação. Assim, essas despesas serão ressarcidas com a concessão de ajuda de custo (FCC 2012 – TRE SP – Técnico Judiciário).

(     ) Joana, servidora pública federal, recebeu algumas diárias; porém, não se afastou da sede. Nos termos da Lei no 8.112/1990, Joana ficará obrigada a restituí-las integralmente, no prazo de cinco dias (FCC 2012 –

TRT – Analista Administrativo).

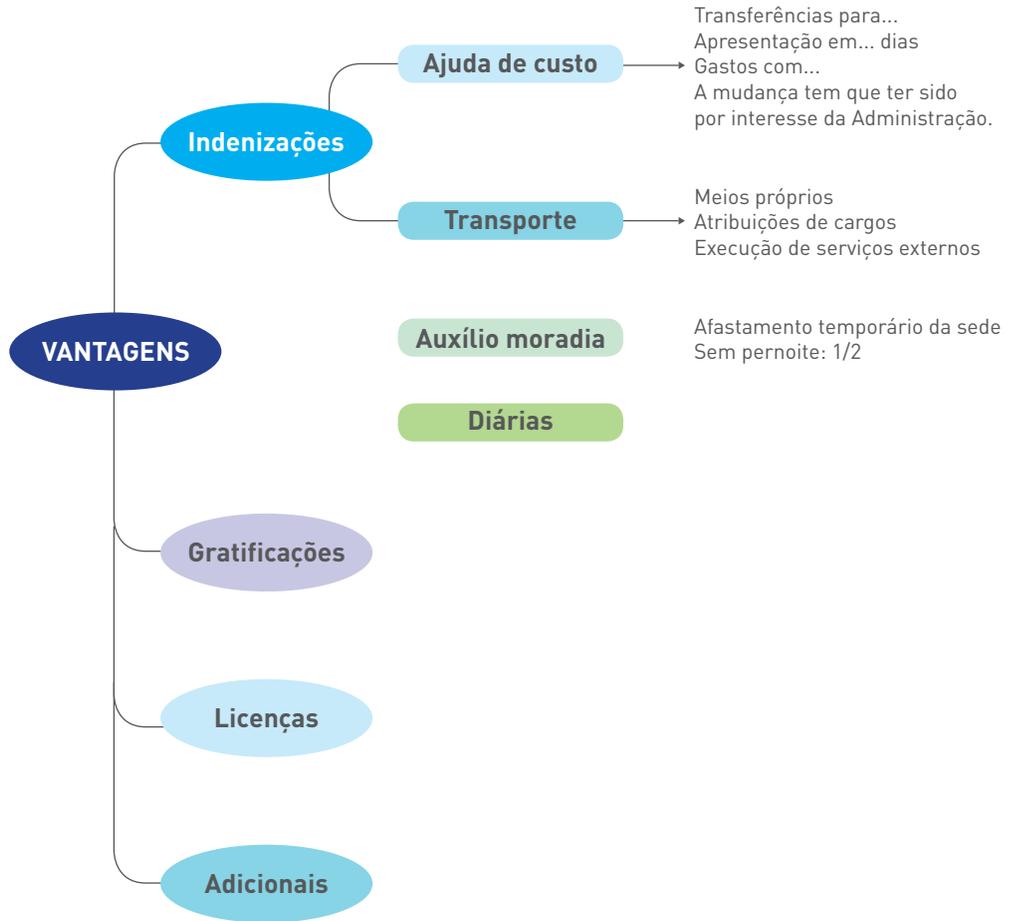
(     ) No caso de falecimento, exoneração, colocação de imóvel funcional à disposição do servidor ou aquisição de imóvel, o auxílio-moradia continuará sendo pago por um mês (FCC 2012 – TRT – Analista Administrativo).

(     ) Segundo a Lei n. 8.112/90, NÃO se incorporam ao vencimento ou provento, para qualquer efeito, os adicionais (FCC 2012 – TRE CE – Analista Judiciário).

(     ) O servidor das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário cedido não perceberá, durante o afastamento, a Gratificação de Atividade Judiciária – GJA, salvo na hipótese de cessão para órgãos da União, na condição de optante pela remuneração do cargo efetivo (FCC 2012 – TRE CE – Analista Judiciário).

## ATIVIDADE 2

Complete o Mapa Conceitual:







# CAPÍTULO

# 7

## | DEVERES, RESPONSABILIDADES E PENALIDADES DO SERVIDOR PÚBLICO



Conforme tratamos ao longo dos capítulos deste livro, o servidor público é considerado parceiro fundamental para uma Administração Pública eficiente e para que as políticas públicas atendam, de fato, aos interesses dos cidadãos.

Os servidores públicos possuem direitos e deveres definidos na Constituição Federal, bem como na Lei n. 8.112/90, podendo também ser encontrados nos estatutos das Entidades Estatais e Autárquicas, que têm autonomia para elaborar seu regimento, desde que levados em consideração os princípios da Constituição e das Leis pertinentes.

## 7.1 DEVERES E PROIBIÇÕES

Ao perseguir a missão da Administração Pública, que passa pela satisfação do interesse público, “o servidor não representa, ele apresenta!”, no sentido de que ele é a presença da Administração Pública diante do caso concreto.

Portanto, resumem-se como deveres: o zelo e a dedicação; a lealdade; a observância às normas legais; o cumprimento das ordens superiores, a não ser em caso de ilegalidade (situação em que o servidor deverá fazer uma denúncia); o atendimento do público em geral com presteza; a expedição de certidões, esclarecimentos e requisições da Fazenda Pública; o zelo pela lisura dos seus atos, inclusive não aceitando propina; a utilização de roupas adequadas ao ambiente de trabalho; e a vedação às “carteiradas”. Além disso, temos a pontualidade, o zelo pelo patrimônio público, a ação transparente e o sigilo sobre os assuntos da repartição. O servidor público deve, ainda, mostrar-se contrário a qualquer ato de corrupção.

Conforme Mapa Conceitual apresentado a seguir, as proibições constantes na Lei n. 8.112/90 podem ser assim resumidos:



Como se sabe, a principal missão do servidor público é prestar um bom atendimento ao público. Para isso, é preciso estar habilitado e capacitado para agir dentro dos princípios éticos, além de ter compromisso e responsabilidade sobre seus atos.

## 7.2 RESPONSABILIDADES

O servidor público é o pilar da Administração Pública, estando sujeito à Responsabilidade Civil, Penal e Administrativa decorrente do exercício do cargo, emprego ou função.

Apesar de cada esfera ser independente entre si, podem ocorrer situações onde se acumulam penalidades. Mas, em qualquer uma dessas instâncias, a lógica que predomina é a de que o servidor público representa o Estado. Portanto, o Estado deve cuidar para que os serviços prestados sejam efetivos, eficientes e efetivos.

De acordo com a Lei n. 8.112/90, especificamente de acordo com o art. 124, a esfera Administrativa trata de “ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função”. Isto significa que, o servidor público recebe sanção pela autoria de ato que infrinja alguma proibição interposta na Lei n. 8.112/90.

De acordo com art. 122 da Lei 8.112/90, a Responsabilidade Civil decorre de ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao erário ou a terceiros. Sendo assim, a Responsabilidade Civil impõe ao agente a obrigação legal de reparar o dano ou de ressarcir o prejuízo causado por sua conduta ilegal. Por exemplo: o servidor público que dirigindo um carro pertencente à Administração Pública, ultrapasse outro veículo em local inapropriado e cause um acidente destruindo o carro oficial, deverá pagar o valor do prejuízo aos cofres públicos no prazo de 30 dias, podendo essa dívida ser parcelada com o valor de no mínimo 10% do salário do servidor. Outro exemplo é o servidor que recebeu uma parcela a mais do 13º salário e, ao observar o erro, não comunica a Administração Pública, tomando posse do dinheiro indevidamente. Caso o servidor tenha sido demitido, terá o prazo de 60 dias para ressarcir os cofres públicos.

À guisa de síntese, temos:

**1 - Responsabilidade Administrativa:** infração ou ilícito que

atinge a ordem ou o adequado andamento dos serviços públicos. Tal responsabilidade é apurada no âmbito da Administração Pública, por meio do PAD- Processo Administrativo Disciplinar.

**2 - Responsabilidade Civil:** caso em que o servidor público, por ação ou omissão, cometeu um ato inadequado relativo ao patrimônio público, por dolo (com intenção) ou culpa (sem intenção), em que houve prejuízo para a Administração Pública. Assim, nesta esfera, há a obrigação de reparação ao erário dos prejuízos causados. A responsabilidade pode ser apurada tanto internamente, no órgão, quanto ser iniciada internamente e levada, a posteriori, para o âmbito judiciário.

**3 - Responsabilidade Penal:** refere-se à imposição de sanção quando o servidor comete uma contravenção ou crime no exercício do cargo.

Na esfera Penal, de acordo com o art. 123, encontra-se os crimes e as contravenções praticadas pelo servidor. A responsabilidade Penal tem como fundamento e objetivo a manutenção da paz social. Existem, assim, duas categorias diferentes para infrações penais: (1) crimes em sentido estrito: ofensa grave, comportamento que cause danos ou perigo iminente e (2) contravenção: conduta menos grave que apenas indique perigo. Exemplos: servidor que agride seu colega de trabalho durante uma discussão; servidor que assedia sexualmente ou moralmente a colega de trabalho, entre outros casos.

Faz se mister descrever que um dos deveres impostos aos servidores públicos, presentes na Lei n. 8.112/90 - art. 116 - VI, é o “de levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração.” Portanto, ao saber de qualquer ilícito no âmbito da Administração Pública, o servidor público tem o dever de tomar providências quando presenciar ou tomar conhecimento de um ato inadequado. Caso não o faça, estará prevaricando, ou seja, cometendo um ato ilícito.

Porém, é importante ressaltar que mesmo que presencie algum ilícito, não se pode, sumariamente, aplicar as sanções ao autor da infração. É necessário que se cumpra ritos administrativos, pautados, sobretudo, no direito à defesa e ao contraditório. Um destes ritos é o

PAD - Processo Administrativo Disciplinar.

## **PAD – PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR**

O Processo Administrativo Disciplinar - PAD é um instrumento destinado a apurar a responsabilidade do servidor sobre alguma infração praticada no exercício de suas funções (Lei n. 8.112/90, art. 148). Por meio do PAD, a Administração Pública exerce seu poder-dever a fim de apurar as infrações e aplicar penalidades.

Como foi supra mencionado, todo agente público tem o dever de denunciar um ato ilícito à chefia imediata. Não procedendo desta maneira, estará praticando a prevaricação.

Quando o fato narrado não configurar materialidade, a denúncia será arquivada, por falta de objeto.

De acordo com o art. 151 da Lei n. 8.112/90, o PAD deve seguir as seguintes fases:

a) instauração, abrangendo a publicação da Portaria que constitui a comissão; b) inquérito administrativo, onde consta a instrução, a defesa e o relatório; e, por fim, o c) julgamento.

O prazo para a conclusão do PAD é de até 60 dias, podendo ser prorrogado por igual período.

Assim, a autoridade publicará a Portaria constituindo a Comissão, formada por três servidores públicos estáveis, já indicando o seu presidente. Outrossim, cabe ao presidente a indicação do secretário (Lei n. 8.112, art.149, §1º).

É importante ressaltar que compõem a Comissão não devem ter quaisquer suspeição ou impedimento para julgar com isenção, os fatos. Ainda, é necessário que o presidente da Comissão seja ocupante de Cargo Efetivo Superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado (BRASIL, 2015).

Os objetivos do PAD são os que se seguem:

a) Esclarecer se houve a prática de infração disciplinar por determinado servidor público e quais foram as suas circunstâncias;

b) Garantir que o servidor alvo da acusação tenha oportunidade de ampla defesa e;

c) Assegurar que a decisão da autoridade julgadora tenha

respaldo legal.

Isto significa, entre outras questões, que a Comissão Disciplinar dever garantir o direito à ampla defesa e ao contraditório. Trocando em miúdos, é necessário que o servidor acusado tenha direito a (BRASIL, 2015) :

- a) Ser informado sobre o processo;
- b) Ter acesso à cópia de todas as peças dos autos;
- c) Manifestação;
- d) Apresentação de provas;
- e) Ter seus argumentos analisados.

São documentos utilizados no PAD: memorando, ata de instalação, notificação prévia, intimação, termo, citação e relatório final.

Caso a autoridade (chefe) tome conhecimento sobre alguma irregularidade na sua repartição, não tem o poder de decidir se a situação é grave o suficiente ou não para instaurar um PAD. Neste sentido, ele tem a obrigação de apurar quaisquer irregularidades. É o que se chama de “obrigação vinculada”. Sendo assim, a autoridade deve pedir abertura de um Processo Administrativo Disciplinar ou de uma Sindicância.

Mas, você pode perguntar: a denúncia pode ser nominal ou anônima? Para responder a esta pergunta, recorreremos ao art. 151 da Lei 8.112/90, que assegura que “as denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração, desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito, confirmada a autenticidade”. Não obstante, o Poder Público, quando recebe uma delação anônima pode verificar a plausibilidade dos fatos, anteriormente à formação do PAD ou de processo correspondente (BRASIL, 2015).

A Sindicância é um procedimento mais simples, rápido e menos burocrático se comparado com o PAD; porém, não permite o ato de punição, justamente para resguardar o servidor contra possíveis perseguições na organização.

A Sindicância tem um prazo de conclusão de até 30 dias, prorrogável por igual período (Lei n. 8.112/90, art. 145). Este processo poderá resultar em: a) Arquivamento do processo; b) Aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias; c) Instauração de

processo disciplinar.

Mas, todo o caso em que houver o ato ilícito prever suspensão por mais de trinta dias, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, ou destituição de cargo em comissão, a instauração de processo disciplinar se torna obrigatória.

Neste caso, instaura-se uma Comissão, composta por 2 ou mais servidores estáveis. Todavia, no que tange ao rito, a Lei n. 8.112 não indicou procedimento específico para a Sindicância, devendo, assim, ser adotado o mesmo daquele rito utilizado no PAD.

A Sindicância pode, ainda, ser dar em caráter Investigativo, quando a autoridade tem notícia de irregularidade, mas, *a priori*, não é possível identificar, a autoria ou não se tem elementos para indicar a sua materialidade.

Assim, por ter um caráter de investigação prévia, não é necessário assegurar o princípio do contraditório e da ampla defesa, não havendo necessidade de notificação prévia do acusado, termo de indicição, prazo para apresentação de defesa e demais desdobramentos do princípio supra mencionado. Seguindo a mesma lógica, é possível manter o sigilo sobre o ato, de tal forma que até mesmo não seja necessária a publicação de Portaria.

Ao findar os trabalhos de investigação, a Comissão deverá apresentar o relatório final à autoridade instauradora, sugerindo a instauração do PAD ou Sindicância; ou, se for o caso, o arquivamento dos autos.

Como foi mencionado anteriormente, a Sindicância e o PAD têm o objetivo de apurar a responsabilidade de algum servidor público em relação a algum ilícito no exercício do cargo.

**SAIBA MAIS!**

Lei nº 8.112/90 e Lei nº 8.429/92

Para consolidar o seu conhecimento sobre o PAD, vejamos o caso de quatro servidores do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, que foram pegos na operação “Carne fraca” realizada pela Polícia Federal e que sofreram Processo Administrativo Disciplinar, o que resultou em suas demissões, considerando as infrações disciplinares previstas na Lei n. 8.112/90 e na Lei n. 8.429/92.

## **A operação carne fraca foi deflagrada em março de 2017 pela Polícia Federal (PF)**

A ação desmontou um esquema de servidores públicos do ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa que teriam recebido propina para liberar carne para venda sem passar por fiscalização adequada. Conforme a Polícia Federal, o esquema envolvia funcionários do órgão de Goiás, Minas Gerais e Paraná. As investigações descobriram que o esquema também envolvia funcionários de alguns frigoríficos.

Segundo o Mapa, quatro servidores demitidos violaram regras estipuladas pelo Regime jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, a Lei n. 8.112/90. Os demitidos ainda estão proibidos de retornar ao Serviço Público Federal.

Veja os motivos das demissões:

**Servidor 1** – corrupção e improbidade administrativa; infringiu regras ao valer-se do cargo para proveito pessoal e utilizou ilegalmente pessoal ou recursos materiais para atividades particulares;

**Servidor 2** – corrupção, além de ter infringido regras ao valer-se do cargo para proveito pessoal e utilizou irregularmente pessoal ou recursos materiais para atividades particulares;

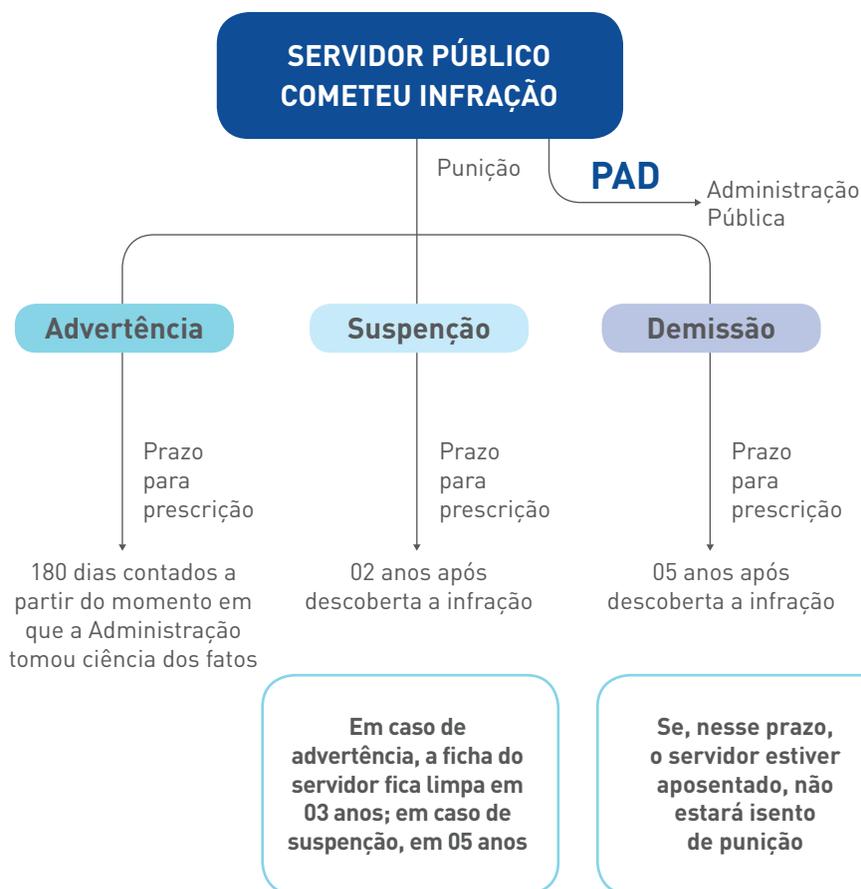
**Servidor 3** – corrupção e improbidade administrativa; valeu-se do cargo para proveito pessoal e utilizou ilegalmente recursos materiais para atividades particulares;

**Servidor 4** – corrupção e improbidade administrativa; valeu-se do cargo para proveito pessoal e utilizou ilegalmente recursos materiais para atividades particulares.

Fonte: Portal G1 PR

## 7.3 PENALIDADES

Na aplicação das penas disciplinares, serão consideradas a natureza e a gravidade da infração, os danos que dela provierem para o Serviço Público e os antecedentes funcionais do servidor. De acordo com a Lei n. 8.112/90, capítulo V, que trata das infrações e suas respectivas sanções, tem-se as seguintes penalidades:



As penalidades aplicadas aos servidores públicos levarão em consideração: a natureza e a gravidade da infração, os prejuízos ao poder público, as eventuais atenuantes ou agravantes e os antecedentes funcionais do servidor. Tais penalidades são as que se seguem:

- **Advertência:** para casos de menor gravidade, é aplicada por escrito, como uma forma de chamar a atenção do servidor. Por exemplo: servidor que se ausenta do seu ambiente de trabalho sem avisar e sem pedir autorização ao seu superior.

- **Suspensão:** é uma medida disciplinar um pouco mais grave que a advertência. Nesse caso, o servidor público fica impedido de ir ao trabalho e, conseqüentemente, recebe desconto na sua remuneração. Se a sanção repercutir em um período de até 30 dias de suspensão, poderá ser instaurada uma Sindicância. Não obstante, se a sanção abranger mais de 30 dias e menos de 90 (penalidade máxima para a Suspensão), deverá se instaurar um PAD. Por exemplo: o servidor público que, no horário e no ambiente de trabalho, em vez de exercer as funções referente ao cargo que ocupa, exerce outra atividade, como revendedor de revista de cosméticos. A suspensão pode ser convertida em multa caso seja de interesse da Administração; isso pode ocorrer se a falta do servidor no órgão no adequado andamento do trabalho no setor, causando prejuízos à Administração Pública.

- **Demissão:** é a forma mais grave de penalidade, aplicada, obviamente, para ilícitos de maior vulto. A demissão somente pode ocorrer após o PAD. Por exemplo: atos de improbidade administrativa, atos de corrupção, faltas constantes e injustificadas são passíveis de demissão, após serem confirmadas a materialidade e a autoria. Atenção! A demissão é uma penalidade diferente da exoneração; esta não tem o intuito de punir o servidor. Ocorre quando a Administração Pública desliga do corpo administrativo o servidor alocado em Cargo em Comissão ou de Confiança, nos casos previstos em Lei.

- **Cassação de aposentadoria ou quando tal desligamento se dá a pedido do servidor público:** a cassação de aposentadoria e a cassação de disponibilidade serão aplicadas nos mesmos casos da demissão. Mas, quando o servidor público ainda estiver em trabalho efetivo no seu respectivo órgão.

- **Destituição de Cargo em Comissão:** regido pelo art. 37, II, da

Constituição Federal, que define esse cargo como de livre provimento e exoneração, independente de concurso público. Os Cargos em Comissão podem ser preenchidos por Servidores Públicos de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em Lei, destinando-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Como esses cargos já compreendem seus encargos e responsabilidades possíveis, não recebem gratificação pecuniária. Por exemplo: assessor de gabinete de prefeito.

• **Destituição de Função Comissionada:** os Cargos Comissionados e as Funções de Confiança são descritos pelo art. 37, Inciso II da Constituição Federal. Na Carta Magna, a Função de Confiança é definida como de livre provimento e exoneração, não obstante, ser provida somente por Servidores Públicos estáveis. É salutar informar que os Cargos em Comissão e as Funções de Confiança são destinados apenas a atribuições de chefia, assessoramento e direção, sendo que os Cargos em Comissão podem ser providos tanto por servidores públicos efetivos quanto por não efetivos.

Vamos verificar, na íntegra, as penalidades previstas na Lei n. 8.112/90?

## **LEI N. 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990**

### **Capítulo V Das Penalidades**

Art. 127. São penalidades disciplinares:

I - advertência;

II - suspensão;

III - demissão;

IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade;

V - destituição de Cargo em Comissão;

VI - destituição de função comissionada.

Art. 128. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o Serviço Público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

Parágrafo único. O ato de imposição da penalidade mencionará sempre o fundamento legal e a causa da sanção disciplinar.

Art. 129. A advertência será aplicada por escrito, nos casos de violação de proibição constante do art. 117, incisos I a VIII e XIX, e de inobservância de

dever funcional previsto em Lei, regulamentação ou norma interna, que não justifique imposição de penalidade mais grave.

Art. 130. A suspensão será aplicada em caso de reincidência das faltas punidas com advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão, não podendo exceder de 90 (noventa) dias.

§ 1.º Será punido com suspensão de até 15 (quinze) dias o servidor que, injustificadamente, recusar-se a ser submetido a inspeção médica determinada pela autoridade competente, cessando os efeitos da penalidade uma vez cumprida a determinação.

§ 2.º Quando houver conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de 50% (cinquenta por cento) por dia de vencimento ou remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço.

Art. 131. As penalidades de advertência e de suspensão terão seus registros cancelados, após o decurso de 3 (três) e 5 (cinco) anos de efetivo exercício, respectivamente, se o servidor não houver, nesse período, praticado nova infração disciplinar.

Parágrafo único. O cancelamento da penalidade não surtirá efeitos retroativos.

Art. 132. A demissão será aplicada nos seguintes casos:

- I - crime contra a Administração Pública;
- II - abandono de cargo;
- III - inassiduidade habitual;
- IV - improbidade administrativa;
- V - incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição;
- VI - insubordinação grave em serviço;
- VII - ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem;
- VIII - aplicação irregular de dinheiros públicos;
- IX - revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo;
- X - lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional;
- XI - corrupção;
- XII - acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas;
- XIII - transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

Art. 133. Detectada a qualquer tempo a acumulação ilegal de Cargos, empregos ou Funções Públicas, a autoridade a que se refere o art. 143 notificará o servidor, por intermédio de sua chefia imediata, para apresentar opção no prazo improrrogável de dez dias, contados da data da ciência e, na hipótese de omissão, adotará procedimento sumário para a sua apuração e regularização imediata, cujo Processo Administrativo Disciplinar se desenvolverá nas seguintes fases:

- I - instauração, com a publicação do ato que constituir a comissão, a ser composta por dois servidores estáveis, e simultaneamente indicar a autoria e a materialidade da transgressão objeto da apuração;
- II - instrução sumária, que compreende indicição, defesa e relatório;
- III - julgamento.

§ 1.º A indicação da autoria de que trata o inciso I dar-se-á pelo nome e matrícula

do servidor, e a materialidade pela descrição dos cargos, empregos ou funções públicas em situação de acumulação ilegal, dos órgãos ou entidades de vinculação, das datas de ingresso, do horário de trabalho e do correspondente regime jurídico.

§ 2.º A Comissão lavrará, até três dias após a publicação do ato que a constituiu, termo de indicição em que serão transcritas as informações de que trata o parágrafo anterior, bem como promoverá a citação pessoal do servidor indiciado, ou por intermédio de sua chefia imediata, para, no prazo de cinco dias, apresentar defesa escrita, assegurando-se-lhe vista do processo na repartição, observado o disposto nos arts. 163 e 164.

§ 3.º Apresentada a defesa, a Comissão elaborará relatório conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor, em que resumirá as peças principais dos autos, opinará sobre a licitude da acumulação em exame, indicará o respectivo dispositivo legal e remeterá o processo à autoridade instauradora, para julgamento.

§ 4.º No prazo de cinco dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão, aplicando-se, quando for o caso, o disposto no § 3.º do art. 167.

§ 5.º A opção pelo servidor até o último dia de prazo para defesa configurará sua boa-fé, hipótese em que se converterá automaticamente em pedido de exoneração do outro cargo.

§ 6.º Caracterizada a acumulação ilegal e provada a má-fé, aplicar-se-á a pena de demissão, destituição ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade em relação aos cargos, empregos ou funções públicas em regime de acumulação ilegal, hipótese em que os órgãos ou entidades de vinculação serão comunicados.

§ 7.º O prazo para a conclusão do Processo Administrativo Disciplinar submetido ao rito sumário não excederá trinta dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por até quinze dias, quando as circunstâncias o exigirem.

§ 8.º O procedimento sumário rege-se pelas disposições deste artigo, observando-se, no que lhe for aplicável, subsidiariamente, as disposições dos Títulos IV e V desta Lei.

Art. 134. Será cassada a aposentadoria ou a disponibilidade do inativo que houver praticado, na atividade, falta punível com a demissão.

Art. 135. A destituição de cargo em comissão exercido por não ocupante de Cargo Efetivo será aplicada nos casos de infração sujeita às penalidades de suspensão e de demissão.

Parágrafo único. Constatada a hipótese de que trata este artigo, a exoneração efetuada nos termos do art. 35 será convertida em destituição de cargo em comissão.

Art. 136. A demissão ou a destituição de Cargo em Comissão, nos casos dos incisos IV, VIII, X e XI do art. 132, implica a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, sem prejuízo da ação penal cabível.

Art. 137. A demissão ou a destituição de Cargo em Comissão, por infringência do art. 117, incisos IX e XI, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo público federal, pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Parágrafo único. Não poderá retornar ao Serviço Público Federal o servidor que

for demitido ou destituído do Cargo em Comissão por infringência do art. 132, incisos I, IV, VIII, X e XI.

Art. 138. Configura abandono de cargo a ausência intencional do servidor ao serviço por mais de trinta dias consecutivos.

Art. 139. Entende-se por inassiduidade habitual a falta ao serviço, sem causa justificada, por sessenta dias, interpoladamente, durante o período de doze meses.

Art. 140. Na apuração de abandono de cargo ou inassiduidade habitual, também será adotado o procedimento sumário a que se refere o art. 133, observando-se especialmente que:

I - a indicação da materialidade dar-se-á:

a) na hipótese de abandono de cargo, pela indicação precisa do período de ausência intencional do servidor ao serviço superior a trinta dias;

b) no caso de inassiduidade habitual, pela indicação dos dias de falta ao serviço sem causa justificada, por período igual ou superior a sessenta dias interpoladamente, durante o período de doze meses;

II - após a apresentação da defesa a comissão elaborará relatório conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do servidor, em que resumirá as peças principais dos autos, indicará o respectivo dispositivo legal, opinará, na hipótese de abandono de cargo, sobre a intencionalidade da ausência ao serviço superior a trinta dias e remeterá o processo à autoridade instauradora para julgamento.

Art. 141. As penalidades disciplinares serão aplicadas:

I - pelo Presidente da República, pelos Presidentes das Casas do Poder Legislativo e dos Tribunais Federais e pelo Procurador-Geral da República, quando se tratar de demissão e cassação de aposentadoria ou disponibilidade de servidor vinculado ao respectivo Poder, órgão, ou entidade;

II - pelas autoridades administrativas de hierarquia imediatamente inferior às mencionadas no inciso anterior quando se tratar de suspensão superior a 30 (trinta) dias;

III - pelo chefe da repartição e outras autoridades na forma dos respectivos regimentos ou regulamentos, nos casos de advertência ou de suspensão de até 30 (trinta) dias;

IV - pela autoridade que houver feito a nomeação, quando se tratar de destituição de Cargo em Comissão.

Art. 142. A ação disciplinar prescreverá:

I - em 5 (cinco) anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de Cargo em Comissão;

II - em 2 (dois) anos, quanto à suspensão;

III - em 180 (cento e oitenta) dias, quanto à advertência.

§ 1.º O prazo de prescrição começa a correr da data em que o fato se tornou conhecido.

§ 2.º Os prazos de prescrição previstos na Lei Penal aplicam-se às infrações disciplinares capituladas também como crime.

§ 3.º A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição, até a decisão final proferida por autoridade competente.

§ 4.º Interrompido o curso da prescrição, o prazo começará a correr a partir do dia em que cessar a interrupção.

## VAMOS PRATICAR?

### ATIVIDADE 1

**Leia o texto sobre o Regime Disciplinar/ Deveres e Proibições dos servidores públicos. Em seguida, descreva quais deveres e proibições o servidor infringiu:**

Sou servidora pública do Ministério há mais de 35 anos. Amanhã me aposento e não virei mais trabalhar. Um misto de nostalgia e alívio toma conta de mim. Saio com a consciência de que sempre persegui a missão do servidor público: servir ao público e atender as demandas dos cidadãos. Já vi, porém, muita coisa nestes anos de Serviço Público. Hoje um filme passa na minha cabeça. É como se passassem imagens de várias situações que eu vivi e presenciei neste tempo de serviço:

Lembro-me de um servidor que coagia os outros a se filiarem a um sindicato e a apoiar determinado partido político. Ele ainda vinha com camiseta do partido, gritando a favor do movimento no corredor. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

Este mesmo servidor público utilizava o seu *e-mail* institucional para fazer convocações de mobilizações de passeatas. Não posso deixar de dizer que em sua assinatura eletrônica do *e-mail* havia a seguinte frase logo abaixo do seu nome: *Impeachment* já! Descreva o que diz a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

Alguns colegas viram aquela cena e não reportaram o fato a ninguém, nem mesmo ao chefe imediato, temendo ficarem “mal” com o colega. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

Tive um colega, logo quando tomei posse e entrei em exercício efetivo, que atendida o público com muito desdém e grosseria. Certa vez, chegou ao cúmulo de gritar com um cidadão-usuário. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

Depois, o mesmo engavetou o documento e disse que não iria dar andamento ao processo do senhor porque ele havia sido muito atrevido com ele. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

Por um certo período, tive um colega que recebeu advertência porque batia o ponto e, “só no sapatinho”, ia dar uns “perdidos por aí”. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

Ah, meu amigo! Já vi muita coisa por aí: servidor público emprestando dinheiro e cobrando juros. Nesse caso, o cidadão foi demitido, após se constatar, por meio de um PAD, que ele realmente havia feito aquilo. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, dias desses, erraram feio! Perderam todo o banco de dados com todo o histórico do ministério, inclusive, alguns documentos de Licitações. Sabe o que ocorreu? Os três Servidores Públicos tiveram que ressarcir o erário todos os prejuízos causados por esse erro. Descreva o que diz a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

Mas, olha, tenho que confessar. Eu também já pratiquei alguns ilícitos. Sabe, teve aquela vez que deixei o ar condicionado ligado todo o final de semana. Ah, que vergonha me dá quando penso nisso! Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

E aquela época em que chegava atrasada todos os dias, por um longo período. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---



---

---

---

---

---

Teve, ainda, uma época em que eu estava meio implicada com o meu chefe. Tudo bem, eu estava passando por um período muito tumultuado em família, mas a Lei n. 8.112/90 não me redime, neste caso! Ele pediu para que eu fizesse uma ata. Acreditam que eu me recusei a fazê-la? Olha, com a consciência moral e legal que tenho atualmente, não repetiria isto de forma alguma! Descreva qual a proibição à luz da Lei 8.112/90:

---

---

---

---

---

Voltemos à mais lembranças: um motorista, o qual eu estimava muito, que utilizava o carro oficial, aproveitou que fazia o trajeto para a entrega do malote do órgão para buscar o seu filho na escola. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

Mas, olha, entre a pior coisa que já vi, sem sombra de dúvidas, foi um servidor que, para liberar os projetos do ministério, exigia R\$ 50.000,00 para cada um deles. Esse foi demitido! Não está mais aqui para contar. Descreva qual a proibição à luz da Lei n. 8.112/90:

---

---

---

---

---

---

## ATIVIDADE 2

**Resolva as questões, julgando-as em (V) verdadeiro ou (F) falso. As questões foram retiradas de cadernos de provas de concursos públicos com a devida autorização de reprodução e referem-se a Processos Administrativos Disciplinares (PADs). O gabarito encontra-se ao final do livro.**

( ) É vedado o agravamento de penalidade imposta a servidor público após o encerramento de Processo Administrativo Disciplinar por decisão definitiva da autoridade competente, ainda que a Administração tenha aplicado pena mais branda em desconformidade com a Lei (VUNESP 2017 – Câmara de Sumaré – Procurador Jurídico).

( ) Com a conclusão do Processo Administrativo Disciplinar contra um servidor público federal detentor de Cargo em Comissão junto a determinado Tribunal Regional Eleitoral, o servidor público foi apenado com a destituição do seu cargo. Nessa situação hipotética, a penalidade deverá ser aplicada pelo(a) presidente do Tribunal Superior Eleitoral (CESPE 2017 – TRE TO – Analista Judiciário).

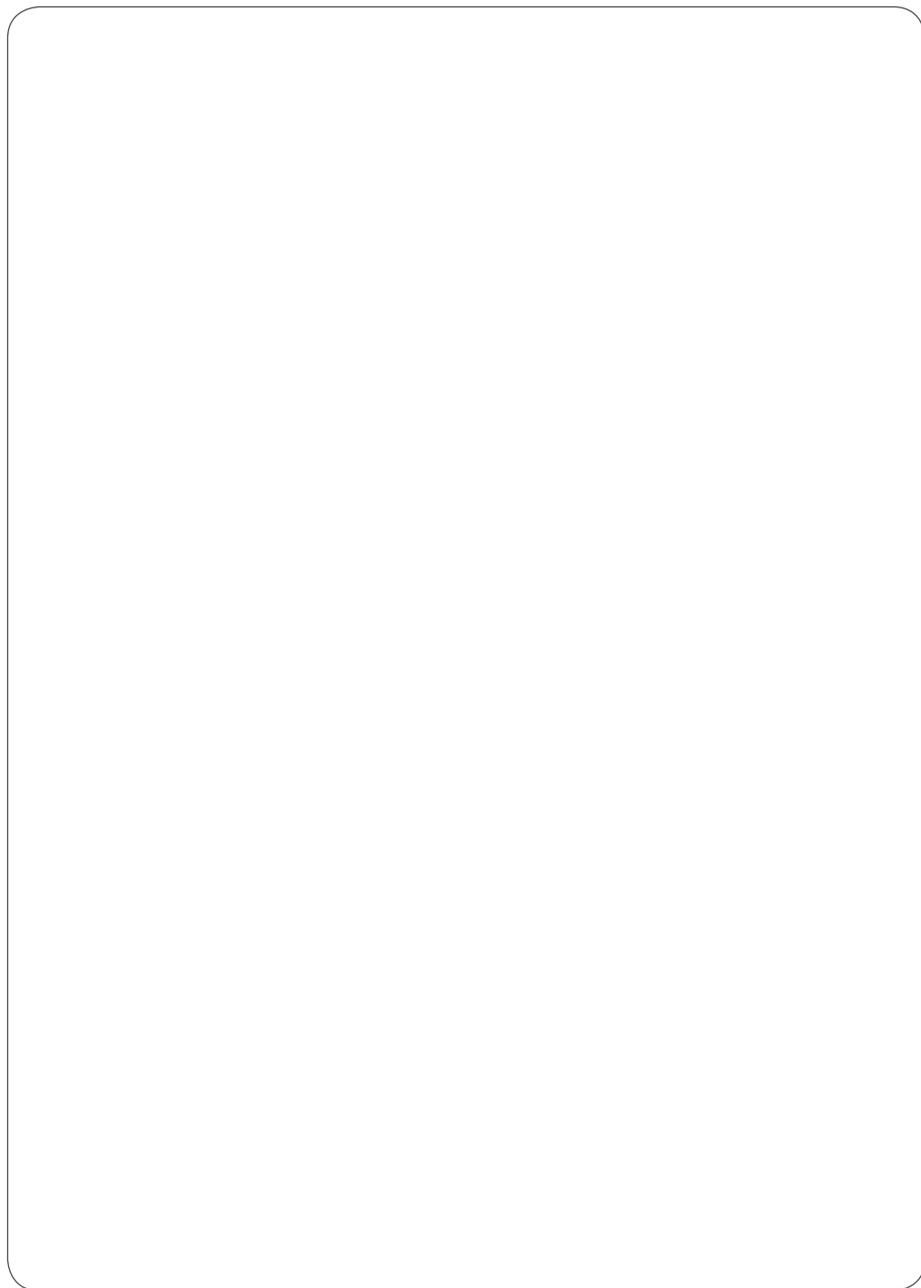
( ) Ana, servidora pública ocupante de Cargo Efetivo e com Função Comissionada de chefia em órgão da Administração Pública Federal recusou-se, injustificadamente, a atualizar seus dados cadastrais na forma regularmente solicitada pelo órgão de pessoal. Diante de tal conduta, sujeita-se à penalidade disciplinar de advertência, aplicada por escrito (FCC 2013 – TRT – Analista Judiciário).

( ) Durante estágio probatório, determinado servidor, que acabou de entrar no Serviço Público praticou atos incompatíveis com a assiduidade e a disciplina esperada. Em consequência, nos termos da legislação vigente, ele não deve ser confirmado no cargo. Dessa forma, será demitido (FCC 2013 – TRT – Analista Judiciário).

- ( ) Havendo conveniência para o serviço, a pena de suspensão pode ser convertida em multa correspondente à metade, por dia, do vencimento ou da remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer no desempenho de suas atribuições (FCC 2013 – TRT – Analista Judiciário).
- ( ) Uma vez aplicadas ao servidor público faltoso, as penalidades de advertência e de suspensão ficarão permanentemente registradas em seu assentamento funcional (FCC 2013 – TRT – Analista Judiciário).

## ATIVIDADE 4

Elabore seu mapa conceitual sobre os deveres do servidor público:





# CAPÍTULO



## | CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: (c) Shutterstock, Autor: Rawpixel.com, ID: shutterstock\_300596162

A Cultura Organizacional é a personalidade da organização. Diz respeito aos significados partilhados, ao sistema de crenças (como as coisas funcionam), de valores (o que é importante), bem como às normas compartilhadas (como fazemos as coisas por aqui).

Para Shein (1989), a Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A Cultura Organizacional pode ter aspecto **(a) Formal:** tal Cultura Organizacional é observada com facilidade, pois diz respeito às políticas, às diretrizes, aos métodos, aos procedimentos, aos objetivos, às estruturas e às tecnologias adotadas; ou pode ter aspecto **(b) Informal:** são os elementos da Cultura Organizacional difíceis de perceber, permanecendo oculta, pois se refere às percepções, aos sentimentos, às atitudes, aos valores e às interações grupais. Podemos comparar esses tipos de Cultura Organizacional com um *iceberg*; a parte visível e menor corresponderia aos elementos formais, e a parte maior, que fica embaixo da água, ao aspecto informal.

Como um conjunto de pressupostos básicos, a Cultura Organizacional orienta os comportamentos e os modos considerados corretos de pensar, sentir e agir (SHEIN, 1989).

Além da Cultura Organizacional, cujos pressupostos foram cristalizados justamente por terem sido bem sucedidos ao longo do tempo, há:

**i) Subculturas:** são aqueles grupos de pessoas que, além de trazerem os valores essenciais da Cultura dominante, incluem valores peculiares e específicos. Em outras palavras: trata-se de grupos com valores especiais que são *sui generis*, mas não inconsistentes com os valores dominantes da organização.

**ii) Contra Cultura:** refere-se aos valores que são antagônicos com aqueles da Cultura Organizacional hegemônica. Isto pode ocorrer porque em meio às relações de trabalho podem surgir contradições, desconfianças e conflitos os quais criam condições para o questionamento e o rompimento com a Cultura Organizacional.

Uma Cultura Organizacional pode adquirir contornos a partir dos seguintes aspectos:

- **Inovação e assunção de riscos:** refere-se ao o grau em que os colaboradores são estimulados a inovar e assumir riscos;
- **Atenção aos detalhes:** o grau em que se espera que os colaboradores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- **Orientação para os resultados:** o grau em que os dirigentes focam mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para seu alcance;
- **Orientação para as pessoas:** o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização;
- **Orientação para as equipes:** o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- **Agressividade:** o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas;
- **Estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Assim percebe-se que a função primordial da Cultura Organizacional é dar senso de identidade e orientar comportamentos. Imagine-se como um colaborador recém chegado para trabalhar em uma organização. Decifrar os valores que permeiam a Cultura é essencial para você saber como agir naquele lugar, como deve pautar o seu trabalho e, assim, correr menos riscos de errar: se envolverá mais pessoas nas suas decisões, se deverá ser mais agressivo e competitivo ou mais focado no bem estar das pessoas, se proporá mudanças profundas ou buscará a manutenção do que já existe. Aliás, a Seleção de Pessoas é um momento em que a equipe de Gestão de Pessoas procurará aqueles perfis mais aderentes à Cultura Organizacional. E a partir daí, por meio das práticas de Gestão de Pessoas como a Ambientação, os Treinamentos e os *feedbacks*, as pessoas podem organizar, interpretar, compreender e compartilhar os valores e as crenças em uma organização.

## ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Shein (1989), a Cultura Organizacional está organizada em três níveis:

**i) Artefatos:** representados pelo que é mais visível e superficial em uma organização, como o *layout*, o ambiente físico, a tecnologia, os documentos públicos, os rituais, os mitos, e o modo de agir e vestir;

**ii) Valores:** representam o que as pessoas desejam e entendem como certo, bom, correto e é expresso nas estratégias, metas e filosofias.

**iii) Suposições Básicas:** abrangem os conteúdos de natureza valorativa, profundamente enraizados nas práticas sociais. São as crenças e as suposições inconscientes, ou seja, aquelas verdades incontestáveis, as filosofias que criam senso de propósito, a natureza da verdade e da realidade e que permeiam a organização.

Sob outro prisma, participam da Cultura Organizacional os seguintes elementos:

**Valores:** atitude primordial para o sucesso: é a essência da organização e promove o direcionamento dos colaboradores. Exemplo: credibilidade e satisfação do cliente.

**Crenças:** são as percepções validadas com o tempo.

**Ambiente físico:** o ambiente em si, que pode servir como estímulo sensorial para o Colaborador executar suas atividades.

**Artefatos:** mobília e objetos utilizados no trabalho, que facilitam a atividade desempenhada.

**Cerimônias:** são os ritos que, conectados entre si, configuram um evento.

**Contos populares:** narrativa fictícia relacionada ao cotidiano da organização.

**Estória, lendas e mitos:** representam as narrativas baseadas em eventos verdadeiros, mas que, contadas com emoção e acrescidas de ficção, engrandecem um evento ocorrido. Trata-se do famoso ditado: “Quem conta um conto, aumenta um ponto”.

**Gestos:** o movimento do corpo que as pessoas fazem ao se expressar, por exemplo: pessoas que falam gesticulando muito.

**Linguagem:** maneira particular como cada um se expressa, seja pelo tom de voz ou por sinais escritos.

**Ritos:** conjunto de atividades planejadas que consolidam as várias expressões culturais em um só evento, gerando interações sociais.

**Rituais:** conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que produzem consequências intencionais importantes e que funcionam como uma história a ser seguida pelos outros membros do grupo. Tais histórias são repetidas de forma oral e escrita, de tal modo a passar a mensagem que se espera justamente a mesma garra, proatividade e coragem dos outros colaboradores.

**Sagas:** realização ímpar de Grupos e líderes que se torna marcante;

**Símbolos:** pode ser material ou não (ato, objeto, evento), podendo servir como significado para representar uma outra coisa. Exemplo: logomarca da organização.

**Heróis:** refere-se às pessoas que fizeram ou fazem história na organização por meio de ações que a fortalecem. Tais pessoas podem ser reais ou imaginárias. Elas personificam os valores da organização e passam a mensagem de que devemos nos espelhar nestas figuras emblemáticas. Exemplo: Henry Ford.

**Tabu:** trata-se do que não é permitido na organização. Exemplo: há organizações que vetam o namoro entre os colaboradores.

**Normas:** diz respeito às regras escritas que ditam o comportamento ético dos colaboradores.

Maximiniano (2007 apud RIBAS, s.d.) também aborda a **tecnologia** como elemento organizacional, caracterizando-a como um repertório utilizado pelos colaboradores e pela organização para solucionar problemas.

A Cultura Organizacional nasce com o seu fundador, sendo que o seu desenvolvimento se dá nos processos de interação e de socialização organizacional. Neste aspecto, algumas práticas são de suma importância para a consolidação da Cultura Organizacional. São elas:

**a) Ritos de passagens:** processo e introdução de Treinamento, que funciona para manter e reforçar a Cultura da organização;

- **Rito de degradação:** troca de chefia;

- **Rito de confirmação:** palestras para reforçar a Identidade Social da organização;

- **Rito de reprodução:** atividades de Desenvolvimento e Treinamento;

- **Rito para redução de conflitos:** processo de negociação coletiva;
- **Rito de integração:** promover confraternizações para unir os colaboradores.

**b) Políticas de Seleção:** critérios para contratação de colaboradores;

**c) Ações dos dirigentes:** eles dão o exemplo e possibilitam a vivência de um Clima Organizacional agradável;

**d) Métodos de socialização:** processo de adaptação dos colaboradores.

### **Pode haver mudança da Cultura Organizacional?**

A Cultura Organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas (CHIAVENATO, 2009; NASSAR, 2000).

Mudanças na Cultura Organizacional são mais profundas; levam mais tempo para acontecer. Já o Clima Organizacional é mais fácil de ser percebido e apresenta uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.

O processo de mudança da Cultura Organizacional é lento e complexo, porque pressupõe desaprender crenças arraigadas e aprender novos elementos organizacionais. Não obstante, a Cultura Organizacional é um fenômeno que resiste à mudança, pois trata-se de algo muito conservador. Isto porque ela se tornou Cultura Organizacional justamente porque foi considerada como uma estratégia bem sucedida para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Assim, em um processo de mudança, se faz necessário que as pessoas investidas nas posições estratégicas procurem influenciar, *a priori*, os valores, modelando elementos mais superficiais da Cultura Organizacional. Isto pode acontecer, começando por mudanças nos símbolos, nas histórias e nas cerimônias, com o intuito de deixar explícito onde se quer chegar. Nesta direção, as mudanças no *layout*, na logomarca e nas declarações públicas relativas à visão de futuro, comunicando os novos valores e os modos considerados corretos e, principalmente, cuidando para se ter coerência entre os discursos e a prática, são maneiras de se começar o processo de gerenciamento de mudanças na Cultura Organizacional. É de suma importância, ainda,

que as mudanças sejam comunicadas e discutidas no coletivo, de tal forma que não sejam impostas arbitrariamente e que se deixe claro o que o grupo ganhará caso as tais transformações aconteçam.

Como as mudanças exigem construção de novas competências, é *sine qua non* que se disponha de tempo, para que transformações aconteçam e que estas venham acompanhadas de um Plano de Treinamento para a construção de Competências Técnicas e Relacionais.

A Cultura Organizacional é, pois, o amálgama que gera a coesão e a identidade da organização, além de funcionar como um “manual” que oferece diretrizes para tomadas de decisão, indicando também como os membros devem se comportar. Mas, a Cultura Organizacional torna-se não adaptativa, quando ela é:

- uma barreira à mudança;
- uma barreira à diversidade.

A Cultura de uma organização é influenciada, em grande parte, pelo seu contexto. Nesta direção, Hofsted (1994) argumenta que as Culturas nacionais devem ser levadas em conta quando se trata da compreensão da identidade de uma organização.

Em uma pesquisa realizada em diversos países, com colaboradores subsidiários da IBM, Hofsted (1994) encontrou algumas características contextuais que interferem na organização, a saber:

**i) Individualismo/ coletivismo:** refere-se ao modo que as pessoas são percebidas - se confiáveis ou não merecedoras de confiança. Decorrente disto serão as práticas de controle, incentivo à autonomia, participação nas decisões, entre outras.

**ii) Distância do Poder:** refere-se a como o Poder é distribuído, sendo observado, também, a forma como a distância de poder é tolerada por uma sociedade. Assim, as relações hierárquicas mudam a depender de país em função do seu sistema de valores.

**iii) Evitação das incertezas:** abrangem o nível de tolerância das pessoas em relação a situações incertas, ambíguas ou arriscadas.

**iv) Masculinidade/ feminilidade:** refere-se ao fato da sociedade valorizar a assertividade, a objetividade, os bens materiais, características atribuídas mais comumente aos homens ou o bem estar das pessoas, característica marcadamente feminina.

**v) Orientação a curto/ longo prazo:** neste item é avaliado se a

preocupação da sociedade é no presente ou se tem foco no planejamento de futuro.

No que tange ao Brasil, a pesquisa de Hofstede (1994) indicou uma cultura coletivista, onde há extrema valorização das características positivas da família e do grupo de amigos. Por outro lado, há a consideração de que as pessoas mais distantes são más e não merecedoras de confiança.

O Brasil demonstrou ser o sexto país com maior distância de poder, ou seja, as organizações brasileiras tendem a tolerar diferenças hierárquicas. Ademais, as organizações nacionais tendem a detalhar as regras de modo minucioso. Há, ainda, no Brasil, de acordo com a pesquisa de Hofstede (1994), abominação dos conflitos e características femininas, onde o trabalho e a produtividade não são tão valorizados, a despeito da importância dada às interações sociais. No Brasil, as organizações também têm uma perspectiva imediatista ou de curto prazo.

Na direção da pesquisa supra citada, para Pires e Macedo (2006), as organizações públicas brasileiras possuem características peculiares em relação às de outros países.

Carbone (2000) argumenta que a história vivida no país deixou marcas na Cultura das organizações públicas no Brasil, onde se pode encontrar características como:

- **Burocratismo:** excessivo controle de procedimentos;
- **Autoritarismo/Centralização:** excessiva verticalização da estrutura hierárquica;
- **Aversão aos Empreendedores:** ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- **Paternalismo:** alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- **Cultura pautada no “levar vantagem”:** constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, que obtêm vantagens nos negócios que faz com o Estado;
- **Reformismo:** desconsideração dos avanços e descontinuidade administrativa.

Há que se ressaltar, contudo, que a relação entre Cultura nacional e Organizacional não é linear. Ao mesmo tempo em que a Cultura

Organizacional sofre influência da Cultura nacional, essa última recebe contribuições da Cultura de uma determinada organização;

É importante ressaltar que Clima e Cultura Organizacional são dois constructos diferentes. O Clima é influenciado pela Cultura, pois esta se refere àquelas características que foram se solidificando ao longo do tempo. Por outro lado, o Clima é algo mais perceptivo e avaliativo; fornece elementos para perceber o nível de Satisfação dos trabalhadores nos diversos momentos organizacionais.

Assim, verifica-se que o “[...] Clima Organizacional é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização, num dado momento. Já a Cultura Organizacional decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo” (LUZ, 2003, p. 21). Depreende-se, assim, que o Clima Organizacional diz respeito à qualidade do ambiente percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento.

Portanto, enquanto o Clima Organizacional diz respeito ao “espírito” da organização, que está relacionado ao grau de Satisfação, lealdade e comprometimento dos seus membros, a Cultura Organizacional diz respeito à identidade organizacional, ao conjunto de características que as definem e as diferenciam das outras organizações.

## VAMOS PRATICAR?

### ATIVIDADE 1

#### Certo ou Errado?

a) Cultura Organizacional é o conjunto de crenças, hábitos, costumes, artefatos que um grupo desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir (Serpro, 2008).

Certo       Errado







# CAPÍTULO

# 9

## | GRUPOS E EQUIPES



A influência que os grupos têm sobre os indivíduos já foi pesquisada por vários autores (ALBUQUERQUE; PUENTE PALÁCIOS, 2004). Inclusive, os estudos de Elton Mayo, na década de 1920, indicaram que os papéis grupais ditam as expectativas relativas aos comportamentos das pessoas que dele fazem parte.

Cabe ao gestor, desta forma, lidar com as normas do grupo de tal maneira que elas sejam orientadas para o alcance dos objetivos em comum.

De acordo com Albuquerque e Puente Palácios (2004), a nossa individualidade reflete, em parte, o/s grupo/s de referência que estamos inseridos. Isto se dá porque o grupo de referência passa a desempenhar um papel normativo, imprimindo em seus membros valores e normas.

Assim, percebemos o quanto os grupos, os quais fazemos parte, interagem com a nossa personalidade, resultando no que somos e pensamos. Desta forma, podemos dizer que a nossa identidade é, também, um fenômeno social.



O grupo é definido como um conjunto formado por duas ou mais pessoas que, para atingir determinado(s) objetivo(s), necessitam de algum tipo de interação durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado.

Como seres gregários, as pessoas procuram inserir-se nos grupos em busca de *status*, poder, reconhecimento, autoestima, prazer, contato e aprendizagem social. Ademais, a inserção nos grupos reduz a solidão e a insegurança potencializando o alcance das metas coletivas.

Faz-se mister ressaltar a diferença entre grupos e equipes. No que tange aos grupos, as pessoas tem papéis bem definidos e podem trabalhar pelo mesmo objetivo sem contudo, terem sinergia, que é caracterizada pela comunicação de qualidade ou um bom relacionamento de cooperação, o que prejudica e atrasa o resultado do trabalho. Na equipe, as pessoas são comprometidas, existe transparência, flexibilidade, boa reação às mudanças e colaboração. Assim, nas palavras de Albuquerque e Puente Palácios (2004), em grupo, as pessoas estão juntas em prol de um mesmo objetivo, sem, contudo, prescindir de sinergia e interdependência.

Já nas equipes, as pessoas encontram-se interligadas, tendo em vista que há a percepção de que as responsabilidades são compartilhadas

e sistêmicas, de modo que cada um saiba realizar a tarefa do outro, além de ter consciência de que os resultados globais dependem dos esforços de cada membro do grupo.

Um grupo pode se transformar em equipe quando, além de um objetivo em comum, as relações de interação e interdependência são dinâmicas e complexas. Para isso, é preciso que as Competências individuais sejam reconhecidas e bem aproveitadas. A vantagem de do trabalho em equipe é facilitar a participação dos colaboradores nos processos decisórios e, conseqüentemente, motivá-los; é facilitar, ainda, a resolução de problemas nas atividades que exigem múltiplas habilidades, julgamento e experiências, otimizando a competitividade da organização (RIBAS, s.d.).

É possível observar alguns fenômenos que acontecem quando as pessoas estão em grupos, como a Influência Social, principalmente quando se consideram alguns experimentos, como aqueles realizados nos idos da década de 1960 pela Psicologia Social. Por influência social, entende-se o fato de que, para serem aceitas no grupo, as pessoas tendem a ajustar seus comportamentos em relação ao comportamento coletivo, mesmo que esse ponto de referência seja falso ou diferente dos seus pontos de vista. As pessoas tendem, portanto, a emitir comportamentos que estão em conformidade com o grupo (ROBBINS, 2010).

Outro fenômeno encontrado nos grupos é a Folga Social. Esse fenômeno é caracterizado pela tendência das pessoas a se esforçarem menos do que se estivessem em grupos menores, pois podem pensar que o colega fará o esforço por elas, ou podem se ressentir por achar que se esforçam e o colega não (ROBBINS, 2010).

Quanto ao tamanho do grupo, sabe-se que grupos e equipes menores são mais rápidos no cumprimento das tarefas. Por outro lado, grupos e equipes maiores são mais eficazes na resolução de um problema, principalmente aqueles mais complexos, porque há mais gente para contribuir com soluções criativas (ROBBINS, 2010).

## TIPOS DE GRUPOS

**i) Grupo de contato:** dividido em chefes e subordinados.

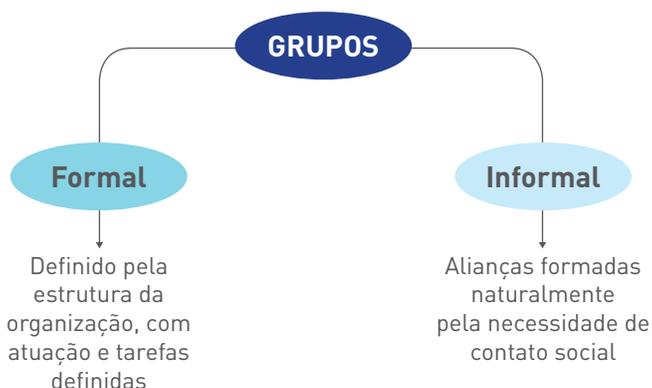
**ii) Grupo de tarefa:** pessoas que se juntam para realizar um trabalho.

**iii) Grupo de interesse:** pessoas que se juntam para atingir objetivos em comum.

**iv) Grupo de amizade:** pessoas que se juntam para compartilhar interesses comuns envolve sentimento.

Os grupos podem ser **Formais**: que são estabelecidos pela estrutura da organização; ou **Informais**: que decorrem das alianças que não são estruturadas formalmente pela organização. Os grupos Informais são naturais e surgem em resposta às necessidades que emergem das interações sociais.

A seguir, encontra-se um esquema que lhe ajudará a compreender melhor estes dois tipos de grupos:



Os Grupos Informais são tão importantes quantos os Grupos Formais, haja vista que a falta ou o enfraquecimento de um ou outro pode causar disfunções. Neste sentido, a falta de um Grupo Informal pode levar ao estresse ou a problemas de interdependência, onde há um foco apenas nas tarefas realizadas e não no resultado global. Por outro lado, o enfraquecimento dos Grupos Formais pode fazer com que haja pouca produtividade e foco (ALBUQUERQUE; PUENTE PALÁCIOS, 2004).

## FASES DE FORMAÇÃO DO GRUPO

Turkman (1965) elaborou o Modelo dos 5 Estágios, onde procura delinear as fases em que os grupos passam desde a sua criação até a sua dissolução. Estes estágios são os que se seguem:

**1. Formação:** fase inicial, onde há incertezas quanto aos papéis desempenhados por cada membro, bem como aos métodos de trabalho. Assim, os membros procurarão se conhecer melhor e descobrir em que cada um poderá contribuir. Neste estágio há a delimitação dos objetivos e das regras para se atingir tais metas. A importância do gestor nesta fase é indiscutível, haja vista ser ele que deverá comunicar de forma clara o que espera do grupo e realizar o planejamento a partir daí;

**2. Conflito:** há negociação sobre o que será realizado, por quem e de que forma. Ainda que tenham pactuado as normas, os objetivos e os métodos de trabalho, os membros poderão entrar em conflito por questionarem as decisões da equipe à medida que o trabalho avança;

**3. Normatização:** relação mais próxima e liderança atuante;

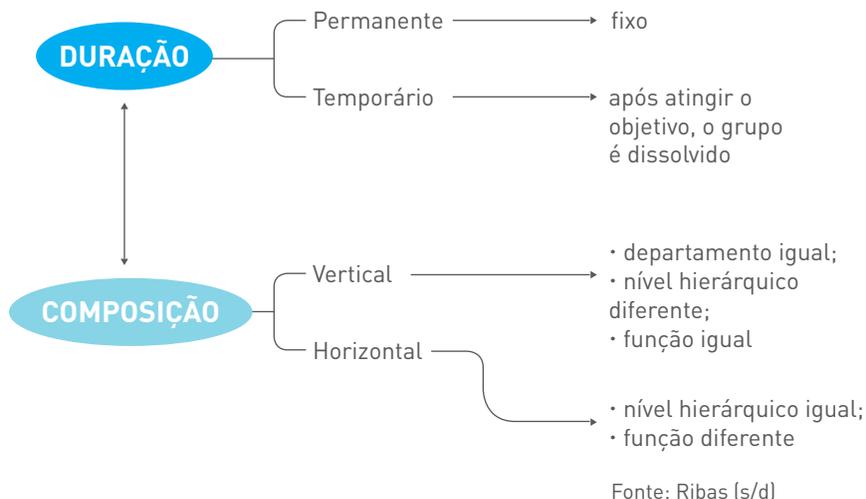
**4. Desempenho:** neste estágio os membros estão focados na realização das suas tarefas. Trata-se da execução das atividades propriamente dita, de tal forma que aos gestores cabe o suporte e o apoio para que haja o desenvolvimento adequado;

**5. Desintegração:** última fase, presente apenas em Grupos Temporários, tendo em vista que ocorre quando os objetivos do grupo são alcançados.

Os grupos também podem ser classificados a partir da sua duração e da sua estrutura.

Em se tratando da sua duração, os grupos podem ser **Permanentes**, de tal forma que sejam atemporais e perenes no tempo; ou **Temporários**, quando há um objetivo claro a ser alcançado. Quando esse é alcançado o grupo é desfeito.

Em relação à estrutura, os grupos podem ser: **Vertical** - quando se trata de pessoas oriundas de níveis hierárquicos diferentes ou **Horizontal**, quando há similaridade de níveis hierárquicos. O esquema a seguir nos ajuda nesta compreensão:



## TIPOS DE EQUIPES

Nem sempre as Equipes são a solução nas organizações, mas são vários os seus benefícios, pois, além de somarem as capacidades individuais dos seus membros, o sentimento de união torna o trabalho mais acolhedor e motiva as pessoas para o alcance da qualidade e da consecução do serviço prestado.

As Equipes podem ser categorizadas, de acordo com Robbins (2014), da seguinte forma:

- **Autogerenciada:** é a Equipe autônoma que possui todos os processos para não depender de outras;

- **Multifuncionais:** formada por colaboradores de mesmo nível hierárquico, mas de setores diferentes e com Competências complementares. Trabalhando juntos, suprem as carências do setor e fomentam o aprendizado;

- **Virtuais:** é a Equipe que usa a tecnologia para unir seus membros, podendo, inclusive, resolver questões de trabalho mesmo quando seus integrantes não estiverem próximos fisicamente. Tal tipo de equipe não é muito adequada para tarefas rotineiras e cíclicas (ROBBINS, 2010).

Segundo os pressupostos de Robbins (2014), alguns fatores são primordiais para se obter êxito no desenvolvimento dos Grupos e das Equipes. São eles:

**i) Recursos adequados:** a disponibilização de recursos materiais, financeiros, de pessoal e tecnológicos é essencial, não somente para se atingir os objetivos do Grupo, como, também, para promover o Engajamento, a Motivação para a realização das tarefas e o Comprometimento, tendo em vista que a Percepção de Suporte Organizacional está relacionada com melhores desempenhos;

**ii) Liderança e estrutura:** diz respeito à clareza na definição dos papéis;

**iii) Clima de confiança:** a cooperação é facilitada quando os membros confiam uns nos outros e em seus líderes. Isto se dá, ainda, quando há coerência entre o que dizem os líderes em relação às suas ações;

**iv) Sistema de Avaliação de Desempenho:** as Avaliações de Desempenho individuais e os incentivos podem gerar *feedback* construtivo e incrementar o desempenho da equipe;

**v) Capacidade dos membros:** parte do desempenho das Equipes depende das Competências dos seus membros, no sentido de que algumas atitudes como a adaptabilidade, a empatia, a capacidade de negociação e a resiliência são Competências essenciais não somente para as relações interpessoais de qualidade, mas também, para o estabelecimento da sinergia necessária para o alcance dos objetivos. No entanto, é de suma importância que tais competências sejam complementares e que estejam vinculadas e sejam compatíveis com as tarefas realizadas;

**vi) Diversidade dos membros:** equipes heterogêneas podem convergir e potencializar o alcance das metas;

**vii) Tempo e esforço** para configurar um propósito e transformá-lo em metas específicas;

**viii) Metas claras e objetivas:** as metas precisam traduzir os propósitos da equipe e serem específicas, mensuráveis e passíveis de realização. Quanto a este ponto, as metas não podem ser nem fáceis demais, nem impossíveis de serem realizadas;

**ix) Conflitos:** conflitos de tarefas estimulam a discussão, promovem a avaliação crítica dos problemas e podem conduzir a decisões de melhor qualidade;

**x) Lideranças que transmitam visão de futuro:** refere-se à situações em que a equipe consegue vislumbrar sucessos futuros, inclusive a partir de êxitos obtidos no passado, pautando-se na confiança

na capacidade dos seus membros;

**xi) Correspondência entre a quantidade de membros que compõe a equipe e a complexidade da tarefa.**

Desta forma, às lideranças cabe um planejamento que envolva a participação e a contribuição de todos, o gerenciamento dos conflitos, os quais devem ser percebidos como oportunidades de aprendizagem e crescimento; assim, como a correta estruturação das tarefas, a avaliação dos processos e dos resultados, de tal forma a haver equidade na distribuição das tarefas e das recompensas. Aos líderes, também cabe a comunicação eficaz, onde o desenvolvimento de significados sejam compartilhados e se criem propósitos comuns. Os processos comunicacionais devem receber especial importância por parte dos membros das equipes, pois é preciso estar atento às necessidades da Equipe a fim de ser efetiva, as dificuldades de entendimento e os demais problemas de comunicação.

Outrossim, os líderes devem conhecer as Competências da sua Equipes, seus pontos fortes e possibilidades de melhorias. Ademais, as recompensas em grupo devem ser gerenciadas de maneira a favorecer a identificação com o coletivo, permitindo a clareza na percepção das contribuições individuais para o sucesso da equipe. Em outras palavras, a equipe deve conseguir visualizar a relação entre os esforços individuais e em grupo, e o desempenho decorrente.

## **VAMOS PRATICAR?**

### **ATIVIDADE 1**

Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe. Uma equipe de trabalho caracteriza-se por apresentar:

- a) metas de desempenho individual
- b) competitividade e individualismo
- c) habilidades aleatórias e variadas
- d) compartilhamento de informações, mas não de trabalho
- e) sinergia positiva.

## ATIVIDADE 2

Sobre grupos e equipes, marque a opção FALSA:

- a) Sabe-se que Grupos e Equipes menores são mais rápidos no cumprimento das tarefas.
- b) Folga Social é o fenômeno presente nos Grupos, sendo caracterizado pela tendência das pessoas se esforçarem menos que se estivessem isoladas, pois podem pensar que o colega fará o esforço por ele ou poderá se ressentir porque se esforça e o colega não.
- c) Um Grupo é uma reunião de pessoas que tem sinergia e convergência dos esforços para atingir os objetivos em comum.
- d) Grupos e Equipes maiores são mais eficazes na resolução de um problema, principalmente aqueles mais complexos, porque há mais gente para contribuir com soluções.
- e) Para ser aceito no grupo, as pessoas tendem a mudar seu comportamento para se adequar às normas sociais do Grupo que faz parte.

## ATIVIDADE 3

Você conhece uma Equipe que se organiza e trabalha com sinergia e interdependência? Reúna-se em dupla e conte para o seu parceiro quais as características desta Equipe que as diferencia de um Grupo e quais os resultados alcançados.

---

---

---

---

---

---

---

---



# CAPÍTULO

# 10

## | LIDERANÇA



O que é Liderança para você? Quem você admira e considera um Líder? Com certeza você se lembrou de muitos líderes, não é mesmo? Martin Luther King, Jesus Cristo, Mandela, Juscelino Kubitschek, entre outros.

E no mundo corporativo? A atuação de líderes é importante?

Robbins (2010) afirma que as organizações necessitam de lideranças fortes para atingirem seus objetivos. Nesse mundo dinâmico em que vivemos, são necessários líderes que criem uma visão de futuro e que sejam capazes de inspirar as pessoas rumo à efetivação do que se acredita ser o melhor para a organização. Cada vez mais, as organizações têm compreendido a importância dos líderes na condução de uma equipe, motivando-os e desenvolvendo suas habilidades em função dos resultados, para o alcance do sucesso profissional.



Para Terry (1960), **Liderança** é o processo de influenciar as pessoas ao fazê-las empenhar-se voluntariamente nos objetivos do grupo. De acordo com Chiavenato (2009), trata-se do processo de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana, o que leva à consecução de um ou de vários objetivos específicos.

Nas palavras de Lacombe (2004, p. 348):

*liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.*

A Liderança é um processo de natureza social e relacional, na medida em que liderar é o resultado de um processo interativo. Assim, o líder deve ter a capacidade de compreender as relações políticas e afetivas que se dão nas organizações, sendo aquele que traduz, sintetiza e comunica as aspirações do grupo. Desta forma, tem-se que o líder nasce das relações interpessoais que faz parte e é, nesta medida, reconhecido e qualificado

pelos seus pares.

Enquanto, nas relações de poder há uma dependência e uma subordinação, na Liderança, o liderado escolhe livremente quem o influenciará a seguir determinado caminho. Isto se dá porque nem sempre a formação da Liderança depende da hierarquia formal da organização (ROBBINS, 2010).

Vamos estudar um pouco mais sobre esta questão?

## LIDERANÇA FORMAL OU INFORMAL

Nem todo administrador que ocupa um cargo gerencial é um líder, e nem todo líder é um administrador (MENEGON, 2012).

Já pensou sobre isso? Pode ser que uma grande liderança se desenvolva em meio a uma posição sem ascensão no organograma da organização. Sabe por quê? Porque a Liderança não está ligada ao cargo em si, mas ao poder de influenciar as pessoas sem o uso de métodos coercitivos (impositivos e punitivos).

Essa influência pode ser **(a) Formal**, definida pela ocupação de um cargo gerencial de uma organização, ou seja, a pessoa ocupa um cargo de liderança; ou a Liderança pode ser **(b) Informal**, quando um dado sujeito, ou vários, sabem conduzir a equipe na direção dos objetivos em comum sem ocupar um cargo que lhe confira *status*. Nesse caso, a Liderança pode ser uma autoridade natural quando o líder é aquele que consegue influenciar ou direcionar a equipe sem necessariamente, possuir um cargo de Liderança. E convenhamos: quantos líderes conhecemos que não eram instituídos formalmente? Lembra-se daquele aluno em sala de aula que conseguia influenciar a turma?

## DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER

Ao descrevermos as diferenças entre as Lideranças Formal e Informal percebemos que alguns Líderes Formais, a despeito de serem instituídos legalmente pela hierarquia organizacional, não exercem, necessariamente, a Liderança entre os seus subordinados. Muitas vezes, isto acontece porque agem como chefes e não enquanto líderes propriamente dito. Vamos então, ler o Quadro 4 e verificar as diferenças

entre estes dois construtos?

#### Quadro 4: Diferenças entre chefe e líder

DIFERENÇAS ENTRE CHEFE E LÍDER	
CHEFE	LÍDER
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá!	Diz: Vamos!
Baseia-se na autoridade	Baseia-se na cooperação
Diz: eu	Diz: nós
Atrapalha	Ajuda
Procura cupados	Assume responsabilidades
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Desmoraliza	Confia
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não pode cumprir

Fonte: Disponível em: <<http://asseplan.blogspot.com.br/2013/05/asseplan-diferencas-entre-chefe-e-lider.html>>.

Como se observa, ser líder não é impor, mas ter a competência de despertar no outro a vontade de fazer algo. Assim, a Liderança refere-se a influenciar, servir de parâmetro e mobilizar as pessoas a fim de atingirem metas em prol do coletivo. Para tanto, o líder deve inspirar confiança, ser ético e ser referência para o seu grupo.

## TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Diversas pesquisas feitas sobre Liderança levaram à construção de algumas teorias, que são apresentadas a seguir:

### 1 - Teoria dos traços

As primeiras pesquisas que tentaram explicar a Liderança disseram que os líderes tinham traços, que os diferenciavam dos não líderes. Os psicólogos que aderiram à essa teoria acreditavam

que a pessoa nascia com certos traços, como inteligência, carisma, integridade, autoconfiança etc. (MENEGON, 2012). Em síntese ou se nascia com essas características, ou então você nunca seria um líder. Lembra-se daquela música: “eu nasci assim, eu cresci assim... Gabriela!”. Pois era justamente essa a ideia!

A Teoria dos Traços considerava que o líder possuía traços e características que o identificavam e o diferenciavam dos demais. Essas características seriam traços físicos, intelectuais, sociais e traços relacionados à Liderança. Os estudiosos dessa teoria chegaram até a falar que o verdadeiro líder tinha um biotipo (altura, cor etc.) diferente das demais pessoas. Mas você se pergunta: e o Gandhi, com aquele corpo tão magrinho? Pois bem...

Esta teoria predominou até aproximadamente 1940. Posteriormente, suas limitações ficaram evidentes. Pense nisso: todos os líderes têm as mesmas características? Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcutá, Sílvio Santos... e tantos outros possuem as mesmas qualidades? Claro que não, não é?!

A crítica a essa teoria se deu porque as pesquisas apontavam que parece não existir uma habilidade especial própria do líder, que o caracterize, porque o seu comportamento se diferencia de acordo com a situação e com as características dos liderados. Ademais, é possível que algumas características sejam aprendidas. Pense bem: se a Teoria dos Traços se confirmasse, então o líder seria sempre líder, e de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer indivíduo ou grupo. O que a realidade organizacional e dos grupos revela é que existem características diferentes nos líderes. A eficácia da Liderança diz respeito à capacidade do líder de adequar o seu comportamento às necessidades da situação. Não há um traço universal em se tratando do perfil das Lideranças.

## 2 - Teorias Comportamentais

Nos período de 1930 até 1960, emergiram algumas teorias que seguiram outra direção daquela relativa à Teoria dos Traços. Tais teorias buscavam identificar comportamentos de liderança que poderiam ser aprendidos.

De acordo com Robbins (2014), as Teorias Comportamentais propõem que os líderes têm comportamentos diferentes das demais pessoas. Perceba que para estas teorias, o foco não é dado ao que o líder é, mas ao que o líder faz. Como consequência, esses estudos frisavam o papel do treino e da aprendizagem como elementos fundamentais para a emergência da Liderança.

Na Universidade de Ohio, Estados Unidos, alguns estudiosos perceberam que havia duas dimensões da liderança: uma chamada de estrutura de iniciação: que se refere à extensão em que o líder consegue identificar e definir os papéis das pessoas do grupo e delegar atividades de acordo com tais papéis. Ademais, os líderes que operam a partir dessa estrutura definem metas e delegam responsabilidades a partir das Competências previamente identificadas.

Os estudiosos da Universidade de Ohio identificaram, ainda, outra dimensão da Liderança: a estrutura de consideração, que representa a capacidade do líder de manter relacionamentos de trabalho baseados na confiança mútua e no respeito pelos sentimentos dos outros.

Apesar desta dimensão ser importante, ela não se basta. O que adianta um líder ser muito habilidoso em relacionamentos interpessoais mas nota incompetente em delegar as atividades? Por isto, é importante que o líder se desenvolva nestes dois sentidos: tarefas e pessoas.

Dentre as teorias comportamentais podemos citar, ainda, os estudos da Universidade de Michigan, que dissertam, também, que há dois estilos de comportamento dos líderes: um orientado para as pessoas, onde o líder demonstra interesse pelas necessidades dos colaboradores e aceita as diferenças entre os membros da equipe; e outro estilo, voltado para a produção, que enfatiza os aspectos mais técnicos, voltados para a tarefa e a execução dos objetivos da organização (ROBBINS, 2010).

Temos, ainda, outras duas Teorias Comportamentais:

### **Teoria Dos Três Estilos**

A Teoria dos Três Estilos de Liderança foi cunhada por White e Lippitt (1939) e encontra-se no rol das Teorias Comportamentais que perduraram até o Século XX. De acordo com estes pressupostos, os líderes desenvolvem as suas ações em relação aos seus liderados atuando a partir de um perfil, que pode ser:

**a) Autocráticos:** também conhecidos como autoritários. Tem o comportamento regido pela tradição e não estão acostumados a ouvir seus seguidores. Estão “preocupados essencialmente com a tarefa” (BANDEIRA; MARQUES; SANTOS, 2005). Decidem e fixam metas sem nenhuma participação do grupo. Dão ordens e determinam providências sem explicar os motivos ao grupo; são dominadores e pessoais nos elogios e nas críticas; No entanto, sob os auspícios deste tipo de líder, o grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade e falta de iniciativa. Ademais, um outro aspecto negativo deste estilo de Liderança é o de que as ações empreendidas pelo grupo dependem muito da presença deste líder.

**b) Democráticos:** são participativos e dão enfoque para as relações humanas, e não para a produção. Seus seguidores participam do processo de tomada de decisões. As diretrizes são debatidas e decididas pela equipe, que é estimulado e orientado pelo líder. Não elogiam ou criticam de maneira pessoal como os autocráticos, mas se limitam aos fatos ocorridos;

**c) Laissez-faire:** é conhecido também como frouxo ou liberal. São aqueles para os quais tudo é possível. São também chamados de “líderes de rédea solta”, ou seja, são permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Esse comportamento pode deixar os liderados inseguros. Os líderes desse estilo dão total liberdade à equipe para tomar decisões, com a mínima intervenção da sua parte. O líder *laissez-faire* ou liberal atua somente quando é solicitado.

A **Teoria Do Grid Gerencial:** desenvolvida nos anos de 1960, é também conhecida como grade gerencial. De acordo com Ribas (s/d),

ainda hoje é o modelo mais utilizado na formação de líderes. Esta teoria relata que o comportamento da Liderança está relacionado a dois aspectos. O primeiro diz respeito ao cuidado que o líder tem com sua equipe, a consideração, a preocupação e o zelo com o bem estar dos subordinados. A segunda está relacionada com a estruturação das tarefas e da organização, que diz respeito a definição dos papéis (quem faz o que), a autonomia que se dá aos subordinados, ao suporte para a realização das tarefas, entre outros. Portanto, a partir de *grids* que vão de 1 a 10, a Liderança pode ser avaliada da seguinte forma:

- **Grid 1.1 – Gerência Empobrecida:** ausência de preocupação com os subordinados e com as tarefas;

- **Grid 1.9 – Country-Club:** expressa uma situação na qual o líder demonstra grande preocupação com as necessidades de seus subordinados e pouca preocupação com a realização das tarefas;

- **Grid 5.5 – Meio Termo:** ponto intermediário, no qual a preocupação do líder com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas;

- **Grid 9.9 – Equipe:** é a situação ideal e expressa o grau máximo da liderança. Trata-se de uma gerência de êxito, na qual as tarefas são cumpridas eficientemente, com dedicação e envolvimento dos subordinados, num ambiente de confiança e respeito.

### 3 - Teorias Contingenciais ou Situacionais

Tais teorias pressupõem que a Liderança depende da situação e da relação entre líderes e subordinados. Há situações em que se faz necessário um líder mais diretivo, por exemplo, quando uma organização está para entrar em falência ou passando por uma emergência. Em situações urgentes e de crises este comportamento de Liderança pode ser adequado e ideal para salvar a organização. Na verdade, para este conjunto de teorias chamado de situacionais ou contingenciais, o que funciona em um momento pode não funcionar em outro. Ou seja, o estilo de Liderança deve estar consonante com cada situação, não havendo um estilo único que seja mais adequado em todas as situações (ROBBINS, 2010).

Dentre as Teorias Contingenciais temos:

- **Modelo de Contigêncial de Filder:** nesta teoria é sustentado que os Grupos eficazes têm um líder cujo estilo de Liderança combina e se adequa à situação. Exemplo: um líder orientado para a tarefa sairia melhor em determinadas situações do que outras, como ao lidar com trabalhadores de atividades operacionais (MENEGON, 2012);

- **Teoria caminho-meta:** De acordo com Menegon (2012), essa é uma das teorias mais respeitadas sobre Liderança. A ideia contida nesta teoria é a de que o comportamento do líder deve ser aceito pelos seus liderados e isto acontece quando eles o veem como fonte de Satisfação, seja imediata, seja futura.

Por isto, o líder deve auxiliar seus liderados a alcançarem seus objetivos, de modo que alcançando as metas da organização eles também podem alcançar seus próprios objetivos. Portanto, o líder eficaz, sob este prisma, deve orientar, motivar e apoiar seus liderados conciliando as suas metas pessoais com as metas organizacionais.

O autor desta teoria, Robert House, identificou 4 estilos de Liderança:

- i) **Líder diretivo:** é aquele que deixa claro o que se espera dos seus subordinados, define metas claras e detalha como elas deverão ser alcançadas;

- ii) **Líder apoiador:** é aberto, empático e receptivo às necessidades dos liderados;

- iii) **Líder participativo:** antes de tomar decisões, consulta seus liderados;

- iv) **Líder orientado para a conquista:** estabelece metas desafiadoras e espera que os seus liderados demonstrem desempenho máximo para alcança-la.

Assim, à luz dos pressupostos de House, o verdadeiro líder é flexível, sabe adequar qualquer um destes estilos conforme a situação demanda.

#### 4 - Liderança Transformacional ou Carismática

Esta teoria afirma que o líder carismático inspira a Equipe a abrir mão dos seus interesses pessoais para o alcance dos objetivos

da organização. Neste sentido, tais líderes transformacionais possuem carisma e proporcionam atendimento personalizado e estímulo intelectual aos seus liderados.

Esta teoria propõe que os seguidores do líder carismático atribuem a ele qualidades extraordinárias. Ter carisma é ser capaz de motivar as pessoas a alcançarem um objetivo. Com esse traço, o líder cria uma empatia com os seus colaboradores, influenciando-os de forma natural a realizarem o seu papel, motivando-os a se ajudarem para atingir o objetivo traçado. Desta forma, o líder carismático consegue ter uma visão, enxergar e comunicar um futuro melhor para a sua equipe. Pense naquele líder que consegue fazer com que os seus colaboradores acreditem que as coisas irão melhorar, que, caso se empenhem bastante, as vendas irão aumentar e todos conseguirão melhores salários.

Além de saber comunicar uma visão de futuro, os líderes carismáticos também estão dispostos a correr riscos para alcançar os objetivos da organização, são sensíveis às necessidades dos seus liderados e fazem uma análise realista das limitações e dos problemas do ambiente organizacional (MENEGON, 2012). Ou seja, nas palavras de Robbins (2010), o líder carismático demonstra, para seus colaboradores, uma visão de futuro atrativa e comunica essa visão; é exemplo para seus liderados de como alcançar essa visão; demonstra coragem e está disposto a se sacrificar para alcançá-la.

Os líderes transformacionais e carismáticos têm muita eficácia em suas Lideranças. Não obstante, podem se tornar narcisistas e dominadores, pois usam do seu poder de influência para mobilizar os seus subordinados. (ROBBINS, 2010). A Liderança Transformacional ou Carismática tem menores taxas de rotatividade, mais produtividade, menos estresse e mais Satisfação do colaborador. Mas e se, na Liderança Transformacional e Carismática a meta não for ética? Lembra-se de Hitler? Pois é. A meta era exterminar os judeus da face da terra. Ele foi líder porque influenciou as pessoas, apresentou metas, foi carismático. Mas ele foi um líder ético? Não!

É por isso que Robbins (2010) afirma que uma das condições primordiais para a Liderança é a ética, isto é, os líderes devem utilizar o seu carisma para servir os outros e para ditar o comportamento ético

na organização. Enfim, o líder precisa inspirar confiança.

Os líderes precisam dar bons exemplos para ganhar a confiança dos seus liderados. Isso ocorre porque as pessoas querem confiar que suas ideias não serão copiadas pelos outros; que se você se esforçar, seu trabalho será reconhecido. E como a confiança é desenvolvida? Robbins (2010), embasado em pesquisas, garante-nos que esse processo ocorre pela integridade (honestidade e sinceridade), pela consistência entre o que se fala e o que se faz e pela benevolência (considerar de verdade os interesses dos outros). Como é importante ter um líder que nos dê suporte para realizar o nosso trabalho e que saiba considerar as nossas necessidades! Por fim, a terceira característica que gera confiança é a capacidade (conhecimentos e habilidades técnicas e interpessoais). Assim percebe-se que o líder tem que conhecer aquilo que ele fala, delega e faz.

A confiança entre líder e liderado é muito importante, porque encoraja os subordinados a assumir riscos, facilita o compartilhamento das ideias (pois os subordinados sentem-se seguros e confortáveis para se expor) e promove a confiança entre os membros da Equipe. Assim, os membros sentem mais confiança para ajudar os outros e melhorar a produtividade.

O Treinamento também pode ajudar a desenvolver Lideranças, mas, para isso, os colaboradores têm que ter vontade e flexibilidade para mudar o próprio comportamento (ROBBINS, 2010).

### **Para concluir...**

De forma resumida, a Liderança numa organização tem sido foco de atenção desde há longos anos. Apesar da quantidade de definições, em todas elas há ênfase no **influenciar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória**.

Sabemos, que os líderes não nascem prontos, e que as características de Liderança não são universais. Diante disso, podemos indicar algumas características relevantes aos líderes apenas para nortear ou reconhecer em uma pessoa um estilo de Liderança, até mesmo para programarmos Treinamentos, sugerindo ações para que as práticas de Liderança sejam efetivas e capazes de incentivar outras pessoas a agirem do mesmo modo.

### **Estas são algumas atitudes típicas dos líderes:**

- ouvem e valorizam a opinião da equipe e utilizam as informações extraídas;
- não centralizam as decisões e dão autonomia à equipe;
- confiam na equipe e procuram fazer com que a Equipe confie neles;
- negociam com a equipe e promovem a cooperação;
- têm autoconfiança;
- são autênticos;
- têm visão de futuro;
- comunicam claramente seus objetivos e metas;
- sabem agir no momento oportuno;
- desenvolvem suas Equipes, oportunizando capacitação, Clima Organizacional adequado e obtenção de recursos necessários;
- valorizam os pontos fortes dos seus liderados;
- incutem na Equipe a noção de "nós", muito mais do que de "eu";
- reconhecem a necessidade de mudança de rumo, o momento de pedir desculpas e o momento de aceitar o erro, quando assim se fizer necessário;
- são curiosos e instigam a curiosidade dos seus liderados;
- criam uma Cultura Organizacional voltada para o desempenho;
- têm estratégia e sabem comunicá-la;
- constroem relacionamentos e investem no ativo relacional;
- têm atitude coerente com o discurso;
- acompanham e cobram resultados.

### **VAMOS PRATICAR?**

#### **ATIVIDADE 1**

Marque V para Verdadeiro e F para Falso:

( ) Liderança é a Competência de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados.

( ) Liderança é a capacidade de influenciar pessoas a se envolverem voluntariamente em tarefas para concretização de objetivos comuns.

- ( ) No processo de Liderança, os líderes podem ser apenas aqueles formais, pois são eles que ocupam cargo de liderança na hierarquia da organização.
- ( ) A abordagem do Grid Gerencial, desenvolvida por Blake e Mouton, identifica que há duas preocupações essenciais dos líderes: a primeira é com o bem estar dos seus subordinados. A segunda é com a estruturação das tarefas.
- ( ) Na Teoria dos Traços, a Liderança é entendida como algo que pode ser ensinado e adquirido ao longo da vida.
- ( ) A Teoria dos Traços é a que melhor explica a Liderança nos dias atuais.
- ( ) Há várias críticas em relação à Teoria dos Traços. Uma delas é a de que ela ignora os fatores da situação. Outra, é que muitas pessoas que não são líderes podem ter um ou outro traço característico da Liderança.
- ( ) Sem seguidores, não há líderes e sem a relação de confiança não há Liderança.
- ( ) Chefiar é fazer com que as pessoas façam o que é preciso. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso.
- ( ) O interessante dos líderes não está em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas.
- ( ) A Teoria Contingencial determina que a Liderança é função das circunstâncias e do ambiente. Assim, o líder deverá escolher pelo enfoque que mais se adapta ao seu grupo.
- ( ) Na Teoria Situacional, os líderes surgem de acordo com as necessidades e as conveniências do grupo.
- ( ) O conceito de Liderança tem a ver com a influência forçada, exercida de forma intencional e impositiva por parte do líder sobre as pessoas.
- ( ) O processo de Liderança é de mão dupla. Não inclui apenas o líder, mas, também, requer a cooperação das pessoas, sendo que o objetivo final só se efetivará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados.
- ( ) Na Teoria dos Três Estilos, o democrático seria o que tudo pode, não acompanhando as tarefas dos seus subordinados.
- ( ) A Liderança Carismática é exercida através da meta idealizada, compromisso com essa meta, assertividade e autoconfiança na relação

com o subordinado.

( ) Na Teoria dos Três Estilos, o líder autoritário exerce influência por meio de pressão aos seus seguidores, ameaças e metas rígidas.

## ATIVIDADE 2

Leia a matéria: Os desafios do chefe moderno, publicada no Correio Braziliense e que pode ser acessada por meio do link: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf\\_carreira/2014/06/01/tf\\_carreira\\_interna,430385/os-desafios-do-chefe-moderno.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2014/06/01/tf_carreira_interna,430385/os-desafios-do-chefe-moderno.shtml)>.

Agora, responda:

a) Quais as Competências são necessárias para o exercício da Liderança no setor público?

---

---

---

---

---

---

b) Qual a importância das Lideranças para o alcance da missão da Administração Pública?

---

---

---

---

---

---





# CAPÍTULO



## | Motivação



Certamente, em seu cotidiano, você já ouviu falar muito sobre Motivação. Muitas pessoas dizem: “Não estou motivada a ir trabalhar!”; “Aquela organização não motiva ninguém!”

Será que é possível motivar alguém? O que será mesmo Motivação?

A importância do tema é indiscutível, pois, de acordo com uma pesquisa, 79% dos trabalhadores brasileiros sentem-se desmotivados a trabalhar (ROBBINS, 2010).

Nas palavras de Robbins (2010), a palavra “Motivação” vem do latim *motivus, movere*. Então você já pode imaginar que a Motivação diz respeito aos motivos que levam uma pessoa a agir de determinada maneira. O processo de Motivação é responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Em outras palavras, é a intensidade (o quanto de esforço a pessoa despende), a direção (o que ela quer) e a persistência para atingir os objetivos organizacionais.

À guisa de conceituação, Motivação é o processo pelo qual o comportamento é incentivado em uma determinada direção. Explicando melhor: Motivação refere-se aos motivos que levam as pessoas a se esforçarem para atingir determinado objetivo; refere-se ao que movimenta, ao motor que leva as pessoas a irem para frente, a atingir determinado objetivo. Perguntar sobre sua Motivação para fazer um curso técnico seria o mesmo que perguntar: o que te move, quais são os motivos que te fazem sair todos os dias de casa para estudar em um curso técnico?

Portanto, Motivação é a força que nos estimula e nos impulsiona a agir. Por muito tempo, pensava-se que era possível “injetar” uma dose de Motivação nas pessoas. Para alguns estudiosos, a Motivação Interna encontra-se em cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. O desejo é o que impulsiona os indivíduos para uma ação. A Motivação Externa diz respeito a estímulos externos como notas, dinheiro, incentivos, elogios, entre outros sendo que o indivíduo não é capaz de motivar-se sozinho. Atualmente, sabemos que a Motivação nasce de um processo interno e passível de se ligar a algum gatilho externo, produzindo, assim, um motivo para que impulsiona a ação.

Alguns exemplos podem ser pontuados para entendermos

esse conceito melhor: o que te leva a ficar até depois do seu horário para terminar aquele relatório que o chefe pediu? Podem ser fatores internos (não gostar de deixar nada para o dia seguinte – este é um traço da sua personalidade) ou questões extrínsecas (para obter aprovação do chefe). Para Ribas (s.d.), a Motivação é sempre resultado da interação de fatores internos e externos. Explicando melhor: ela nasce de um processo interno, mas pode ser impulsionada por um estímulo do ambiente.

Na direção dessas questões levantadas anteriormente, é importante ressaltar que as pessoas apresentam diferenças em relação às fontes de Motivação, tendo em vista que têm diferentes necessidades. De fato, nosso comportamento é sempre motivado por algo ou alguma coisa. Isso ocorre porque a motivação é ativada por uma necessidade. Tal necessidade provoca um estado de tensão no organismo que leva as pessoas a agir a fim de reestabelecer o equilíbrio. Essa ação pode levar à Satisfação, ou seja, à recuperação do equilíbrio, mas nem sempre é possível satisfazer uma necessidade.

Em resumo, entendemos a Motivação como um motivo interno que nos leva a agir de determinada maneira. No âmbito organizacional, a Motivação corresponde ao motivo que desperta a vontade de se esforçar para atingir as metas organizacionais. Esse esforço é condicionado pela capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Assim, estar motivado para o trabalho significa dizer que essa pessoa tem motivos para se dispor a realizar o trabalho.

Vamos ilustrar o processo da Motivação. Robbins (2010), afirma que:

*Ricardo Nunes, proprietário da rede varejista Ricardo Eletro, exemplifica claramente os três elementos da motivação. O empresário demonstra grande intensidade e direção, trabalhando “desde as sete horas da manhã até a meia noite praticamente todos os dias”. Além disso, a extrema dedicação é evidente também no apelido que recebeu de seus vendedores: “Ricardo Elétrico”. Por fim, sua persistência também é emblemática ao buscar todas as formas de expandir os seus negócios: “Sonho ser o maior do país em minha área”.*

É importante ressaltar que a **Motivação é um processo diferente da Satisfação**. A Satisfação, para Spector (2005), é uma atitude que diz respeito ao vínculo afetivo com o trabalho. É o estado emocional positivo ou de prazer decorrente da experiência de trabalho. A Satisfação é o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, sendo influenciada por fatores como: a chefia, os colegas de trabalho, o próprio trabalho, os salários e as promoções. Exemplo de relato de Satisfação: “No meu trabalho atual, sinto-me satisfeito com meus colegas, com a forma com que o meu chefe organiza o trabalho, com as oportunidades de promoção, com o salário, comparado ao custo de vida, com a capacidade profissional do meu chefe, com a maneira com que meu chefe me trata...”.

A Satisfação é, assim, um estado emocional decorrente de uma necessidade satisfeita. Pense em como você se sente ao beber uma água gelada depois de ter acompanhado sua amiga em uma caminhada pelo centro da cidade sob sol escaldante. Qual o fator motivador? A sede, claro! A sede lhe deu um elevado grau de disposição ou vontade de tomar um copo de água bem gelado. A sede foi o motivador para você perseguir com afinco a meta de beber água. Então, após beber a água, você sentirá uma S atisfação, pois supriu uma necessidade.

Há vários fatores que podem levá-lo a satisfazer uma necessidade e se sentir satisfeito: água, comida, promoção, reconhecimento e/ou elogio etc. Mas você só estará motivado a perseguir algo para satisfazer uma necessidade se essa necessidade ainda não tiver sido satisfeita. Você somente correrá atrás de comida se você ou alguém próximo estiver com fome, não é mesmo?

Mas não pense que o desempenho do colaborador está ligado somente à sua motivação! Há outros fatores, como o suporte da organização para a realização das tarefas, e também a capacidade da pessoa, sua formação, os Treinamentos; enfim, as suas Competências.

Alguns autores se dedicaram ao tema da Motivação. Vamos, assim, estudar algumas teorias que tratam do tema? As primeiras teorias são as de conteúdo, que têm foco nas necessidades internas dos indivíduos. Tais teorias argumentam que as necessidades que existem dentro das pessoas são responsáveis pela motivação.

Nesta sessão, iremos estudar a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

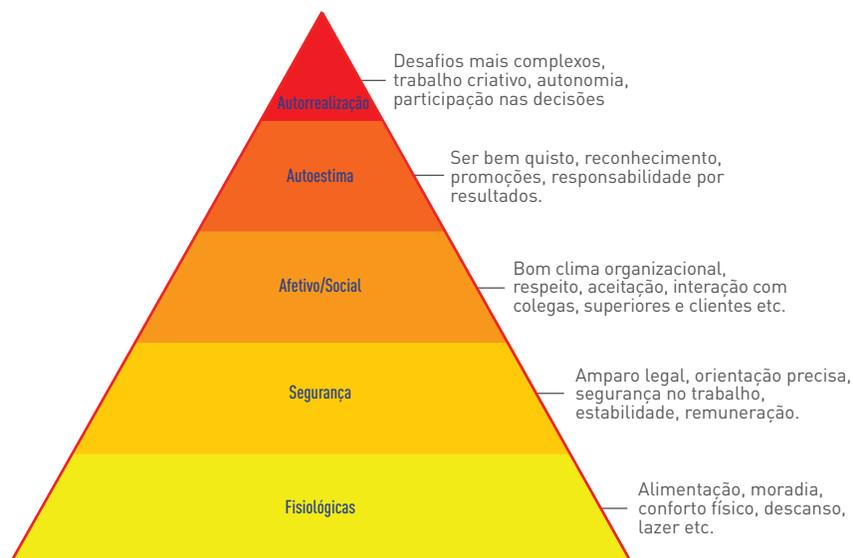
## TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Maslow, as necessidades humanas formam o processo de motivação. Assim, é preciso ter necessidade para ter motivação, pois, são as necessidades que levam as pessoas a agir de determinada maneira. Essas necessidades estariam dispostas em forma hierárquica, como em uma pirâmide. Na base da pirâmide estariam as necessidades fisiológicas, ligadas à sobrevivência. Em seguida, haveria as necessidades de segurança, que é a busca de proteção contra a privação e a ameaça, seja ela real, seja imaginária. Em terceiro lugar, teríamos as necessidades sociais, que são aquelas ligadas à participação, associação, amizade, afeto e amor. Depois, viriam as necessidades de estima, que dizem respeito à necessidade de ser reconhecido, valorizado, considerado, de ter aprovação social e prestígio. No topo da pirâmide, encontraríamos as necessidades de autorrealização. Nesse patamar, as pessoas teriam a necessidade de realização de todo o seu potencial, buscando a transcendência e o espiritual.

É importante ressaltar que à luz desta teoria, toda vez que uma necessidade é satisfeita, seu lugar será automaticamente tomado por outra necessidade. Mas veja bem: enquanto uma necessidade inferior não é relativamente satisfeita, não se passa para outra. Como exemplo, podemos supor que se as necessidades fisiológicas não estão em um nível de Satisfação razoável, não se evolui para a Satisfação da necessidade de segurança. Pense em um motoboy fazendo diversas entregas a jato pelas ruas das cidades, ultrapassando sinais, andando pelo corredor dos carros para garantir o número de viagens necessárias para a subsistência da sua família em condições péssimas de segurança. Essa correria toda pode ser justificada pelo fato de ele ganhar um valor muito pequeno por cada viagem, o que o obriga a fazer várias delas durante o dia. Assim, ele terá que ir muito rápido para pegar a próxima encomenda e entregá-la. Como o que está em jogo é a subsistência, é difícil para ele colocar a segurança em primeiro lugar. Dessa forma, uma necessidade superior aparece somente se as inferiores tiverem sido satisfeitas. Após ser satisfeita, tal necessidade não é mais fonte motivadora para comportamentos.

Em suma, essa teoria discorre que a necessidade é gerada por uma falta, que gera uma tensão interna no organismo. Há, então, um

desejo de diminuir essa tensão, essa falta. Mas a falta surge de maneira hierarquizada. Primeiro, surgem as necessidades de cunho fisiológico. Por último, e somente depois que as outras tiverem sido satisfeitas, é que surgem as necessidades mais superiores, como a autorrealização. Dessa forma, a pirâmide de Maslow se dispõe da seguinte forma:



Fonte: Disponível em: <<http://enfermagem24hr.blogspot.com.br/2011/11/piramide-de-maslow.html>>.

Portanto, à medida que uma pessoa realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar. É importante ressaltar que um ponto de destaque dessa teoria foi a de que Maslow deixou claro que as pessoas não têm somente necessidades financeiras (RIBAS, s.d.).

Não obstante, esta teoria recebeu muitas críticas, pois não foram encontradas evidências nas pesquisas que indicassem que seus pressupostos fossem verdadeiros. Será que é verdade que somente passamos para uma outra necessidade se as inferiores tiverem sido satisfeitas?

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg estudou a Motivação a partir de processos nas organizações que estavam ligados a dois grupos: os fatores higiênicos e

os fatores motivacionais. A partir de várias pesquisas realizadas, Herzberg constatou que o primeiro grupo de fatores (higiênico) era responsável pela insatisfação. Se estivessem presentes, as pessoas ficariam neutras, nem satisfeitas nem insatisfeitas. Se os fatores higiênicos não estivessem presentes, as pessoas ficavam insatisfeitas. Em outras palavras: os fatores higiênicos são aqueles que são necessários para evitar insatisfação no ambiente de trabalho, mas, por outro lado, não são suficientes para gerar a Satisfação. Ribas (s.d.) argumenta que, para motivar, não basta que os fatores que previnem a insatisfação estejam presentes. E quais são esses fatores? São aqueles ligados ao ambiente, como iluminação, controle de temperatura, limpeza, segurança patrimonial da organização, salário, uniforme, horário de trabalho, etc. Podemos exemplificar o efeito deste fator com a seguinte situação: baixo salário provoca insatisfação, mas aumentos de salário, por si só, não motivam (SPECTOR, 2005).

Para Herzberg, além dos fatores higiênicos, haveria outra gama de fatores: os motivacionais. São fatores intrínsecos, ou seja, que agem dentro das pessoas e estão ligados ao cargo ou à atividade, como, por exemplo, o grau de desafio da tarefa, a possibilidade de crescimento e o estilo de gerenciamento (mais ou menos democrático). Você percebeu que esses fatores não são aqueles ligados ao trabalho em si, mas sim à organização?

Vamos pensar assim: na medicina, os fatores higiênicos não curam doenças, mas as previnem. Lembre-se: lavar as mãos não cura doenças, mas previne vermes, viroses etc. Na administração, os fatores higiênicos devem ser vistos como prevenção de muitos problemas, como a insatisfação, por exemplo. Dessa forma, os fatores higiênicos estão ligados ao ambiente de trabalho. Então fica fácil imaginar que os fatores higiênicos são extrínsecos, ou seja, externos. Eles não têm relação com o conteúdo do trabalho, mas com o ambiente de trabalho, que pode ser controlado pela organização. Atente-se para o fato de que a presença desses fatores não traz Satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação. São exemplos de fatores higiênicos as relações pessoais, o salário, e as condições físicas dos equipamentos.

Para sintetizar, entendemos que os fatores intrínsecos, quando presentes, geram Satisfação e Motivação. Com relação aos fatores extrínsecos, se estiverem presentes, não geram insatisfação.

Nas pesquisas de Herzberg, as análises das respostas dos trabalhadores indicaram que, aqueles que se sentiam bem no trabalho atribuíam essa Satisfação aos fatores intrínsecos, tais como progresso, reconhecimento, responsabilidade e realização. Quem se sentia

insatisfeito atribuía a insatisfação aos fatores extrínsecos, tais como a supervisão da chefia, a remuneração, as políticas da organização e a condições de trabalho. Para Herzberg, o oposto da Satisfação não é a insatisfação. Sob o prisma dessa teoria, Robbins (2010) nos conta que a eliminação dos aspectos que causam a insatisfação não garante a Satisfação. Portanto, o gestor deve entender que não adianta eliminar os fatores que geram insatisfação pensando que essa atitude trará Satisfação e Motivação. Será bom você eliminá-los para acabar com a insatisfação; isso pode trazer bem-estar, mas não Motivação; elas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão Satisfeitas.

A pergunta que não quer calar é: o salário não é fator motivador? A resposta é "não"! A sua ausência, ou, salários baixos, trazem insatisfação. O aumento do salário, porém, não gera, mais precisamente, Satisfação e Motivação.

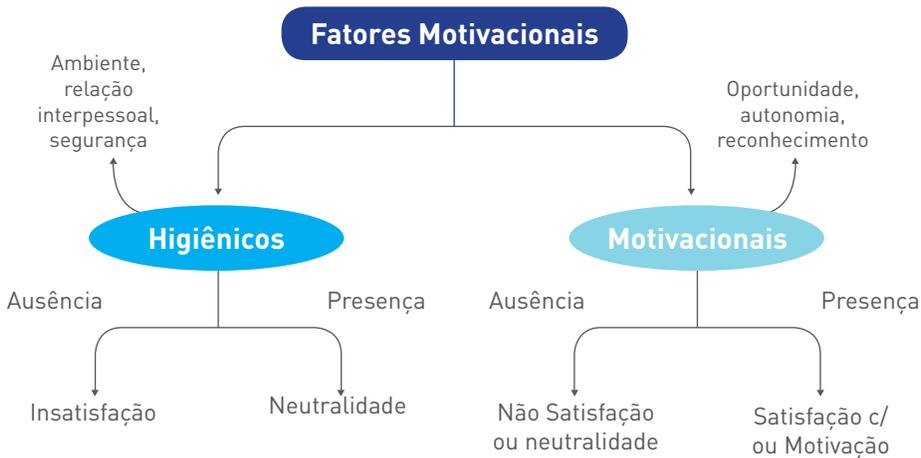
E os fatores motivacionais? Estes, sim, geram Motivação! Os fatores motivacionais são internos, estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz, com a natureza de suas tarefas. Esses fatores, quando ausentes, são neutros, e não geram insatisfação, mas, quando presentes, garantem a motivação. Esses fatores são aqueles ligados ao trabalho em si, como a realização de algo importante, a autonomia, o exercício da responsabilidade, e as possibilidades de aprendizagem e de crescimento na carreira e na organização. Percebeu a diferença? Os higiênicos são externos, como o salário. A sua presença não gera Satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação. Já a presença dos fatores motivacionais podem levar à Motivação. A insatisfação com o trabalho está relacionada à ausência dos fatores externos, higiênicos. Essa insatisfação pode ser gerada por problemas de supervisão, problemas nas relações interpessoais, nas condições físicas de trabalho, e problemas referentes aos salários baixos.

Robbins (2010) cita uma pesquisa com 1.400 gestores brasileiros que deixou clara de vez essa questão: a remuneração ocupa o terceiro lugar como fator de Motivação e de Satisfação geral no emprego, alcançando uma porcentagem de 12,8%, mas o autor argumenta: mesmo não sendo a principal fonte de motivação, a remuneração é um fator importante; não deve, portanto, ser desprezado pelas organizações.

Herzberg acreditava que o trabalho em si é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis fossem de importância secundária. A Satisfação no trabalho é gerada por fatores internos relacionados ao trabalho que a pessoa executa, ao

propósito contido no trabalho, ao reconhecimento que ela tem das outras pessoas ao executar o seu labor, à autonomia que os superiores lhe dão, à responsabilidade que ela assume e ao progresso e a possibilidade de crescer na carreira.

**Portanto, no que tange à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg:**



Sobre esta teoria, podemos afirmar que, para que as pessoas se sintam motivadas em seus trabalhos, deve-se dar ênfase a um ambiente que promova a realização, o reconhecimento dos esforços empreendidos no trabalho, o reconhecimento do próprio trabalho, a responsabilidade e o crescimento. Essas características são exemplos de fatores motivadores.

Esta Teoria, assim como a de Maslow, também recebeu críticas, porque não encontrou evidências em pesquisas e é questionada por muitos estudiosos.

Passemos agora para as Teorias de Processo. Essas teorias também são denominadas de contemporâneas e encontram mais sustentação empírica.

As **Teorias de Processos** são as que se seguem:

## TEORIA ERC DE ALDERFER

Esta Teoria foi desenvolvida a partir das Teorias de Maslow e de novas pesquisas no campo da Psicologia. À baila destes achados,

assim como Maslow, Alderfer (1940- 2015) postulou que as necessidades são o motor da Motivação e estão dispostas em uma hierarquia. Mas a diferença desta Teoria é que Alderfer discorre que as pessoas transitam sem, contudo, haver hierarquia em termos de necessidades, ao contrário de Maslow que garantiu que as pessoas sobem progressivamente de uma necessidade mais básica para uma necessidade mais superior. A Teoria ERC diverge, também, porque Alderfer argumenta que mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo e se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta. Ademais, haveria 3 necessidades, e não 5 como na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

**a) Necessidade de Existência** - inclui o que precisamos para garantir a nossa existência, abrangendo o que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança;

**b) Necessidade de Relacionamento** - trata-se do desejo de manter relacionamentos interpessoais. Inclui, portanto, as necessidades sociais e de estima de Maslow;

**c) Necessidade de Crescimento** - desejo de desenvolvimento pessoal (inclui o componente da necessidade de estima e a necessidade de auto-realização de Maslow);

## TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor (1906-1964) delineou dois modelos de organizações, os quais são opostos e têm visões diferentes sobre os trabalhadores. Na organização X haveria a crença de que as pessoas por natureza são indolentes (preguiçosas) e dependentes de supervisão. Neste tipo de organização, se faz necessário um gestor com estilo diretivo, pois para os adeptos do estilo X, as pessoas tendem à procrastinação.

Por outro lado, há a organização com gestores estilo Y, em que os trabalhadores são considerados por seus líderes como ativos, responsáveis e proativos. Diferentemente da Teoria X, os gestores que se apoiam na Teoria Y acreditam que o trabalhador, é motivado a realizar e a querer fazer. Este tipo de organização exige uma gerência mais participativa, que dá mais autonomia e pauta-se nos aspectos intrínsecos do trabalho como fator motivador do trabalhador. Este tipo de supervisão, na visão de McGregor, tem mais condições de motivar as pessoas. McGregor propunha um processo de passagem de um estágio

para outro (do X para o Y). Então, se aceitarmos que as pessoas são naturalmente preguiçosas, procrastinadoras e que precisam de um supervisor que é um verdadeiro capataz para forçá-lo a trabalhar, dando elogios e punições, elas ficarão desmotivadas. Mas, se nos basearmos na Teoria Y, dando-lhes autonomia e tendo confiança em relação aos colaboradores, elas se sentirão motivadas.

## TEORIA RAP DE MCCLELLAND

Nesta teoria, as pessoas esforçam-se no trabalho porque se motivam a partir de aspectos como:

**a) Realização:** as pessoas preferem trabalhos com responsabilidade pessoal e sempre buscam a excelência e o sucesso naquilo que fazem;

**b) Afiliação:** outro motivo, além da realização, que leva as pessoas à ação é a busca pelo pertencimento e pelo reconhecimento do seu Grupo;

**c) Poder:** refere-se aos motivos ligados à necessidade de influenciar as pessoas e fazer com que os outros se comportem como gostaríamos que se comportassem.

## TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

Nesta Teoria fica evidente que qualquer estímulo funciona para motivar, desde que sintonizado com os motivos internos da pessoa. Isto porque, de acordo com Spector (2005), o comportamento humano é sempre orientado para atingir determinados resultados.

Para tanto, a Motivação irá depender de três aspectos, a saber:

**i) Valência:** ou seja, o valor que a pessoa dá ao alcance daquele resultado;

**ii) Instrumentalidade:** é o grau em que um indivíduo acredita que vale a pena se esforçar para atingir aquele resultado;

**iii) Expectativa:** é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que tem condições de alcançar o desempenho.

Assim, sob o prisma desta teoria, uma pessoa estará motivada se acredita ou visualiza que o esforço que empreender trará boas consequências para si, como bônus, aumento de salário ou promoção. E o mais importante, que tais recompensas resultarão no alcance das suas metas pessoais. Esta pessoa estará motivada a se esforçar se tiver expectativa de que as consequências do seu esforço levarão a um

desempenho satisfatório e o ajudará a atingir suas metas pessoais. Em suma, é a expectativa de receber consequências dos seus esforços que leva à motivação.

Vamos imaginar um colaborador pensando sobre o seu trabalho: Se eu me esforçar ao máximo, isto será reconhecido na minha Avaliação de Desempenho?

Se eu tiver uma boa Avaliação de Desempenho, terei recompensas organizacionais? Tais recompensas são pessoalmente atraentes?

## **TEORIA DO REFORÇO**

Esta teoria comportamental fundamenta-se na lei da ação/ reação e no fato de que o reforço condiciona o comportamento. Isto significa dizer que os comportamentos são perpetuados se forem reforçados positivamente. Assim, reforço e punição são utilizados para analisar e modificar o comportamento.

A partir desta teoria, a motivação está ligada às consequências de um comportamento. Caso as consequências sejam positivas (elogios, aumento de salário, bônus, entre outros) o comportamento tende a se repetir. Caso o comportamento seja precedido de punição (castigo, advertência) ele tende a desaparecer.

## **TEORIA DA EQUIDADE**

Para esta teoria, as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou de justiça nas suas relações na organização. Assim, a motivação tem a ver com a justiça percebida. Se ao pesar seus investimentos e os retornos em seus relacionamentos percebe equidade (igualdade, imparcialidade), ela estará motivada. Caso contrário, a Motivação estará sob ameaça, se perceber que a distribuição das tarefas, as recompensas (elogios, salários, etc) são distribuídos de forma injusta ou seja, quem se esforça mais ganha menos ou tem mais trabalho e quem não se esforça tanto ganha mais.

## **TEORIA DA AUTOEFICÁCIA**

De acordo com Robbins (2010), a autoeficácia diz respeito à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa.

Quanto maior a eficácia de alguém, maior sua confiança na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com alta autoeficácia apresentam maior probabilidade para se motivar a realizar uma tarefa. Além disso, as pessoas com elevada autoeficácia tentem a responder aos *feedbacks* negativos com mais determinação e Motivação, ao passo que as que tem baixa autoeficácia tendem a diminuir seu empenho quando o recebem.

Como motivar seus colaboradores, então, à baila desta teoria? Pesquisas demonstram que estabelecer metas a serem alcançadas pelas pessoas gera a percepção de que ela é passível de confiança. Outras formas de se ter autoeficácia: proporcionar o ganho de experiência para o desempenho da tarefa ou do trabalho; aprender observando as pessoas desempenhando atividades, persuadi-la sobre o seu potencial, e leva-la a compreender que tem energia para desempenhar a tarefa.

Quer um exemplo desta teoria? Já treinou pesado com um *personal trainer*? Aqueles gritos de incentivo podem ter efeito positivo, fazendo-nos acreditar que somos capazes e levando-nos a aumentar nossa energia para conseguir concluir o treino. Puro exercício de Motivação!

Na prática, o que podemos fazer para “despertar” o processo interno chamado Motivação? Para ter Motivação, e para que a Motivação leve ao aumento do desempenho, é necessário que se tenha um olhar especial para os fatores relacionados ao ambiente psicossocial do trabalho.

Assim, vamos começar pelos fatores desmotivadores: a falta de desafios, a falta de clareza nos critérios utilizados nas avaliações e nos *feedbacks*, a falta de valorização e de reconhecimento, o estilo e a relação com as lideranças e com os colegas de trabalho, a falta de possibilidade de crescimento profissional, a percepção de pouco acesso à informação, a falta de reconhecimento, entre outros. Sobre o último item, já reparou que há trabalhadores que não conseguem visualizar a importância do seu trabalho? A seguinte fala é um desses exemplos: “Mas, eu só atendo as pessoas e as encaminho para as filas”. Sem esse trabalho, porém, as pessoas ficariam perdidas sem saber para onde ir!

Para motivar os colaboradores, é necessário ter um bom programa de benefícios, que seja pelos funcionários como algo que valha a pena seguir. Os benefícios devem ser distribuídos de forma justa, pois as pessoas comparam o que recebem (salário, elogios, a forma como são tratados) com o que os outros recebem. Os esforços, também são comparados.

É preciso que as tarefas sejam desafiadoras, que haja integração da equipe com suas chefias. É preciso que sejam desenvolvidos planos

de benefícios, que haja uma imagem positiva da organização, seja ela interna e externa, que haja participação dos colaboradores, seja por um programa de gestão de carreira e cargos que considere o esforço, as necessidades e as entregas realizadas ao longo do tempo na organização.

Enfim, é preciso que haja convergência entre os valores (o que é certo e bom) das pessoas e com os valores da sua organização. É necessário, ainda, que haja programas de reconhecimento dos esforços dos colaboradores (Teorias da Expectativa e Reforço). Devem ser utilizadas metas (específicas, decisão compartilhada, com *feedback*), e deve-se permitir que os colaboradores participem das decisões que os afetam. Ademais, a organização deve distribuir com justiça as retribuições, sejam elas financeiras ou não.

Não se deve esquecer que, os colaboradores têm necessidades diferentes, sendo preciso compreendê-las. Esse fator é importante para elaborar um plano de Motivação que permita que se individualizem as metas e as recompensas.

## **AGRADECEMOS SUA BOA COMPANHIA!**

Ao finalizar o capítulo sobre Motivação, findamos, também, pelo menos por enquanto, as nossas discussões sobre Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional na Administração Pública. Esperamos que tais discussões tenham gerado muitas indagações e que essas motivem pesquisas e práticas que tentem conciliar os interesses e as expectativas dos agentes públicos com o interesse público, sem contudo, deixar de considerar os princípios da Administração Pública. Até breve!

## **VAMOS PRATICAR?**

### **ATIVIDADE 1**

**Resolva as questões julgando-as em (V) verdadeiro ou (F) falso.**

( ) Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria

se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as Teorias de Motivação, os membros da equipe apresentam: necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição (FGV 2016 – IBGE – Analista).

( ) Sobre o tema “Motivação, Clima e Cultura”, podemos afirmar corretamente que: o salário, isoladamente, não se constitui em fator motivacional (ESAF 2009 – MPOG – Especialista em política pública e Gestão Governamental).

( ) A Motivação é a capacidade de alguém exercer influência sobre outras pessoas.

( ) A Motivação é entendida como uma necessidade hierarquizada pela Teoria de Vroom.

( ) Hierarquia de necessidades criadas por Maslow é uma das Teorias de Motivação de Conteúdo.

( ) A Motivação é impulsionada, na Teoria de McLelland, por três fatores: Realização, Poder e Afiliação.

( ) A Teoria da Expectativa de Vroom afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem realizar as tarefas e que as recompensas advindas valem o esforço em realizá-las.

( ) Objetivos e metas difíceis, porém, atingíveis, podem motivar os funcionários, conforme a Teoria das Metas.

( ) O foco da Teoria dos Dois Fatores são as expectativas que se tem de atingir determinada coisa.

( ) Consoante os pressupostos da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.

( ) Para Spector, Motivação é um processo interno que leva a pessoa a se esforçar e a agir para atingir determinado objetivo. Algumas teorias, como a Teoria Behaviorista contesta esta afirmativa ao dizer que coisas externas, como o reforço como elogio, por exemplo, podem motivar um comportamento.

( ) Na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades de segurança são as mais básicas.

( ) Na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades

estão dispostas como em uma pirâmide, sendo as fisiológicas posicionadas no topo da pirâmide.

(  ) Na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow somente se passa para satisfazer uma necessidade superior se a imediatamente inferior tiver sido satisfeita.

(  ) Na Teoria das Necessidades de Maslow, as necessidades ligadas à autorealização são as mais elevadas, e estão ligadas à cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se constantemente, de ter autonomia e liberdade.

## Atividade 2

Dentre as teorias da Motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os colaboradores a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita-se que as pessoas são responsáveis e capazes, e por isso, não precisam ser coagidas ou controladas para terem um bom desempenho, é a Teoria:

- a) (  ) da Motivação e Higiene.
- b) (  ) da Hierarquia das Necessidades.
- c) (  ) X e Y.
- d) (  ) dos motivos humanos.
- e) (  ) do reforço positivo e de aversão





## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.J.B.; PUENTE-PALACIOS, K.C. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.; Bastos, A.V.B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.p. 357-379, 2004.

BERG, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2010.

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; GUARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Advocacia Geral da União. BANDEIRA; MARQUES; SANTOS 2005. Disponível em: <[www.agu.gov.br](http://www.agu.gov.br)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Constituição Federal Brasileira de 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <[www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. de F.A. **Treinamento e Desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Senac-DF, 2006.

CARBONE, P. P. Cultura Organizacional no Setor Público brasileiro.: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.p. 133-144, 2000.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. 3ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos **Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. AN APG- Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador, 2008.

GEMELLI, I. M.; FILLIPIM, E. S. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o desafio dos municípios. RACE. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 9 (1-2), p. 153-180, 2010.

GRAHAM, A. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. Ed. Saraiva, 2011.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEGON, L. F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2012.

MOREIRA, M.A. **Aprendizagem Significativa Subversiva**. III Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa. Lisboa, 2000.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: RAP, v.40, n.1, p.p. 81-105, 2006.

RAMAL, A.C.. **Administração: módulo 2**. 2.ed. - Rio de Janeiro : Fundação Roberto Marinho, 2011.

RAMAL, A. C. **Administração: módulo 2**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Roberto Marinho, 2011a.

RAMAL, A. C. **Administração, secretariado, comércio: módulo 1**. 2.ed. - Rio de Janeiro : Fundação Roberto Marinho, 2011b.

RIBAS, A. **Gestão de Pessoas**. Apostila de Pós-Graduação em Gestão Pública. IMP Concursos, s.d.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; THIMOTHY, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 12º ed. Pearson, 2014.

SANTOS, J. C. **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>>. Acesso em: 03 -fev. 2015.

SHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2.ed., 1989.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TERRY, G. R. **Principles of Management**. 3ª ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.

TUCKMAN, B.W. (1965). **Developmental Sequence in Small Groups**. Arquivado em 29 de novembro de 2015 no Wayback Machine. Psychological Bulletin, 63, p.p. 384-399, 2015.



## DADOS BIOGRÁFICOS DAS AUTORAS

### FLÁVIA FURTADO RAINHA SILVEIRA

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Uberlândia (2000), mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004) e doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO pela Universidade de Brasília (2009). Foi diretora da Faculdade Senac e professora de cursos superiores, em Faculdades particulares. Atualmente é docente do Instituto Federal de Brasília (IFB) lecionando disciplinas na área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. É também coordenadora do Curso Técnico Subsequente em Serviços Públicos e coordenadora do polo Brasília do IFB, na área de Educação a Distância e parecerista *ad hoc* da Revista Eixo. Tem experiência na área de Psicologia Social, das Organizações e do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: Destão de pessoas, trabalho, orientação de carreira e empregabilidade.

### FERNANDA MARIA FURST SIGNORI

Licenciatura em Educação Profissional – habilitação em Psicologia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (2015-2018); especialização *lato sensu* em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Universidade de Brasília (2012-2013); aperfeiçoamento sobre a atuação do psicólogo nas instituições pelo Centro de Estudos Avançados de Psicologia (2010) (2012); e bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (2008), com ênfase em Psicologia Social e do Desenvolvimento. Trabalhou voluntariamente na secretaria editorial da Revista Eixo, do Instituto Federal de Brasília no período de 2016 a 2018. Atuou como psicóloga em atividades de apoio psicossocial com alunos do Programa de Atividades Complementares e com adolescentes do Programa de Capacitação Profissional (2007-2008). Atuou como Diretora Social e de Marketing na Organização Não Governamental Lixomania (2008-2009) – elaborou o Projeto Horta Comunitária, contribuindo com a alimentação e a inclusão social. Atualmente atua como professora pela Secretaria de Educação do Distrito Federal e se interessa pelos seguintes temas: formação de professores, aprendizagem significativa, metodologias ativas, intervenção pedagógica, recursos didáticos.

# GABARITO

## Capítulo 01

### Atividade 1

É o conjunto de políticas e práticas que visam atrair, identificar e reter os talentos essenciais para se alcançar os objetivos da organização. Para tanto, a Gestão de Pessoas procura conciliar as metas, os objetivos, a missão da organização aos objetivos e às expectativas das pessoas (DUTRA, 2002). Estas práticas e políticas de Gestão de Pessoas buscam potencializar os talentos e as competências das pessoas que trabalham na organização. A Gestão de Pessoas não é somente um setor, mas ela procura, também, assessorar os líderes da organização para que cada um deles seja, também, um gestor de pessoas em casa setor que trabalha. São exemplos de práticas de Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Folha de Pagamento, Controle de faltas e licenças, entre outras.

### Atividade 2

AGREGAR	Trazer novas pessoas para trabalhar na organização. Ex: recrutamento, seleção, ambientação
APLICAR	Descrever o que as pessoas devem fazer na organização, modelar os cargos e avaliar se elas realmente estão fazendo o que foi proposto. Ex: análise e descrição dos cargos, Avaliação de Desempenho
RECOMPENSAR	Como recompensar as pessoas pelo trabalho que exercem. Quais benefícios, além do salário, podemos oferecer? Ex: Salários, benefícios, outras formas de remuneração
MANTER	Como manter as pessoas no trabalho (melhorar os indicadores de rotatividade) e de engajamento, ou seja, como criar condições para que as pessoas continuem trabalhando e trabalhem satisfeitas. Ex: Satisfação, QVT.

MONITORAR	Acompanhar os trabalhos e o perfil das pessoas que trabalham na organização. Ex: sistema de banco de dados.
-----------	--

### Atividade 3

*Sem gabarito.*

### Atividade 4

*absenteísmo, fofocas, ação dissidiosa, baixo desempenho, intolerância, falta de urbanidade e cortesia com os cidadãos-usuários, entre outras.*

## Capítulo 03

### Atividade 1

*(V) Verdadeiro*

*(V) Verdadeiro*

*(V) Verdadeiro*

### Atividade 2

*Irá depender do edital pesquisado.*

## Capítulo 04

### Atividade 1

O QUE TREINAR (OBJETIVOS)	Capacitar os assistentes de Licitação/ Pregão em relação a Lei 10.520/ 2002 e o Decreto 3.5555/ 2000, que tratam sobre as funções de um pregoeiro; Conhecer os processos eletrônicos que estão envolvidos no processo de Licitações.
POR QUE TREINAR (JUSTIFICATIVA)	Os recém contratados membros da Comissão de Licitações necessitam consolidar conhecimentos acerca dos temas.
COMO FAZER (METODOLOGIA)	A metodologia utilizada será a modalidade híbrida, com aulas presenciais, englobando palestras, oficinas, além de um curso em EAD.

QUEM (PARTICIPANTES)	Os membros da Comissão de Licitações
QUANDO (DATA, HORÁRIO)	12 de maio de 2019, das 8h às 12h e de 14h às 17h
ONDE	Sala de reuniões do Bloco A
QUANTO	Total: R\$ 3.400,00, sendo: R\$1.000,00- coffee break R\$ 300,00 – materiais de papelaria R\$ 100,00 – Emissão dos certificados R\$ 2.000,00 – docente R\$ 2.000,00 – elaboração do curso em EAD

### Atividade 2

*Treinamentos em: Desenvolvimento de Lideranças, Avaliação de Desempenho, interação interpessoal, comunicação não violenta, gestão de conflitos.*

*Desenvolvimento: mentoria para os gestores.*

## Capítulo 05

*Sem gabarito, tendo em vista que é uma Avaliação de Desempenho.*

## Capítulo 06

### Atividade 1

*(F) Falso*

*(V) Verdadeiro*

*(V) Verdadeiro*

*(V) Verdadeiro*

*(F) Falso. A resposta certa é: ajuda de custo*

*(F) Falso. A resposta certa é: diárias*

*(V) Verdadeiro*

*(V) Verdadeiro*

*(F) Falso - As gratificações e os adicionais incorporam-se ao vencimento ou ao provento, nos casos e nas condições indicados em lei.*

*(V) Verdadeiro*

## Capítulo 07

### Atividade 1

*(Art 117, inciso VII – Coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiareem-se a associação profissional ou sindical, ou a partido político) Lembro-me de um servidor que coagia os outros a se filiareem em um sindicato e a apoiar determinado partido político E ele ainda vinha com camiseta do partido, gritando a favor do movimento e “Fora X” no corredor do ministério.*

*(Art 117, inciso V – Promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição) E olha o absurdo! Utilizava o seu e-mail institucional para fazer convocações de mobilizações de passeatas. Não posso deixar de dizer que em sua assinatura eletrônica do e-mail havia a frase logo abaixo do seu nome: “Fora X”.*

*(Art 116, inciso VI – Levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo) Alguns colegas viram aquela cena e não reportaram o fato a ninguém, nem mesmo ao chefe imediato.*

*(Art 116, inciso V – Atender com presteza. Artigo 116, inciso XI – Tratar com urbanidade as pessoas) Tive um colega, logo quando tomei posse e entrei em exercício efetivo, que atendida o público com muito desdém e grosseria. Certa vez, chegou ao cúmulo de gritar com um cidadão-usuário.*

*(Art 117, inciso IV – Opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço) Depois, ele engavetou o documento e disse que não iria dar andamento ao processo do senhor porque ele havia sido muito atrevido com ele.*

*(Art 117, inciso I – Ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato) Um certo período, tive um colega que recebeu advertência porque batia o ponto e e, “só no sapatinho” ia dar uns “perdidos por aí.*

*(Art 116, inciso XIV – Praticar usura sob qualquer de suas formas) Ah, meu amigo! Já vi muita coisa por aí: servidor público emprestando dinheiro a juros. Mas, neste caso, o cidadão foi demitido, após constatar, por meio de um PAD, que ele realmente havia feito aquilo.*

*(Art. ) Há oito anos atrás, um chefe foi “enquadrado” porque recusou-se a atualizar seus documentos e exames periódicos.*

*(Art 116, inciso VII – Zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público) Mas, olha, tenho que confessar. Eu também já pratiquei alguns ilícitos. Sabe, teve aquela vez que deixei o ar condicionado ligado todo o final de semana. Ah, que vergonha me dá quando penso nisto!*

*(Art 116, inciso X – Ser assíduo e pontual ao serviço) E aquela época em que chegava atrasada todos os dias, por um longo período.*

*(Art 116, inciso IV – Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais) Teve, ainda, uma época em que estava meio implicada “com o meu chefe. Ele pediu para eu fazer uma ata. Acreditem que eu recusei a fazer? Olha, com a consciência*

*moral e legal, pois hoje sei mais sobre a Lei 8.112/90, nunca faria isto.*

*(Art 117, inciso IX – Valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento) Voltemos às mais lembranças: um motorista, que utilizava o carro oficial, aproveitou que fazia o trajeto do malote do órgão para buscar o seu filho na escola.*

*(Art 117, inciso XII – Receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições) Mas, olha, as piores coisas que já vi, sem sombra de dúvidas, foi um servidor que, para liberar os projetos do ministério exigia R\$50.000,00 de cada Mas, este foi demitido! Não está mais aqui para contar.*

## **Atividade 2**

*(V) Verdadeiro*

*(F) Falso. A: autoridade que houver feito a nomeação destitui do cargo em comissão.*

*(V) Verdadeiro*

*(F) Falso. O servidor deverá ser exonerado.*

*(V) Verdadeiro*

*(F) Falso. A ficha do servidor fica limpa em 03 anos no caso de advertência e 05 anos em caso de suspensão*

## **Capítulo 08**

### **Atividade 1**

*C*

*C*

*E*

*C*

## **Capítulo 09**

### **Atividade 1**

*e)*

*Atividade 2*

*c)*

## **Capítulo 10**

### **Atividade 1**

*V (Verdadeiro)*

*V (Verdadeiro)*

F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)

## **Atividade 2**

a) *Gestão de conflitos, criação de propósito, resiliência, ética, saber dar e receber feedback, reconhecer os esforços individuais e em grupo, ter proatividade, coerência entre o discurso e a ação, entre outras Competências.*

b) *Os líderes, na Administração Pública, são de suma importância pois deverão influenciar positivamente, a partir do seu exemplo, utilizando comunicação clara, transparente e assertiva, de tal forma a colaborar na criação de propósito e valor público entre os agentes públicos. Ao líder também, cabe a delegação de tarefas de acordo com o perfil da sua equipe.*

## **Capítulo 11**

### **Atividade 1**

V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)  
F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)  
V (Verdadeiro)  
V (Verdadeiro)  
F (Falso)

*F (Falso)*

*V (Verdadeiro)*

*V (Verdadeiro)*

**Atividade 2**

*c) X e Y.*

## | LISTA DE QUADROS

**QUADRO 1:** Contribuições dos teóricos da Administração Clássica e Científica

**QUADRO 2:** Comparativo – Função de Confiança X Cargo em Comissão

**QUADRO 3:** Etapas a serem seguidas em um Treinamento Organizacional

**QUADRO 4:** Diferenças entre Chefe e Líder

## | LISTA DE FIGURAS

**FIGURA 1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow

Esta obra foi feita com o tipo DIN PRO, de corpo 11 com variações,  
e impressa pela gráfica Pólo Printer, em papel Offset 90g/m.