

**INSTITUIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO, EDUCAÇÃO E CULTURA
DO CEARÁ**

**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

**GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NAS
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS MUNICIPAIS**

**PACATUBA
2012**

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

**GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NAS
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICASMUNICIPAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para a obtenção do título de Graduado em Bacharel em Administração de Empresas, da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, sob a coordenação do Instituto de Desenvolvimento, Educação e Cultura do Ceará – IDECC e, orientação do Professor Maxwell Vidal Rodrigues.

**PACATUBA
2012**

CLAUDIO SILVA PEIXOTO

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS MUNICIPAIS

Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito para a obtenção do título de Graduado em Bacharel em Administração de Empresas, da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, sob a coordenação do Instituto de Desenvolvimento, Educação e Cultura do Ceará – IDECC e, orientação do Professor Maxwell Vidal Rodrigues.

Aprovado em ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Profº Maxwell Vidal Rodrigues

Dedico este trabalho Acadêmico aos meus pais: Almir Alves Peixoto, Liduina da Silva Peixoto. Aos meus irmãos, á minha esposa Ana Silvia Galdino de Paulo e a todos os meus amigos pelo incentivo e apoio para a realização deste sonho.

.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de ter convivido durante o período acadêmico com pessoas amigas, que sempre estiveram dispostas a colaborar com meu engrandecimento profissional e pessoal. Agradeço ainda aos profissionais que compõem de forma geral e impar ao Instituto de Desenvolvimento, Educação e Cultura do Ceará - IDECC, pela presteza dos serviços ofertados aos alunos do núcleo de Pacatuba.

“Como seres humanos, somos definidos pelas causas a que servimos e pelos problemas que lutamos para superar. É a paixão em solucionar problemas extraordinários que cria o potencial de realizações extraordinárias.”

Gary Hammel

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na busca de demonstra a crescente importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações privadas e públicas no que concerne a uma melhoria contínua nos processos existentes dentro das estruturas organizacionais. Os recursos humanos é de fundamental importância para que haja uma evolução nas estruturas organizacionais, o qual o maior capital das organizações é o capital humano que as mesmas possuem. De início o homem vivia nas cavernas o qual devido às necessidades de sobrevivência teve-se que se unir a outras tribos. Ao passar dos anos isso vem se repetindo onde os mesmos por questões de sobrevivência passam ter que conviver em um mundo sociável o qual os mesmos têm que interagir mediante a um mundo globalizado onde as formas de agir e de pensar evoluem a cada geração. O Homem não é mais aquele ser individual e sim parte integrante de uma coletividade, pensando nisso ao passo em que as organizações passam por períodos de mudanças em suas estruturas organizacionais principalmente nas relações de trabalho entre empregado e empregador surgem-se várias atitudes em relação às intermediações para com os conflitos existentes entre os mesmos. Então com o aprimoramento de vivências e experiências adquiridas surge uma nova forma inovadora de gerir pessoas, não se trata somente de administrar pessoas e sim de administrar com pessoas onde os processos e conceitos são vistos com o olhar de resultados satisfatórios tanto para as organizações como para as pessoas que colaboram para a realização do sucesso seja ele nas instituições privadas ou públicas. A gestão de Pessoas vem trazer acima de tudo uma visão ampla de como trabalhar com pessoas e quais as ferramentas certas para que se possam obter melhores resultados. Gerenciar pessoas é um desafio e tanto para as instituições, mas a chave do sucesso é buscar sempre um bom entendimento entre as partes e jamais usar de métodos ultrapassados e antiquados para com as pessoas. Tudo depende de um bom diálogo e respeito mútuo entre os interessados, sejam colaboradores, empregadores, fornecedores, clientes instituições privadas ou públicas.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Capital Humano.

ABSTRACT

This work was done in finding demonstrates the growing importance of people management within public and private organizations regarding the continuous improvement of existing processes within organizational structures. Human resources is crucial for there to be a change in organizational structures, which the organizations greatest asset is the human capital that they possess. From early man lived in caves which due to survival needs that had to join other tribes. Over the years it has been repeated by the same issues where survivors are having to live in a world sociable which they have to interact through a globalized world where the ways of acting and thinking evolve with each generation. Man is no longer the individual but rather be part of a community, while thinking about it in that organizations go through periods of change in its organizational structures especially in labor relations between employer and employee come up several attitudes toward intermediation towards the conflicts between them. So with the improvement of livings and experiences comes a new innovative way to manage people, it is not only to manage people but with people where to administer the processes and concepts are seen through the eyes of satisfactory results for both organizations and for people who collaborate to achieve success whether in private or public institutions. Managing People above all brings a broad overview of how to work with people and what the right tools so they can get better results. Managing people is a challenge for the institutions, but the key to success is to always get a good understanding between the parties and never use outdated and antiquated methods to people. Everything depends on a good dialogue and mutual respect between stakeholders, whether employees, employers, suppliers, customers, private or public institutions.

KEY - WORDS: People Management, Human Resources and Human Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas.....	21
---	-----------

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	10
1- COMO SURTIU O CONCEITO GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2- CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1 Evolução do conceito Gestão de Pessoas.....	16
3 – OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
3.1 Contexto da Gestão de Pessoas.....	18
4 - A ESTRUTURA DO ORGÃO GESTÃO DE PESSOAS.....	19
5 – OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	20
5.1 Processos de Gestão de Pessoas.....	21
5.2 Processo de Aplicar Pessoas.....	23
5.3 Processo de Recompensar Pessoas.....	24
5.4 Processos de Desenvolver Pessoas.....	25
5.5 Processos de Manter Pessoas.....	25
5.6 Processo de Monitorar Pessoas.....	26
6 – GESTÃO E PESSOAS NA ATUALIDADE.....	27
6.1 Capital Intelectual	28
6.2 Capital Humano.....	29
6.3 Talento Humano.....	30
6.4 Capital Intelectual, Humano e Talento dentro das Organizações Privadas e Públicas Municipais.....	31
CONCLUSÃO.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

APRESENTAÇÃO

O presente estudo demonstrará as relações de trabalho das pessoas para com as empresas privadas e públicas municipais o qual se tem a Gestão de Pessoas como ferramenta inovadora para a realização e obtenção de bons resultados organizacionais. O trabalho acadêmico é de suma importância para uma aprendizagem centrada em aspectos relevantes no que diz respeito às formas de agir e de ser das organizações em relação ao gerenciamento de pessoas. Com ele pode-se perceber a importância de certos pontos os quais podemos realizar de forma a colaborar de maneira positiva dentro da organização. Para a coleta das informações utilizadas no certame da pesquisa acadêmica foram utilizadas pesquisas de estudiosos habilitados para retratar assuntos relacionados ao tema apresentado. O estudo vem apresentar ainda meios inovadores de como lidar com pessoas e quais os resultados, a partir de ações pautadas não somente nos interesses da organização, mas dos interesses dos colaboradores. A gestão de Pessoas é resultado obtido de várias experiências e vivências adquirida ao longo dos anos, os quais se resultaram em transformações na maneira de observar as relações entre empregadores e empregados bem como nas leis que asseguram os direitos e deveres de ambas as partes. O presente trabalho vem ainda discorrer sobre as relações de trabalho do setor público, o qual mediante ao contexto nacional observado no que diz respeito às estruturas organizacionais de gestão para com as relações de trabalho no trato de gestão de pessoas, as formas de conduzir são ainda precárias, pois não existem de fato políticas públicas que assegurem na realidade meios para gerenciar de forma coesa as relações entre funcionário, governos e gestores públicos municipais. Contudo é preciso rever uma série de conceitos os quais muitas vezes são ultrapassados e antiquados, onde não existe sequer flexibilidade nas ações. Promover serviços, produtos e ações de qualidade é uma questão de sobrevivência para as organizações, pois as mesmas dependem diretamente ou indiretamente para continuarem a existir perante aos mercados cada vez mais competitivos.

1- COMO SURTIU O CONCEITO GESTÃO DE PESSOAS.

Segundo Chiavenato (2000) a expressão Gestão de Pessoas é utilizada desde o seu surgimento. Seus fundamentos são embasados nos princípios a Administração Científica, onde dá suporte á racionalização das formas de trabalho.

“A Gestão de Pessoas (GP) é responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Joel Souza Dutra , 2008 p. 17

Baseando-se nos estudos de Albert Chierns (1982) e Malvezzi (2010) e Joel Sousa Dutra, pode-se perceber que até o ano de 1.700 o trabalho era de forma artesanal onde nesse cenário o trabalhador era artesão. Os mesmos trabalhavam de forma a garantir a sua sobrevivência, o qual produzia e trocava seus produtos sob a forma de manufatura. Foi então que na Inglaterra precisamente no século XVIII a população obteve uma alta em seu crescimento populacional, o qual se passou a ter um maior demanda por produtos, tendo como consequência uma escassez de matéria prima para os artesãos. Foi então que os mais abastados mais ricos da época tiveram e excelente ideia de adquirirem matéria prima em maiores quantidades para armazenarem e conseqüentemente mediante a escassez ofereceria trabalho aos artesãos em troca de dinheiro, eles seriam remunerados pelos seus serviços. Surgia então à forma de trabalho remunerado e os artesãos passariam a ser empregados e a terem patrões, onde os mesmos teriam que não mais produzir e trocar e vender seus produtos, mas produziriam para seus patrões em forma de trabalho. Nesse contexto surge a expressão cercamentos que em inglês chama-se enclosure o qual significa as mudanças sobre a forma de trabalho. A produção manufatura dava-se lugar a produção mecânica advento do capitalismo bem de produção. Os senhores feudais passaram a cercar suas terras e a expulsar os camponeses. As lãs das ovelhas abasteciam as fábricas de tecidos e os camponeses migravam para as cidades em busca de trabalho, pois não tinham para onde ir e não podiam ficar sem suas necessidades básicas a de se alimentar ou de

vestir. No entanto os salários eram baixíssimos devido a alta procura de trabalho e os patrões não se importavam com os colaboradores e sim com os lucros. Os trabalhadores artesãos se se deparavam com um novo cenário em sua volta onde as formas de trabalho eram diferentes daqueles que eles eram acostumados, o tempo e a agilidade na produção eram outros, mais velozes e as exigências eram maiores, os mesmos não trabalhavam mais com o domínio do seu próprio tempo, mas com as exigências dos donos das fábricas. Os novos proletariados teriam que se adequar a todo custo às novas regras e para isso teriam que se submeter aos desmandes daqueles que só pensavam em enriquecer a custa do trabalho sofrido dos mais pobres.

Mediante ao crescimento da indústria, em meados de 1829 o cenário de aquisição de matéria prima e de produtos tem um crescimento muito elevado e exigia-se cada vez mais da força de trabalho de homens, mulheres, crianças, jovens e idosos, onde os mesmos eram expostos e submetidos à força de trabalho pesada e humilhante onde as condições de trabalho eram na maioria das vezes insalubre e a jornada de trabalho excedia as forças que o homem poderia suportar, chegando-se até 22 horas diárias. Todas essas colocações inseridas ainda em situações de perigo, fome, descaso, falta de humanidade e sem preparo total da sociedade para com as pessoas menos abastadas em relação às forças de trabalho. Os trabalhadores não tinham uma alimentação adequada devido às poucas condições financeiras que os mesmos tinham na época. O padrão de vida em relação a uma qualidade de vida era praticamente nula. Tudo isso se somava as péssimas condições de trabalho que os patrões colocavam para seus funcionários onde ocasionavam várias pessoas doentes e chegando-se até mesmo a morte de algumas pessoas. A partir desses questionamentos , percebeu-se que as organizações estavam sendo prejudicadas de alguma forma. Nesse contexto é necessário lembrar que a indústria crescia rapidamente nessa época e adquiria cada vez mais tecnologias o qual as pessoas eram partes fundamentais para a realização desse crescimento, mas as organizações não sabiam ainda como gerenciar as formas de trabalho e suas relações com as organizações, o qual se bem gerenciadas propiciam muito crescimento e desenvolvimento para as empresas. O homem passou a trabalhar mais e mais como se fosse de fato uma máquina, mediante a isso, o mesmo passou a ter problemas advento de trabalhos pesados e

exaustivos tudo relacionado ao trabalho. Segundo Malvezzi (2010) entre 1880 e 1920 ocorreram algumas mudanças significativas, uma delas foi à troca dos motores à vapor para a energia eletromecânica. Durante todas essas mudanças ocorreram uma falta enorme de pessoas qualificadas para o manuseio de máquinas cada vez mais modernas. Vale ressaltar que as pessoas que já manuseavam as máquinas tinham pouco conhecimento ou nenhum sobre as máquinas, provocando vários problemas e danificando-as causando prejuízos enormes para as empresas. Mediante os vários problemas relacionados a esse sentido passou-se então a utilização de alocação de pessoas já que a especialização dos proletariados eram raras de se encontrar. Nesse mesmo período somava-se a falta de especialização e um não gerenciamento de forma eficaz para com os funcionários onde surgiam a todos instantes vários problemas em relação às forças de trabalho onde tinha que haver uma solução para minimizar tais entraves que prejudicavam as empresas. Uma delas foi solucionada através de alocação de pessoas capacitadas. As organizações passaram a se preocupar e surge os primeiros testes psicológicos (Army Alpha e Army Beta). O modelo de homem passa a ser de o homem funcional aquele que deve ser inserido no local certo para atingir uma determinada demanda de trabalho.

Em meados do século XIX com a demanda de cadastros de funcionários de controlar e contabilizar as faltas bem como demissões e admissões dos colaboradores surgia-se a necessidade de implantar /criar um departamento para atuar diretamente sobre essas questões, criando-se o departamento de Recursos Humanos. De início de sua criação os funcionários responsáveis pelo setor agiam sob a forma rígida e fria para com os colaboradores, o foco era as demissões. Os profissionais eram conhecidos principalmente como “chefes de pessoal”. A ideia que se tinha era que o departamento de pessoal significava demissão. De forma geral o departamento era visto como autoritário inflexível isso foi intitulado por vários anos pelas empresas. Atualmente podem-se encontrar departamentos com a denominação de recursos humanos e departamento de pessoal, mas menos intransigente sobre a forma de trabalho, pois há leis que asseguram os direitos dos trabalhadores. Foi com a perseverança e encorajamento de grandes pensadores que pensavam e afirmavam através de estudos que as formas de trabalho deveriam mudar evoluir para patamares maiores.

O engenheiro Frederick W. Taylor entre 1903 e 1906 tinha como percepção que os colaboradores eram partes fundamentais para o processo de produção, onde os mesmos deveriam receber treinamentos adequados, ter uma maior formação de conhecimentos para poder produzir mais e em maiores quantidades e com qualidade. Taylor foi o primeiro a elaborar estudos no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados. Logo depois Henri Fayol lançou o livro a Administração Geral e Industrial, onde falava pela primeira vez da divisão das funções do administrador: PLANEJAR, ORGANIZAR, COORDENAR, COMANDAR E CONTROLAR. É visível que as mudanças surgiriam ao longo dos anos, percebe-se ainda que os Recursos Humanos, Departamento de Pessoal e Gestão de Pessoas teriam um papel muito mais importante na vida das pessoas e fundamentalmente na vida dos trabalhadores. A importância da relação entre colaboradores e empregados tornou-se a base do novo modelo de administrar. Mediante a isso em meados dos anos 1920 surge para o chefe de pessoal, na época altamente autoritária e intransigente, tinha que se aumentar a produtividade eliminando os conflitos e os custos que representavam para as organizações o qual passou a ter um cuidado maior para com os funcionários. As necessidades da pessoa humana passou a ser vista com um olhar especial, tendo uma nova visão de administrar pessoas, pois o comportamento humano poderia influenciar diretamente nas organizações e entendia-se cada vez mais que a satisfação no trabalho acarretaria em uma melhor eficácia e eficiência em relação ao desempenho profissional.

O Departamento de RH no Brasil iniciou-se juntamente com a Legislação trabalhista na década de 30 com o surgimento do movimento sindical e a proteção dos trabalhadores onde modificaram toda uma estrutura de trabalho para uma nova formulação trabalhista. No Brasil antes da década mencionada não havia lei que viabilizasse os direitos dos trabalhadores. Ainda no Brasil o Departamento de Pessoal surge após a criação das leis trabalhistas o qual tinha como objetivo a garantia das exigências legais que asseguravam as leis trabalhistas. O Brasil deu um salto nessa área em 1943 houve a promulgação de consolidação das Leis do trabalho (CLT) com essa legislação obteve-se condições de trabalho para menores de idade, definição de férias remuneradas, regulamentou horários de trabalho e criou a carteira profissional de trabalho. No Brasil tivemos grandes mudanças na

área de crescimento econômico e abertura de mercado para venda de novos produtos, como por exemplo, o setor automobilístico que abriu as portas para um crescimento promissor tudo isso passou a ter um cuidado maior com a eficácia e eficiência dos trabalhadores onde as formas de agir para com os colaboradores eram decisivas para promover o crescimento das organizações. A partir de 1964 surgiu uma nova visão no Brasil sobre Gestão de Pessoas, onde se passava a inovar nas formas de gerenciamento em relação à forma de agir e de pensar sobre as relações de trabalho para empregado e empregador.

As formas como se observava as questões de trabalho e relações de trabalho entre funcionários e empresas eram abusivas e inadequadas, tivemos excelentes lições de vida de pessoas que foram adiante e contribuíram para que tivéssemos hoje uma visão inovadora sobre gerenciamento de pessoas, mas mesmo ao passar de tantos anos infelizmente ainda nos deparamos com organizações e pessoas que fazem das práticas uma controvérsia do que se vê na literatura moderna de gestão. No entanto as organizações que atuam de maneira organizada e têm em suas estruturas novas formas inovadoras de gerenciar pessoas consegue se sobressair daquelas que não agem da mesma forma, pois valorizar acima de tudo o capital humano é valorizar o próprio capital da empresa.

2 - CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Idalberto Chiavenato, em o livro *Gestão de Pessoas*, Ano 2008, O Conceito de Gestão de Pessoas é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negocio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

2.1- Evolução do conceito gestão de pessoas

Administração de Recursos Humanos ou Relações Industriais como já foi mencionado vem desde o século XX, o qual surgiu com a revolução industrial devido às necessidades de crescimento e melhor organização nas formas de gerenciamento com o trabalhador. Mas ao passar dos anos precisamente na década de 1950 o termo foi substituído por Administração de Pessoal, onde já não se pensava somente de intermediar conflitos e sim administrar e gerenciar as pessoas de acordo com as legislações vigentes da época. Em 1960 o conceito teve novas mudanças pois as leis trabalhistas não se inovaram, não acompanhando o ritmo e os desafios das organizações o qual a cada dia se intensificavam . As pessoas, os trabalhadores passavam a ser consideradas como recursos fundamentais para o sucesso da organização, onde o ser humano era capaz de enfrentar os desafios que as organizações tinham que enfrentar para conseguir crescer tanto economicamente como em expansão de mercado. Então surgiu o conceito Administração de Recursos Humanos. No entanto apesar de varias evoluções em suas formas de ser e de agir os funcionários ainda eram tratados e vistos como recursos produtivos ou agentes passivos onde deveriam ser planejados e controlados de acordo com as exigências das organizações. Ao passo que surgem novas tecnologias e com o surgimento do terceiro milênio onde a globalização está mais presente nas organizações e com os mercados cada vez mais em expansão tem-se percebido que as organizações estão preocupadas com as formas de gerenciar pessoas e vão muito além pois elas entendem que não se trata somente de administrar recursos

humanos nem tão pouco em administrar as pessoas e sim administrar com pessoas. O qual as pessoas são contribuintes para o crescimento e, sobretudo que a inteligência e a criatividade são partes fundamentais para a conquista de uma evolução econômica e de expansão de mercado. As pessoas não são descartáveis, mas sim partes integrantes de conquistas onde as organizações já percebem que as mesmas têm os seus valores como profissionais dotados de habilidades e capacidades que só elevam as organizações.

3- OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

Os colaboradores de uma organização são peças chaves para que a mesma venha a crescer e se desenvolver como de fato empresa atuante perante aos mercados, capaz de competir de maneira a superar seus concorrentes. Para se obter o tão sonhado sucesso a organização deve valorizar os funcionários trata-los como parte integrante da organização o qual o mesmo se sinta feliz no que diz respeito as relações de trabalho , só assim ele conseguirá desenvolver um bom trabalho e por conseguinte irá absorver melhor a missão e os valores da empresa, não por meios de imposições ou medos, mas pelo simples fato de achar que se a empresa crescer e atingir o auge do sucesso foi devido a participação e contribuição dos mesmo o qual terá crescimento profissional dentro da organização. Os funcionários podem elevar o nível de crescimento de uma organização, mas também podem causar danos irreparáveis, proporcionando inclusive a falência da empresa. No entanto se houver uma gestão de pessoas capaz de trabalhar sob a visão de crescimento em conjunto e não somente na busca incessante pelo poder e pelos lucros, o qual trata o funcionário como uma simples peça onde a função tão somente é produzir, a empresa dará um salto gigantesco em crescimento em todos os sentidos organizacionais. No entanto se considerarmos os objetivos da Gestão de Pessoas no âmbito da Gestão pública Municipal observa-se que os objetivos e finalidades da Gestão de Pessoas não são claros no setor público, pois se confundem com outros interesses. O setor Público não visa os lucros e sim uma prestação de serviços para a população seja ela local ou qualquer cidadão que necessite de seus serviços. Diferentemente do setor privado que visa os lucros, o qual a excelência dos serviços são formas de garantias de crescimento. No setor

público muitas vezes basta somente ofertar os serviços, restando algo a mais a ser desenvolvido no caso uma excelência dos serviços prestados. Na maioria das Prefeituras em seus setores de competências há uma nomenclatura de Recursos Humanos ou Departamento De Pessoal, raramente se observa gestão de pessoas, devido a uma não informação e evolução das novas praticas de gestão. Acarretando somente em trabalhos burocráticos e rotineiros tais como Folha de pagamento, Admissão e Demissão, Benefícios de aposentadoria, Elaboração de editais para concursos públicos, seleção de pessoas bem como regras, regulamentos da gestão pública. Na maioria das vezes os treinamentos e capacitações ficam a cargo e responsabilidade das Secretarias Municipais.

3.1- Contexto da Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato, 2008 p. 4. O Contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. O qual sem organizações e sem pessoas não poderia haver a inovadora Gestão de Pessoas.

Pode-se perceber ainda que uma completa a outra. As organizações precisam das pessoas para conseguir o atingimento do sucesso através de seus serviços prestados, o qual por sua vez as pessoas também precisam das organizações para obtenção do sucesso profissional e pessoal. Nas organizações públicas não é diferente, mas existem ainda dificuldades de entendimento e de práticas para com uma visão inovadora em relação a uma troca mutua de interesses no que diz respeito a contribuir e ser contribuído para a realização de crescimento tanto para a gestão pública como para os servidores municipais. As pessoas muitas vezes não se sentem parte da organização, se quer conhecem os princípios e valores que a gestão tem em suas estruturas organizacionais ou até mesmo a própria organização não tem definido nitidamente o que de fato ela tem como missão, visão ou seus valores no âmbito de gestão pública municipal, tornando difícil a uma compreensão e relação clara dos funcionários e gestores para com a organização. Como já foram citadas acima as organizações municipais existem de fato como RH, ou Departamento De Pessoal o qual vale ressaltar que a gestão de pessoas é algo mais profundo diferente do serviço burocrático e do convencional é algo que transcende as formas de ser e de agir, o qual o setor de recursos humanos

e departamento de pessoal estão inseridos na gestão de pessoas, mas a gestão de pessoas não está inserida nos mesmos.

4 - A ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Ha alguns anos atrás os departamentos de Administração de recursos humanos trabalhavam sob a forma tradicional, estruturados dentro de uma visão de departamentalização funcional. Por sua vez a forma funcional privilegia a especializações de cada órgão e não há uma cooperação entre os departamentos. Toda via essas formas de trabalho enfoca consequências não salutareas para as organização: Os objetivos dos departamentos possuem maior importância do que os objetivos globais e organizacionais. Os departamentos não se entendem e ficam medindo forças causando uma deficiência que impedi a visão sistêmica e obtenção uma melhor harmonia dentro da organização. O departamento de Recursos Humanos tem sua importância dentro das estruturas organizacionais o qual citamos a organização funcional tradicional do órgão RH. A mesma está dividida em sete pilares os quais enfocam cada esfera. Em primeiro plano de maneira central e hierarquizada tem-se o órgão de recursos humanos, depois se tem a divisão de recrutamento e seleção de pessoal onde tem como colaborador o pessoal da psicologia. Tem-se a divisão de cargos e salários estruturados por estatísticos e analistas de cargos e salários. Tem também a divisão de benefícios sociais, amparados por assistentes sociais e especialistas em benefícios. Em seguida tem-se a divisão de treinamento amparada também por analistas de treinamentos, instrutores e comunicadores. Continua com a divisão de higiene e segurança o qual está orientado pelos profissionais de medicina, enfermagem, engenheiros e técnicos de segurança, especialistas em qualidade de vida e negociadores com sindicatos e por ultimo a divisão de pessoal sob orientação de auxiliares de pessoal e analistas de pessoal. Observa-se que cada divisão está envolvida por profissionais especializados nas mais diversas áreas o qual é importante para a organização agir de maneira organizada e focada na especialização. Contudo nota-se que essa visão traz alguns entraves para a organização observando de maneira global, pois estão focados em objetivos específicos dos departamentos e não visam a organização como um todo deixando de focar os assuntos amplos que envolvem a organização,

Percebe-se ainda que cada departamento está interessado com seus próprios interesses departamentais. Como já foi mencionado anteriormente os recursos humanos faz parte da gestão de pessoas, mas a gestão de pessoas não está inserido no RH, pelo sentido amplo de visão. A gestão de pessoas utiliza-se do formato de equipe onde os especialistas passam a ser multifuncionais, reunindo várias competências dentro da estrutura organizacional. No setor público municipal quem resolve todas essas questões são os departamentos de recursos humanos, os quais muitas vezes ainda trabalham sob a visão antiquada e burocrática de gestão. Contudo os setores públicos têm em suas estruturas pessoas especializadas que atuam brilhantemente nos setores como, por exemplo: acessórias jurídicas, advogados e profissionais especializados em educação, saúde etc. Mas olhando sob o prisma que envolve os setores privados e sob a forma de ação para com os departamentos o setor público não o realiza de maneira eficaz, já que não tem em suas estruturas profissionais direcionados a cada área de apoio. Tem-se como exemplo o recrutamento e seleção de pessoas o qual na maioria das vezes colocam-se empresas terceirizadas para realizar tal papel onde se pode perceber que muitas ocasiões não são realizadas as ações de maneira correta como se exige de fato. No âmbito público as formas de ação são precárias, pois ainda não há interesse por parte dos gestores públicos uma organização das formas de agir e de ser para com as questões públicas.

5- OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo a enciclopédia (Wikipédia), Processo deriva do latim *procedere*, verbo que indica a ação de avançar, ir para frente (*pro+cedere*) e é um conjunto sequencial e particular de ações com ou objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: Criar, Ter, Transformar, Produzir, Controlar, Manter e usar produtos ou sistemas.

Conforme Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas envolve os seguintes processos: Agregar Pessoas, Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Desenvolver Pessoas, Manter Pessoas e Monitorar Pessoas.



FIGURA 1 – Processos de Gestão de Pessoas

Contudo percebe-se cada vez mais que os processos que envolvem a Gestão de Pessoas são de fundamental importância para que haja uma harmonia entre organizações e colaboradores o qual proporciona um maior dinamismo entre os mesmos.

5.1 Processos de Agregar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), o processo de agregar pessoas consiste em incluir novas pessoas nas organizações o qual se denota o recrutamento e seleção de pessoas. Percebe-se que há duas abordagens no processo, uma mais tradicional e outra mais moderna. A tradicional enfoca o preenchimento de vaga para o quadro de funcionários, na abordagem mais moderna visa-se uma melhoria contínua, tem uma visão estratégica das ações em longo prazo. Entende que os colaboradores têm potencial para desenvolver novas habilidades e inovação onde se busca ainda

agregar novos valores humanos em busca da eficácia o qual se obtém excelentes resultados dentro das organizações.

Nas Organizações Públicas Municipais esse processo se realiza através somente de recrutamento e seleção de pessoas, seja através de contratações licitatórias ou por meio de concursos públicos temporários ou definitivos. Pode-se avaliar que com essa forma de agregar pessoas no setor público pode-se impactar de forma negativa no que diz respeito ao desempenho e motivação para com os funcionários dos órgãos públicos municipais, pois não há uma garantia de que o profissional irá se identificar com seu cargo e tão pouco desenvolvê-lo de forma a elevar a instituição. Para Fernando Alves, Diretor da Princewaterhousecoopers (PWC) uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo em auditoria, consultoria e outros serviços para todo o tipo de empresas sejam elas públicas ou privadas o concurso público de provas ou de provas de títulos não são suficientes para que possa viabilizar melhorias nos serviços, pois os profissionais tem o conhecimento dos livros e não de habilidades específicas e identificação com o que se propõe a desenvolver dentro das organizações, diferentemente das empresas privadas que tem como enfoque ainda nas habilidades e competências das pessoas, vão além do que se pede nos editais de concursos públicos. Há uma complexidade enorme no que diz respeito à gestão de pessoas e suas relações. Não são simples provas de múltiplas escolhas que garantirá uma qualidade nas ações dos serviços públicos. Podemos ainda fazer um breve comentário a despeito de pessoas que pelo comodismo resolve ingressar no setor público. Uma professora que passa no concurso, mas não se identifica com crianças e acaba cometendo atos inadequados os quais não condizem com a sua carreira, e ao profissional de saúde que traz consigo uma total falta de humanidade para com as pessoas o qual vai de encontro ao que propõe ao SUS uma maior humanização na área de saúde. São apontamentos para com as questões públicas municipais que nos remetem a pensar sobre as formas e os métodos que não são geridos de forma satisfatória prejudicando as estruturas de gestão pública municipal. É importante lembrar que há um modelo na França, que instituiu uma escola de formação. O país realiza concursos públicos para o governo e não para órgãos específicos, logo em seguida os concursados tem que ficar dois anos em uma escola de gestão para ser qualificado para a área que será destinada, conforme a necessidade da máquina administrativa. Diferentemente do que percebemos no Brasil em suas instituições

públicas onde a maioria dos profissionais entram para o setor público sem qualquer incentivo ou preparação para o ingresso ao setor, o qual o sistema público não valoriza seus colaboradores, onde os mesmos caem no descaso e no comodismo dos cargos a espera das aposentadorias. No entanto devem-se buscar melhorias contínuas para que haja uma maior valorização para com o bem público, onde os funcionários estão diretamente inseridos. As organizações públicas municipais deveriam buscar meios eficazes de proporcionar melhorias no sentido de intervir nesse processo de agregar pessoas nas organizações, realizando de forma coerente onde a instituição terá um papel importantíssimo na realização de ofertar e garantir uma qualidade não somente nos serviços ofertados, mas nas relações e formas de trabalhos para com seus funcionários.

5.2 Processos de Aplicar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), São processos utilizados para desenhar as atividades que os funcionários irão exercer dentro das organizações. Para o autor a organização deverá acompanhar e orientar o desempenho das pessoas. Isso inclui toda a dinâmica organizacional onde estão claramente descritos os cargos e a avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2004), As organizações somente funcionam quando os colaboradores estão em seus postos de trabalhos e são capazes de desenvolver de maneira adequada seus papéis, os quais foram direcionados, admitidos e preparados. Contudo percebe-se que nas organizações públicas municipais as pessoas ingressam nas organizações públicas e se apoderam dos cargos e acham que são donas dos mesmos. O setor público traz consigo uma cultura de que o bem público é de todos e podem fazer o que bem entenderem, ledo engano. O bem público é de todos, mas não é de uma única pessoa. Setor público não é um órgão privado onde seus princípios se fundamentam nos lucros e sim em prestar serviços de qualidade a todos que assim os necessitarem. Mas as organizações públicas falham em não acompanhar e orientar seus funcionários dentro dos processos que envolvem desde a iniciação dos mesmos dentro dos órgãos públicos municipais, onde os mesmos são quase que lançados aos cargos sem quaisquer direcionamentos sem algo que os faça a

entender o que é de fato o bem público, tendo como consequência um descrédito das ações públicas no certame de prestação de serviços.

5.3 Processos de Recompensar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), são os meios que as organizações encontram para incentivar as pessoas, pois todos têm em seu íntimo algo que almeja, e a realização dos mesmos poderão ser realizado através de recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais. As organizações não são diferentes, elas também têm seus objetivos a alcançar e utilizam de métodos que são viáveis para as empresas e para os funcionários os quais pode-se citar a remuneração, incentivos e benefícios para os colaboradores. Para as organizações públicas municipais esses três aspectos se aplicam diferentemente das instituições privadas, pois no setor público há outra dinâmica, outra forma de condução. As remunerações se dão através dos salários onde se tem a base de acordo com as normas e exigências que ocupa o cargo conseguido através de concursos, contratações temporárias ou por cargos de confiança da gestão, mas por sua vez podem-se ser elencadas outras remunerações dependendo da necessidade do setor tais como: Horas extras, insalubridade, Adicional noturno, Produtividade ou por meio de gratificações podendo a chegar até mesmo à 100% do salário base. Já no campo do incentivo pode-se perceber que os funcionários têm os planos de cargos, carreira e salários o qual está inserido sob a forma de documento de lei própria municipal onde cada município aborda de acordo com suas necessidades. No que concernem os benefícios os funcionários têm a aposentadoria e a garantia de auxílio do INSS caso algo venha a ocorrer com os mesmos. Se o funcionário for de provimento de concurso público poderá exercer outro cargo sendo onerado pelos dois cargos exercidos. Contudo o que se percebe é a ausência de planejamento e falta de interesse público para com as questões citadas acima, as remunerações, incentivos e benefícios muitas vezes são feitas de maneira incorreta e desiguais por parte dos gestores públicos municipais. Deveria haver um planejamento adequado e de forma realmente fazer com que os funcionários se sintam bem em seus postos de serviços, sem que haja para isso o jeitinho brasileiro e apadrinhamentos políticos, onde os interesses coletivos estarão acima dos individuais.

5.4 Processos de Desenvolver Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), Desenvolver Pessoas é capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. De acordo com o autor o processo está ligado à educação onde o ser humano deve ser oportunizado em realizar suas atividades, ideias e conceitos a partir de suas próprias potencialidades dentro de uma visão racional tornando-os mais eficientes naquilo que fazem dentro das organizações, para isso é preciso ofertar aos funcionários treinamentos, desenvolvimento, aprendizagem e gestão de conhecimento no âmbito organizacional. Esse processo dentro da visão pública municipal se procede de forma tímida mediante a escassez de recursos e de mão de obra ainda não qualificada e preparada para trabalharem com questões de desenvolvimento de pessoas. É importante salientar que os treinamentos, desenvolvimentos, aprendizagem e gestão de conhecimento são realizados de forma confusa e desorganizada por não haverem pessoas direcionadas e qualificadas em gerir pessoas. São realizados por meio das secretarias municipais que apesar das dificuldades fazem o que é necessário para oferecerem o mínimo possível de treinamento e desenvolvimento dos funcionários em seus respectivos setores.

5.5 Processos de Manter Pessoas

Para Chiavenato (2008), o processo de manter pessoas, exige uma junção inteligente de cuidados especiais, onde se deve enfatizar as relações das organizações e com os funcionários. Programas de higiene e segurança do trabalho o qual se percebe uma maior qualidade de vida das pessoas dentro das organizações. É de fundamental importância dizer ainda que para manter os colaboradores deve-se haver satisfação e motivação por parte dos mesmos, no qual as empresas devem oportunizar condições físicas, psicológicas e sociais para os funcionários onde mediante também a uma autonomia das pessoas resultará em colaboradores mais comprometidos vestindo a camisa da organização. De acordo com o autor são ações como as citadas acima que poderão definir a permanência dos mesmos nas organizações, mediante a um mercado cada vez mais competitivo onde as pessoas são valorizadas pelo seu talento, pelas suas habilidades é muito difícil manter pessoas dentro das organizações. Fazer com que os colaboradores se

sintam parte integrante da empresa é tarefa desafiadora, mas proporcionará mudanças significativas tanto para a harmonia dentro das organizações como para o crescimento organizacional no que diz respeito aos lucros. No âmbito público municipal o processo de manter pessoas é delicado, pois o cenário que cerca as questões de trabalho é pautado sob outra visão. Pessoas passam em concursos públicos, são contratadas, são inseridas dentro dos cargos por varias circunstancias, seja por necessidade da gestão ou por necessidade de alguns chefes que exercem cargos importantes dentro da política municipal. Percebe-se que não há muito interesse por parte dos gestores públicos municipais em garantir a permanencia dos funcionários além do mais a estrutura municipal não oferece meios condizentes para a permanência dos mesmos. Os prédios muitas vezes não oferecem estruturas adequadas, higiene e segurança são feitas de forma desinteressadas, as relações com os empregados e sindicatos são difíceis e em relação a uma qualidade de vida dentro das organizações pode-se dizer que as condições já relatadas não oferecem qualidade de vida dentro das organizações, sobretudo sobressaem-se os interesses políticos e partidários os quais geram acomodações e não sob a visão organizacional pautada na eficiência e eficácia, planejamento, controle e direção das ações públicas.

5.6 Processos de Monitorar Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), É mecanismos para poder acompanhar e controlar as atividades dos funcionários dentro das organizações, o qual tem como objetivo a busca de resultados, os quais os processos contem ainda banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Nos setores públicos os processos são realizados de forma separadamente, onde cada secretaria municipal tem o papel de monitorar seus funcionários e verificar se os mesmos estão sendo capazes de realizar suas tarefas de acordo com que se exige dentro da estrutura organizacional. Na realidade o setor de recursos humanos ou de gestão de pessoas das organizações públicas municipais deveria planejar melhor as formas de monitorar, acompanhar e controlar os servidores, pois se criou uma cultura de que se pode fazer o que bem entender e nada poderá acontecer para com o servidor devido aos apadrinhamentos políticos.

Contudo os processos relatados acima são de grande valia para que as organizações privadas e públicas possam gerir da melhor forma seus colaboradores, contribuintes do sucesso ou fracasso das organizações. No entanto é importantíssimo lembrar que as Corporações, empresas privadas ou públicas dependem diretamente das pessoas para continuarem a existir e que as formas de gerenciamento não são mais aceitas sob a forma arcaica e antiquada e sim sob uma nova visão de que as pessoas realmente têm seu valor, que as pessoas não são máquinas e sim seres humanos dotados de emoções e que é utópico dizer que se pode separar as emoções íntimas do lado profissional, do lugar de trabalho. Se essa fosse uma afirmação seria comprovado que os homens seriam máquinas e não pessoas. As mesmas passaram maior tempo de suas vidas trabalhando dentro das organizações e isso as tornam parte das empresas, elas fazem parte da história dos momentos felizes e tristes como se fosse uma família que tem seus acertos e desacertos. Os processos estão sendo bem executados pelas empresas privadas, mas o setor público ainda não acordou para a real situação que estão vivenciando. No Brasil é preciso haver mudanças na forma de condução em relação às formas de gestão pública, seja Municipal, Estadual ou Federal. O mundo todo está se transformando, evoluindo no que concernem as ferramentas gerenciais de trabalho onde as mesmas estão cada vez mais modernas e dinâmicas.

6- GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Gestão de pessoas é tão somente uma nomenclatura que surgiu ao longo dos anos a partir de experiências de sucesso e insucesso dentro das organizações, mas o que é mais importante é o poder de visão que a gestão de pessoas traz consigo, juntaram-se experiências e vivências de tudo o que deu certo e o que não proporcionou resultados satisfatórios e uniu-se em formas excelentes de gerir pessoas, a velha forma de administrar pessoas daria lugar a uma nova visão empreendedora de administrar com pessoas o qual os resultados são visíveis tendo como consequência o crescimento tanto organizacional com dos profissionais que compõem as organizações sejam elas privadas ou públicas. Ao longo de anos o mundo foi testemunha de grandes batalhas entre os interesses organizacionais e os interesses dos indivíduos que trabalham nelas. Nesse cenário teve-se jogo de

interesses que culminou em muitas mortes e frustrações, mas sobressaiu-se o desejo de fazer o melhor de forma organizada e inteligente, o qual a globalização é uma nova sociedade pautada no respeito e na dignidade dão lugar a uma consciência de que não se pode fazer nada sozinho e sim com a participação de outras pessoas sejam elas físicas ou jurídicas. Nesse contexto cita-se a valorização pelo talento humano, capital humano e capital intelectual.

6.1 Capital Intelectual

Segundo Stewart, em seu livro *Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*, O capital intelectual é “A soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro.

Novas e importantes percepções emergem quando as empresas passam a ser vistas também sob a ótica do conhecimento. No antigo modo de conceberem as empresas com um conjunto que servia somente para gerar produtos e serviços, os funcionários eram considerados como parte geradora dos mesmos e o conhecimento era tido apenas como uma condição desejável sem muito interesse por parte dos empregadores e da sociedade mais abastada na época.

Hoje, as inovações tecnológicas, cada vez mais acessíveis a todos os setores econômicos, reduziram a distância diferenciadora entre as empresas, que passaram a ter possibilidade de acesso a novidades e evoluções surgidas em qualquer parte do mundo. O diferencial das empresas não são somente as máquinas cada vez mais modernas e sim a coletividade onde a soma de todos fazem parte da construção do sucesso e as pessoas são vistas como geradoras do sucesso, pois são elas que fazem o diferencial mediante aos serviços prestados para com os clientes. O trabalho manual passa a ser uma simples fonte de auxílio para produzir, mas o que prevalece é o intelectual. As empresas que visam trabalhar sob a ótica do intelecto crescem de maneira rápida e ganham espaço na sociedade por fazer as coisas de forma diferente do convencional.

Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir ideias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas, seja elas clientes, parceiros, outros profissionais e até mesmo o círculo familiar e de amigos, já que a qualidade de vida influencia o resultado final do trabalho. Por mais de um século, o homem mais rico do mundo foi associado ao Petróleo. Hoje, está associado ao conhecimento, onde as pessoas são valorizadas pelo conhecimento e pelo seu intelecto.

6.2 Capital Humano

Para Chiavenato (2008), O capital Humano é composto de dois aspectos principais: Talentos e Contextos. O Talento é algo que precisa ser trabalhado dentro das organizações onde os mesmos são dotados de conhecimento, habilidades e competências, o qual o contexto, o ambiente interno adequado da organização é onde o talento vai florescer e crescer, se eles não forem geridos de maneira correta eles vão sumir e não haverá aproveitamento dos mesmos. Para o autor o capital humano é o maior patrimônio da empresa. O capital intelectual é parte do capital humano uma completa a outra.

6.3 Talento Humano

Para Chiavenato (2008) é algo muito valioso, os quais se podem trazer benefícios imensuráveis para as organizações. Segundo o autor talento é o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade, os quais atualmente aplicam-se as pessoas que traz consigo um diferencial dentro das organizações.

Ter pessoas dentro das organizações não significa dizer que tem talentos. Os talentos são traduzidos como um tipo especial de pessoas, nem toda pessoa é um talento, o qual os gestores devem ficar atentos para captação daqueles que podem fazer o diferencial, que podem trazer para organização algo inovador e competitivo. Dentro desse contexto o autor revela que talento humano está envolvido em quatro aspectos: Conhecimento, Habilidades, Julgamentos e Atitude.

Se as mesmas tiverem alinhadas e se forem bem geridas pelas organizações então as mesmas terão joias preciosíssimas que as levarão ao sucesso.

6.4 Capital Intelectual, Capital Humano e Talento Humano dentro das organizações públicas.

Ao longo dos anos percebe-se que as instituições públicas estão caminhando para o enfrentamento de mudanças, pois os sistemas de poderes partidários e formas de gerenciamentos sob a visão da política, aquela que utiliza de suas autoridades para se manter no poder estão dando lugar a novas concepções de que deve-se acompanhar as mudanças. Mudanças estas que dão lugar a líderes e gestores preocupados com seus funcionários e sabem que eles são seus maiores patrimônios. No setor público é muito delicado dizer que projetos eficazes serão continuados, pois no Brasil os gestores têm que enfrentar as eleições onde poderão ou não ser eleitos, os quais muitos interesses estão envolvidos. Mediante ao que se foi levantado projetos e ações poderão ser interrompidas pelo fato de que os novos gestores não irão querer seguir com os ideais de seus antecessores. Uma total falta de conhecimento e de bom senso, mas infelizmente é o que está inserido na gestão pública atualmente, onde se revela uma cultura contraditória com os princípios organizacionais de qualidade. No setor público há excelentes profissionais, altamente capacitados e motivados a transformar a triste realidade de gestão que enfrenta os setores públicos. É evidentemente que muitos municípios trabalham a todo custo para valorizarem seus funcionários e os colocam em lugar de destaque, pois entendem que se os mesmos forem bem aproveitados irão prestar serviços com maior qualidade onde o resultado final está também na satisfação dos usuários no caso a população. Mas acima de tudo a gestão pública está voltando-se para uma melhoria continua dos serviços prestados. É de fundamental importância relatar que no Brasil existe um Programa Nacional de Gestão Pública o Gespública, Instituída pelo decreto 5.378/2005, é um Programa que apoia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. O Gespública orienta sua ação pela estratégia fundamental de promoção da excelência dirigida ao cidadão e por um conjunto de princípios, voltados para a qualidade da gestão e dos serviços públicos. Tem como objetivos o de eliminar o déficit institucional; Promover a governança e a eficiência

visando os resultados da ação pública; Assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. Suas ações são de Mobilizar e apoiar tecnicamente órgãos e entidades para a melhoria da gestão e do atendimento e a desburocratização e simplificação de procedimentos e normas; Desenvolver modelo de excelência em gestão pública e capacitar e orientar a implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão pública. Portanto conclui-se que mediante as transformações de tecnologias, era da informação e de novas posturas de gestão e de relações inovadoras de gerir pessoas as organizações públicas e privadas tem se colocado a disposição de evoluirão perante aos mercados cada vez mais competitivos.

CONCLUSÃO

Foi abordado neste estudo sobre a nova visão de como gerir pessoas, onde se apresenta a Gestão de Pessoas e relações de trabalho nas organizações privadas e públicas municipais. Em um mundo cada vez mais globalizado as organizações têm a necessidade de agir e de ser de forma a buscar maior excelência nas ações em busca de se obter maiores resultados organizacionais. Os mercados estão cada vez mais competitivos onde o diferencial é a garantia do sucesso e as organizações estão antenadas buscando valorizar seus maiores patrimônios que são as pessoas os quais por sua vez são capazes de realizar ações excelentes colocando as instituições em lugar de destaque. Nesse estudo foi apresentada uma ferramenta inovadora que proporciona mudanças positivas para com a forma de lidar com pessoas. Não se trata mais de comandar pessoas e sim comandar com pessoas, agir de forma a fazer com que as pessoas se sintam valorizadas como seres humanos dotados de capacidades a contribuir para excelentes resultados tanto dentro das organizações, bem como em suas próprias aspirações pessoais. A gestão de pessoas é uma versão atualizada e formulada dos processos de recursos humanos, mas vai bem além do que se observa no contexto atual da área de recursos humanos, permite uma visão macro das situações em relação aos conflitos existenciais, acertos e desacertos para com o gerenciamento de pessoas dentro das organizações públicas e privadas. Sua importância é imensurável, pois proporciona um leque de oportunidades de mudanças positivas no âmbito organizacional. No entanto conclui-se que muitas organizações ainda não estão sendo capazes de caminhar juntamente com as novas formas de agir, os quais muitas vezes utilizam-se de métodos antigos e burocráticos, fugindo e perdendo o foco de gerenciamento inovador, tendo como resultado insatisfações para com os funcionários e perda de seu pessoal para a concorrência. Acima de tudo perde espaço de mercado. No âmbito público o processo de iniciação para com as relações de trabalho de servidores e instituição no certame de desempenho e excelência dos resultados é ainda um ensaio que precisa-se ser estudado e posto de fato em prática, pois o setor público tem ainda uma cultura individualista onde os interesses individuais sobressaem do coletivo. Há que haver uma mudança na forma de gestão pública o qual se deve buscar um conjunto de ações pautadas em leis mais severas e processos mais dinâmicos e coesos em relação a excelência das

ações e visão macro das estruturas organizacionais. Entretanto é possível visualizar as mudanças que a sociedade e as organizações vem desenhando no certame de melhores formas de agir e de pensar, onde as pessoas estão sendo o alvo, sejam clientes, colaboradores e empregadores. De forma geral entende-se que todos têm sua importância nesse contexto e que ninguém consegue sobreviver de forma individual o qual cada um contribui diretamente ou indiretamente para que se possa chegar ao sucesso desejado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humanonas Organizações**. – 9ª. Ed. – São Paulo: Elsevier – Campos 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: Elsevier Campos2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHERNS, A. La evolución de la gestión de recursos humanos. **Psychology: Theory and Practice**, 1982.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Stewart, Thomas. **Capital Intelectual**. 17ª .Ed. São Paulo: Elsevier – Campos, 1997

MALVEZZI, S. **Evolução da administração industrial**. Aulas proferidas na Universidade de São Paulo (USP) no Programa de Pós Graduação Stricto Sensu, São Paulo, 26 de Março de 2010.

Sites Consultados:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/cercamentos>.
Acessado em 11 de Outubro 2012

<http://pt.vivendoemrh.blogspot.com.br>.
Acessado em 25 de Outubro 2012

<http://pt.unip.br/blog/administração>.
Acessado em 02 de Novembro 2012

<http://pt.abr.nacional.org>.
Acessado em 08 de Novembro 2012

<http://pt.dinamicapublica.com.br>.
Acessado em 17 de Novembro 2012

