



Universidade de São Paulo  
Faculdade de Saúde Pública



---

# Gestão de pessoas

**Carinne Magnago**

# ***Bases conceituais***

---

Gestão de pessoas compreende o conjunto de atividades que permite aos gestor gerir as pessoas que pertencem à organização à qual também pertence, e assegurar que estas tenham um bom desempenho e que contribuam para alcançar os objetivos da organização.



<https://www.youtube.com/watch?v=5hn9Tt6coQs>

# ***Bases conceituais***

---

Entre as várias atividades do sistema de gestão de pessoas podemos destacar:

- recrutamento;
- seleção;
- dimensionamento;
- formação;
- avaliação de desempenho;
- remuneração;
- relações laborais.

# ***Bases conceituais***

---

A gestão de pessoas refere-se:

**“a todas as decisões que afetam a relação entre a organização e os empregados”**

*(Harvard Business School)*

São as **pessoas** que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos. Portanto, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso delas depende do investimento nas **pessoas**.

As práticas de gestão de pessoas podem ajudar as organizações a:

- Atingir seus objetivos
- Aumentar a competitividade (mercado)
- Aumentar a satisfação do cliente
- Desenvolver cultura de mudanças
- Melhorar a sua capacidade para atrair e manter pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) necessárias
- Aumentar a qualidade de vida do trabalho (motivação e satisfação do trabalhador)

# *Elementos da gestão de pessoas*



# ***Análise e descrição de funções***

---



O que será a  
análise e  
descrição de  
funções?

# ***Análise e descrição de funções***

---

Processo de coleta, análise e sistematização de informações acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas e atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.

# ***Análise e descrição de funções***

---

Uma análise e descrição de funções adequada permite:

- a descrição das principais atividades – o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objetivos);
- identifica as principais tarefas de uma função;
- descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades;
- fornece a importância relativa dos componentes da função.

# ***Análise e descrição de funções***

---

A análise e descrição de funções permite:

- Fornecer informação para o recrutamento;
- Determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de seleção;
- Fornecer informação aos programas de formação;
- Fornecer informação para a qualificação de funções;
- Orientar a chefia na relação com os trabalhadores;
- Gerar informação fundamental para a avaliação de desempenho.

Este processo seletivo, objetiva preencher e compor banco de candidatos para futuras oportunidades no município de São Paulo, para atuar nos serviços de saúde e compor o quadro de profissionais para atender ao Programas de Saúde da Instituição - Parto Seguro e Mãe Paulistana, desenvolvido nos hospitais do município de São Paulo e núcleo Parto Seguro.

### **Funções**

Prestar assistência ao usuário zelando pelo seu conforto e bem-estar; executar métodos e técnicas fisioterápicos com finalidade de restaurar, desenvolver e conservar a capacidade física do paciente, atuando na prevenção, habilitação e reabilitação; realizar diagnósticos específicos; analisar condições dos pacientes; realizar avaliação da mecânica estática e dinâmica; trabalhar com conformidade às boas práticas, normas e procedimentos de Biossegurança.

**Local de trabalho:** HM Alípio Correa Netto.

### **Pré-Requisitos**

- Graduação completa em Fisioterapia com registro ativo no conselho regional no ato do cadastro do currículo no portal do CEJAM;
- Pós-graduação em Fisioterapia Neonatal;
- Experiência profissional mínima de 6 meses como Fisioterapeuta em unidade neonatal de pacientes de alto risco em Fisioterapeuta em neonatologia;
- Conhecimento de informática nível intermediário (Word, Excel, Power Point e Internet);
- Desejável conhecimento em Sistemas de Saúde/Informação da área pública (Prontuário eletrônico, e-SUS etc.);
- Residir preferencialmente no município de São Paulo.



---

# *Dimensionamento de pessoas*

---

## *Dimensionamento de pessoas*

---

O dimensionamento pode ser considerado a etapa inicial do processo de provimento de pessoal, e tem por objetivo antever o quantitativo e a composição de profissionais necessários ao desenvolvimento das atividades diárias da organização.

---

A partir do dimensionamento é possível estimar os investimentos necessários à formação e capacitação, bem como em infraestrutura, recursos materiais e equipamentos para a organização.

# ***Dimensionamento de pessoas***

---



É preciso calcular o número necessário de profissionais com competências específicas que as habilite a desempenhar tarefas consoantes aos princípios e necessidades da organização.



Além disso, abarca o julgamento de potenciais mudanças do ambiente interno e externo, com destaque para mudanças epidemiológicas e demográficas.

# ***Dimensionamento de pessoas***

---

- Diversas metodologias podem ser empregadas para a estimativa de pessoas nos serviços de saúde
- As mais utilizadas estimam normalmente com base na demanda por serviços, existente ou estimada, e tem como uma das principais variáveis o ***tempo gasto*** com as atividades (modelos hospitalares/setores fechados)
- Escassez de métodos para estimativa de pessoas para serviços abertos e de atenção primária

# ***Dimensionamento de pessoas***

## ***Indicadores e parâmetros***

---

Para o dimensionamento de pessoas se faz necessária a adoção de indicadores e parâmetros.

### ***Indicadores***

São dados e/ou informações obtidas em realidades específicas, que nos permitem fazer algumas comparações e análises em outros contextos, levando-se em conta as diferenças e semelhanças.

### ***Parâmetros***

São relações numéricas encontradas na quantificação de recursos humanos por setores, profissões face a produção. São válidos para a população em análise.

# ***Dimensionamento de pessoas***

## ***Indicadores***

---

- Número de leitos;
- Taxa de ocupação de leitos;
- Horas trabalhadas;
- Índice de rotatividade (*turnover*);
- Índice de absenteísmo;
- Metas de produção;
- Crescimento da população;
- Taxas de mortalidade.

Para cada Unidade de Internação descrever a metodologia utilizada informando, minimamente, os seguintes dados:

- a. Identificação da unidade;
- b. Total de leitos disponíveis;
- c. Média diária de pacientes internados, de acordo com o tipo de assistência requerida: paciente de cuidados mínimos (PCM), paciente de cuidados intermediários (PCI), paciente de cuidados de alta dependência (PCAD); paciente de cuidados semi-intensivos (PCSI) e paciente de cuidados intensivos (PCIt). Informar qual o sistema de classificação de pacientes (SCP) utilizado.
- d. Descrição do cálculo do total de horas de enfermagem (THE) conforme equação abaixo:

$$\text{THE} = (\text{PCM} \times 4) + (\text{PCI} \times 6) + (\text{PCAD} \times 10) + (\text{PCSI} \times 10) + (\text{PCIt} \times 18)$$

- e. Dias da semana (DS) de funcionamento da unidade;
- f. Índice de segurança técnica (IST)
- g. Carga horária semanal (CHS);
- h. Descrição do cálculo da Constante de Marinho (KM) conforme equação abaixo:

$$\text{KM} = \frac{\text{DS} \times (1 + \text{IST})}{\text{CHS}}$$

- i. Descrição do cálculo do quantitativo de profissionais (QP) conforme equação abaixo:

$$\text{QP} = \text{THE} \times \text{KM}$$

- j. Descrição do número de profissionais por categoria (enfermeiros, técnicos e/ou auxiliares de enfermagem), informando qual o percentual utilizado conforme proporção estabelecida na Resolução Cofen nº 543/2017, Art.3º, item III, parágrafo 1º.

---

# *Recrutamento e Seleção*

---



# ***Recrutamento***

**Comunicar e atrair**

É um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo atrair candidatos interessados, potencialmente qualificados e capazes de assumirem cargos dentro de uma determinada organização.

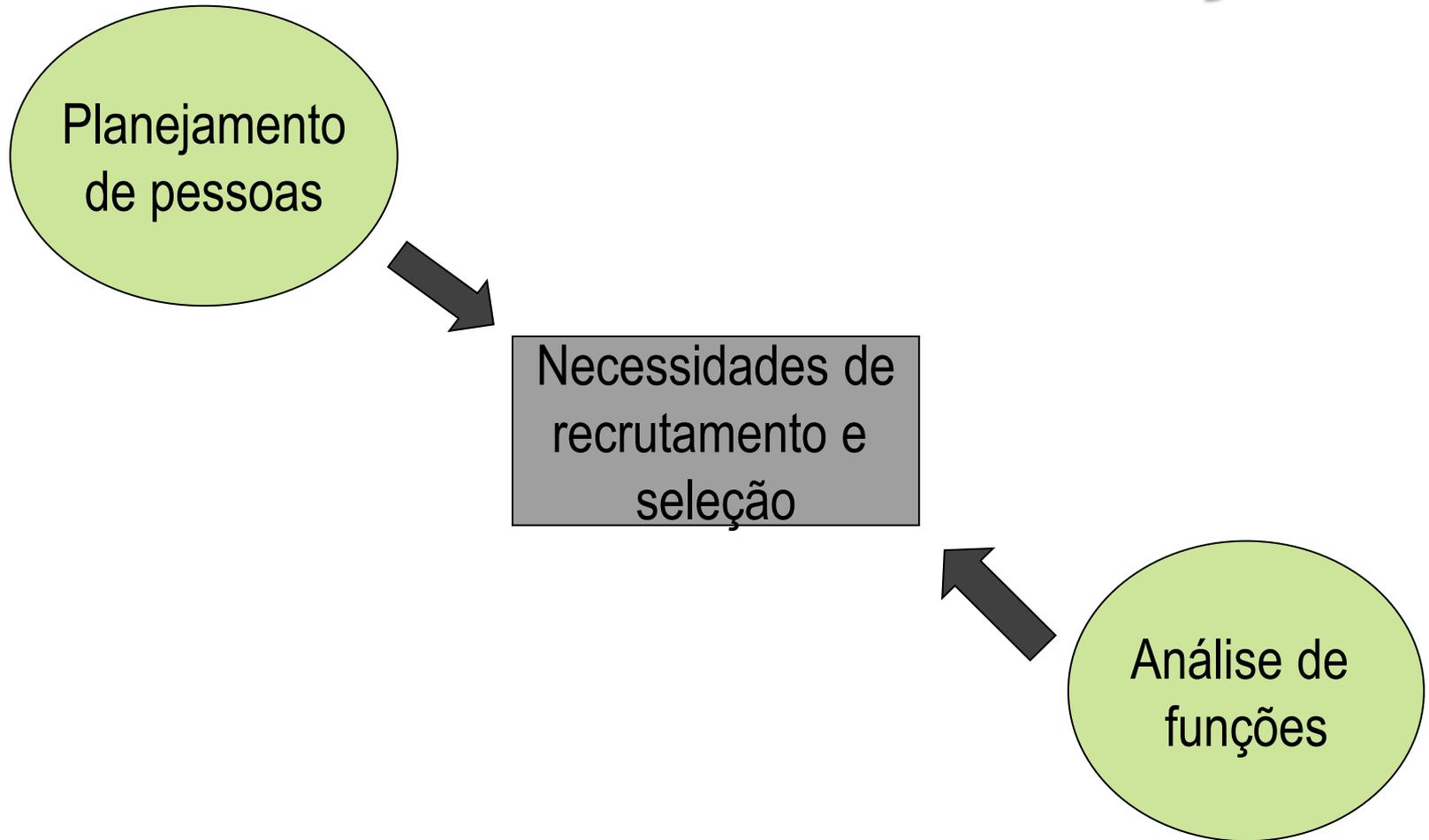
# ***Seleção***

**Selecionar o melhor perfil**

É o processo pelo qual os gestores determinam as qualificações dos candidatos ao lugar e o seu potencial para desempenhar determinadas funções.

# ***Recrutamento e Seleção***

---



# ***Recrutamento e Seleção: objetivos***

---

- Substituição de trabalhador (turnover);
- Criação de um novo cargo (permanente ou sazonal);
- Aquisição de novas competências;
- Reforço de competências já existentes;
- Criação de um novo serviço/produto;
- Alteração de produto/serviço existente;
- Reorganização do trabalho;
- Reforço estratégico da empresa.

## ***Recrutamento interno***

Atração de pessoal já contratado pela organização, mas para outras vagas.

## ***Recrutamento externo***

Busca-se candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado.

## ***Misto***

Envolve pessoas que trabalham na empresa e outras que não são funcionárias.

# ***Recrutamento interno: vantagens***

- Mais econômico em termos monetários e de tempo;
- Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos;
- Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas;
- Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidades de carreira;
- Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências;
- Aproveita os investimentos feitos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de trabalhadores.

# ***Recrutamento interno: desvantagens***

- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixa moral por parte daqueles que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras;
- Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador;
- A relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação (manutenção do status quo).

## *Recrutamento externo: vantagens*

Entrada de novas ideias e de novas experiências;

Renova e enriquece as pessoas da organização;

Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos;

Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho;

Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades.

# Recrutamento externo: desvantagens



Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno;



Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos;



É fator de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa;



Pode afetar a política salarial da empresa;



Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

# ***Recrutamento e Seleção***

## ***Fontes de recrutamento***

---

### **Recrutamento interno**

- Transferência (mobilidade horizontal)
- Reconversão (novos lugares e aquisição de competências)
- Promoção (eleva a responsabilidade)

### **Recrutamento externo**

- Recrutamento acadêmico
- Centros de emprego
- Empresas especializadas
- Head hunting
- Anúncio
- Candidaturas espontâneas
- Recrutamento on-line
- Informal (indicação)

# ***Recrutamento e Seleção***

## ***Métodos de Seleção***

---

- Análise curricular
- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Testes de aptidão física
- Testes de competências específicas (ex. provas)
- Entrevistas

# Manutenção

Após o indivíduo ser recrutado, selecionado, socializado, aceito e ter começado a trabalhar na organização, passa a ser necessário **mantê-lo dentro dela**.

O conceito de manutenção valoriza o ***contrato psicológico***, que começa a assumir a forma de um acordo mais objetivo, mediado por relações de trabalho.

Contrato pode ser definido como um instrumento por meio do qual diferentes partes afirmam formalmente suas vontades, direitos e obrigações.

O contrato de trabalho menciona basicamente *função, número de horas, remuneração, carreira*. Todo o resto transcende o documento formal: *relações socioprofissionais, condições de trabalho*, etc.

# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

## Fatores Motivacionais

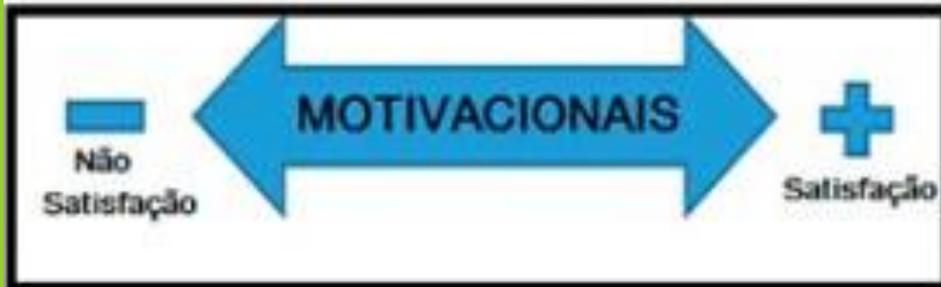
Trabalho em si.  
Realização.  
Reconhecimento.  
Progresso.  
Responsabilidade.



## Fatores Higiênicos

Condições de trabalho.  
Administração da empresa.  
Salário.  
Relações com o supervisor.  
Benefícios e incentivos sociais

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



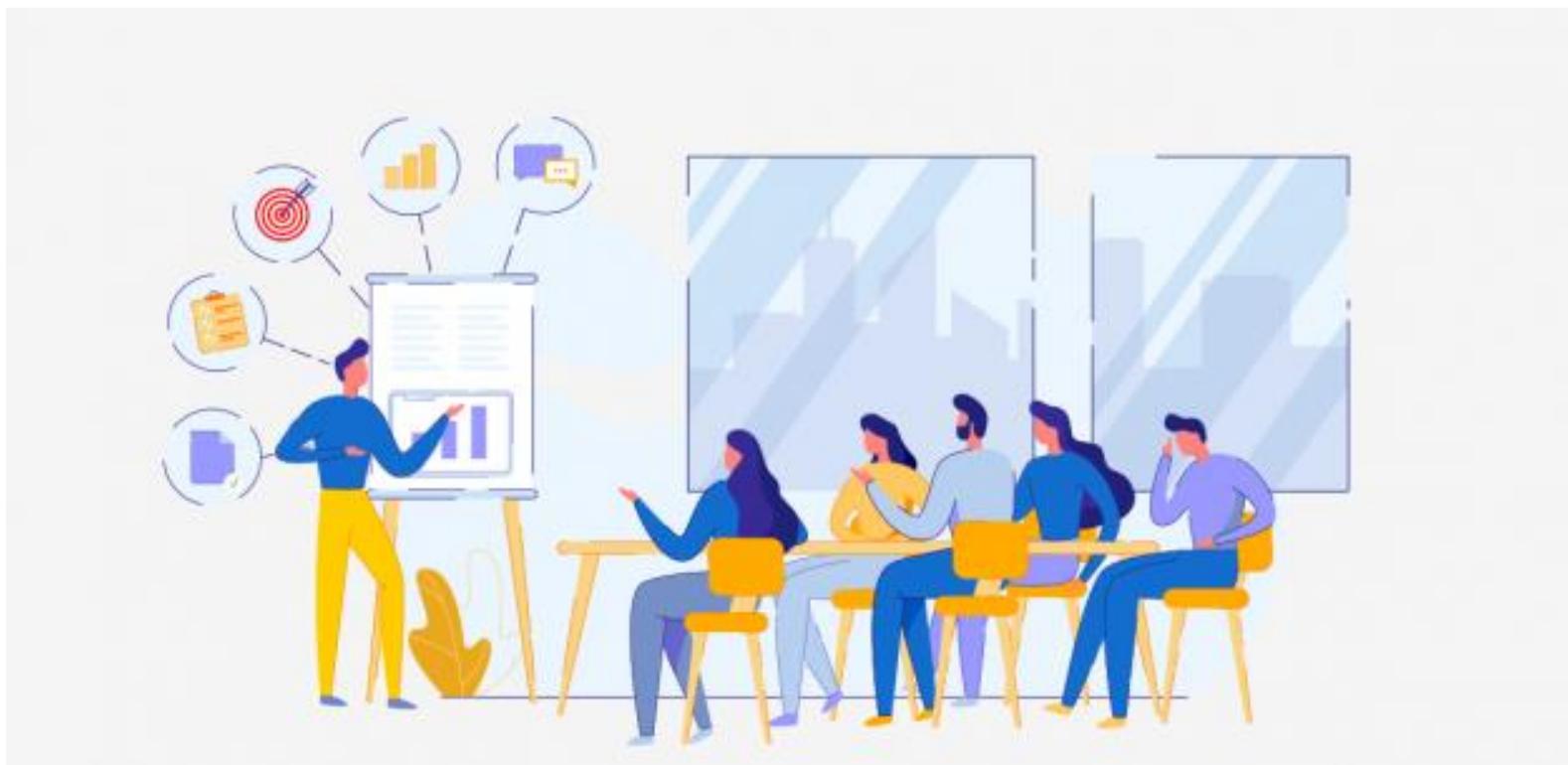
# ***Desenvolvimento***

- O desenvolvimento profissional é definido por meio das atividades de treinamento técnico e de atualização.
- A ideia subjacente ao treinamento é oferecer ao profissional mais uma habilidade ou mantê-lo atualizado naquelas de que já dispõe:
  - devido às inovações tecnológicas em suas áreas de atuação;
  - necessidade de incorporar uma nova atividade entre aquelas desenvolvidas na organização;
  - constatação de um desempenho insatisfatório do técnico.

# *Formação e Desenvolvimento*

## *Noções de Competência*

---

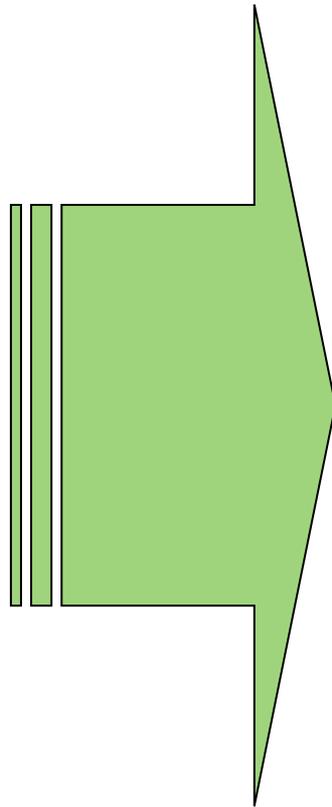


# **Formação e Desenvolvimento**

## **Noções de Competência**

---

**Formar e Desenvolver**  
**Competências**



- Conhecimentos teóricos  
*Saber-saber*
- Capacidades operacionais  
*Saber-fazer*
- Atitudes e qualidades pessoais  
*Saber-estar*

# ***Formação e Desenvolvimento***

## ***Noções de Competência***

---

### **Competência:**

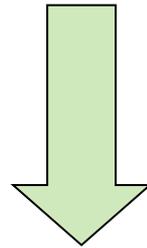
Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso.

# ***Formação e Desenvolvimento***

## ***Noções de Competência***

---

***Como se desenvolvem  
competências?***



***Formação***

# ***Formação e Desenvolvimento***

---

- Educação em Serviço (foco: organização)
- Educação Continuada (foco: trabalhador)
- Educação Permanente (foco: o campo geral – ex. saúde)
  - Cursos presenciais
  - Cursos a distância
  - Pós-graduação: especialização, mestrado, doutorado
    - Participação em eventos
    - Reuniões de equipe e discussão de casos

# ***Salários e Benefícios***

---



# Remuneração

*"remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família."*

**Salário:** *é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador ao empregado em função da relação empregatícia.*

**Remuneração = (salário + benefícios) - descontos**

# Remuneração

## Componentes

---

- Remuneração base
- Subsídio de férias
- Prêmios e incentivos
- Prêmios de assiduidade
- Prêmio de produtividade
- Subsídios de turnos (adicional noturno)
- Subsídio de alimentação/refeição
- Subsídio de transporte
- Hora extra
- Adicionais de insalubridade (exposição – 10-40% SM) e periculosidade (fatalidade – 30% SB)

EMPRESA  
CNPJ  
ENDEREÇO

**DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTO DE SALÁRIO**  
COMPETÊNCIA: JULHO/2015

**CÓDIGO**                      **NOME DO FUNCIONÁRIO**                      **CBO**  
PROFESSOR

<b>CÓD.</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>VENCIMENTOS</b>	<b>DESCONTOS</b>
	FERIAS NO MES	30,00	1.241,02	
	1/3 FERIAS NO MES	30,00	413,67	
	DIF. DISSIDIO ABRIL	0,00	124,55	
	I.N.S.S.	8,00		9,96
	ADIANTAMENTO CONF. RECIBO	0,00		1.555,41
	INSS NAS FERIAS	8,00		99,28
<b>VALOR HORA-AULA:</b>			TOTAL VENCIMENTOS	TOTAL DESCONTOS
			1.779,24	1.664,65
			VALOR LÍQUIDO	114,59
SALÁRIO BASE	SALÁRIO CONTR. INSS	SALÁRIO CALC. F.G.T.S.	F.G.T.S. DO MÊS	BASE CALC. IRRF
0,00	1.365,57	1.779,24	142,34	124,55



## UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

### Demonstrativo de Pagamento de Julho/2023

Nº USP 11989074-1 Nome Carinne Magnago Valores em Reais R\$  
Setor HSP Tipo Folha FI Normal Jul 2023 - 20230701

Cód	Descrição	Vantagens	Descontos
220	Vencimento	14.761,02	
709	Auxílio-Saúde USP	334,81	
339	Vale Refeição		198,00
529	Previdência Complementar		544,01
108	Imposto de Renda		2.759,78
110	Iamspe		369,03
674	Contribuição Previdenciária LC 1354/2020 (SPPREV)		963,40

Admissão	Condição	F.G.T.S.	Total de Vantagens	Total de Descontos
14/09/2020	Docente		15.095,83	4.834,22

Classe USP	Nível/ref.	Função	Líquido
Prof Doutor	MS-3.1	Prof Doutor	10.261,61

# *Remuneração*

---

Variáveis externas que influenciam a política salarial:

- Mercado de trabalho
- Pressão da opinião pública
- Queda da produtividade
- Dificuldade no recrutamento
- Legislação governamental
- Custo de vida
- Estrutura econômica do país

# Remuneração

---

Variáveis internas que influenciam a política salarial:

- Natureza do emprego
- Natureza do empregado
- Capacidade para pagar por parte da organização
- Exigências sindicais

# Avaliação de Desempenho



# ***Avaliação de Desempenho***

---

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.

É um processo de **identificação, diagnóstico e análise do comportamento** de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

# *Avaliação de Desempenho*

## *Objetivos*

---

Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais.

### Exemplo:

- Aumento de percepção individual sobre a organização
- Estimular a relação/comprometimento com os objetivos da organização

# ***Avaliação de Desempenho***

## ***Objetivos***

---

Potencializar a inovação e a promoção de adaptação à mudança organizacional.

### Exemplo:

- Identificar as oportunidades de desenvolvimento individual de competências
- Identificar as lacunas de competências organizacionais

# ***Avaliação de Desempenho***

## ***Objetivos***

---

Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos, em busca da excelência.

### Exemplo:

- Identificar os desempenhos excepcionais;
- Contribuir para esquemas de recompensas

# *Avaliação de Desempenho*

## *Objetivos*

---

Melhoria da comunicação interna

### Exemplo:

- Clarificar objetivos organizacionais e expectativas em relação aos indivíduos;
- Promover a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

# ***Avaliação de Desempenho***

## ***Fontes de avaliação***

---

Avaliação pelo chefe direto (orienta o desempenho dos colaboradores reforçando negativamente ou positivamente os seus comportamentos).

Avaliação pelo avaliado (entre as características da auto-avaliação, podemos apontar o aumento do respeito e da dignidade do avaliado; e faz com o chefe assuma mais uma posição de conselheiro do que juiz).

# ***Avaliação de Desempenho***

## ***Fontes de avaliação***

---

### Avaliação pelo colegas:

Este tipo de avaliação deve ser feita pelos colegas do avaliado que pertencem a mesma área onde o avaliado trabalha, que estejam hierarquicamente no mesmo nível e que trabalham diretamente com o avaliado.

### Avaliação pelos subordinados :

Esta avaliação está mais adequada às novas formas de gestão que tem sido aplicadas nas empresas. A avaliação pelos subordinados tem um caráter mais independente.

# Avaliação de Desempenho

*Frequência*

Frequência da Avaliação de Desempenho:

**Avaliação Informal** ⇒

Realizada em qualquer altura

**Avaliação Formal** ⇒

Pode ser anual, trimestral ou mensal