

GESTÃO DE PESSOAS

Instrutora: Aneliese Nascimento

GESTÃO DE PESSOAS



“A nossa filosofia está largamente condensada em três postulados muito simples.

Desejaria começar por falar do que me parece ser o mais importante: o nosso respeito pelo indivíduo (...)”

Thomas J. Watson, Jr.

GESTÃO DE PESSOAS



“A raça humana não se libertaria de seus males até que os filósofos se tornassem reis ou os reis se tornassem filósofos”.

(Platão)

“Existe um rei em todos nós. Fale com ele e ele aparecerá”.

(Platão)

GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos

“A gestão de pessoas passa por uma profunda transformação em seus pressupostos e premissas, portanto uma transformação em seus conceitos básicos, em função das profundas mudanças vividas pelas organizações e no ambiente cultural da sociedade moderna”.

GESTÃO DE PESSOAS



Conceitos

“Toda organização é um conjunto de pessoas. Dessa forma, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas. É por essa razão que Gestão de Recursos Humanos deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto no Terceiro Setor como no setor privado ou público”.

GESTÃO DE PESSOAS



“A gestão de Recursos Humanos é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento das organizações do Terceiro Setor, apesar de ser um tema deixado em segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com a captação de recursos financeiros e outros”.

Armando dos Santos Teodósio

GESTÃO DE PESSOAS



Através de uma gestão adequada de seus Recursos Humanos as organizações do Terceiro Setor podem superar alguns desafios fundamentais:

1- recrutar um corpo funcional qualificado;

2- manter o nível de comprometimento e motivação para o trabalho, sobretudo do voluntariado, que muitas vezes existe apenas nos períodos iniciais de inserção na instituição;

GESTÃO DE PESSOAS



3- captar recursos físicos e financeiros com maior facilidade, visto que a gestão de Recursos Humanos está diretamente relacionada com essa capacidade operacional;

4- exercer controle sobre as atividades dos colaboradores, garantindo a sobrevivência, correta aplicação e aperfeiçoamento de metodologias já testadas para intervenção nos problemas sociais;

GESTÃO DE PESSOAS



5- fazer avançar a cidadania não só para o beneficiário direto dos projetos sociais, mas também para aqueles que colaboram para o alcance dessas metas:

“Os colaboradores e voluntários das Organizações do Terceiro Setor”.

GESTÃO DE PESSOAS

Tipologia de Entidades do Terceiro Setor

❖ instituições pouco estruturadas, que não adotam regras elementares da gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, treinamento inicial e registro de seu corpo de voluntários; e por outro lado...

GESTÃO DE PESSOAS

Tipologia de Entidades do Terceiro Setor

❖ instituições altamente estruturadas, que adotam técnicas de gestão de Recursos Humanos importadas de empresas privadas das quais se originaram. É o caso típico de muitas fundações.

GESTÃO DE PESSOAS

Habilidades Gerenciais

- ❖ Possuir uma visão global da área de atuação da instituição;
- ❖ ter capacidade de interação com diferentes áreas da gestão;
- ❖ ser flexível e próximo dos funcionários;
- ❖ saber trabalhar em equipe;

GESTÃO DE PESSOAS



Habilidades Gerenciais

- ❖ cultivar a transparência, a credibilidade e a autenticidade junto à comunidade interna e externa;
- ❖ falar uma linguagem próxima dos funcionários e do público-beneficiário, desprendendo-se de jargões desnecessários que povoam o campo profissional de recursos humanos; e

GESTÃO DE PESSOAS



Habilidades Gerenciais

❖ ser capaz de assumir erros e falhas, sobretudo nos momentos de avaliação e prestação de contas dos projetos junto aos empregados e à comunidade assistida.

Diferenciação da Gestão de Pessoas

Terceiro Setor

Motivação e comprometimento com o trabalho tendem a ser maiores, pois muitos dos projetos nascem da própria mobilização daqueles que estavam insatisfeitos com determinada situação social.

Segundo Setor

Motivação e comprometimento são trabalhados como obrigação dos empregados, muitas vezes sendo objeto de políticas contraditórias e ambíguas, que não tocam nos problemas fundamentais da empresa, gerando adesões clínicas ou disfarçadas.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Liderança e capacidade de motivação das pessoas são pré-requisitos para o gestor social. Dificilmente encontra-se um líder do Terceiro Setor que não acredite na mudança social e tenha capacidade de "contaminar" outras pessoas com suas utopias, por mais difíceis de realizar que elas sejam.

Segundo Setor

Liderança é colocada como perfil necessário dos gestores. No entanto, sobrevivem nas organizações privadas gestores autoritários "travestidos" de participativos e muitas vezes a liderança transforma-se numa imposição de posições e visões aos subordinados.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Participação estrutura as relações dentro da organização, visto que a gestão pode se tornar extremamente incoerente se não houver cidadania para fora (público-alvo) e para dentro (empregados e voluntários) simultaneamente.

Segundo Setor

Participação é colocada como meta, mas muitas vezes aparece como pseudo-participação, na qual o empregado tem ônus das decisões, mas pouca autonomia para modificar decisões tomadas pela cúpula da empresa.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Transparência e credibilidade são características fundamentais a todos os empregados e voluntários, pois dúvidas nesse aspecto podem comprometer a eficiência na resolução de problemas sociais, o recrutamento de voluntários e a captação de recursos.

Segundo Setor

Transparência e credibilidade são vistos cada vez mais como requisitos necessários aos gestores, mas falhas nesse sentido geralmente são tratadas como problemas pessoais específicos e não como problemas dos modelos de gerenciamento das empresas.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Metodologia de resolução dos problemas sociais é mais relevante do que parâmetros quantitativos de eficiência.

Segundo Setor

Quantidade é fator fundamental para a rentabilidade do negócio, a despeito da ênfase na qualidade dos produtos.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Flexibilidade e capacidade de alcançar metas com reduzidos recursos são uma realidade no setor há muitos anos.

Segundo Setor

Flexibilidade e capacidade de alcançar metas com reduzidos recursos são cada vez mais uma realidade para os gestores privados.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Recrutamento de voluntários não pode se estruturar apenas por critérios de eficiência e mérito pois, a recusa de colaboradores pode minar a imagem da instituição junto à comunidade.

Segundo Setor

Recrutamento de trabalhadores deve se primar por critérios de eficiência e mérito.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Ações em "rede" são uma constante, permitindo às entidades sociais a troca de informações, metodologias e recursos.

Segundo Setor

Ações em "rede" são vistas como fundamentais para os negócios, no entanto, muitas vezes as parcerias tornam-se "capturas" do fornecedor pelo grande comprador e informações são tratadas como sigilosas.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Focalização na noção de cidadania, conceito mais amplo e que envolve a idéia de cliente, mas não se reduz a ela. Dentro da noção de atendimento ao cidadão pressupõe-se inclusive uma abordagem educacional, a qual permite e exige que se diga "não" ao público-beneficiário.

Segundo Setor

Focalização no cliente como recurso competitivo e difusão do conceito de bom atendimento ao cliente por toda a organização. As máximas "o cliente em primeiro lugar" e "o cliente sempre tem razão" povoam o imaginário organizacional, mesmo que muitas vezes estejam distantes da prática da empresa.

Diferenciação da Gestão de Pessoas



Terceiro Setor

Gerenciamento de voluntários exige um equilíbrio entre transparência, credibilidade, participação, capacidade de controle sobre suas ações e avaliação de desempenho em bases menos rigorosas.

Segundo Setor

Gerenciamento de Recursos Humanos é balizado, em última instância, pelo desempenho na função.

GESTÃO DE PESSOAS



VOLUNTÁRIOS – 3º ATOR

As instituições do Terceiro Setor que pensam em adotar o trabalho voluntário devem refletir sobre quais são os problemas da organização: **Voluntários ou Recursos financeiros.**

"Se a resposta são recursos financeiros deve-se buscá-los nas fontes apropriadas. Voluntários não são uma saída para a falta de dinheiro, pois seu gerenciamento é muito mais complexo do que o gerenciamento de Recursos Humanos remunerados".

Demóstenes Romano - Central de Voluntariado de Minas Gerais

GESTÃO DE PESSOAS



VOLUNTÁRIOS – 3º ATOR

“São pessoas que buscam remuneração não-material na instituição, seja ela espiritual, afetiva, política, ideológica ou mesmo de realização profissional. Muitos voluntários buscam instituições sociais para realizar sonhos profissionais que nunca tiveram chance de concretizar em suas carreiras, geralmente por falta de autonomia decisória nas empresas privadas, por carência de colaboradores e recursos, falta de tempo, dentre outros fatores”.

GESTÃO DE PESSOAS

VOLUNTÁRIOS – 3º ATOR



“É importante estruturar um plano de carreira para os voluntários, que os permita assumir responsabilidades maiores na instituição, à medida em que demonstrem maior eficiência e principalmente comprometimento diário com o trabalho”.

GESTÃO DE PESSOAS



VOLUNTÁRIOS – 3º ATOR

“Essa CARREIRA VOLUNTÁRIA deve evoluir desde as tarefas básicas até uma posição de voto no conselho diretivo da instituição. Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais deve-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização”.

GESTÃO DE PESSOAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“No caso das organizações sem fins lucrativos, raramente há um departamento com esta finalidade específica e a questão tende a ser colocada em segundo plano em relação a diversas outras prioridades. Desta forma, é um desafio a ser enfrentado pelas pessoas responsáveis pela gestão da organização”.

GESTÃO DE PESSOAS



Passos importantes para avaliação de desempenho

Objetivos Consensuais e Compromisso – dentro dos objetivos organizacionais é possível estabelecer metas pessoais, negociadas entre o avaliado e seu gerente. Negociar metas tem a vantagem de fazer com que o acordo firmado se realize, uma vez que o compromisso é intimamente assumido. Observa-se que o desempenho melhora quando objetivos específicos são estabelecidos.

GESTÃO DE PESSOAS



Passos importantes para avaliação de desempenho

Meios e Recursos Necessários – para que metas sejam atingidas, devem ser definidos os recursos a utilizar: equipamentos, o trabalho de outras pessoas ou da equipe, investimentos na qualificação e desenvolvimento profissional.

GESTÃO DE PESSOAS

Passos importantes para avaliação de desempenho

Comparação entre Resultados e Objetivos – a medição de resultados ajuda a caracterizar o desempenho, uma vez que torna claro o andamento das tarefas e fornece uma medida para o esforço do avaliado.

GESTÃO DE PESSOAS



Passos importantes para avaliação de desempenho

Feedback – significa proporcionar informação e suporte na comunicação. O avaliado precisa saber como está caminhando em seus esforços e se está no rumo dos resultados acordados. É importante dar ao avaliado a oportunidade de discutir pontos fortes e fracos, estabelecendo novos objetivos .

GESTÃO DE PESSOAS



O trabalho em Organizações do Terceiro Setor

A organização do trabalho em ONG's estrutura-se em torno de:

- 1-desenvolvimento de programas e projetos;
- 2-estrutura de pessoal enxuta e horizontal;
- 3-tensão entre responder a novas demandas externas e realizar o planejado;

GESTÃO DE PESSOAS



O trabalho em Organizações do Terceiro Setor

4-manutenção de um intenso diálogo interno e com o público que atendem;

5-dão preferência a relações não hierarquizadas;

6-constante troca de informações;

GESTÃO DE PESSOAS



O trabalho em Organizações do Terceiro Setor

7-possuem forte sentido de responsabilidade quanto à missão;

8-ocorre debate intenso para obter consensos; e

9-estabelecem relações com outras, em redes formais e informais.

GESTÃO DE PESSOAS



Objetivos principais da avaliação de desempenho

“Melhorar o que as pessoas fazem e manter a organização em dia com seu universo de ação”.

“Fator de motivação e aprimoramento, uma alavanca para tornar a organização mais dinâmica e atualizada quanto a novos desafios ”.

GESTÃO DE PESSOAS



Objetivos principais da avaliação de desempenho

“A Avaliação de Desempenho não tem um fim em si mesma, mas é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”.

GESTÃO DE PESSOAS

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS

- ❖ Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.
- ❖ Permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.

GESTÃO DE PESSOAS

OBJETIVOS FUNDAMENTAIS

- ❖ Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Não-Remunerado - Dirigentes

A impossibilidade de remunerar dirigentes é uma condição para a entidade usufruir da imunidade de impostos sobre sua renda, serviços e patrimônio, prevista no artigo 150 VII da Constituição e regulamentada pelo artigo 14, do Código Tributário Nacional (CTN) e pelo artigo 12, da Lei 9.532, de 10/12/1997.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Não-Remunerado - Voluntários

O trabalho não-remunerado exercido pelos voluntários foi caracterizado pela Lei nº 9.608/98 como a atividade não-remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Não-Remunerado - Voluntários

Características:

- ❖ ser voluntário, ou seja, não pode ser imposto ou exigido como contrapartida de algum benefício concedido pela entidade ao indivíduo ou à sua família;
- ❖ ser gratuito;

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Não-Remunerado - Voluntários

Características:

- ❖ ser prestado pelo indivíduo, isoladamente, e não como “subcontratado” de uma organização da qual o indivíduo faça parte e, portanto, seja pela mesma compelido a prestá-lo; e
- ❖ ser prestado para entidade governamental ou privada, sendo que estas devem ter fim não lucrativo e voltado para objetivos públicos.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Não-Remunerado -Voluntários

Características:

O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim, desde que esteja previsto em contrato escrito (termo de adesão) onde devem constar a correta identificação do prestador e do tomador dos serviços, natureza do serviço e condições para seu exercício .

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado -Regime Ordinário da CLT

O trabalho remunerado é ordinariamente regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que dispõe sobre as regras de proteção ao trabalhador com vínculo de emprego, estipulado as obrigações do empregador e direitos do empregado .

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado -Regime Ordinário da CLT

Se uma entidade optar por contratar funcionários, deverá seguir estritamente as regras da CLT e das Convenções Coletivas de Trabalho que regem as suas atividades, pois, para tais fins, a lei e a jurisprudência não concedem nenhum tratamento privilegiado ao empregador pelo fato de ele ser entidade sem fins lucrativos.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado -Regime Ordinário da CLT

Para admitir empregados com vínculo de emprego, é necessário o registro do Livro ou Fichas de Registro de Empregados no órgão local (DRT) do Ministério do Trabalho.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado -Regime Ordinário da CLT

Este livro ou ficha conterà:

- fotografia e dados pessoais do empregado;
- data de admissão, função, salário, horário e local de trabalho; e
- férias, promoções, licenças, pagamentos de contribuições sindicais, aumentos de salários, término do vínculo e alterações no contrato de trabalho.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado -Regime Ordinário da CLT

Folhas de pagamento e guias de recolhimento de FGTS e INSS deverão ser guardados pelo prazo de 35 anos, para servir de prova do correto recolhimento do FGTS (que prescreve em 30 anos), para emissão de atestados de contagem de tempo de serviço do empregado, para obtenção de aposentadoria (após 35 anos de trabalho ou atingimento da idade mínima) e para fiscalização do INSS (prescreve em dez anos).

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato de Experiência

É firmado para verificação da adaptação do colaborador com a equipe e necessidades da entidade e deverá ser feito por escrito. O período de experiência não poderá ser superior a noventa dias, podendo ser prorrogado uma vez, desde que a soma de ambos não exceda os noventa dias.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato de Experiência

Ao término do período de experiência, o empregador poderá optar por não renovar o contrato, devendo efetuar o pagamento das verbas rescisórias no dia útil seguinte, em seu estabelecimento, não requerendo a assistência (homologação) da DRT ou do Sindicato.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato de Aprendizagem

O artigo 431 da CLT dispõe sobre a contratação de jovens entre 16 e 18 anos, com curso primário completo e aptidões físicas e mentais e conhecimentos mínimos para a função de aprendizes de um ofício. Tais contratos são feitos com vínculo de emprego, porém, com a possibilidade de que o salário pago ao jovem seja equivalente a $1/2$ salário mínimo para a primeira metade do aprendizado do ofício e a $2/3$ do salário mínimo para a segunda metade.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato por Tempo Parcial

É aquele que não excede a 25 horas semanais e o trabalhador contratado nessa modalidade receberá salário proporcional àquele recebido pelos colegas que trabalham 44 horas semanais. A cada período de doze meses o trabalhador terá direito a férias, porém com número de dias reduzido na proporção da duração de sua jornada.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato por Banco de Horas

Previsto para trabalhadores dentro do regime normal de jornada, prevê a dispensa do acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva firmado com entidade sindical, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, desde que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Contrato por Banco de Horas

Este regime poderá ser muitíssimo interessante para entidades que têm atividades sazonais ou que contam com piques de atendimento em determinados dias da semana ou do mês, podendo contribuir sensivelmente para a redução de custos ou contingências com horas extras.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Trabalhadores Temporários - Sem Relação Trabalhista

A contratação de Trabalhadores Temporários de que trata a Lei 6.019, de 03/01/1974, regulamentada pelo Decreto 73.841, de 12/03/1974, é permitida para atender à necessidade transitória de substituição do pessoal regular e permanente ou o acréscimo extraordinário de serviços de uma pessoa jurídica.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Trabalhadores Temporários - Sem Relação Trabalhista

Esse contrato é pertinente para a substituição de pessoal em férias, licença-saúde ou licença-gestante ou para fazer face à aumento sazonal ou extraordinários de atividades. A contratação, todavia, deverá ser feita por meio de empresa de serviço temporário regularmente constituída e registrada na DRT.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Estagiários

O regime de Estagiários está previsto na Lei 6.494, de 07/12/1977, regulamentada pelo Decreto 87.497, de 18/08/1982, e prevê a admissão pelas pessoas jurídicas, de estudantes regularmente inscritos em cursos de nível superior ou de segundo grau profissionalizante ou supletivo, para o exercício de atividades em complementação do ensino e da aprendizagem.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Estagiários

O estágio deve ser planejado, executado, acompanhado e avaliado em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares.

Deve ser amparado em termo de compromisso celebrado entre o estudante e a entidade concedente, com a interveniência obrigatória da instituição de ensino.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Estagiários

O termo de compromisso será dispensado se o estágio for feito em forma de ação comunitária. A remuneração é facultativa, através de uma bolsa auxílio e, se existir, não implicará em formação de vínculo de emprego, desde que atendidos aos requisitos da lei 6.494/77. De toda forma, o estudante deverá ser segurado contra acidentes pessoais e o estágio termina com a graduação do estudante.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Trabalhadores Autônomos

Essa contratação é usada para a realização de atividades em caráter de não exclusividade. Se os serviços são de curta duração, como uma palestra ou algo similar, a contratação pode ser informal. Se o trabalho for longo ou repetitivo (consultoria, manutenção preventiva, gestão de boletim informativo, ...), é recomendável que esteja amparado em um contrato escrito.

Modalidades Contratuais de Gestão de Pessoal

Trabalho Remunerado - Trabalhadores Autônomos

A entidade deve exigir que o trabalhador emita um Recibo de Pagamento a Autônomo e comprove sua inscrição como tal perante o INSS e a Prefeitura. Deve-se evitar ainda que ele passe a trabalhar cumprindo horários rígidos e cotidianos, sujeitando-se à hierarquia ou trabalhando para apenas um tomador de serviços, sob pena de perda de sua condição de autônomo e formação de vínculo empregatício.