

Análise crítica dos subsistemas de RH de uma instituição pública

Evellin Oikawa Barros Gonçalves

Prof^a. Dr^a. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Prof^a. Dr^a. Glaucia Aparecida Prates

Prof. Me. Rafael Altafin Galli

Prof^a. Dr^a. Marcia Mitie Durante Maemura

Prof^a. Dr^a. Cristiane Sonia Arroyo

1. INTRODUÇÃO

Recursos humanos é uma área sensível às situações que surgem no sistema social, adaptando-se à construção da história das relações de trabalho, procurando atender às demandas das organizações cada vez mais complexas e proativas. Com o tempo, as empresas passaram a demandar maior envolvimento de seus colaboradores, tornando-os parte de seu processo.

Para Rasmussen, Andersen e Haworth (2010), a gestão de pessoas pode ser caracterizada como uma integração (vista como estratégica) de políticas e práticas de recursos humanos na administração organizacional, tornando-se essencial nas tomadas de decisões.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de possibilitar o desempenho eficiente dos colaboradores, ao mesmo passo em que a empresa representa um recurso utilizado pelos mesmos a fim de alcançarem seus objetivos individuais ligados ou não ao trabalho (CHIAVENATO, 2002).

Em seu papel estratégico, a GRH destaca-se devido a sua complexidade ao possibilitar melhores resultados no desempenho geral da empresa, ao desenvolver as competências dos colaboradores, estimulando sua autonomia e oportunidades em benefício da empresa (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Atrelada a estratégia, a GRH é uma importante vantagem competitiva a longo prazo essencial ao sucesso da organização, por meio de seus impactos no capital humano e social (BULLER; MCEVOY, 2012). A gestão de pessoas atualmente é vista como um dos principais integrantes do sistema à medida que são pensadas as estratégias da área em relação direta com as estratégias corporativas.

Fischer (2002) defende que as pessoas são recursos estratégicos, que possibilitam a dinamização da empresa, garantindo sua competitividade através de uma aprendizagem constante (VARZONI; AMORIM, 2021). Como resultado da globalização, a área de RH precisou ser mais flexível e inovadora, priorizando os resultados obtidos no conjunto de seus subsistemas, que respondem individualmente por cada uma das funções dessa área (MARRAS, 2000; FREITAS et al, 2022).

Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica do processo de gestão de pessoas executado pela Seção Técnica de Gestão de Pessoas de uma instituição de ensino de caráter público, com foco no ensino superior.

A importância deste trabalho justifica-se pelo fato de que as Instituições de Ensino Superior exercem fundamental atribuição no desenvolvimento econômico do país, assim como uma relevante importância para a sociedade. Deste modo, considerando que a GRH passou a assumir um papel de agente criador de vantagem competitiva nas organizações, a implementação eficaz dos subsistemas deve contribuir na formação de capital humano e aprimorar competências (OLIVEIRA, 2021).

2. REVISÃO TEÓRICA

Com o objetivo de contribuir teoricamente com o artigo, nesta seção são desenvolvidos conceitos apresentados por autores/pesquisadores da área de recursos humanos e, são considerados apenas os seguintes subsistemas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Benefícios, e, Gestão de Carreira.

2.1. Recrutamento e Seleção

No decorrer dos anos, com o desenvolvimento da tecnologia e aumento da concorrência, começou a existir uma necessidade por parte da empresa em adquirir mão-de-obra especializada, através de um recrutamento capaz de otimizar recursos a fim de promover pessoas ideais para seus cargos.

O subsistema de Recrutamento e Seleção é responsável pela captação de profissionais no mercado e pela posterior seleção dos candidatos para a empresa (MARRAS, 2000; GALLI et al, 2021). É através deste subsistema que o gestor consegue melhor projetar se esse candidato

está apto para preencher a vaga disponível, pensando em melhores resultados estratégicos para a organização.

O processo de recrutamento consiste na divulgação no mercado de oportunidades de emprego, ofertando vagas visando atrair candidatos que possuam determinadas qualificações capazes de atender às exigências do cargo. A organização divulga através de um sistema de informação oferecendo ao mercado de recursos humanos vagas que pretendem preencher (CHIAVENATO, 2002; TRENTIN, 2021).

O recrutamento pode acontecer de três maneiras:

-Recrutamento interno: acontece dentro da organização com seus próprios funcionários. É utilizado ao remanejar quadros já existentes na organização, normalmente porque os candidatos já são conhecidos pela empresa, além de motivar o desenvolvimento profissional da equipe.

-Recrutamento externo: ocorre fora da organização, normalmente utilizado quando há o desejo de enriquecer o capital intelectual e o patrimônio humano.

-Recrutamento misto: ocorre nos dois ambientes ao mesmo tempo.

Após o recrutamento dos candidatos, é chegado o momento de classificar aquele que detém perfil conveniente ao cargo disponível. A seleção pode ser definida como um processo que consiste em contrastar duas variáveis. Neste caso, compara-se os requisitos exigidos pelo cargo e as características apresentadas pelos candidatos (CHIAVENATO, 2002; TRENTIN, 2021). Deste modo, é possível selecionar o candidato mais apto ao cargo, aplicando técnicas como: provas de conhecimentos, testes de personalidade, entrevistas, entre outras.

2.2.Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento de pessoal consiste em melhorar as habilidades já existentes e revelar novas. É um subsistema com atribuições mais rotineiras, porém demandam maior investimento financeiro (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009; FERREIRA; NUNES, 2021). Apesar disso, é um subsistema que garante melhores resultados para a empresa, através de uma eficiente implementação de T&D, promovendo motivação e engajamento, além de reter talentos.

Bohlander e Snell (2009) diferem treinamento de desenvolvimento, seguindo o pensamento de que treinamento é voltado para questões relacionadas a desempenho de curto prazo, enquanto desenvolvimento é focado em ampliar as habilidades para resultados futuros.

Treinamento:

Treinamento é definido por Lacombe (2001) como qualquer atividade capaz de qualificar alguém para exercer uma atividade, elevando suas habilidades capacitando-a para exercer novas funções. É um processo de assimilação de curto prazo, a fim de transmitir ou reciclar conhecimentos, que uma vez implementados, modificam a bagagem cultural de cada indivíduo (MARRAS, 2000).

Chiavenato (2010) define quatro maneiras de se treinar:

-Transmissão de Informações: realizado por funcionários recém contratados, com a finalidade de serem apresentados ao seu trabalho na instituição, através de integração.

-Desenvolvimento de Habilidades: está voltado ao trabalho, o funcionário treina as habilidades necessárias para que as funções do cargo sejam desempenhadas corretamente.

-Mudança de Atitude: voltado em motivar funcionários para que mudem o comportamento da empresa, passando de atitudes negativas para positivas.

-Desenvolvimento de Conceitos: voltado para desenvolver ideias, com a finalidade de melhorar a qualidade e a produtividade da empresa.

Desenvolvimento:

Para Marras (2009), o desenvolvimento organizacional é um processo estratégico de longo prazo, que tem como finalidade alavancar a empresa em estágios promissores, ao mesmo passo em que as metas individuais, grupais e empresariais são inseridas neste propósito. O desenvolvimento está voltado para o futuro e não apenas o cargo atual, buscando o crescimento individual do colaborador e sua carreira (CHIAVENATO, 2010).

Para Fidelis (2008) os métodos mais utilizados para o desenvolvimento pessoal e profissional, são:

-Participação em Palestras e Seminários: a proposta deste método é atualizar o colaborador nas áreas essenciais para o bom funcionamento da organização.

-Rodízio de Cargos: tem como objetivo ampliar a visão do colaborador ao disponibilizá-lo para outros setores.

-Acompanhamento: os colaboradores atuam como suplentes uns dos outros, podendo desta forma absorver e auxiliar no desempenho das atividades.

-Educação Contínua: a empresa disponibiliza cursos voltados para o aperfeiçoamento das atividades.

-Educação Corporativa: a empresa busca desenvolver o lado institucional do colaborador, a fim de elevar seus talentos para o mercado de trabalho.

-Plano de Sucessão: a empresa busca garantir a continuidade dos talentos, desenvolvendo-os para futuras oportunidades.

Cada vez mais esse subsistema de treinamento e desenvolvimento tem sido crítico para a formação e maximização de capital intelectual da organização que é diretamente responsável por desenvolver as competências humanas afim de favorecer para que as empresas articulem suas vantagens competitivas. (VARZONI; AMORIM, 2021).

2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho fornece o feedback fundamental para que a empresa identifique os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, podendo dessa forma eliminar qualquer potencial problema e estabelecer novas metas, a fim de que um alto desempenho seja atingido (BOHLANDER; SNELL, 2009; GALLI et al, 2020).

Para Marras (2000), desempenho é definido como ato de cumprir uma tarefa traçada previamente, ou seja, é vinculado a duas circunstâncias: o querer fazer e o saber fazer. Deste modo, a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo gestor que resulta em mensurar o desempenho do colaborador obtido durante um período e área específica (MARRAS, 2009). A avaliação de desempenho tem como finalidade identificar pontos que precisam ser aprimorados, visando melhorar o desempenho de cada funcionário e, por consequência, da empresa como um todo (FERREIRA; NUNES, 2021).

Este subsistema auxilia a gestão de recursos humanos de modo que o rendimento do colaborador é avaliado, servindo como base para as tomadas de decisões voltadas ao servidor, como salário, promoções, necessidades de treinamentos, entre outros.

2.4. Remuneração e Benefícios

Remuneração é definida por Chiavenato (2004) como um salário bruto, uma recompensa pelo trabalho e dedicação do colaborador. Para o autor, salário é uma contraprestação pela realização do trabalho de um colaborador na empresa, ou seja, é uma troca: dinheiro por empenho, dedicação para a execução de atividades cotidianas estabelecidas. A remuneração do colaborador é associada à complexidade de sua carreira, ou seja, conforme a pessoa se desenvolve, sua agregação de valor é elevada e, como consequência, passa a ter mais valor para a empresa e para o mercado. (DUTRA, 2009).

Chiavenato (2004) ainda afirma que aquele colaborador que recebe apenas o salário pode se encontrar desmotivado e desvalorizado pela empresa, ao contrário do que ocorre com aquele que recebe além do salário algum benefício. Os benefícios estão cada vez mais pretendidos pelos candidatos ao analisarem uma vaga, e as empresas têm adotado alguns deles para desenvolver talentos (TRENTIN, 2021).

Os benefícios são vantagens proporcionadas pelas empresas, como pagamento adicional ao salário. Normalmente essas atribuições fazem parte da remuneração do colaborador (CHIAVENATO, 2004). O autor ainda cita que os benefícios são recompensas indiretas, como férias, segurança e plano de saúde (GALLI et al, 2020).

2.5. Gestão de Carreira

O último subsistema tem como finalidade o acompanhamento individual do colaborador, desferindo feedback, auditorias, a fim de monitorar se todas as áreas da empresa estão se desenvolvendo como o esperado. A gestão de carreira busca assumir o controle das atividades humanas, aplicando ferramentas possíveis de mensurar o objetivo traçado e a realização do mesmo. Segundo Chiavenato (2002), esse subsistema pode ser dividido em: controle de pessoas, banco de dados e sistemas de informação e, auditoria de RH.

- Controle de pessoas: É uma ação que tende a ajustar as atividades aos padrões determinados previamente pela empresa, projetando feedbacks, a fim que ocorra tudo conforme o planejado, apontando falhas, evitando sua repetitividade (CHIAVENATO; 2002, GALLI et al, 2020). Para o autor, esse processo é desenvolvido em quatro fases: estabelecimento de padrões desejados, observação do desempenho, comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, eliminando desvios.

- Banco de dados e sistemas de informação: São ferramentas consideradas essenciais para que haja um controle efetivo de recursos humanos e organizacionais. Chiavenato (2002) destaca que essas informações são de uso fundamental pelos gestores, para que a ação seja antecipada, culminando em vantagens competitivas no mercado.

- Auditoria de RH: Essa ação busca analisar de forma mais minuciosa as políticas e práticas dos colaboradores, comparando resultados, a fim de alcançar um eficiente sistema de avaliação e controle. Tem como finalidade encontrar falhas ou condições que são prejudiciais à empresa, ou definir práticas que devem ser inseridas na estratégia da empresa (CHIAVENATO, 2002).

Tornou-se cada vez mais essencial traçar um alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais. A gestão de carreira pode ser compreendida como uma prática de retenção essencial para desenvolvimento e aplicação de competências, que possibilita a execução de funções pelo funcionário de acordo com sua aptidão. Assim, a empresa é capaz de reter o funcionário motivado e competitivo ao superar as metas predefinidas de acordo com sua habilidade (TRENTIN, 2021)

3. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Caracteriza-se pesquisas descritivas, aquelas que têm como principal objetivo a descrição de características de determinado grupo específico. Além disso, essas pesquisas podem ser elaboradas com a finalidade de identificar relações entre as variáveis analisadas (GIL, 2010).

A unidade de análise é uma instituição de ensino de caráter público, com foco no ensino superior. Para a realização do estudo de caso, um questionário do tipo estruturado foi elaborado e aplicado em forma de entrevista entre os funcionários da instituição, não sendo autorizado a divulgação dos nomes dos entrevistados e nem da organização analisada.

4. ESTUDO DE CASO

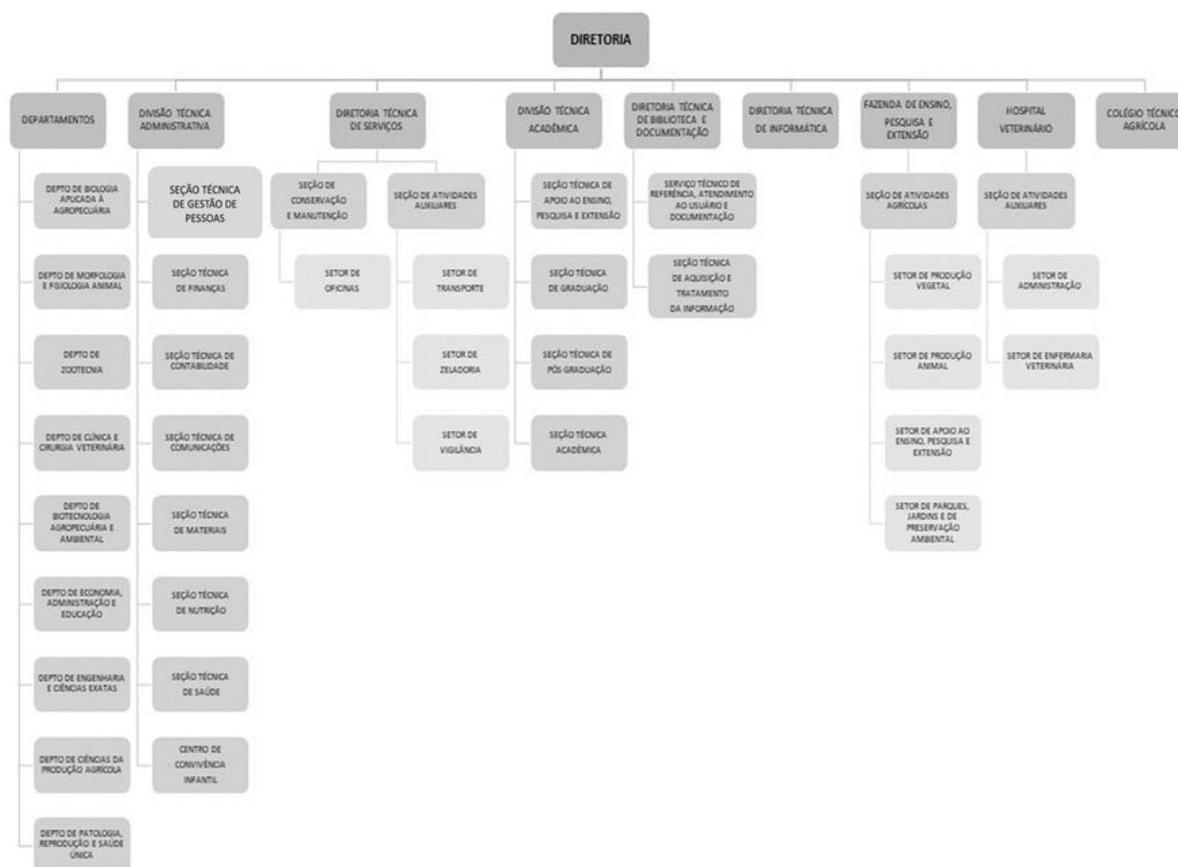
4.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional refere-se à forma como as empresas se organizam a fim de desenvolver suas atividades e concretizar suas metas, seus objetivos. Esta estrutura pode ser chamada de esqueleto da empresa.

No conceito de Cury (2000, p. 219) “para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

Cada empresa apresenta sua própria identidade de organização baseada em seus objetivos, tamanho, cenário atual e na natureza dos produtos que fabrica ou nos serviços que presta. (CHIAVENATO, 2002).

Figura 1: Organograma da instituição.



Fonte: Elaboração própria.

4.2. Descrição da Instituição

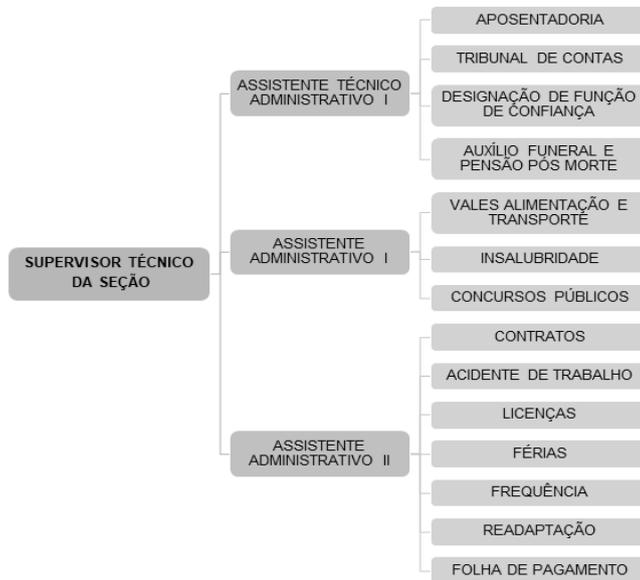
A instituição em análise conta atualmente com 552 funcionários ativos, distribuídos nas categorias: técnico-administrativos, pesquisadores, docentes e docentes (ensino médio/técnico) divididos em 46 lotações.

A Seção Técnica de Gestão de Pessoas (STGP) é subordinada a Divisão Técnica Administrativa, e é responsável pela instrução processual para a concessão de benefícios legais (adicional por tempo de serviço, aposentadoria, férias, licenças, afastamentos, alterações funcionais, etc.), pela administração do sistema de folha de pagamento e pelas ações voltadas ao desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.

A STGP assessora na realização de Concurso Público para provimento de funções ou cargos de servidores técnico-administrativos e docentes, bem como, efetiva as contratações, admissões e nomeações.

A STGP conta com 7 profissionais – sendo 1 supervisor técnico de seção, 1 assistente técnico administrativo I, 1 assistente administrativo I e 4 assistentes administrativos II.

Figura 2: Principais atividades STGP



Fonte: Elaboração própria.

4.3. Análise da Gestão de Pessoas

4.3.1. Análise do Subsistema de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção da instituição é realizado através de concursos de provas ou de provas e títulos, e sempre no padrão inicial fixado para a respectiva classe. O processo é realizado por uma Fundação terceirizada pela instituição, que tem personalidade jurídica e é a responsável em planejar, organizar, executar e supervisionar os concursos públicos desta instituição. A Fundação recebe da Área de Contratação e Estrutura Administrativa as demandas referentes à reposição de pessoal técnico e administrativo para concurso público e mobilidade funcional. As admissões obedecem rigorosamente à ordem de classificação no concurso.

Os servidores selecionados são obrigatoriamente cadastrados no sistema de cadastro do Ministério do Trabalho, também utilizado em caso de demissões e rescisões. Todas as informações são lançadas no sistema e entregues via programa instalado - CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) NET ou via site do CAGED.

No setor público, a seleção é realizada através da realização de concursos públicos para

o preenchimento de cargos previamente fixados. É através do concurso que são aplicadas provas que abrangem conteúdos amplos exigindo dos candidatos elevado nível de conhecimento para que haja aprovação. Deste modo, são desconsiderados aspectos associados a atitudes, valores, motivação e traços de personalidade (PIRES et al, 2005).

Além da falha durante a seleção, pode ser destacada também durante o recrutamento, que é realizado através da publicação do edital, não havendo identificação do perfil desejado dos futuros servidores. De acordo com Pires et al (2005), o processo seletivo é desenvolvido durante um período que, frequentemente, é aplicado erroneamente pelos supervisores, acabando por nomearem servidores com comportamentos insatisfatórios.

Nesta instituição, o servidor recém aprovado em concurso público, passa por um período de análise chamado de estágio probatório e tem verificada sua adaptação ao emprego público e à área de atuação durante o período de três anos de efetivo exercício. Para fins da Avaliação Especial de Desempenho, é obrigatória durante todo o período a análise expressa da assiduidade e disciplina.

A Avaliação Especial de Desempenho é realizada por Comissão Especial de Avaliação de Desempenho composta pelo superior imediato e por dois representantes dos servidores técnicos e administrativos pertencentes ao quadro permanente da instituição, sob a presidência do primeiro. É função do RH acompanhar essa avaliação com o objetivo de assessorar, realizando ações que possibilitem a sua efetiva execução. Além disso, deve testar a assiduidade, com base nos registros de frequência do servidor, bem como atestar a disciplina, consignada em seu registro funcional.

São considerados estáveis, após três anos de efetivo exercício, os servidores aprovados no estágio probatório. O servidor estável só pode ser demitido em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo disciplinar.

4.3.2. Análise do Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

O desenvolvimento organizacional tem como objetivo englobar o desenvolvimento juntamente ao treinamento, aperfeiçoando as habilidades do servidor, aproximando-os dos negócios, aumentando a sua participação, integração e aprimorando as carreiras às responsabilidades e competências. O treinamento é responsável em produzir mudanças de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada servidor, tendo em vista que é capaz de implementar ou modificar a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2002).

As atividades de desenvolvimento de competências na administração pública, assim como na iniciativa privada, podem auxiliar o planejamento das carreiras. Nesta instituição, atualmente o subsistema de treinamento e desenvolvimento não é ponto de destaque. Normalmente, quando colocado em prática, é direcionado a capacitação em softwares, segurança em laboratórios e uso de EPIs em geral.

4.3.3. Análise do Subsistema de Avaliação de Desempenho

No setor público, a avaliação de desempenho individual tem como objetivo medir a atuação do servidor na empresa, destacando a contribuição deste com os objetivos organizacionais. A pontuação final está relacionada ao alcance das metas, bem como aos procedimentos e critérios específicos para a atribuição da gratificação (PIRES et al, 2005).

O subsistema de avaliação de desempenho nesta instituição, está presente no que é chamado de ADP - Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional. Basicamente, é um sistema de gestão do desempenho dos servidores técnicos e administrativos, que tem como objetivo geral promover o desenvolvimento institucional. É um processo participativo, dinâmico e contínuo entre o chefe e o servidor, que se realiza por meio de:

- I. planejamento, acompanhamento e análise do trabalho em um determinado período de tempo;
- II. ações voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional;
- III. iniciativas de autodesenvolvimento.

Apesar da teoria ser bastante positiva, essa ferramenta administrativa utilizada pela instituição em questão, na prática pode torna-se questionável quando a pontuação não é dada de forma imparcial e consciente pelos supervisores, fazendo com que os servidores se sintam desmotivados, causando um efeito contrário ao propósito pré- estabelecido.

4.3.4. Análise do Subsistema Remuneração e Benefícios

REMUNERAÇÃO:

Os funcionários públicos são regidos pelo Regime Jurídico do Servidor Público, que representa o conjunto de princípios e de regras que orientam os direitos, os deveres e demais normas que regem a vida funcional dos servidores públicos.

De acordo com a LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, o vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei. O vencimento do emprego público é disposto no

edital de abertura de inscrições do concurso público, durante o processo de recrutamento.

Já a remuneração é o valor correspondente ao vencimento somado às vantagens pecuniárias a que o servidor faça jus, como: adicional por tempo de serviço, sexta-parte, gratificação de representação, adicional de insalubridade, adicional de férias e outras vantagens ou concessões pecuniárias previstas em legislação específica.

Para Pires et al (2005), a evolução dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem ser resultado de positivas avaliações de competências do servidor, verificada através do subsistema de avaliação de desempenho, pois, segundo o autor, deve ser considerado quesito fundamental na determinação da progressão na carreira e, conseqüentemente, na remuneração variável do servidor.

BENEFÍCIOS:

Nesta empresa, os benefícios são concedidos ao servidor técnico- administrativo e docente, e estão divididos entre benefícios legais e sociais. Os benefícios legais são aqueles garantidos por lei, obrigatórios a todas as empresas. Os benefícios sociais, são facilidades oferecidas pela empresa, agregando conceitos diversificados de remuneração indireta. Importante ressaltar que ambos os benefícios podem ter diferenças quanto a exigências ao serem aplicados ao servidor estatutário ou ao servidor celetista.

Quadro 1: Benefícios Legais e Definição

BENEFÍCIOS LEGAIS	DEFINIÇÃO
ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	Concedido pela execução de atividades ou operações que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham o servidor a agentes nocivos à saúde acima dos limites de tolerância fixados pelas normas legais.
APOSENTADORIA	Refere-se ao afastamento remunerado que um trabalhador faz de suas atividades após cumprir determinados requisitos estabelecidos por lei.
FALTAS	Podem ser justificadas, injustificadas, a fim de acompanhar esposa ou companheira grávida consulta médica, ou para acompanhar filho de até 6 anos a consulta médica, realizar exames preventivos de câncer.
FÉRIAS	Após cada período de 12 meses da vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito a férias. São 30 dias de férias anuais, observada a escala que for aprovada pela administração.

GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO	Concedida, a título de representação, ao servidor nomeado ou designado para função de coordenação, direção, chefia, assessoramento e supervisão.
LICENÇA GESTANTE	A servidora poderá requerer, junto à Área de Recursos Humanos, a concessão da licença gestante, anexando atestado médico comprovando a gravidez e a respectiva idade gestacional.
LICENÇA SAÚDE	A licença para tratamento de saúde dependerá de perícia em saúde realizada na Seção Técnica de Saúde e é concedida ao servidor impossibilitado de exercer sua função por motivo de doença. O servidor continuará percebendo sua remuneração durante o período da licença.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2: Benefícios Sociais e Definição

BENEFÍCIOS SOCIAIS	DEFINIÇÃO
AUXÍLIO CRIANÇA	Concedido aos servidores da instituição em que não haja Centro de Convivência Infantil ou naquele que não houver vaga, ou ainda que não tenha condições adequadas para atendimento da criança. Fará jus ao benefício o servidor com filho biológico ou legalmente adotado, sob guarda ou tutela, na faixa etária de 3 meses a 3 anos e 11 meses. O valor do Auxílio Criança será fixado pelo principal dirigente da instituição, de acordo com a disponibilidade orçamentária da mesma.
AUXÍLIO EDUCAÇÃO ESPECIAL	Concedido, mensalmente, ao servidor que tenha filho biológico ou legalmente adotado, sob guarda ou tutela, portador de necessidades especiais que, em função de suas condições, necessite de educação especial ou atendimento adequado em seus diferentes aspectos. O valor do Auxílio Educação Especial será fixado pelo principal gestor da instituição, de acordo com a disponibilidade orçamentária da mesma.
VALE ALIMENTAÇÃO	Concedido a todo servidor técnico-administrativo, docente ou pesquisador que estiver no exercício de suas funções na instituição, independentemente de sua remuneração mensal. Para apuração do direito ao benefício será considerada a frequência, comparecimentos e/ou ausências, apresentada pelo servidor durante o período que antecede sua concessão.
VALE TRANSPORTE/COMBUSTÍVEL	Concedido através de créditos em cartão magnético, devendo ser utilizado exclusivamente para deslocamento residência-trabalho e vice-versa, em transporte público ou veículo próprio. Para apuração do direito ao benefício será considerada a frequência, comparecimentos e/ou ausências, apresentada pelo servidor durante o período que antecede a concessão do benefício.

Fonte: Elaboração própria

4.3.5. Análise do Subsistema de Gestão de Carreira

Na administração pública, o tempo de serviço é considerado como a principal variável ao determinar a evolução da carreira dos servidores nos cargos (PIRES et al, 2005). Para o autor, não há grande discrepância salarial entre os servidores ocupantes dos mesmos cargos, em virtude de variáveis como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados.

Nesta instituição um dos fatores motivacionais para o aumento salarial do servidor é o sistema online de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional (ADP) que é realizado em três etapas: Planejamento de Desempenho, Acompanhamento de Desempenho e Análise de Desempenho.

A primeira etapa é realizada de forma individual, sendo estabelecida em conjunto pelo superior imediato e servidor, alinhando as atividades a serem desempenhadas no período, definindo o rol de Indicadores de Desempenho disponível no sistema online, os mais adequados às atividades planejadas e ao servidor.

Na etapa de Acompanhamento de Desempenho, o superior imediato acompanha o desempenho do servidor, verificando os resultados parciais do que foi planejado na etapa anterior, efetuando os respectivos registros no formulário online.

Na última etapa, Análise de Desempenho, é verificado o resultado do trabalho apresentado pelo servidor no período estipulado, sendo atribuída pelo superior imediato, uma pontuação para cada fator de desempenho. A apuração total de pontos é feita utilizando uma escala crescente de 1 (Desempenho Insatisfatório) a 5 (Desempenho Excelente).

Por fim, a pontuação final atribuída deve ser justificada pelo superior imediato e o mesmo deve elaborar um Plano de Desenvolvimento Profissional, indicando aspectos a serem melhorados pelo servidor, através de cursos ou outras formas de desenvolvimento profissional.

Além de acompanhar a contribuição do servidor para a melhoria da empresa, os dados do ADP também servem para dar apoio ao programa permanente de desenvolvimento, identificando as necessidades de treinamento, avaliar o plano de desenvolvimento da instituição e como critérios para os institutos do plano de carreira e bolsa complemento educacional, assim como subsídio para o Plano de Carreira e Mobilidade Funcional.

A seguir, é apresentado um quadro simples da análise dos resultados:

Quadro 3: Análise

SUBSISTEMAS	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Realizado por empresa terceirizada de acordo com a demanda informada pela Área de Contratação.	Não há identificação do perfil desejado dos futuros servidores.
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Aperfeiçoa habilidades do funcionário, aprimorando suas carreiras.	Pouco destaque para a área administrativa, como a área de Gestão de Pessoas.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	A pontuação final do ADP, pode resultar em gratificação.	A maioria das vezes, a pontuação é dada imparcialmente pelo supervisor.
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	O valor da remuneração é fixado por lei e existência d benefícios sociais	Aplicados com diferenças, muitas vezes, significativas dependendo do regime de trabalho do servidor.
GESTÃO DE CARREIRA	Utilização do ADP para encontrar falhas na instituição	Atualmente pouco desenvolvido, com suspensões do Plano de Carreira e Mobilidade Funcional.

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tendências para a gestão de pessoas proporcionam uma visão mais estratégica dessa atividade, direcionando o foco, anteriormente restrito ao controle, para o desenvolvimento sincronizado das pessoas e da organização, possibilitando o alcance simultâneo dos objetivos de ambos (VARZONI; AMORIM, 2021)

A possibilidade de alinhar o desenvolvimento das carreiras dos profissionais ao desenvolvimento da organização permite um ganho estratégico significativo, que impulsiona as instituições, ao mesmo tempo em que favorece a atuação profissional (TRENTIN, 2021).

Inicialmente, a breve revisão bibliográfica proposta permitiu traçar um cenário teórico sobre a gestão de pessoas, destacando os subsistemas e evidenciando sua aplicação no setor público. Embasado nas leituras realizadas, foi possível elaborar uma análise de dados com o intuito de averiguar a operacionalização da gestão de pessoas atualmente desenvolvida na empresa objeto do estudo.

Diante do levantamento realizado a respeito dos subsistemas adotados pela instituição, comparando com o cenário atual, é possível identificar alguns benefícios considerados essenciais pelos estudos que estão suspensos pelo principal gestor da instituição. Entre eles, destaca-se os que, do ponto de vista motivacional, têm maior impacto: Bolsa Complementar Educacional, Avaliação de Desenvolvimento Profissional; além da redução de prazos e vantagens dos demais benefícios ainda existentes.

A suspensão temporária dos benefícios pelo principal gestor da instituição, tem como justificativa o impacto na manutenção do equilíbrio orçamentário e financeiro da instituição. Espera-se que esse quadro seja revertido o quanto antes, pois a desmotivação entre os servidores está evidente.

Perante ao cenário encontrado, os planos de benefícios nas empresas em geral são aspectos importantes por promoverem a satisfação e motivação dos mesmos e consequentemente fortalecendo a organização no mercado. Além disso, o subsistema de recrutamento e seleção deve ser centrado, tendo como propósito atender as necessidades específicas da instituição, de modo que não precise investir muito mais que o necessário em treinamento para os novos funcionários, apenas para futuras manutenções.

Conclui-se que a contribuição da gestão de pessoas deve ultrapassar noções relativas à implantação e adaptação, sendo direcionadas aos comportamentos das pessoas e à consecução das estratégias deliberativas. Deve ser também considerada a sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolvendo competências organizacionais (FERREIRA; NUNES, 2021).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. 14a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BULLER, F.; MCEVOY, G. Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, v. 22, p. 43–56, 2012.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Iniciação à administração de recursos humanos, 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

CURY, A. Organização e Métodos: Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, J.; NUNES, T. Gestão de Pessoas no serviço de saúde militar nas Forças Armadas Angolanas. *Revista de carreiras e pessoas*, v. 11, n.3, p.465-488, 2021.

FIDELIS, G. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: uma abordagem na educação corporativa. 1. ed. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2008.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Atlas, p.11-34, 2002.

FREITAS, A. et al. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, 2022.

GALLI, L. et al. A Gestão de Pessoas em Empresas Familiares do Agronegócio: sistema benefícios, sistema treinamento e desenvolvimento e outros sistemas. SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho, v. 3, n. 1, p. 334-347, 2020.

GALLI, L. et al. Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 5, p. 47026-47041, 2021.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n.2, p.157–174, 2001.

MARRAS, J. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. Administração da Remuneração. São Paulo: Pioneira, 2002.

MARRAS, J. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A.; OLIVEIRA, A. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. Revista de Administração Contemporânea, 15, 2011.

OLIVEIRA, J. Relato de Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal: Divulgação de Informação Financeira e Não Financeira. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra. 2021.

PIRES, A. et al. Gestão por competências em organizações de governo. ENAP, 2005.

PORTAL DA LEGISLAÇÃO. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm > Acesso em 01/08/2022

RASMUSSEN, E.; ANDERSEN, T.; HAWORTH, N. Has the strategic role and professional

status of human resource management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations*, v. 52, n. 1, p. 103-118, 2010.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores. *Revista Alcance*, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021.

VARZONI, G.; AMORIM, W. Modelos de Gestão de Pessoas. *Revista de carreiras e pessoas*, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021.