



FIOCRUZ

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Gestão de Pessoas / UF (RJ) - Analista de Gestão em Saúde

Unidades: Cogepe, Bio-Manguinhos,
Farmanguinhos, COC, Ictict, ICTB

EDITAL Nº 01, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2023

CÓD: SL-130DZ-23
7908433247081

Como passar em um concurso público?

Todos nós sabemos que é um grande desafio ser aprovado em concurso público, dessa maneira é muito importante o concurseiro estar focado e determinado em seus estudos e na sua preparação. É verdade que não existe uma fórmula mágica ou uma regra de como estudar para concursos públicos, é importante cada pessoa encontrar a melhor maneira para estar otimizando sua preparação.

Algumas dicas podem sempre ajudar a elevar o nível dos estudos, criando uma motivação para estudar. Pensando nisso, a Solução preparou esta introdução com algumas dicas que irão fazer toda a diferença na sua preparação.

Então mãos à obra!

- Esteja focado em seu objetivo: É de extrema importância você estar focado em seu objetivo: a aprovação no concurso. Você vai ter que colocar em sua mente que sua prioridade é dedicar-se para a realização de seu sonho;
- Não saia atirando para todos os lados: Procure dar atenção a um concurso de cada vez, a dificuldade é muito maior quando você tenta focar em vários certames, pois as matérias das diversas áreas são diferentes. Desta forma, é importante que você defina uma área e especializando-se nela. Se for possível realize todos os concursos que saírem que englobe a mesma área;
- Defina um local, dias e horários para estudar: Uma maneira de organizar seus estudos é transformando isso em um hábito, determinado um local, os horários e dias específicos para estudar cada disciplina que irá compor o concurso. O local de estudo não pode ter uma distração com interrupções constantes, é preciso ter concentração total;
- Organização: Como dissemos anteriormente, é preciso evitar qualquer distração, suas horas de estudos são inegociáveis. É praticamente impossível passar em um concurso público se você não for uma pessoa organizada, é importante ter uma planilha contendo sua rotina diária de atividades definindo o melhor horário de estudo;
- Método de estudo: Um grande aliado para facilitar seus estudos, são os resumos. Isso irá te ajudar na hora da revisão sobre o assunto estudado. É fundamental que você inicie seus estudos antes mesmo de sair o edital, buscando editais de concursos anteriores. Busque refazer a provas dos concursos anteriores, isso irá te ajudar na preparação.
- Invista nos materiais: É essencial que você tenha um bom material voltado para concursos públicos, completo e atualizado. Esses materiais devem trazer toda a teoria do edital de uma forma didática e esquematizada, contendo exercícios para praticar. Quanto mais exercícios você realizar, melhor será sua preparação para realizar a prova do certame;
- Cuide de sua preparação: Não são só os estudos que são importantes na sua preparação, evite perder sono, isso te deixará com uma menor energia e um cérebro cansado. É preciso que você tenha uma boa noite de sono. Outro fator importante na sua preparação, é tirar ao menos 1 (um) dia na semana para descanso e lazer, renovando as energias e evitando o estresse.

A motivação é a chave do sucesso na vida dos concurseiros. Compreendemos que nem sempre é fácil, e às vezes bate aquele desânimo com vários fatores ao nosso redor. Porém tenha garra ao focar na sua aprovação no concurso público dos seus sonhos.

Como dissemos no começo, não existe uma fórmula mágica, um método infalível. O que realmente existe é a sua garra, sua dedicação e motivação para realizar o seu grande sonho de ser aprovado no concurso público. Acredite em você e no seu potencial.

A Solução tem ajudado, há mais de 36 anos, quem quer vencer a batalha do concurso público. **Vamos juntos!**

Conhecimentos Gerais

1. Formação e desafios do Estado Brasileiro	7
2. Políticas Públicas em Saúde	8
3. Sistema Único de Saúde.....	11
4. Gestão de Ciência e Tecnologia.....	23
5. Transformação e Governo Digital.....	26
6. Inovação no Setor Público	26
7. Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública	27
8. Noções de Administração Pública.....	28
9. Estatuto do Servidor Público (Lei 8.112/90)	57
10. Ética do Servidor Público	82

Conhecimentos Específicos

Gestão de Pessoas / UF (RJ) - Analista de Gestão em Saúde

1. Conceito, evolução e subprocessos da área de gestão de pessoas	87
2. Deveres e direitos do servidor público federal.	94
3. Plano de Cargos e Carreiras da Fiocruz (Lei 11.355/2006).....	105
4. Estatuto do Servidor Público (Lei 8.112/90).	138
5. Regras de Aposentadoria aplicada aos servidores federais	161
6. Política de desenvolvimento de pessoas: aspectos gerais	165
7. Desenvolvimento de pessoas aplicado ao Serviço Público Federal.	166
8. Programa de Gestão e Desempenho (PGD) instituído pelo Governo Federal	166
9. Avaliação de desempenho aplicada ao serviço público federal.....	167
10. Princípios da transformação digital no serviço público	171
11. Princípios do Dimensionamento da força de trabalho instituído pelo governo federal	172
12. Políticas afirmativas em gênero e raça no serviço público federal	173
13. Acessibilidade e inclusão dos trabalhadores com deficiência.....	174

CONHECIMENTOS GERAIS

FORMAÇÃO E DESAFIOS DO ESTADO BRASILEIRO

O estudo da formação e dos desafios do Estado Brasileiro oferece uma janela fascinante para a compreensão da complexidade e da riqueza da história do Brasil. Desde a chegada dos portugueses em 1500, o território que hoje conhecemos como Brasil tem sido palco de uma série de transformações políticas, econômicas, sociais e culturais. Cada uma dessas transformações não apenas moldou a estrutura e a natureza do Estado Brasileiro, mas também teceu a tapeçaria rica e diversa da identidade nacional brasileira. Este estudo não se limita a uma análise cronológica de eventos; é, na verdade, uma exploração das dinâmicas e forças que conduziram à formação do Brasil contemporâneo, com suas peculiaridades e desafios únicos.

Ao delinear a trajetória do Estado Brasileiro, desde suas raízes coloniais até o moderno Estado-nação, este texto busca entender como o passado influencia o presente e quais lições podem ser aprendidas para o futuro. A história brasileira é marcada por um processo contínuo de luta e adaptação, enfrentando desafios internos e externos que variam desde a manutenção da unidade nacional e identidade cultural até questões de desenvolvimento econômico e justiça social. Ao compreender esses desafios, podemos apreciar mais profundamente a resiliência e a riqueza do Brasil, não apenas como um Estado-nação, mas como um povo e uma cultura que continuam a evoluir e a influenciar o mundo. Este texto é, portanto, uma homenagem à jornada do Brasil e um reconhecimento dos contínuos esforços para construir um futuro mais próspero e equitativo para todos os brasileiros.

Período Colonial (1500-1822)

A história do Brasil começa verdadeiramente com a chegada dos exploradores portugueses no final do século XV. Este período, conhecido como colonial, estende-se até 1822 e é crucial para entender a formação inicial do Estado Brasileiro.

• **Chegada dos Portugueses e Colonização:** Em 1500, a chegada de Pedro Álvares Cabral marca o início de uma nova era para o território que viria a ser o Brasil. Os portugueses, motivados pela busca de novas rotas comerciais e riquezas, iniciaram um processo de colonização que impactou profundamente a paisagem e as populações indígenas locais. A colonização não foi apenas um fenômeno econômico e político, mas também um choque cultural e social, com a introdução do cristianismo e novas práticas agrícolas.

• **Economia Colonial e Escravidão:** A economia colonial brasileira estava centrada na exploração de recursos naturais para exportação, inicialmente o pau-brasil e, posteriormente, a cana-de-açúcar. Para sustentar estas atividades econômicas, os colonizadores implementaram um sistema de trabalho escravo, inicialmente com indígenas e, depois, predominantemente com africanos trazidos através do tráfico transatlântico de escravos. Este sistema não ape-

nas moldou a economia do período, mas também teve implicações profundas na sociedade e cultura, criando uma estrutura social baseada em desigualdades profundas e racismo.

• **Cultura e Sociedade:** O período colonial também foi um tempo de intensa miscigenação cultural. A interação entre europeus, indígenas e africanos deu origem a uma cultura única, que se reflete na língua, na religião, nas artes e nas tradições brasileiras. Apesar do domínio e da imposição cultural europeia, elementos indígenas e africanos resistiram e se misturaram, formando a base do que hoje conhecemos como a cultura brasileira. A sociedade colonial era estratificada e marcada por desigualdades, mas também era o berço de uma identidade nacional que começava a se formar, distinta da europeia.

O período colonial estabeleceu as bases do Estado Brasileiro, não apenas em termos de território e população, mas também em termos de estruturas econômicas, sociais e culturais. Os impactos desse período são profundos e continuam a influenciar o Brasil moderno, especialmente no que diz respeito às questões de identidade nacional, desigualdade social e diversidade cultural.

Independência e Império (1822-1889)

O período que abrange a Independência e o Império no Brasil é fundamental para compreender as transformações políticas e sociais que moldaram o Estado Brasileiro moderno. Esta fase é caracterizada pela transição do Brasil de uma colônia para um império independente e, eventualmente, para uma república.

• **Processo de Independência:** A independência do Brasil em 1822 foi um evento singular na história latino-americana. Diferentemente de outras colônias espanholas na região, que enfrentaram guerras sangrentas, a independência brasileira ocorreu de forma relativamente pacífica. Dom Pedro I, filho do rei de Portugal, proclamou a independência após uma série de conflitos políticos e pressões que refletiam o desejo crescente de autonomia em relação a Portugal. Este ato não apenas selou o destino do Brasil como nação independente, mas também estabeleceu as bases para a monarquia brasileira.

• **Desafios do Período Imperial:** O Brasil, sob a liderança de Dom Pedro I e, posteriormente, de seu filho Dom Pedro II, enfrentou vários desafios durante o período imperial. A manutenção da unidade nacional em um vasto território com diversas realidades regionais foi uma tarefa complexa. Conflitos internos, como a Guerra dos Farrapos e a Balaiada, refletiam tensões regionais e descontentamentos com o governo central. Além disso, questões como a abolição da escravatura, que se concretizou apenas em 1888, e a relação com nações estrangeiras, foram cruciais na política interna e externa do império.

Durante o Segundo Reinado (1840-1889), sob Dom Pedro II, o Brasil experimentou um período de estabilidade política, crescimento econômico e avanços culturais. No entanto, a monarquia enfrentava desafios crescentes, incluindo a pressão por reformas

democráticas e a emergência de ideais republicanos. Esses fatores, combinados com o descontentamento de setores militares e da elite agrária, culminaram na Proclamação da República em 1889.

Este período foi marcante para a formação do Estado Brasileiro, pois estabeleceu as fronteiras nacionais, consolidou a identidade nacional e enfrentou questões fundamentais sobre a estrutura política e social do país. A transição do império para a república marcou o início de uma nova era na história do Brasil, caracterizada por mudanças profundas na governança e na sociedade brasileira.

República e Modernização (1889 até o presente)

A fase republicana na história do Brasil representa um período de significativas transformações políticas, econômicas e sociais, marcando a continuidade do desenvolvimento do Estado Brasileiro. Desde a Proclamação da República em 1889, o Brasil tem enfrentado e superado vários desafios que moldaram a nação como é hoje.

- **Proclamação da República e Mudanças Políticas:** A queda da monarquia e a instauração da República representaram uma mudança fundamental na estrutura política do Brasil. Inicialmente, o país foi governado por um regime militar provisório, que logo deu lugar à República Velha (1889-1930), um período marcado pela política do café com leite e a predominância de oligarquias agrárias no poder. Este período foi caracterizado por instabilidade política, revoltas regionais e uma série de políticas voltadas para a modernização e urbanização, mas também por desigualdades sociais e econômicas significativas.

- **Desenvolvimento Econômico e Desafios Contemporâneos:**

Ao longo do século XX, o Brasil experimentou várias fases de desenvolvimento econômico, desde a Era Vargas, com a intensificação da industrialização e a implementação de reformas trabalhistas, até o milagre econômico durante a ditadura militar (1964-1985), que, apesar de um crescimento econômico significativo, foi também um período de repressão política e violações dos direitos humanos. A redemocratização do país no final do século XX abriu caminho para um período de estabilidade política, com a consolidação de instituições democráticas e avanços sociais significativos.

Nos últimos anos, o Brasil tem enfrentado novos desafios, incluindo questões de governança, corrupção, desigualdade social, questões ambientais e a necessidade de reformas econômicas. A ascensão de movimentos sociais e a maior participação política da população indicam um amadurecimento da democracia brasileira, embora persistam desafios significativos.

A história republicana do Brasil é um testemunho de sua resiliência e capacidade de adaptação. O país continuou a evoluir, enfrentando cada desafio com uma mistura de tradição e inovação, refletindo a diversidade e a complexidade de sua sociedade. A trajetória do Brasil, desde a Proclamação da República até os dias atuais, é uma história de luta, progresso e constante busca por um equilíbrio entre a preservação de sua rica herança cultural e a necessidade de modernização e desenvolvimento.

A jornada do Estado Brasileiro, desde sua formação durante o período colonial até os desafios contemporâneos da era republicana, é uma narrativa de transformação contínua e de resiliência. Esta história, rica e complexa, não apenas moldou a nação que o Brasil é hoje, mas também fornece insights valiosos sobre a sua trajetória futura.

A experiência brasileira, com suas nuances e peculiaridades, reflete uma nação que tem enfrentado inúmeros desafios: da conquista da independência ao estabelecimento de uma identidade nacional, da abolição da escravidão à construção de uma sociedade democrática. Cada período da história do Brasil contribuiu com camadas de complexidade ao seu tecido social, político e cultural. As lições aprendidas, tanto nas conquistas quanto nos erros, são fundamentais para entender o presente e moldar o futuro.

No coração da experiência brasileira está a sua diversidade - uma mistura de culturas, etnias e tradições que se tornou o alicerce da identidade nacional. Esta diversidade é ao mesmo tempo uma fonte de riqueza cultural e um desafio constante, exigindo um equilíbrio entre a preservação da herança cultural e a necessidade de inclusão e justiça social.

Olhando para o futuro, o Brasil continua a enfrentar desafios significativos, incluindo a necessidade de reformas políticas e econômicas, a luta contra a desigualdade social e a promoção do desenvolvimento sustentável. No entanto, a história do Brasil demonstra uma capacidade contínua de adaptação e transformação, sugerindo um potencial significativo para superar esses desafios.

Em última análise, a história do Estado Brasileiro é um testemunho da resiliência e da força de seu povo. Continua sendo uma história em andamento, cheia de possibilidades e promessas para o futuro. À medida que o Brasil avança, mantendo um olhar respeitoso para o seu passado, há uma esperança renovada para a construção de um país mais justo, próspero e inclusivo para todas as gerações futuras.

POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE

As políticas públicas de saúde no Brasil têm sofrido modificações ao longo dos anos, e tais mudanças historicamente têm sido pelo menos aparentemente para adequarem-se aos contextos políticos, econômicos e sociais.

Somente com a chegada da família real, em 1808, é que algumas normas sanitárias foram impostas para os portos, numa tentativa de impedir a entrada de doenças contagiosas que pudessem colocar em risco a integridade da saúde da realeza. Em 1822, com a Independência do Brasil, algumas políticas de saúde foram implantadas, tais políticas eram referentes ao controle dos portos e atribuía às províncias quaisquer decisões sobre tais questões.

Somente com a Proclamação da República, em 1889, é que as práticas de saúde em nível nacional tiveram início. Oswaldo Cruz e Carlos Chagas que estiveram à frente da Diretoria Geral de Saúde pública (DGSP), implementaram um modelo sanitário visando erradicar epidemias urbanas e a criação de um novo Código de Saúde Pública, tornando-se responsável pelos serviços sanitários e de profilaxia no país, respectivamente.

O Estado brasileiro teve sua primeira intervenção em 1923, com a Lei Elói Chaves, através da criação das Caixas de Aposentadoria e Pensão (CAPs), que asseguravam aos trabalhadores e empresas assistência médica, medicamentos, aposentadorias e pensões. Foram substituídas pelos Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs) passando a abranger uma quantidade maior de trabalhadores(3). Conforme refere Figueiredo; Tonini (2007), ao extinguir os IAPs, em 1967, o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) foi implantado, atendendo, também, trabalhadores rurais por meio do Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL) e trabalhadores

com carteira assinada através do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS). Somente no final da década de 80 deixou de exigir carteira de trabalho para atendimentos em hospitais, tornando a saúde menos excludente e mais universal.

Na década de 70 surgiu o Movimento da Reforma Sanitária que tinha como objetivo conquistar a democracia para mudar o sistema de saúde. O conceito saúde - doença bem como o processo de trabalho e a determinação social da doença foram rediscutidos. No final da década de 80 o quadro social e político no país era diferente, onde o movimento de redemocratização expandia-se pelos estados brasileiros e a oposição ganhava força no Congresso Nacional.

Dentro desse contexto ocorria, em 1986, a VIII Conferência Nacional de Saúde (CNS) que tinha como presidente Sérgio Arouca e que, pela primeira vez, foi verdadeiramente popular refletindo o momento pelo qual o país passava. O grande marco da VIII Conferência Nacional de Saúde foi a criação do Sistema Único Descentralizado de Saúde (SUDS), que posteriormente tornou-se Sistema Único de Saúde (SUS) além de ter consolidado as ideias da Reforma Sanitária.

A saúde ganhou espaço a partir de então com a Constituição Federal de 1988 (CF\88) que criou o SUS rompendo, dessa forma, com o antigo modelo de saúde que era dominado pelo sistema previdenciário. A saúde passou a ser direito de todos e dever do Estado. Os princípios e diretrizes estabelecidos foram: descentralização, integralidade, participação da comunidade, regionalização e hierarquização.

O SUS foi regulamentado em 1990, com a Lei Orgânica de Saúde (LOS), a Lei Nº 8.080 e a Lei Nº 8.142 onde se deu destaque para a construção de um modelo de atenção fundamentado na epidemiologia, controle social, descentralização e regionalização com base municipal.

A primeira LOS regulamenta o SUS em todo o país definindo seus princípios e diretrizes, que contemplam a universalidade, a integralidade da assistência, equidade, descentralização e a participação da comunidade.

Estabelece condições para o norteamento do gerenciamento e sobre as condições para a promoção, proteção, recuperação da saúde, organização e funcionamento dos serviços de saúde. A segunda regulamenta a participação da sociedade na formulação das políticas de saúde, dispõe sobre as transferências intergovernamentais de recursos através do Fundo Nacional de Saúde, que faria o repasse de forma regular e automática para cada esfera.

As Normas Operacionais Básicas (NOB's) foram instituídas para nortear a operacionalização do sistema, sendo a mais importante a NOB\SUS 01-96, pois a partir dela o município tornou-se o principal responsável por atender às necessidades do cidadão com requisitos de Gestão Plena da Atenção Básica e Gestão Plena do Sistema Municipal, onde o Município passou a ser responsável, dentre outras, pela elaboração da programação municipal dos serviços básicos de saúde bem como pelos serviços de referência ambulatorial especializada e hospitalar; executar ações básicas de vigilância sanitária e epidemiológica, de média e alta complexidade; manter os sistemas de cadastros atualizados e avaliar o impacto das ações do sistema sobre as condições de saúde da população e do meio ambiente.

A União passou a normalizar e financiar e os Municípios a executar as ações. Criou a Programação Pactuada e Integrada (PPI), que tinha como objetivo alocar recursos de assistência à saúde nos estados e municípios, como forma de universalizar o acesso da população a todo tipo de assistência nos três níveis de complexidade.

Também foi criado o Piso de Atenção Básica (PAB), que alterou o financiamento das ações básicas, tornando necessário uma avaliação da aplicação dos recursos e impactos.

A NOAS - SUS 01\2001 transformou o modelo vigente de gestão em Gestão Plena da Atenção Básica - Ampliada (GPAB-A), ampliando o debate sobre a municipalização\regionalização e instituindo o Plano Diretor de Regionalização (PDR), que estabeleceu as diretrizes para uma assistência regionalizada, organizada, de forma que o território estadual foi dividido em regiões e microrregiões de saúde tendo como base critérios sanitários, epidemiológicos, geográficos, sociais, a oferta de serviços e a acessibilidade que a população tem aos mesmos, bem como o diagnóstico dos problemas de saúde mais frequentes e das prioridades de intervenção.

E o Plano Diretor de Investimentos (PDI), que define as prioridades e estabelece as estratégias no que se refere a investimentos dos recursos de modo que seja prestada assistência em todos os níveis de complexidade.

Em 2006 com o Pacto pela Saúde, foram extintas essas formas de habilitação, através da Portaria Nº 399\2006 passando a vigorar o Termo de Compromisso e Gestão (TCG) que contemplava atribuições dos entes federados bem como os indicadores de monitoramento e avaliação dos Pactos.

Nas suas três dimensões, Pacto pela Vida, em Defesa do SUS e Gestão do SUS, foram estabelecidas no primeiro seis prioridades representando o compromisso entre os gestores do SUS em torno de prioridades que apresentem impacto sobre a situação de saúde da população brasileira, que são: Saúde do Idoso; Controle do câncer de colo do útero e da mama; Redução da mortalidade infantil e materna; Fortalecimento da capacidade de resposta às doenças emergentes e endêmicas, com ênfase na dengue, hanseníase, tuberculose, malária e influenza; Promoção da Saúde; Fortalecimento da Atenção Básica.

Em 2008 a Portaria do MS Nº 325\08 criou mais cinco prioridades no Pacto pela Vida passando a totalizar onze prioridades. As cinco prioridades estabelecidas foram: Saúde do Trabalhador; Saúde Mental; Fortalecimento da capacidade de resposta do sistema de saúde às pessoas com deficiência; Atenção integral às pessoas em situação ou risco de violência; Saúde do Homem.

O Pacto em Defesa do SUS expressa os compromissos entre os gestores com a consolidação do processo da Reforma Sanitária Brasileira e o Pacto de Gestão do SUS estabelece as responsabilidades dos entes federados para o fortalecimento da gestão em seus eixos de ação.

Já em 2011 com o Decreto Nº 7.508\2011 o TCG foi substituído pelo Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde (COAP) tendo como objetivo a organização e a integração das ações e serviços de saúde, sob responsabilidade dos entes federativos com a finalidade de garantir a integralidade das ações e serviços de saúde a partir da definição de responsabilidades, indicadores e metas de saúde, desempenho, recursos financeiros.

Reconhece a atenção básica como porta de entrada do sistema e como eixo principal das Redes de Atenção à Saúde (RAS) que constitui um conjunto de ações e serviços de saúde articulados em níveis de complexidade crescente com o intuito de garantir a integralidade tendo como porta de entrada para tais ações a atenção primária; urgência e emergência; atenção psicossocial e serviços especiais de acesso aberto e a partir destes partem as referências para serviços de atenção ambulatorial e hospitalar especializado.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Gestão de Pessoas / UF (RJ)- Analista de Gestão em Saúde- Unidades: Cogepe, Bio-Manguinhos, Farmanguinhos, COC, Icict, ICTB

CONCEITO, EVOLUÇÃO E SUBPROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH)

A área de Administração de Recursos Humanos (ARH), atualmente conhecida como Gestão de Pessoas, surgiu a partir de uma necessidade global das organizações de evoluírem no sentido de desenvolver seus colaboradores e tornar-se mais competitivo no mercado.

Essa área dentro das empresas surgiu após a Era Industrial, com o surgimento das tecnologias injetadas nas máquinas e equipamentos para aceleração da produtividade nas grandes indústrias. Assim, o empresário notou que os investimentos de uma organização não poderiam ser voltados somente à produção e ao lucro.

De modo gradativo, percebeu-se que aquele antigo sistema das organizações, com ênfase nos recursos tecnológicos, materiais e patrimoniais foi sendo tomado pela grande necessidade de investir nas pessoas. Tais recursos são considerados hoje como primordiais para a engrenagem dos negócios em qualquer área ou setor de atuação.

A Revolução Industrial desencadeou muitas transformações nas relações sociais, rurais, econômicas e financeiras, tanto para os empresários ou também chamados de proprietários que estavam no comando das indústrias como para os trabalhadores que estavam por trás das máquinas e equipamentos. Houve a substituição da manufatura pela “maquinofatura”, o trabalho rural foi trocado pelas máquinas, fazendo com que a população deixasse o campo com uma proposta de uma condição de vida mais rentável na cidade. Porém, o que aconteceu foi o abandono das áreas rurais e a revolta dos trabalhadores, pois as indústrias prometiam demasiadamente e pouco conseguia cumprir, os salários eram baixos, as cargas horárias eram excessivas, acidentes de trabalhos eram constantes, crianças e mulheres eram submetidas a trabalhos pesados, não havia direito dos operários para gozarem de férias ou qualquer descanso.

Durante a Revolução Industrial, as organizações eram vistas puramente como indústrias de lucro, pois almejavam grande escala de produção, redução dos custos e maximização dos recursos materiais, a fim de alcançar seus objetivos contábeis e financeiros.

Onde pretende-se chegar com esse breve resumo da Revolução Industrial? O ponto-chave é a evolução das organizações passando de foco do negócio para foco nas pessoas.

Com os deveres abusivos impostos pelos proprietários das indústrias, houve uma grande revolta dos operários ou trabalhadores, surgiram os direitos trabalhistas, de forma a resguardar as condições de trabalho assegurando assim, maior qualidade de vida.

As novas exigências da legislação fizeram com que os empresários fossem obrigados a se enquadrarem conforme o determinado pelos **direitos trabalhistas**. Esse processo de enquadramento não foi facilmente aceito, porém as **greves foram cada vez mais frequentes** e fizeram com que os empresários aceitassem mesmo a contragosto. Sem trabalhadores a indústria ou fábrica não produziria, assim sendo o empresário teria mais prejuízo sem os trabalhadores do que pagando-lhes o que era de direito.

A mudança no foco foi gradativa, deixando de lado as características incisivas de produtividade e lucratividade. Ou seja, nessa fase da Revolução o foco da organização ainda estava voltado aos recursos materiais, instalações, prédios, maquinários, equipamentos, e outros bens materiais. As pessoas ainda não eram vistas como um bem necessário ao desenvolvimento do negócio. Ainda não se tinha a percepção da significância que as pessoas representavam, pois estas são formadas de habilidades e competências.

Habilidades são as capacidades técnicas que um indivíduo possui para realizar determinadas tarefas ou atividades. Como por exemplo, a profissão de mecânico exige tanto conhecimento quanto experiência. O mecânico precisa entender sobre o assunto para conseguir colocar na prática.

Já a **competência** seria a soma de talento com a habilidade, como um profissional que gosta do que faz e, portanto colocar em prática da melhor forma possível. Como por exemplo, um piloto de Fórmula 1, o profissional precisa ter a habilidade para pilotar (ser treinado = ser habilitado) como também necessita a competência que no caso é o talento para disputar competições e desenvolver a vocação pelo que faz, só assim o sucesso é mais garantido.

Sendo assim, as pessoas dotadas com as habilidades e competências podem contribuir para o futuro de uma organização. As pessoas não são apenas fonte de mão de obra, são muito além disso, são agentes transformadores que contribuem com melhores ideias e novas práticas.

Como diz Chiavenato¹, e onde estão as competências? Em que lugar? Quase sempre na cabeça – e não nos músculos – das pessoas.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da Administração - o essencial em Teoria*

O que ele quer dizer com isso é que, **as pessoas ou os trabalhadores neste caso, deixaram de ocupar um papel mecanicista dentro da gestão de uma empresa, para passarem a ocupar uma posição mais estratégica.** As pessoas evoluíram do simples executar para o pensar, melhorar, modificar. E na Revolução Industrial esse fato fica muito evidente, pois as pessoas além de exigirem por melhores condições de trabalho passaram a perceber que eram valiosas pelo que podiam oferecer ao negócio, não só pela força física, mas pela força mental e estratégica. Até então, as pessoas não tinham consciência nem de seus direitos nem do que podiam contribuir.

É importante enfatizar que o fenômeno da **Revolução Industrial** apenas foi um **marco inicial** para esse olhar mais analítico dos empresários frente aos seus colaboradores. Pois esse processo de constituição da Administração de Recursos Humanos custou muito ser realidade e até nos dias atuais ainda há muitas transformações e melhorias a serem conquistadas nessa área.

Após introduzir esse breve marco das relações humanas, é fato de que as mudanças estão cada vez mais constantes. Muitos fatores têm contribuído para essas mudanças como os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais, culturais, demográficos, legais, etc.

Essas mudanças, tais como a Revolução Industrial, contribuíram para a transformação com relação à nomenclatura adotada do que chamamos de Área de Recursos Humanos, ora conhecida por **Gestão de Pessoas**, ora conhecida por **Recursos Humanos** somente, ora tratada como **Gestão de Talentos**, **Gestão de Parceiros** ou de **Colaboradores**, **Gestão do Capital Humano**, **Administração do Capital Intelectual** e enfim **Gestão de Pessoas**.

Embora cada empresa conforme sua gestão trate este departamento voltado às pessoas de uma forma, adotando um nome distinto, os **objetivos** são os mesmos, **fazer com que as pessoas sejam parceiras da organização. Isso significa parceria com todos os envolvidos no negócio, desde o acionista até o porteiro, desde o fornecedor até o concorrente, pois são as pessoas que dão vida e dinamismo ao negócio, que fazem o crescimento e o desenvolvimento acontecer.**

Dessa forma, para Chiavenato², a Administração de Recursos Humanos (ARH) trata especificamente de um **conjunto de políticas e práticas** necessárias para conduzir, os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Conjunto de Políticas e Práticas

A ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação, e remuneração dos empregos. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos com atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Assim, eles podem: conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários, oferecer incen-

tivos e benefícios (remunerar funcionários), avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar, desenvolver e construir o comprometimento do funcionário.

De modo que é inerente à Gestão de Pessoas a prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil (**desafio**), pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes. Contudo faz-se necessário o investimento para com aqueles que fazem a organização, que contribuem diretamente para o sucesso e o desenvolvimento interno.

A Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Administração Estratégica de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, a principal mudança notável nesse modelo de gestão é sua atuação, que vem deixando de ter papel somente operacional para **atuar em campo mais estratégico** dentro das organizações.

A administração dos recursos humanos era concebida como uma área operacional, pois atuava principalmente como departamento de pessoal. Conhecida como o departamento da empresa que se restringia apenas na execução de contratações, realização da folha de pagamento e demissões. Trazendo para outras palavras, uma área que apenas executava decisões tomadas por outros departamentos e ainda levava “fama” de departamento burocrático por ter que fazer cumprir muitas leis, normas e regras que envolvem o trabalhador.

Essa área foi considerada por muito tempo como uma fonte de despesa, por ser vista por muitos gestores como um “mal necessário”. Esse ponto de vista mal explorado pela administração das empresas foi mudando consideravelmente, ao ponto de nos dias atuais, ser considerada a área de maior importância em uma organização.

Houve alguns marcos históricos que contribuíram para que as empresas passassem a enxergar as pessoas como recursos-chaves e não apenas despesas. No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas passa a criar a **CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)**, abrangendo os direitos e deveres dos empregados bem como do empregador. As organizações passam a ter uma maior preocupação com as leis estabelecidas, e assim paulatinamente começam um processo de restauração nos direitos trabalhistas e garantia de uma melhor qualidade de vida e conseqüentemente maior produtividade para as empresas. Um processo ganha-ganha, onde as duas partes são beneficiadas.

A partir desse contexto, surge o conceito de gestão de pessoas, sendo uma área vulnerável e sujeita a instabilidade frente à cultura que se aplica às organizações. O funcionário deixou de ser uma mera engrenagem de máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenho sua parte no processo de transformação da empresa.

Assim, o colaborador passa a ser visto como o principal patrimônio das organizações. E como o próprio termo utilizado, se passa a enfatizar a importância e o papel que cada trabalhador desem-

Geral da Administração - 2ª Ed. 2012

2 CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas* - 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

penha dentro de uma organização, no qual este passa a ser um parceiro, um colaborador no negócio e um recurso intelectual que contribui unicamente para o crescimento da empresa.

Mas revelando também ser um grande desafio para as organizações, uma vez que elas reconhecendo o real papel dos colaboradores dentro da administração de uma empresa passaram a exigir muito mais de seus profissionais.

Todavia, com as transformações no mercado global, nos deparamos com um gap³, bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuem habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

Esse gap é o que chamamos de “gargalo” do mercado, é onde existe uma extrema necessidade de profissionais para suprir a demanda do mercado de trabalho, mas em contrapartida as empresas não conseguem selecionar um perfil de profissional que se enquadre dentro de suas expectativas. Isso ocorre porque os profissionais estão sempre em busca de algo a mais, algo que há pouco tempo era inexistente na administração das empresas.

Esse algo a mais é considerado pelos profissionais como aquilo que a empresa pode oferecer além do que estão estipulados pelas leis, como benefícios, vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição, férias, horas extras, 13º salário, etc. O que o profissional moderno almeja é mais do que uma carreira estável, almeja um plano de carreira, sentir-se engajado no desempenho do negócio, é participar de uma gestão por competências, por reconhecimento. É saber que há possibilidades de crescimento, promoções, conseguir enxergar onde o profissional está hoje e onde ele pode chegar. Essa conquista na carreira é algo desafiador tanto para o profissional quanto para as empresas, pois com essa mudança nos objetivos dos profissionais oferecidos no mercado torna-se cada vez mais difícil reter “talentos” dentro de uma organização, pois eles estão sempre buscando novos desafios além de uma empresa que possa oferecer o tão almejado plano de carreira.

Retomando os fatos históricos que marcaram as transformações na área de Gestão de Pessoas, por conseguinte, entre 1965 e 1980 a fase administrativa abre espaço ao movimento sindical, agora o Gerente de Relações Industriais passa a ser chamado de Gerente de RH. A partir de 1980, dá-se início ao período da Administração Estratégica que perdura até os dias atuais.

Ela visa cooperar com a organização, em prol do alcance de seus objetivos, utilizando como meio as políticas de manutenção dos recursos humanos. Em suma, a organização passa a visualizar melhor os impactos que as ações podem causar ao seu ambiente, tanto interno quanto externo. Logo, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria, em nível estratégico.

Nesse contexto, é possível compreender a importância da Gestão de Pessoas e da área de recursos humanos. Pois agora as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado.

O ambiente empresarial está cada vez mais complexo, hierarquizado e especializado e requer cada vez mais supervisão e gerência. Como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a Gestão RH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer⁴, o modelo de Gestão RH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o Modelo de Relações Humanas e o Modelo do Comportamento Humano.

A partir da citação de Fischer podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos, área que cuida especificamente do desenvolvimento humano de uma empresa, ou seja, dos colaboradores, toma posição estratégica.

Nenhuma organização consegue sobreviver em um mercado competitivo senão tiver pessoas qualificadas trabalhando. O sucesso de qualquer empresa depende diretamente das pessoas, por isso o nome Gestão Estratégica de Pessoas. Por meio de uma ação integrada, trabalho em equipe, unindo diferentes competências é que uma organização consegue o sucesso.

Antes o Departamento Pessoal visto como um departamento restrito somente a cuidar das burocracias, entre contratações e demissões, não participava do processo decisório ou do planejamento estratégico de uma organização. A alta administração considerava esse departamento apenas operacional, porém com as mudanças o Departamento Pessoal deixa de ser um simples departamento “esquecido” e passa a ser uma área de grande abrangência e respeito por todos os colaboradores, entre gerentes e diretores.

Hoje, todos os colaboradores têm papel fundamental no processo decisório, cada colaborador desempenha sua função alinhada aos elementos do modelo de gestão.

Discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, ou seja, é garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas.

Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional.

³ Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br.

⁴ FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.