

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM  
ADMINISTRAÇÃO E MARKETING**

**FERNANDA CANAVARRO DO NASCIMENTO TAVARES**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS EM UMA GERÊNCIA NACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

**VILA VELHA - ES**

**2010**

**FERNANDA CANAVARRO DO NASCIMENTO TAVARES**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS EM UMA GERÊNCIA NACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração e Marketing da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração e Marketing, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Luciana Genelhú Zonta.

**VILA VELHA - ES**

**2010**

**FERNANDA CANAVARRO DO NASCIMENTO TAVARES**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS EM UMA GERÊNCIA NACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

Monografia aprovada em ..... de ..... 2010.

**Banca Examinadora**

---

---

---

**VILA VELHA - ES**

**2010**

## RESUMO

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Administração, Satisfação.

Este estudo pretende analisar e conhecer as políticas de Gestão de Recursos Humanos da Caixa Econômica Federal e para tanto, vislumbramos a necessidade de conhecer suas limitações e avaliar os índices de satisfação de seus funcionários, utilizando como referencial a forma de atuação de uma Gerência Nacional na gestão estratégica de seus recursos humanos. Abordamos primeiramente o histórico e a evolução da estrutura organizacional da Caixa. Em seguida buscamos identificar e conhecer as limitações e os mecanismos que envolvem e influenciam a gestão de seus recursos humanos. Explanamos ainda, os processos de avaliação de desempenho e gestão de pessoas por competências e por fim, analisamos os reflexos da aplicação destas políticas por meio da aplicação de questionário para obtenção da percepção de seus colaboradores tendo como amostra os funcionários pertencentes à GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, uma Gerência Nacional localizada na Matriz da Caixa Econômica em Brasília – Distrito Federal.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma VIPJU.....	15
-----------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fundamentos da GRH .....	25
Tabela 2 – Distribuição de empregados Caixa.....	26
Tabela 3 – Remuneração – Cargo/Função .....	27
Tabela 4 – Faixa etária.....	27
Tabela 5 – Tempo de Ingresso.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de serviço na Caixa .....	43
Gráfico 2 – Cargo/Função Desempenhada .....	44
Gráfico 3 – Visão Funcionário x Gestor.....	45
Gráfico 4 – Visão Funcionário x Caixa .....	45
Gráfico 5 – Visão Funcionário x Desempenho .....	46
Gráfico 6 – Visão Funcionário x Desempenho profissional .....	47
Gráfico 7 – Visão Funcionário x Colegas .....	48

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 - HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>11</b>
1.1 HISTÓRICO DA CAIXA .....	11
1.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E DESAFIOS .....	12
1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	13
<b>CAPÍTULO 2 - LIMITAÇÕES NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS PÚBLICAS</b> .....	<b>17</b>
2.1 LIMITAÇÕES LEGAIS .....	17
2.2 BUROCRACIA .....	20
2.3 A CULTURA DO PODER .....	22
<b>CAPÍTULO 3 - RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	24
3.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	25
3.3 RECURSOS HUMANOS DA CAIXA .....	26
3.4 PLANO DIRETOR DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	29
<b>CAPÍTULO 4 - GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>31</b>
4.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	31
4.2.1 Políticas Gerais: .....	31
4.2.2 Políticas Específicas: .....	32
4.2 A NOVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	34
4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CAIXA .....	36
4.2.3 Estruturação do modelo de Gestão por Competência na Caixa .....	37
<b>CAPÍTULO 5 - GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 6 - GESTÃO DO DESEMPENHO</b> .....	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

Por muito tempo os empregados e servidores públicos foram estereotipados como pouco produtivos e acomodados devido ao modelo de Administração Pública burocrática voltada para o controle de seus processos, e não à sua função essencial: a prestação de serviços à sociedade. Segundo OLIVEIRA (2010):

“A evolução da Administração Pública em nosso país passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas modalidades surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada. “

Esta realidade começou a mudar quando o modelo de Administração Pública Gerencial propôs mudanças ao padrão burocrático outrora adotado conforme OLIVEIRA (2010):

“Atualmente, o modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando, com a mudança de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços etc. O novo modelo propõe-se a promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos”.

Com esta nova abordagem, alterações foram realizadas nos processos ligados à Gestão Pública e seus empregados e servidores foram impelidos a acompanhar as tendências do mercado de trabalho no que se refere ao aperfeiçoamento e qualificação profissional, tanto para entrada no serviço público, devido aos concursos cada vez mais exigentes, quanto à evolução funcional dentro da organização pública em que se encontra.

Da mesma forma, as empresas públicas rotuladas como incompetentes e morosas tornaram-se mais eficientes visando escapar das privatizações que ocorriam com frequência na década de 90 e sobreviver em uma economia que se abria para um novo mercado mais moderno e competitivo.

Uma das ações adotadas devido à necessidade de mudanças radicais nas empresas foi a substituição da área conhecida como Departamento de Pessoal, responsável restritamente por assuntos referentes à folha de pagamento, por um modelo com foco na gestão de pessoas, incorporando às suas atividades novas funções para o gerenciamento dos recursos humanos, buscando aperfeiçoar o funcionamento da máquina pública.

A motivação para desenvolvimento deste trabalho nasceu da necessidade de compreender as políticas adotadas pela Caixa Econômica Federal no gerenciamento de recursos humanos. Identificamos que, além desta não possuir autonomia integral em sua gestão devido à sua natureza jurídica de empresa pública e limitada à legislação específica, ela possui os mesmos desafios que uma grande empresa enfrenta cotidianamente para manter-se no mercado.

Dentro deste contexto, encontra-se a GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, unidade responsável pelas concessões de empréstimos a Entes Públicos da Administração Direta e Indireta através da Caixa Econômica Federal. Este trabalho é uma monografia que tem como proposta conhecer e analisar os desafios da gestão estratégica de recursos humanos desta Gerência Nacional.

A política de administração da Caixa Econômica Federal, bem como suas limitações legais, definem que a gestão de recursos humanos deve ser aplicada igualmente às suas unidades, refletindo as ações de planejamento, execução e controle segundo as mesmas diretrizes.

Torna-se de suma importância compreender a dinâmica da gestão de recursos humanos na busca por soluções passíveis de implantação, que ultrapassem as barreiras dos impedimentos legais e ainda permita a organização tratar a gestão de recursos humanos com eficácia e produzindo resultados que permitam manter sua competitividade em relação ao mercado.

Conscientizar seus colaboradores de suas limitações e implantar políticas de retenção, valorização e capacitação de seu patrimônio intelectual, mantendo o clima

organizacional favorável e estimulando o crescimento dos resultados da empresa torna a administração de recursos humanos na Caixa uma atividade extremamente desafiadora.

O objetivo geral deste trabalho é conhecer e analisar a forma de atuação da Caixa Econômica Federal e seus reflexos na GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo que possui uma equipe de dezessete empregados.

Este trabalho pretende tratar ainda, como objetivos específicos, a análise da Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia de valorização de capital humano, identificando os processos de gestão utilizados pela Caixa Econômica Federal para manutenção e valorização de seus recursos, compreender as limitações da Caixa Econômica Federal no gerenciamento de recursos humanos e avaliar a satisfação dos funcionários da GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo com esta gestão.

Para realização desta monografia utilizou-se como fundamentação teórica literaturas que abordam a gestão de recursos humanos, teorias gerais da administração, legislação regente de empresas públicas e, optou-se por um Estudo de Caso, para conhecer a forma de atuação da GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo da Caixa Econômica Federal na gestão estratégica de recursos humanos.

Outro instrumento de pesquisa foi a aplicação de questionários individuais aos colaboradores da área, abrangendo um universo de dezessete empregados pertencentes à carreira técnica e gerencial da Caixa Econômica Federal lotados na GEAGO. Os questionários foram tabulados e apresentados através de gráficos e tabelas.

Ao longo dos capítulos traçaremos a evolução da Caixa, bem como da GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, e abordaremos os temas objetos desta monografia.

## **CAPÍTULO 1 - HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 HISTÓRICO DA CAIXA**

Fundada em 12 de Janeiro de 1861, pelo Imperador Dom Pedro II, a Caixa Econômica Federal foi criada com o propósito de incentivar a aplicação da população na poupança e combater outras instituições que atuavam no mercado cobrando juros excessivos e não forneciam garantias seguras aos depositantes. A idéia de poupar tornou-se popular rapidamente, principalmente entre os escravos que pretendiam com isto ter liberdade, comprando suas cartas de alforria.

Aos poucos a Caixa foi agregando novas atividades como, em 1931, quando começou sua atuação no mercado de hipotecas imobiliárias e em 1934 quando assumiu a exclusividade das operações dos empréstimos sob penhor encerrando as atividades das casas de prego particulares que funcionavam na época.

A gestão das Loterias Federais passou a fazer parte de suas atividades em 1962 cabendo à Caixa o repasse ao Governo Federal dos valores arrecadados com a venda dos produtos lotéricos para aplicação no desenvolvimento social do país. Cerca de 40% do total arrecadado com os jogos é repassado ao Ministério do Esporte, à Seguridade Social, ao Programa de Financiamento Estudantil – FIES, ao Fundo Nacional de Cultura e ao Fundo Penitenciário Nacional para investimentos.

O Banco Nacional de Habitação (BNH) foi incorporado à Caixa em 1986 aumentando sua participação nas políticas habitacionais do Governo Federal e tornando-se a maior agente nacional de financiamento da casa própria e importante colaboradora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico urbano.

Ainda em 1986 a Caixa tornou-se gestora do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, fundo criado na década de 60 para amparar o trabalhador

demitido sem justa causa, centralizando quase 130 milhões de contas de trabalhadores que estavam espalhadas em outras 76 instituições financeiras.

Ao longo de sua história a Caixa ampliou sua área de atuação e hoje é o maior banco público da América Latina com função principal de apoio na promoção das políticas públicas do Governo Federal, concedendo empréstimos e financiamentos, em sua maioria de natureza social, priorizando setores como habitação, saneamento básico e infra-estrutura.

## 1.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES E DESAFIOS

Às vésperas de completar 150 anos de história, a Caixa consolidou-se no mercado financeiro brasileiro e busca uma posição de destaque entre os bancos mais modernos e rentáveis do país, unindo a isto uma política de crescimento sustentável, eficiência e inovação sem esquecer da gestão de recursos humanos valorizando seus empregados e colaboradores.

Para o alcance de seus objetivos, a Caixa utiliza uma série de recursos e ferramentas de gestão. Um deles é o Planejamento Estratégico, que é o registro das escolhas, definições e conclusões mais relevantes ocorridas no processo de formulação da estratégia corporativa e expressa ainda, as formas de articulação com os demais instrumentos de planejamento, de acompanhamento dos processos internos e de avaliação dos resultados da empresa.

No ano de 2009 além da atualização da Missão, dos Valores e da Visão de Futuro, o Planejamento promoveu a revisão dos Desafios Estratégicos da Caixa, que explicitam o que deve ser realizado e os resultados econômicos, sociais e ambientais esperados.

Em seu Planejamento Estratégico traçado para os anos 2009-2015, a Caixa declara como propósito, aspiração e princípios:

“Missão:

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Visão:

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

Valores:

Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.

Valorização do ser humano.

Respeito à diversidade.

Transparência e ética com o cliente.

Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa.

Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.”

Fonte: (Relatório de Sustentabilidade Caixa 2009 p.4)

O conteúdo dos desafios de uma empresa reflete a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas com vistas a alcançar a Visão de Futuro.

Na revisão realizada em 2009 a Caixa incluiu itens referentes à responsabilidade social empresarial e ao desenvolvimento regional sustentável, tendo atualmente como Desafios estratégicos:

- 1) Consolidar-se como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
  - 2) Ampliar a participação no mercado de crédito;
  - 3) Ampliar a participação no mercado de captação de recursos;
  - 4) Ser referencial de excelência e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;
  - 5) Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;
  - 6) Adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;
  - 7) Implementar soluções integradas de tecnologia da informação;
  - 8) Ser referencial como banco focado na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.
- Fonte: Caixa 2010.

### 1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura Organizacional pode ser definida como a organização das relações entre as pessoas e as tarefas que a constituem. Em sentido restrito, KWASNICKA (2004 p. 240) afirma que “[...] a estrutura organizacional pode ser considerada como elemento fundamental de uma empresa, ou seja, a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa.” Na Caixa, estrutura organizacional deve ser entendida como a ferramenta utilizada para permitir a execução de sua estratégia de maneira eficiente.

Atualmente a estrutura organizacional da empresa é composta por Unidades da Matriz, Rede de Sustentação ao Negócio, Superintendências Regionais, Escritórios de Representação e Pontos de Atendimento, estes últimos também chamados de Agências.

A Matriz representa os macroprocessos que sustentam as atividades da Caixa, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. A sua estrutura foi delineada da seguinte forma:

- Auditoria Geral e Superintendência Nacional: primeiro nível de gestão;
- Auditoria Nacional e Gerência Nacional: segundo nível de gestão, vinculadas à Auditoria Geral ou Superintendência Nacional;
- Gerências Nacionais podem ser vinculadas diretamente a Vice-Presidências, quando requerido pela natureza das atividades e a amplitude de negócios não justificar a estruturação em Superintendência.

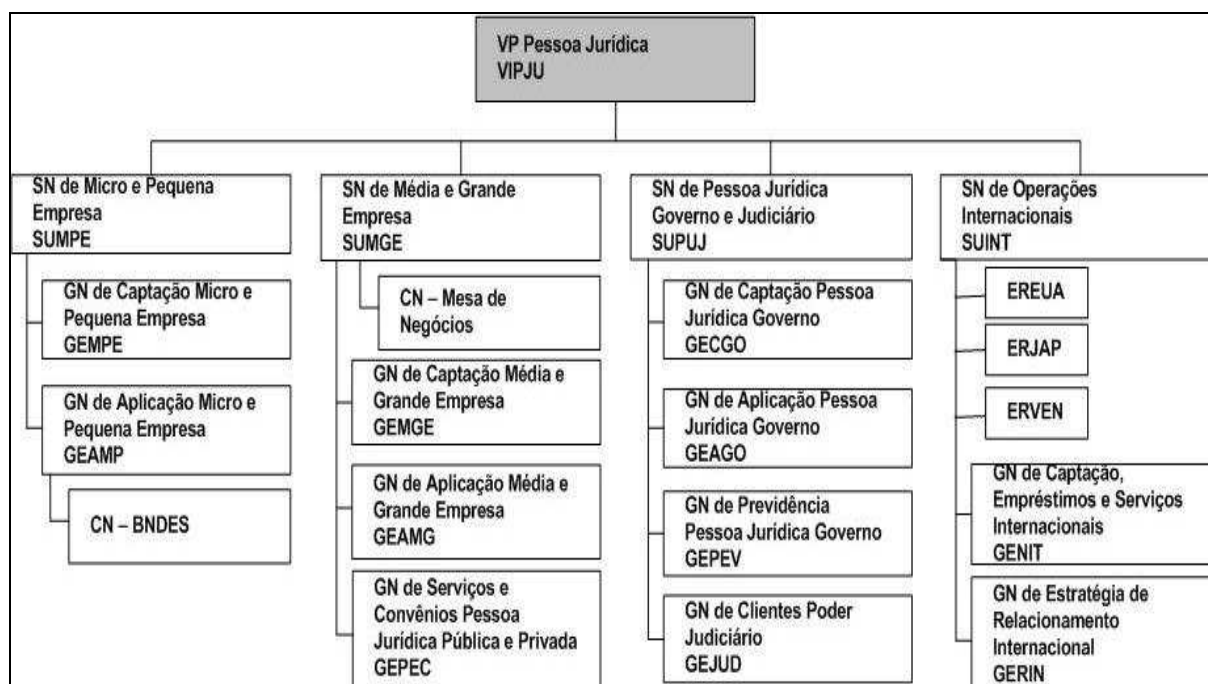
Além das unidades apresentadas acima, existem na Caixa as figuras das Vice-Presidências que agrupam as unidades da Matriz de acordo com sua área de atuação dentro da empresa. Logo, uma Vice-Presidência pode agrupar várias Superintendências e estas por sua vez, várias Gerências Nacionais.

Voltando o foco de suas atividades para a captação de clientes e em atendimento ao declarado em sua Missão, no ano de 2007 a Caixa promoveu uma reestruturação em suas unidades da Matriz (Superintendências e Gerências

Nacionais) com o intuito de acompanhar a evolução do mercado financeiro que buscava a segregação dos clientes como forma de diferenciar o atendimento, acolhendo as necessidades específicas de cada nicho.

Nessa reestruturação foi verificada a necessidade de atender um mercado ainda pouco explorado pela empresa, de forma dedicada, mas que por outro lado fez parte de toda a história da Caixa, o segmento Governo. Para atuar nesse segmento foi criada na VIPJU – Vice-Presidência de Pessoa Jurídica a SUPUJ - Superintendência Nacional Pessoa Jurídica Governo e Judiciário, sendo a esta subordinadas quatro novas Gerências Nacionais: GECGO - Gerência Nacional de Captação Pessoa Jurídica Governo, a GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, a GEPEV - Gerência Nacional de Previdência Pessoa Jurídica Governo e a GEJUD - Gerência Nacional de Clientes do Poder Judiciário.

Figura 1 - Organograma VIPJU



Fonte: Caixa 2010

A nossa pesquisa de gestão de recursos humanos foi realizada na GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, cujo objetivo é prospectar e satisfazer necessidades dos clientes Pessoa Jurídica Governo, com o desenvolvimento, implementação e manutenção de produtos de aplicação.

Podemos concluir que não apenas produtos e serviços foram agregados à Caixa no transcorrer de sua existência. Para o alcance de seus objetivos, a Caixa procurou evoluir conforme as tendências do mercado e suas necessidades, produzindo reflexos também em sua estrutura organizacional.

Além de sua estrutura de Matriz e de suporte ao negócio, a Caixa conta com mais de 2.500 Agências, 10.000 Unidades Lotéricas e 3.300 Pontos de Atendimento Eletrônico, além dos 13.000 correspondentes CAIXA Aqui, que agregam força de trabalho à sua estrutura e corroboram a grande extensão desta empresa que atende todo território Nacional.

Para manter uma rede de atendimento desta dimensão a Caixa, que é uma das maiores empregadoras do país contando quase 124 mil colaboradores em seu quadro de pessoal, busca implementar as melhores práticas de gestão no que se refere ao ambiente de trabalho o que ratifica o seu comprometimento com a valorização, qualificação e bem-estar dos colaboradores. Partindo desta premissa, ressaltamos mais uma vez a importância de compreender a dinâmica da gestão de recursos humanos na Caixa.

## **CAPÍTULO 2 – LIMITAÇÕES NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS PÚBLICAS**

### **2.1 LIMITAÇÕES LEGAIS**

Em seu estatuto, o decreto nº. 6.473 de 05 de junho de 2008, consta que a Caixa é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, sujeita à sua disciplina normativa e à fiscalização de instituições como Banco Central, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Ministério Público, Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais e Congresso Nacional.

A Lei 9.649, de 27 de maio de 1998, dispõe em seu artigo 14 que constitui área de competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dentre outras atribuições, a formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais limitando com isto, as políticas de gestão da Caixa.

O Decreto nº 3.735, de 24 de janeiro de 2001, igualmente estabelece que é de competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP, entre outras atividades, a formulação das diretrizes relacionadas à política de pessoal das empresas estatais federais. Logo, mesmo que em sua estrutura existam dois órgãos responsáveis por suas diretrizes negociais, o Conselho de Administração e o Conselho Diretor, as deliberações realizadas pela direção da Caixa devem ser levadas à apreciação desse Ministério.

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, em seu artigo 37 parágrafo II define que:

“II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;”.

Isto posto, a forma de contratação dos empregados da Caixa deve ser realizada por meio de concurso público não podendo incorporar ao seu quadro de recursos humanos profissionais do mercado de outra forma.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. Nela está definido que sua abrangência será apenas sobre os servidores públicos nomeados na administração direta, excetuando-se então os servidores públicos militares e os empregados públicos da administração indireta como é o caso das empresas públicas, na qual se insere a Caixa.

Sendo assim, a Caixa também está limitada ao atendimento da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho de acordo com o decreto nº. 6.473, de 05 de junho de 2008:

“O pessoal da CEF é admitido, obrigatoriamente, mediante concurso público, de provas ou de provas e títulos, sob regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e legislação complementar”.

Em Junho de 2010, o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento - MP divulgou as diretrizes e orientações para a atuação dos gestores de recursos humanos na formulação de política salarial e sua execução, enfatizando que a remuneração por competência, desempenho e resultados, aumenta a capacitação e motivação dos recursos humanos, e torna as empresas públicas mais competitivas e capazes de cumprir seus objetivos institucionais.

De acordo com as diretrizes apresentadas neste documento os planos de cargos e salários devem contemplar alguns requisitos básicos:

- a) formas de preenchimento dos cargos efetivos com acesso por concurso público e no início da carreira;
- b) descrição sumária das atribuições e responsabilidades de cada cargo ou função;
- c) exclusão dos Planos de atividades terceirizadas ou passíveis de terceirização;
- d) plano de cargos efetivos (plano de carreira) distinto do plano de funções (funções gratificadas, cargos de chefia, de assessoramento ou cargos em comissão), com tabelas e faixas salariais específicas para cada carreira,

- cargo ou função, evitando-se, assim, criação de tabela única ou de tabela com níveis sobrepostos;
- e) definição de critérios de promoções por mérito e por antiguidade, com regras claras e transparentes e que estimule o auto-desenvolvimento profissional, com foco na gestão por competências e resultados, privilegiando o mérito em detrimento do tempo de serviço (antiguidade), e desde que atendidos os normativos legais;
  - f) retirada de quaisquer benefícios que considerem apenas a contagem de tempo para sua concessão;
  - g) inserção de programa ou sistema de avaliação de desempenho individual associado ao Plano;
  - h) previsão de que, para fins de enquadramento na nova tabela salarial, serão computados, junto com o salário base, os adicionais de caráter pessoal (como por exemplo: tempo de serviço; incorporação de função etc.) de forma que os citados adicionais sejam extintos em razão de serem incorporados ao novo salário-base, quando do seu enquadramento na nova tabela salarial;
  - i) previsão de termo de adesão individual, devidamente aprovado pela área jurídica da empresa quanto aos aspectos legais, de forma a evitar que a adesão do empregado aos novos Planos gere eventuais passivos trabalhistas para a empresa; e
  - j) previsão de que os cargos constantes do PCS antigo ficarão em extinção, até que não haja frequência em tais cargos, ocasião em que deverão ser, automaticamente, considerados extintos. Fonte: MP (2010, p.5)

Podemos observar ainda neste documento que somente após o atendimento das diretrizes é que as empresas públicas poderão encaminhar suas propostas de gestão de pessoal para a análise e aprovação pelo MP o qual levará ainda em consideração para sua análise o Orçamento Geral da União, mesmo que a Caixa gere suas próprias receitas.

“Após observadas as diretrizes e recomendações, as propostas de revisão ou implementação de Planos de Cargos, Salários e Remuneração e de Plano de Funções deverão ser submetidas à apreciação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração ou órgão assemelhado, e encaminhado por intermédio do Ministério Supervisor, com manifestação favorável e conclusiva, para aprovação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, conforme dispõe o art. 1º, inciso III, do citado Decreto nº 3.735/2001”.

O Termo de Ajuste de Conduta (TAC) e o Termo de Conciliação (TC) celebrados em 2004 entre a Caixa e o Ministério Público do Trabalho exigiram da empresa a substituição de trabalhadores terceirizados por concursados o que acarretou um volume de contratação de mais de 10 mil empregados apenas nos anos de 2008 e 2009.

Estas contratações forçaram a Caixa a realizar concursos públicos sem levar em consideração o impacto que estas substituições de profissionais já treinados no

exercício das atividades trariam, devido ao custo e tempo de treinamento principalmente nas atividades de atendimento ao público.

Embora concorra no mercado com instituições financeiras privadas, a Caixa precisa atender às limitações impostas por sua natureza jurídica de empresa pública, não podendo esta atuar com liberdade na implantação de suas diretrizes, o que traz mais desafios no tocante às políticas de gestão de pessoas.

## 2.2 BUROCRACIA

Outro fator importante é o histórico burocrático da maioria das grandes organizações brasileiras, fator igualmente identificado nas empresas públicas.

Quando Weber usou o termo “burocracia”, não era seu propósito dar o sentido de lentidão, morosidade e ineficiência que associamos a este termo atualmente. Os significados que damos hoje ao vocábulo estão mais associados às suas disfunções. CARAVANTES (2003 p.49) expressa que “Weber estava interessado nos aspectos referentes à organização formal, isto é, os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum”.

Para Weber, a burocracia conduziria a organização a uma estrutura formal, com eficiência técnica e atividades claramente definidas. Weber salientava os aspectos essenciais a esta forma de organização que permitia às empresas continuarem a realizar suas atividades mesmo com o afastamento dos indivíduos que por muito ou pouco tempo desempenharam papéis dentro da empresa. São os aspectos essenciais para Weber:

**“Ênfase na forma**, que se materializava em um conceito definido de hierarquia, uma organização seqüencial de cargos, bem delimitados por regras e normas.

**Especialização na tarefa e competência:** só estaria qualificado para integrar o quadro administrativo da organização e, portanto, em condições de nomeação para funções oficiais, a pessoa que demonstrasse preparo técnico adequado. Portanto, o treinamento adquiria especial importância nesse contexto.

**Regras e Normas:** de forma a garantir que os objetivos fossem efetivamente alcançados, era necessário que existissem certos parâmetros e orientações oficiais a serem seguidos.

**Responsabilidades definidas** para os ocupantes dos cargos, com a autoridade necessária para o desempenho efetivo.

**Registro:** todos os conhecimentos relevantes da vida organizacional deveriam ser documentados” .(CARAVANTES, 2003 p. 50)

Essa visão de Weber colocou em dúvida os pressupostos da Teoria Clássica da Administração de Taylor (1895) com sua teoria científica de ênfase nas tarefas e Fayol (1841) com ênfase na organização e nos processos administrativos. O foco então se voltou para a desvinculação entre organização e pessoas. Contudo, na organização burocrática as pessoas ainda não exerciam um papel importante, pois o referencial era a posição, o cargo ocupado na organização e não o ocupante, o recurso humano.

Segundo CHIAVENATO (1999 p.233) Weber notou a fragilidade da estrutura burocrática devido a um dilema: forças interiores que pressionam o burocrata a burlar as normas da organização e o desaparecimento do compromisso dos subordinados com as regras burocráticas com o passar do tempo.

O modelo burocrático era previsível visto que ambicionava a padronização dos comportamentos pelas normas e regras da organização, gerando então resultados óbvios e já esperados. Contudo, disfunções foram apontadas por Robert K. Merton, economista norte americano que estudava as conseqüências previstas no modelo Burocrático. Conforme CHIAVENATO (2008 p.42) “Merton deu o nome de disfunções da burocracia para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto”.

Conforme relata CHIAVENATO (1999 p. 234) podemos fazer um paralelo entre as características da burocracia de Weber e as disfunções apontadas por Merton:

Características da Burocracia  
Previsibilidade do funcionamento

- 1 - Caráter legal das normas;
- 2 - Caráter formal das comunicações;
- 3 - Divisão do trabalho;
- 4 - Impessoalidade no relacionamento;
- 5 - Hierarquização da autoridade;
- 6 - Rotinas e procedimentos;
- 7 - Competência técnica e meritocracia;
- 8 - Especialização da administração;
- 9 - Profissionalização.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO 1999).

Disfunções da burocracia  
Imprevisibilidade do funcionamento

- 1 - Internalização das normas;
- 2 - Excesso de formalismo e papelório;
- 3 - Resistência a mudanças;
- 4 - Despersonalização do relacionamento;
- 5 - Categorização do relacionamento;
- 6 - Superconformidade;
- 7 - Exibição de sinais de autoridade;
- 8 - Dificuldades com clientes.

As organizações formais, ou burocráticas concentram um grupo de organizações, as chamadas organizações complexas. Estas organizações são caracteristicamente complexas em suas estruturas e processos devido ao seu porte e abrangência como é o caso da Caixa. Não é nosso objetivo desprezar as contribuições do modelo burocrático à administração, porém apesar de necessário para padronizar e regulamentar as atividades nas grandes organizações, o modelo burocrático nas empresas públicas tende a ser substituído ou pelo menos a ser flexionado pelo modelo de Administração Pública Gerencial, no qual CHIAVENATO (2008 p. 106) cita:

“Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. À reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”.

Por tanto, ainda que a burocracia permaneça como modelo de gestão, faz-se necessário o aperfeiçoamento do modelo buscando atuar fundamentado nas funções e não nas disfunções da burocracia.

## 2.3 A CULTURA DO PODER

TANURE (2007) nos chama atenção para um fator comum em empresas públicas como a Caixa quando cita o poder como um dos pilares da cultura e gestão brasileira. Segundo ela, foi criado por Geert Hofstede um índice de “distância do poder” que ajuda a medir a influência do poder em determinado segmento ou organização. Onde este índice é maior o poder tende a ser centralizado, concentrado.

“Nos empreendimentos controlados pelo governo, de forma geral, são comuns o culto ao poder e até mesmo o nepotismo. O índice encontrado foi de 99 contra 72 nas empresas privadas nacionais e 70 nas multinacionais. Das respostas relativas às estatais, 74% mostram que os superiores diretos são percebidos como autoritários. O percentual cai para 52% nas multinacionais e 48% nas nacionais”. TANURE (2007 p. 9)

O resultado desta pesquisa revela o poder como um fator marcante da cultura brasileira e isso se reflete nas práticas de recursos humanos onde o personalismo e a centralização do processo decisório prevalecem levando ao não aproveitamento das competências disponíveis na empresa.

## CAPÍTULO 3 - RECURSOS HUMANOS

### 3.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos segundo KWASNICKA (2004 p.177) pode ser definida como:

“[...] todo esforço da organização para atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo e utilizar adequadamente o profissional de que uma organização necessita”.

Tal significação é convergente à maioria das definições feitas sobre a administração de recursos humanos porém, CHIAVENATO (2008) nos mostra um conceito voltado para a realidade específica da Administração Pública onde se faz necessária uma adequação da política de recursos humanos devido às limitações impostas por sua rigidez burocrática e às mudanças que a modernidade exige do Estado.

“A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente, desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado”. CHIAVENATO (2008 p. 200)

Na prática, os esforços da empresa para atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos significam grandes desafios para a Gestão de Pessoas nas empresas públicas pois, a valorização e motivação do empregado esbarra em limites legais e na própria cultura organizacional.

A Caixa tenta na administração de Recursos Humanos extrapolar os processos organizacionais e fazer com que a gestão de pessoas se configure em responsabilidade de cada área da empresa, gestores, gerentes e empregados mudando a visão e o comprometimento de todos.

## 3.2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com TANURE (2007) uma das tarefas básicas da GRH - Gestão de Recursos Humanos se resume em encontrar as pessoas certas na hora certa porém, mais que isso, existem outras tarefas e responsabilidades que os gestores de recursos humanos devem administrar em seu cotidiano as quais estão entre os fundamentos da Gestão de Recursos Humanos.

Os fundamentos da gestão de recursos humanos estão divididos em seis grupos, esquematizados no quadro abaixo:

Tabela 1 - Fundamentos da GRH

<p><b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra ou planejamento de RH;</li> <li>• Recrutamento;</li> <li>• Gestão de oportunidades iguais;</li> <li>• Transferências internacionais;</li> <li>• Dispensa e recolocação.</li> </ul>
<p><b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indução;</li> <li>• Treinamento (em serviço e fora do serviço);</li> <li>• Análise de desempenho e de potencial;</li> <li>• Desenvolvimento de liderança.</li> </ul>
<p><b>GESTÃO DE CARREIRA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de carreira;</li> <li>• Orientação e acompanhamento;</li> <li>• Gestão de sucessão.</li> </ul>
<p><b>GESTÃO DE DESEMPENHO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (inclusive de políticas, como a de portas abertas e a de alavancagem de novas atitudes);</li> <li>• Avaliação do emprego;</li> <li>• Objetivo/estabelecimento de padrões e orçamento;</li> <li>• Mensuração do desempenho;</li> <li>• Avaliação de desempenho.</li> </ul>
<p><b>GESTÃO DE RECOMPENSAS*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração e benefícios;</li> <li>• Recompensas informais;</li> <li>• Gestão da vida pessoal x profissional</li> </ul>
<p><b>RELAÇÕES INDUSTRIAIS E DE TRABALHO</b></p>

\* Em alguns casos, esse item está separado como categoria específica.

Fonte: Adaptado. TANURE (2007).

O modelo de Gestão de Recursos Humanos da Caixa é estruturado em cinco dimensões, denominadas: Integração Organizacional, Desenvolvimento, Ambiente Organizacional, Relações de Trabalho e Relacionamentos.

Podemos correlacioná-las aos fundamentos da GRH uma vez que trabalhando as gestões de carreira, desempenho e recompensas e investindo em treinamento e desenvolvimento a Caixa enfatiza a importância do relacionamento humano nos processos de trabalho, do desenvolvimento profissional e das equipes, da gestão do ambiente interno e da busca por resultados operacionais, financeiros e sociais trabalhando assim suas cinco dimensões.

### 3.3 RECURSOS HUMANOS DA CAIXA

Hoje a Caixa conta com cerca de 124 mil colaboradores, sendo deste total, mais de 81 mil empregados concursados distribuídos na estrutura da corporação. Para melhor conhecê-los, observa-se as informações a seguir:

Tabela 2 – Distribuição de empregados Caixa

<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Agências	47.706	58,77%
Filiais	25.193	31,04%
Unidades da Matriz	8.272	10,19%
<b>Total</b>	<b>81.171</b>	<b>100%</b>

Fonte: Caixa 2010.

De acordo com dados da empresa, os empregados estão distribuídos com maior concentração nas unidades que exercem atividades fim, as Agências. Em seguida a concentração diminui nas áreas de suporte e por fim há uma concentração menor nas áreas da Matriz. Assim temos 47.706 (58,77%) empregados realizando suas atividades nas agências, 25.193 (31,04%) nas filiais e 8.272 (10,19%) empregados lotados na Matriz da empresa em Brasília.

No tocante à remuneração, podemos dividir os níveis em empregados sem função ou cargo comissionado chamados de técnicos bancários novos – TBN e os empregados com função/cargo. As funções ou cargos comissionados podem ser divididos em função/cargo de Chefia/Gerência, Especializados e Técnicos.

Tabela 3 – Remuneração – Cargo/Função

<b>Cargo/Função</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Chefia/Gerência	15.567	19,18%
Técnicos	17.023	20,97%
Assessoria/Especializada	15.197	18,72%
TBN	33.384	41,13%
<b>Total</b>	<b>81.171</b>	<b>100%</b>

Fonte: Caixa 2010.

Quando falamos em cargos comissionados obtemos 15.567 (19,18%) empregados ocupando cargo comissionado de chefia/gerência. Já na área técnica, temos 17.023 (20,97%) empregados ocupando cargos técnicos de nível superior e nível médio. Ocupando cargos de natureza especializada temos 10.925 (13,46%) empregados e 4.272 (5,26%) têm cargo comissionado de assessoramento. Verificamos ainda que 33.384 (41,13%) empregados não têm cargo comissionado, os TBN, o que implica em empregados que ganham apenas o salário base.

Os dados apresentados demonstram necessidade de análise de prováveis causas que possam interferir no acesso dos funcionários ao encarreiramento na Caixa, como dificuldades de acesso a estratégias de desenvolvimento oferecidas.

Tabela 4 – Faixa etária

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Entre 19 e 29 anos	17.418	21,46%
Entre 30 e 39 anos	16.902	20,82%
40 anos ou mais	46.851	57,72%
<b>Total</b>	<b>81.171</b>	<b>100%</b>

Fonte: Caixa 2010.

Tabela 5 – Tempo de Ingresso

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 10 anos	42.330	52,15%
Entre 10 e 19 anos	13.647	16,81%
20 anos ou mais	25.194	31,04%
<b>Total</b>	<b>81.171</b>	<b>100%</b>

Fonte: Caixa 2010.

Se a força de trabalho da Caixa fosse segmentada em dois grupos por faixa etária, haveria aproximadamente 42,30% dos empregados com idade até 39 anos e 57,70% com idade acima de 40 anos.

No tocante ao tempo de serviço, 42.330 empregados (52,15%) ingressaram na empresa há menos de 10 anos, 13.647 (16,81%) têm entre 10 e 19 anos de serviço, e 25.194 (31,03%) têm 20 anos ou mais de vínculo, ou seja, coexistem na empresa, diversas gerações e tempos de serviço, o que representa diferentes graus de estabilização no trabalho, estando a empresa suscetível a choques geracionais, em termos de interesses e relação com o trabalho.

O vocabulário “geração” tem múltiplos significados como salientado por FERREIRA (2005 p.432) “1. Ato ou efeito de gerar. 2. Cada grau de filiação de pai a filho. 3. Conjunto de pessoas nascidas na mesma época. 4. O espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração (3) a outra”.

Para sociologia, geração pode também ser entendida como a relação entre idade dos indivíduos e a sociedade na qual estão inseridos em determinado momento, sendo assim, em um mesmo período de tempo um grupo de pessoas compartilha experiências e acontecimentos sociais.

Trazer tais conceitos para a gestão de pessoas na Caixa significa dizer que atualmente o ambiente corporativo da Caixa é composto, em geral, por 4 gerações de profissionais: os “tradicionais” (nascidos até 1945), os “baby boomers” (nascidos entre 1946 e 1963), a “Geração X” (nascidos entre 1964 e 1982) e, a “Geração Y” (nascidos entre 1983 e 1994).

A grande heterogeneidade que se observa no quadro de empregados da Caixa, aliada às exigências do mercado competitivo apontam para a necessidade de atenção permanente na gestão de pessoas como forma de potencializar o desenvolvimento humano e profissional e evitar que os interesses individuais se sobreponham aos da empresa, gerando conflitos, desperdícios de recursos e insatisfações.

Para evitar um cenário desfavorável, o modelo estratégico de Gestão de Pessoas na Caixa, convergente com o modelo de gestão organizacional consiste na Gestão de Pessoas por Competências, tendo como foco o desenvolvimento das pessoas e a viabilização dos resultados organizacionais.

### 3.4 PLANO DIRETOR DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com a atual conjuntura do mercado e da Caixa a área de Gestão de Recursos Humanos necessita de uma atuação dinâmica e eficaz no gerenciamento das diversas mudanças nos ambientes interno e externo à organização, provocadas pelos clientes, mercado e sociedade.

O Planejamento Estratégico em Gestão de Recursos Humanos na Caixa, alinhado ao Planejamento Estratégico da Organização e às diretrizes do Governo Federal, visa contribuir com os resultados organizacionais, seja em ganhos de produtividade ou rentabilidade de seus produtos e dos seus serviços, seja de maneira a agregar valor aos resultados da empresa e a viabilizar o cumprimento de sua missão.

O Plano Diretor de Gestão de Recursos Humanos é um instrumento que define políticas e apresenta o modelo que permite integrar as diversas funções de GRH para o alcance dos objetivos organizacionais, mediante humanização dos processos de trabalho, capacitação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas.

Este instrumento justifica-se pela sua relevância no âmbito da Caixa, pelo seu caráter estratégico e no âmbito externo, como um compromisso junto ao Governo Federal, Órgãos Controladores, Parceiros e Sociedade para uma gestão pública eficiente e sustentável.

Alguns dos desafios encontrados por uma empresa com o porte e função social da Caixa na administração de seus recursos humanos estão em incorporar ao modelo de gestão pública o uso crescente de tecnologias modernas, a reformulação de rotinas e procedimentos, a melhoria dos ambientes de trabalho e o reconhecimento dos empregados públicos.

As organizações públicas, em especial, aquelas responsáveis pela implementação de políticas e fornecimento de serviços, como é o caso da Caixa, são significativamente afetadas pelo modelo de gestão exigido pelo Governo.

A Caixa tem buscado moldar sua gestão ao modelo da administração gerencial que procura ajustar as organizações públicas às contingências específicas de lugar e momento, emprestando-lhes, sobretudo, maior agilidade e eficiência.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos insere-se nesse contexto de reformulação do modelo de gestão pública, do qual constam, além dos preceitos da administração gerencial, a transparência, a ética, a cidadania, estruturas menos burocráticas e hierarquizadas e um maior compromisso dos empregados com a empresa.

## CAPÍTULO 4 – GESTÃO DE PESSOAS

### 4.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para DAVEL (2009 p. 50) “A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função”.

A Administração de pessoal é um dos principais requisitos de uma organização empregadora. As políticas de Gestão de Pessoas da Caixa definem-se como um conjunto de valores, princípios e premissas que norteiam a tomada de decisão em Gestão de Pessoas. São a base para obtenção de resultados pela interação entre modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, a missão e o código de ética da Caixa. As políticas são divididas em Gerais e Específicas por dimensão:

#### 4.2.1 Políticas Gerais:

- Alinhamento Estratégico: A Gestão de Pessoas na Caixa lidera a mobilização das pessoas para o alcance dos desafios estratégicos da Organização, respeitando a pessoa em sua dimensão humana.
- Ética: A Gestão de Pessoas na Caixa adota princípios éticos em todas as ações da Organização.
- Reconhecimento Humano: A Gestão de Pessoas na Caixa reconhece o valor do ser humano e o respeito à pessoa como valor fundamental a ser considerado em todas as ações da Organização.
- Competências: A Gestão de Pessoas na Caixa fundamenta-se nas competências das pessoas, geradoras de resultados para a Organização e norteadoras do desenvolvimento profissional dos empregados.

- Inovação e Empreendedorismo Interno: A Gestão de Pessoas na Caixa incentiva a criatividade e a capacidade de diversificação na gestão do capital intelectual.
- Vínculo e Compromisso: A Gestão de Pessoas na Caixa estabelece compromisso com os empregados, dentro e fora da empresa, alcançando suas relações familiares e sociais.
- Reconhecimento das Pessoas e Equipes: A Gestão de Pessoas na Caixa reconhece a contribuição das pessoas e valoriza o trabalho em equipe nos resultados da Organização.
- Co-responsabilidade: Todos, empregados e gestores da Caixa, em todos os níveis e em todas as áreas, são responsáveis pelo efetivo cumprimento das políticas em Gestão de Pessoas.
- Proatividade: A Gestão de Pessoas na Caixa identifica, fomenta e desenvolve em seus empregados a proatividade, valorizando a iniciativa e o comportamento colaborativo.
- Transparência e Democratização de oportunidades: A Gestão de Pessoas na Caixa adota o princípio da democratização de oportunidades, mediante ações que viabilizam condições de igualdade entre os empregados.
- Foco no cliente: A Gestão de Pessoas na Caixa desenvolve soluções para a Organização e adota abordagem adequada a cada segmento de cliente: o Governo (controlador), a Administração (Empresa), os empregados, os aposentados, os colaboradores e os parceiros.
- Promoção da Diversidade: A Gestão de Pessoas na Caixa reconhece e valoriza a diversidade, as diferenças culturais, sociais e individuais e opõe-se a toda forma de discriminação, seja ela de raça, etnia, religião, idade, sexo, orientação sexual, orientação político-partidária ou de qualquer ordem.
- Responsabilidade Social: A Gestão de Pessoas na Caixa promove a incorporação de conceitos e o engajamento dos empregados nas práticas de responsabilidade social.

#### 4.2.2 Políticas Específicas:

- **Desenvolvimento:** compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional com seus dirigentes, gestores e empregados, incorporando às atividades de desenvolvimento corporativo ao processo de trabalho dos empregados reconhecendo em todas as suas ações, que o capital intelectual gera resultados positivos para a organização e estimula o autodesenvolvimento dos seus empregados.
- **Saúde e Ambiente Organizacional:** atuar na promoção do equilíbrio bio-psico-social e espiritual dos empregados com estímulo da liberdade de criação no âmbito das atividades desenvolvidas pela Organização, incentivando e valorizando o voluntariado e a inserção social de seus empregados nas comunidades. A Caixa também busca estimular a conciliação entre as necessidades da vida pessoal e as atividades profissionais.
- **Integração Organizacional:** para integrar os interesses de seus empregados à empresa, produzindo a sinergia necessária para o alcance de seus objetivos, a Caixa procura: nortear o comportamento das pessoas na Organização por meio do conjunto de valores contidos no Código de Ética e no Regime Disciplinar; Favorecer a retenção de talentos na Organização, por meio do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração; Agregar valor ao sistema de remuneração por meio do Plano de Benefícios.; Subsidiar a consecução das políticas de valorização de pessoas e equipes na obtenção de resultados, por meio do sistema de avaliação de desempenho; Busca alocar e realocar pessoas de forma a conciliar suas competências e interesses pessoais nos processos e unidades de trabalho, para que possam melhor contribuir com a Organização; Estimular e reconhecer a geração e o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas na Organização.
- **Relações de trabalho:** A Caixa, fundamentada nos princípios legais, promove formas diversas de organização e relações de trabalho sendo proativa na identificação e no tratamento das implicações decorrentes das relações de trabalho. Tenta-se também conciliar os interesses pessoais, coletivos e organizacionais nas relações de trabalho efetuando provimento com base na competência, no mérito e na transparência.

- Relacionamentos: A Caixa mantém negociação permanente com as Entidades Representativas dos empregados, aposentados e pensionistas e reconhece que das situações de conflito surgem oportunidades de melhoria das relações de trabalho. Reconhece o Fundo de Previdência Complementar de seus empregados como um instrumento relevante da política de Gestão de Pessoas e participa, como patrocinadora, da gestão dos recursos mantenedores dos planos de benefícios dos seus empregados associados à FUNCEF.

Para execução das políticas, foram elaboradas dez dimensões: Gestão do Conhecimento; Educação Corporativa; Desempenho por Competências; Ética e Disciplina; Valorização e Reconhecimento Humano; Ambiência Organizacional; Cargos, Carreira e Remuneração; Recrutamento Seleção e Provimento; Responsabilidade Social e Relacionamento e Gestão Participativa.

## 4.2 A NOVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CHIAVENATO (2008 p. 195) relata que a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. Para ele, a legislação reguladora das relações de trabalho no setor público é inadequada pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor além de fazer com que os funcionários não valorizassem seus cargos devido à sua estabilidade dentre outros aspectos.

Em 1995 teve início no Brasil a **Reforma da Gestão Pública** ou reforma gerencial do Estado com a publicação, nesse ano, do Plano Diretor da Reforma do Estado e o envio para o Congresso Nacional da emenda da administração pública que se transformaria, em 1998, na Emenda 19. Nos primeiros quatro anos do governo Fernando Henrique, enquanto Luiz Carlos Bresser-Pereira foi o ministro, a

reforma foi executada ao nível federal, no MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

O Caderno MARE da Reforma do Estado foi (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997) apresentou as principais diretrizes da nova política de recursos humanos que vem sendo desenvolvida e implementada por esse Ministério, com foco na reestruturação das carreiras visando fortalecer o núcleo estratégico do Estado, sendo elas:

- reposicionar os patamares de remuneração de forma competitiva em relação ao setor privado ou a parâmetros internacionais, de forma compatível com a priorização do recrutamento de novos servidores para estas atividades;
- fortalecer, por meio da criação ou reorganização, as carreiras voltadas para formulação, controle e avaliação de políticas públicas, bem como, para atividades exclusivas de Estado;
- avançar em direção à definição de atribuições mais amplas que possibilitem o exercício, pelos integrantes destas carreiras, nos diversos órgãos do Poder Executivo;
- garantir a unidade que caracteriza uma carreira e ao mesmo tempo assegurar a vinculação e o compromisso dos seus integrantes com a organização na qual atuam;
- promover o recrutamento com base em perfis generalistas, tanto no que tange à formação quanto à experiência profissional, exigindo-se alto nível de conhecimentos (formação superior em nível de pós-graduação) e capacidade de aprendizado e versatilidade de inserção profissional do candidato;
- corrigir distorções e fortalecer as regras e mecanismos de desenvolvimento profissional nas carreiras, estimulando a retenção desses servidores no serviço público e valorizando a progressão nas carreiras;
- disseminar e aperfeiçoar os sistemas de avaliação de desempenho, associados a incentivos monetários ou de ascensão nas carreiras;
- planejar o ingresso de pessoal, com a previsão de quantitativos anuais de vagas a serem preenchidas por meio de concurso público.
- possibilitar a permanente capacitação dos servidores a partir da elaboração de um plano anual que reflita um diagnóstico de necessidades comuns a toda administração pública e especificidades de cada órgão ou entidade identificadas em processos de avaliação de desempenho;
- reorganizar a prestação de atividades auxiliares como manutenção, segurança e atividades de apoio diversas por meio da extinção de cargos - com aproveitamento de seus ocupantes em outras áreas - e do processo de terceirização, transferindo a prestação das atividades para entidades privadas por meio de contratos.

Percebe-se que a necessidade de adequação da GRH na Administração Pública foi notada anos atrás e têm-se tentado implementar melhorias nesta gestão. Com a extinção do MARE, por sugestão do próprio Ministro no final desse período, a

gestão passou para o Ministério do Planejamento e Gestão, ao mesmo tempo em que estados e municípios passavam também a fazer suas próprias reformas.

### 4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CAIXA

De acordo com DUTRA (2002, p.46):

“O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao definir os conceitos de complexidade e competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega.”

Em 2000 a Caixa introduziu o modelo de Gestão de Pessoas por Competências. A sistemática vem sendo atualizada desde então, com o objetivo de aperfeiçoar gradativamente o modelo, a partir da experiência prática obtida com a implementação do processo em todas as unidades da empresa.

A primeira avaliação envolveu apenas o nível estratégico e tático: superintendentes nacionais e de negócios, gerentes nacionais e consultores técnicos, deixando os demais cargos excluídos.

Nos anos de 2003 e 2004 foi realizada a avaliação da competência “Gestão de Pessoas” entre todos os ocupantes de cargos gerenciais. As lacunas de competências evidenciadas na avaliação subsidiaram o desenvolvimento da Oficina Gestão de Pessoas, ação educacional da qual participaram 12.000 gestores da Empresa.

Em 2005 foi realizada a avaliação de três competências “Gestão de Pessoas”, “Orientação ao Cliente” e “Orientação a Resultados” voltada exclusivamente para os cargos gerenciais da empresa.

Já em 2006, a pesquisa foi expandida e foram avaliados todos os gestores e ocupantes de cargos técnicos e de assessoramento nas competências “Orientação ao Cliente”, “Orientação a Resultados”, “Trabalho em Equipe”. A competência “Gestão de Pessoas” foi avaliada somente para ocupantes de cargos gerenciais.

Em 2007, ano da implantação do Novo Modelo de Gestão da Caixa, não foi realizada a avaliação de competências, em razão da necessidade de adequações na metodologia a ser implementada para alinhamento ao novo modelo de gestão. Os ajustes foram realizados em 2008 e 2009 quando as competências foram validadas pela área de Desenvolvimento Empresarial, compondo o Dicionário de Competências da CAIXA.

Em 2010 foi iniciado o mapeamento e a validação das competências específicas por Gerência Nacional. A partir deste ano a avaliação de competências será estendida a todos os empregados da empresa, por se entender que o Dicionário de Competências dispõe de competências essenciais a toda a Caixa, necessárias a todos os empregados.

O novo modelo estratégico de GRH na CAIXA, convergente com o modelo de gestão organizacional, consiste na Gestão de Pessoas por Competências, que tem como foco o desenvolvimento das pessoas e a viabilização dos resultados organizacionais.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências busca conferir autonomia aos gestores com a descentralização das decisões em GRH. Essas decisões devem ser pautadas em políticas que enfatizem a importância do relacionamento humano nos processos de trabalho, do desenvolvimento profissional e das equipes, da gestão do ambiente interno e da busca por resultados operacionais, financeiros e sociais.

#### 4.2.3 Estruturação do modelo de Gestão por Competência na Caixa

O modelo de Gestão de Recursos Humanos da CAIXA é orientado para uma atuação com ênfase no relacionamento integrado de Gestão de Pessoas, estruturado em cinco dimensões, denominadas: Integração Organizacional, Desenvolvimento, Ambiente Organizacional, Relações de Trabalho e Relacionamentos, descritos a seguir:

- **Desenvolvimento:** é a dimensão que organiza as funções de GRH relacionadas à capacitação e ao aperfeiçoamento das competências necessárias para o desempenho profissional e fortalecimento da capacidade organizacional de obter resultados.
- **Ambiente Organizacional:** é a dimensão que atua sobre os fatores que interferem no comportamento, no ambiente organizacional e no desempenho dos indivíduos no trabalho.
- **Integração Organizacional:** é a dimensão que articula e integra as funções de Gestão de Pessoas, por meio do modelo de GRH da Caixa, conciliando os objetivos da empresa e dos empregados.
- **Relações de Trabalho:** é a dimensão que planeja, desenvolve, normatiza e implementa soluções que orientam as relações de trabalho entre a Empresa, seus empregados e demais colaboradores.
- **Relacionamentos:** é a dimensão que articula os diversos agentes institucionais para construir, de forma participativa, a GRH na Caixa, com sustentabilidade e reconhecimento social.

## **CAPÍTULO 5 - GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para CHIAVENATO (2008 p.229) “Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”.

O bem-estar emocional dos empregados é cada vez mais importante. Enquanto no passado a maioria dos empregados ambicionava ficar na mesma empresa até a aposentadoria – ou pelo menos no mesmo setor de atividade – atualmente essa expectativa mudou. As novas gerações de empregados buscam desafios e mudanças. Por tanto, manter o clima organizacional tornou-se fator fundamental na retenção de recursos humanos.

A Gestão do Clima Organizacional é uma importante ferramenta para Gestão de Recursos Humanos e de Negócios. Ao conhecer o Clima Organizacional, a Caixa pode gerenciar sua dinâmica, corrigir rotas e implementar ações que busquem alinhar as estratégias organizacionais com vistas a obter o equilíbrio entre o bem-estar dos empregados e o alcance dos desafios organizacionais da Caixa.

A Gestão do Clima Organizacional traz benefícios diretos a todos os empregados, que têm a oportunidade de manifestar suas opiniões, participar ativamente e se envolver na melhoria do ambiente de trabalho, assumindo, assim, um papel ativo na empresa.

Por isso, a gestão do clima organizacional é fundamental para a qualidade de vida no trabalho, o aumento do índice de satisfação dos empregados e a sustentabilidade dos resultados da empresa.

Para a Caixa, a gestão do clima organizacional é o conjunto de estratégias para promoção de um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, a identificação dos empregados com a empresa e a melhoria da produtividade das equipes, sendo uma prática fundamental para o alcance dos seus Desafios Estratégicos.

A gestão do clima deve ser conduzida pelas áreas estratégicas e deve permear todos os níveis hierárquicos da empresa. O gestor é o responsável pela gestão do clima da Unidade em parceria com a equipe, visando a construção e manutenção diária de um ambiente de trabalho harmonioso.

A gestão do clima organizacional, na Caixa, constitui-se de duas dimensões:

Corporativa: Gestão de macro-variáveis institucionais, por meio de políticas e práticas adequadas à melhoria do ambiente corporativo, de responsabilidade das áreas estratégicas da Empresa.

Por Unidade: Gestão do clima organizacional da unidade, por meio de práticas adequadas ao gerenciamento das equipes e do ambiente físico, de responsabilidade principalmente do Gestor da Unidade e com a participação de todos os empregados.

Sua função é orientar os comportamentos individuais: as percepções compartilhadas servem como um guia para os comportamentos dos empregados, isto é, estes agem de acordo com suas percepções sobre os fatores do clima. Sendo assim, o clima impacta no desempenho, motivação e outros comportamentos dos indivíduos.

## **CAPÍTULO 6 – GESTÃO DO DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é um instrumento que as organizações utilizam para avaliar a atuação das pessoas no cumprimento de suas atividades. A avaliação serve tanto para aferir a contribuição individual quanto em sua unidade com seus pares.

As empresas descobriram que a avaliação é uma atividade essencial à gestão de recursos humanos e com isto têm buscado implantar sistemas de avaliação, que lhes permita conhecer o alcance da contribuição de cada funcionário nos resultados corporativos e identificar possíveis falhas no processo de gestão de pessoas.

Observamos ainda que o desenvolvimento das pessoas exige que tenham oportunidades e sejam capazes de partilhar suas experiências de forma cooperativa. O processo de avaliação de desempenho que propõe com clareza o que se espera das pessoas, acompanha o desenvolvimento de suas metas, considera as necessidades de capacitação, fornece feedback sobre o desempenho apresentado e fortalece um ambiente que estimule o aprendizado e a mudança.

Além disto, da avaliação podem derivar ações importantes para aumento da motivação do empregado, progressão na carreira, indicadores de necessidades de qualificação, determinação de potencial e remuneração dentre outros.

O valor da avaliação de desempenho pode ser aferido pela necessidade que os gestores têm de medir os níveis de produtividade individual e organizacional; reavaliar suas tecnologias e procedimentos; aperfeiçoar políticas de incentivos e benefícios; reorientar metas, diretrizes e políticas e subsidiar processo decisório.

A gestão de desempenho na Caixa visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos empregados de forma sistemática, para que o gestor acompanhe o processo e dê feedback, como forma de tornar as pessoas motivadas, produtivas, conhecedoras de seus potenciais e necessidades.

O bom resultado de um modelo de gestão de pessoas depende, principalmente, de como se trabalha o planejamento das metas. Para tanto é importante saber em que medida o desempenho dos empregados se compara com as metas estabelecidas para eles, as informações e condições relacionadas com a realização das atividades, a avaliação dos resultados alcançados, os pontos críticos para execução das metas e o impacto destas nos resultados da organização.

Gerir o desempenho significa avaliar a extensão da distância entre o planejado e o realizado, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.

## CAPÍTULO 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

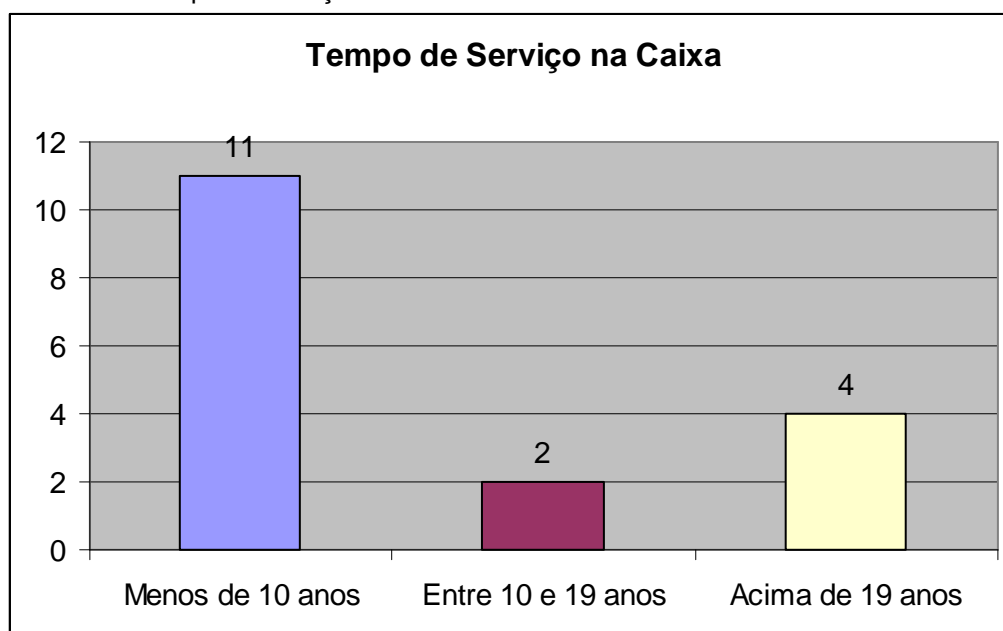
O objetivo desta pesquisa foi avaliar a satisfação dos funcionários lotados na GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo com a gestão de recursos humanos.

Para que tal análise fosse possível, foram aplicados questionários aos dezessete funcionários da GEAGO. Os questionários foram enviados e devolvidos através de correio eletrônico e em seguida foi realizada a análise e interpretação dos itens respondidos.

Segundo MARTINS (2002 p. 55):

“Uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas”.

Gráfico 1 – Tempo de serviço na Caixa



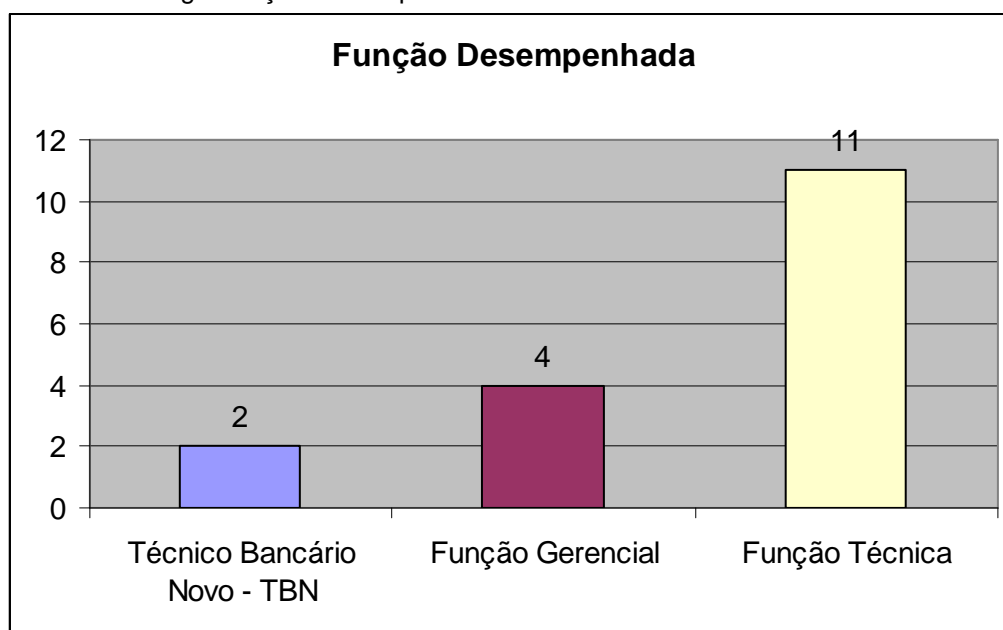
Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

Dos dezessete funcionários que responderam ao questionário, 04 (quatro) ingressaram na empresa há mais de 19 anos, representando 24% dos funcionários

da unidade. Dois funcionários ingressaram na empresa entre 10 e 19 anos (11%). A maioria porém, 11 funcionários (65%), ingressou na Caixa há menos de 10 anos.

Os dados apresentados neste item refletem a realidade da Caixa na qual coexistem diversas gerações e tempos de serviço provocando algumas vezes conflitos e em outras, reciclagem profissional aos funcionários mais antigos e aprendizagem aos funcionários mais jovens.

Gráfico 2 – Cargo/Função Desempenhada



Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

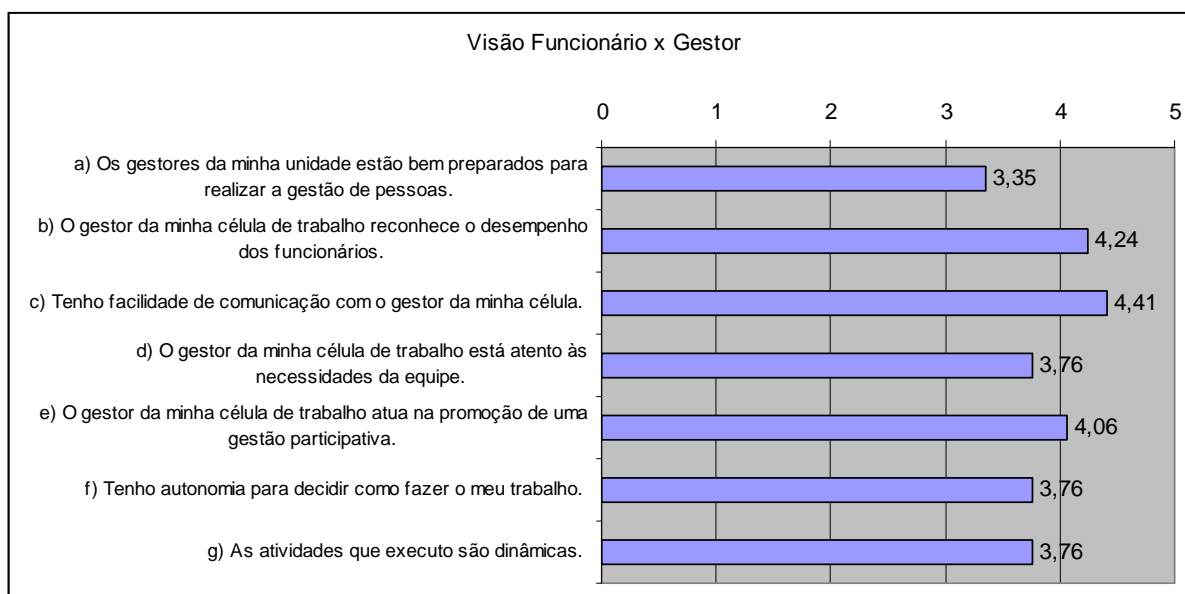
Podemos averiguar neste item que os dados apresentados não são compatíveis com a realidade da Caixa onde observamos que existe uma maioria de funcionários sem cargos comissionados.

Na GEAGO, verificamos que no universo em análise, 04 (quatro) possuem função gerencial, representando 24% dos funcionários da unidade. Dois funcionários (11%) não possuem cargo/função, sendo apenas técnicos bancários e a maioria, 11 funcionários (65%), possui função técnica.

A partir deste item, analisaremos as respostas atribuídas de forma qualitativa uma vez que os entrevistados responderam às perguntas atribuindo-lhes notas que

poderiam variar entre 1 e 5. Consideramos 5 a melhor nota possível e 1 a pior nota a ser aplicada. Optamos por aceitar valores não inteiros na pesquisa.

Gráfico 3 – Visão Funcionário x Gestor



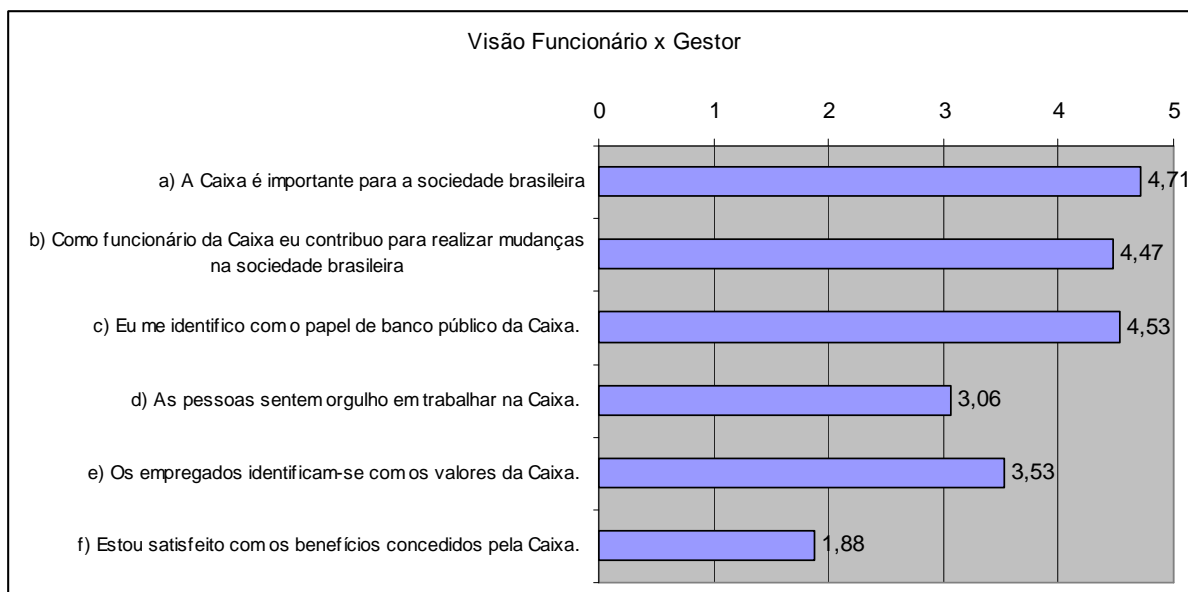
Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

Este grupo de questionamentos buscou identificar a percepção dos funcionários quanto à forma de gerenciar e ao relacionamento entre o gestor e os subordinados.

As médias obtidas no quesito de visão funcionário x gestor, podem ser consideradas favoráveis na GEAGO. Em geral, os empregados consideram a relação adequada oferecendo uma média de notas em torno de 3,90 pontos.

Identificamos ainda, que o fator comunicação recebeu a maior nota atribuída e este grupo de questões, alcançando uma média de 4,41, o que representa um canal de diálogo eficiente entre funcionários e gestores na GEAGO.

Gráfico 4 – Visão Funcionário x Caixa

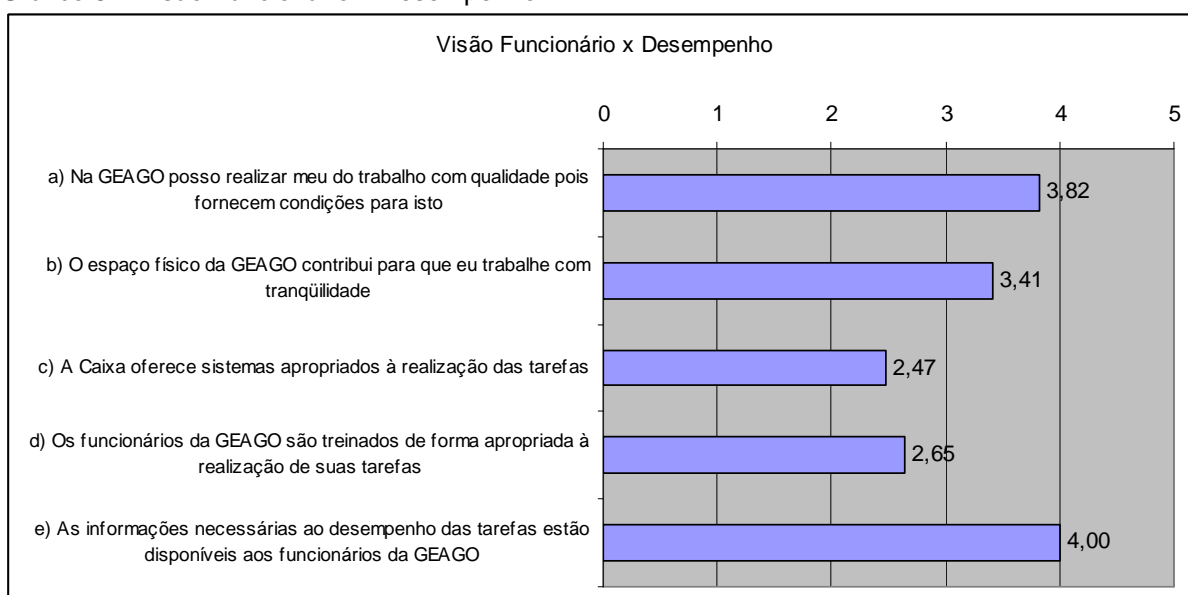


Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

Este grupo de perguntas buscou identificar o grau de sintonia com a missão e o papel social da empresa, orgulho sentido pela instituição e a visão de reconhecimento externo e interno dos funcionários.

Ao analisarmos a visão que os funcionários apresentam sobre a Caixa, verificamos um baixo nível de satisfação no item “Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Caixa”. No entanto, sobressaem itens como a identificação com o papel público da Caixa e a noção da importância da empresa para a sociedade.

Gráfico 5 – Visão Funcionário x Desempenho

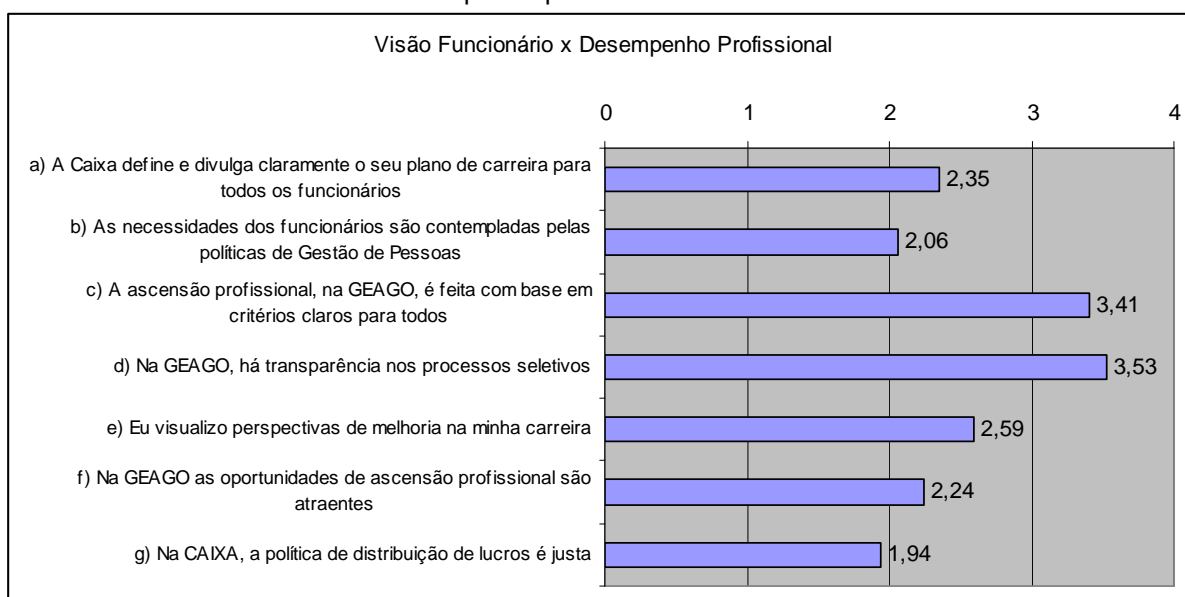


Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

O grupo de questionamentos referentes ao apoio ao desempenho tenta avaliar a qualidade e disponibilidade dos recursos materiais que a Caixa e a GEAGO disponibilizam para a execução das atividades nas unidades. Sejam estes sistemas, ambiente físico ou disponibilização de informações, normas e procedimentos.

Considerando o apoio à realização das atividades, constatamos prováveis falhas na disponibilização de sistemas e treinamento para a correta execução das atividades/tarefas da unidade levando em conta a avaliação destes itens ter ficado com pontuação inferior a 3,00 pontos. Por outro lado, verifica-se uma tentativa de suprir tais falhas com a disponibilização de informações e condições para realização das atividades.

Gráfico 6 – Visão Funcionário x Desempenho profissional



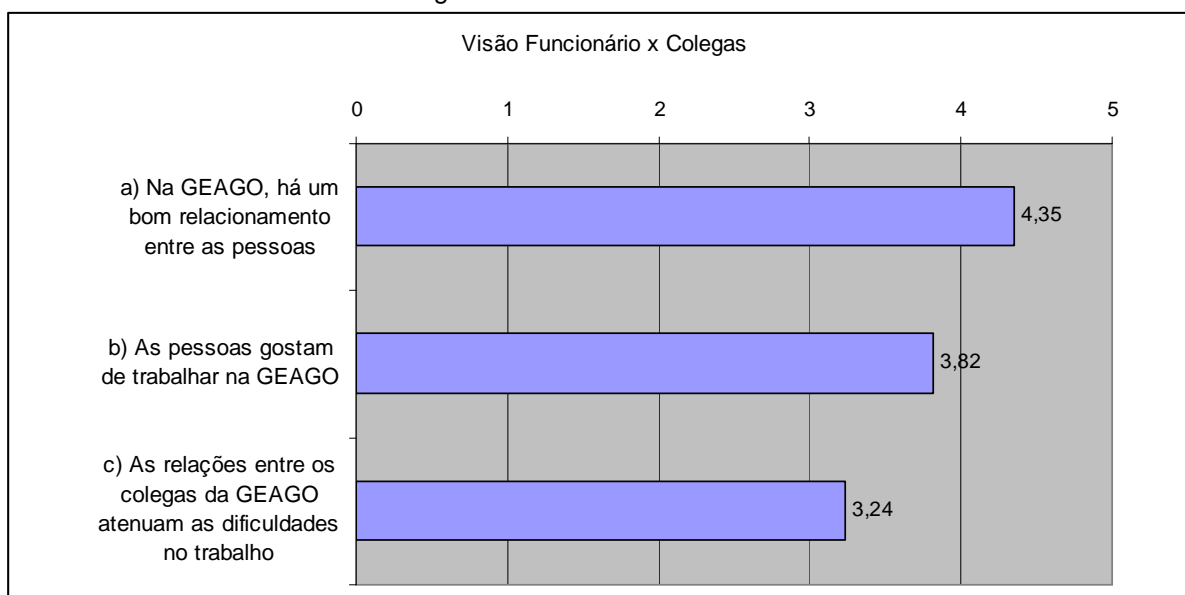
Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

O fator desempenho profissional busca apresentar a percepção de justiça e clareza quanto às estratégias organizacionais e práticas de desenvolvimento profissional, recompensa e remuneração; equidade na distribuição das oportunidades e variedade das atividades.

Ao avaliar este fator, funcionário x desempenho profissional, constatamos que não é clara a definição e divulgação do plano de carreira aos funcionários da Caixa e as necessidades dos funcionários não são atendidas pela empresa através das políticas de gestão de pessoas.

Por outro lado, na GEAGO verifica-se clareza quanto aos critérios para ascensão profissional e processos seletivos internos.

Gráfico 7 – Visão Funcionário x Colegas



Fonte: Elaborado pelo autor 2010.

Por fim, o fator visão funcionário x pares, ou colegas, visou analisar a relacionamento interpessoal na unidade. Verificamos que existe um alto grau de satisfação no que se refere ao relacionamento interpessoal (4,35 pontos).

Identificamos ainda que este índice cai quando a questão refere-se à satisfação em trabalhar na GEAGO (3,82 pontos). Porém a resposta ao item "As relações de trabalho entre os colegas da GEAGO atenuam as dificuldades do trabalho" demonstra a importância da organização informal nas atividades da unidade.

## **CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo conhecer e analisar a forma de atuação na gestão de recursos humanos da Caixa Econômica Federal e seus reflexos na GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo, que é composta por uma equipe de dezessete empregados.

Foi também pretensão deste trabalho avaliar o nível de satisfação dos funcionários da GEAGO - Gerência Nacional de Aplicação Pessoa Jurídica Governo com esta gestão.

Podemos concluir com os estudos realizados que a Caixa tem atuado de forma condizente às indicadas no referencial teórico porém, a percepção dos funcionários ainda adverte para fatores que devem ser melhorados.

Os resultados da pesquisa apontaram para uma percepção desfavorável do empregado quanto à capacitação para a tarefa; adequação dos sistemas informatizados para o desempenho, e itens relacionados à justiça na ascensão aos cargos e na seleção, são fatores que impactam no comprometimento desse empregado e em sua satisfação com a atual política de gestão de pessoas da instituição.

Os identificamos que a Caixa está renovando seu quadro de funcionários, sendo que mais de 50% do seu total possuem menos de 10 anos de empresa, o que renova a sua cultura organizacional com profissionais que necessitam de formas de gestão diferenciadas, por possuírem perfis diferentes dos funcionários mais antigos, pois vieram a pouco tempo do mercado de trabalho.

Este fato, nos leva a uma necessidade, hoje falha, de investimentos em sistemas, programas educacionais e divulgação dos processos que compõem a Caixa, para que seja possível dar continuidade ao desenvolvimento da empresa.

Destaca-se que existem limitações legais para a atuação na gestão de recursos humanos na Caixa, dentre elas as que envolvem remuneração e jornada de trabalho, e que a mudança cultural da instituição adaptando-se às modernas exigências do mercado e a transição do modelo de administração pública burocrática para o novo modelo gerencial, são fatores que retardam a visualização de mudanças na organização.

Como sugestão, entendemos que o planejamento da busca e gestão de recursos humanos deve considerar a implantação de programas que permitam a geração e o desenvolvimento de uma experiência profissional que desafie os funcionários e promova a retenção desses recursos.

Sugerimos ainda que programas para a “gestão da motivação”, sejam implantados na empresa, ainda que sejam fundamentados em elementos de recompensa não tradicionais e, muitas vezes, não financeiros como o trabalho comunitário que gera um retorno social ou jornada de trabalho flexível às necessidades do funcionário.

Ressaltamos que este trabalho foi desenvolvido em apenas uma unidade da Matriz da Caixa, a GEAGO, representando apenas uma pequena engrenagem desta grande empresa. Sendo assim, faz-se necessária a realização de outros estudos, mais aprofundados e amplos, que permitam traçar um panorama ideal para o desenvolvimento das estratégias de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

### BRASIL. DECRETO Nº 6.473, DE 5 DE JUNHO DE 2008

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6473.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6473.htm) >. Acesso em 05 de setembro de 2010.

### BRASIL. DECRETO Nº 3.735, DE 24 DE JANEIRO DE 2001

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3735.htm) >. Acesso em 05 de setembro de 2010.

### BRASIL. EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998.

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm) >. Acesso em 05 de setembro de 2010.

### BRASIL. LEI Nº 8.112, DE 1 DE DEZEMBRO DE 1990

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm) >. Acesso em 05 de setembro de 2010.

BRASIL. LEI Nº 9.649, DE 27 DE MAIO DE 1998. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9649cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9649cons.htm)>. Acesso em 05 de setembro de 2010.

\_\_\_\_\_. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Brasília: 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **História.** Disponível em: <[http://www.Caixa.gov.br/aCaixa/historia\\_missao.asp](http://www.Caixa.gov.br/aCaixa/historia_missao.asp)>. Acesso em 04 de outubro de 2010.

### CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Sustentabilidade Caixa 2009.

Disponível em: <[http://www1.Caixa.gov.br/popup/Generico/450x440\\_1.asp](http://www1.Caixa.gov.br/popup/Generico/450x440_1.asp)>. Acesso em: 28 de setembro de 2010.

CARAVANTES, GERALDO R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo.** 2. ed. Porto Alegre: AGE, 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração,** Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração Geral e Pública,** 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVEL, EDUARDO. **Gestão com pessoas e subjetividades.** Eduardo Davel, Sylvia Constant Vergara (Organizadores). 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2002.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Miniaurélio: o dicionário de língua portuguesa.** 6 ed. Curitiba: Positivo, 2005.

GONÇALVES NETO, F. **Anotações acerca dos serviços e servidores públicos.** Disponível em: <[http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art\\_id=&categoria=Serviços Públicos](http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art_id=&categoria=Serviços Públicos)>. Acesso em: 04 de novembro de 2010.

KWASNICKA, EUNICE LACAVAL. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE. **Manual para elaboração de monografia.** São Paulo: Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **A Nova política de recursos humanos.** Brasília: MARE, 1997.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Plano de Cargos e Salários. Diretrizes e Orientações.** Brasília : 2010

OLIVEIRA, LUCIANO. **Evolução da Administração Pública no Brasil.** Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publicue/media/luciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publicue/media/luciano_toq27.pdf)>. Acesso em: 30 de outubro de 2010.

PEREIRA, BRESSER. **Reforma Gerencial de 1995.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 30 de outubro de 2010.

PINHEIRO, ANDRESSA. **Gerações de Saúde.** Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/782/artigo/Geracoes-de-Saude.html>>. Acesso em: 11 de novembro de 2010.

TANURE, BETANIA. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil.** Betânia Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2ª Reimpressão.

## QUESTIONÁRIO

Apresentamos a seguir um questionário que tem como objetivo analisar a satisfação dos funcionários com a política de gestão de pessoas na Gerência Nacional de Aplicação Governo da Caixa Econômica Federal.

Os dados aqui informados serão utilizados elaboração de Monografia do curso de Pós Graduação em Administração e Marketing.

Agradecemos sua colaboração neste processo.

1 - Tempo de serviço na Caixa

- ( ) até 10 anos
- ( ) de 11 a 19 anos
- ( ) acima de 20 anos

2 - Cargo/função atual

- ( ) Técnico Bancário Novo
- ( ) Função Técnica
- ( ) Função Gerencial

Para responder as questões a seguir, utilize uma nota entre 1 e 5, considerando 5 a melhor avaliação.

Visão Funcionário x Gestor

- a) Os gestores da minha unidade estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas. Nota: \_\_\_\_
- b) O gestor da minha célula de trabalho reconhece o desempenho dos funcionários. Nota: \_\_\_\_
- c) Tenho facilidade de comunicação com o gestor da minha célula. Nota: \_\_\_\_
- d) O gestor da minha célula de trabalho está atento às necessidades da equipe. Nota: \_\_\_\_
- e) O gestor da minha célula de trabalho atua na promoção de uma gestão participativa. Nota: \_\_\_\_
- f) Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho. Nota: \_\_\_\_
- g) As atividades que executo são dinâmicas. Nota: \_\_\_\_

Visão funcionário x Caixa

- a) A Caixa é importante para a sociedade brasileira. Nota: \_\_\_\_
- b) Como funcionário da Caixa eu contribuo para realizar mudanças na sociedade brasileira. Nota: \_\_\_\_
- c) Eu me identifico com o papel de banco público da Caixa. Nota: \_\_\_\_
- d) As pessoas sentem orgulho em trabalhar na Caixa. Nota: \_\_\_\_
- e) Os empregados identificam-se com os valores da Caixa. Nota: \_\_\_\_
- f) Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Caixa. Nota: \_\_\_\_

Visão Funcionário x Desempenho

- a) Na GEAGO posso realizar meu trabalho com qualidade pois fornecem condições para isto. Nota: \_\_\_\_
- b) O espaço físico da GEAGO contribui para que eu trabalhe com tranquilidade. Nota: \_\_\_\_
- c) A Caixa oferece sistemas apropriados à realização das tarefas. Nota: \_\_\_\_

- d) Os funcionários da GEAGO são treinados de forma apropriada à realização de suas tarefas. Nota: \_\_\_\_
- e) As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos funcionários da GEAGO. Nota: \_\_\_\_

#### Visão Funcionário x Desenvolvimento Profissional

- a) A Caixa define e divulga claramente o seu plano de carreira para todos os funcionários. Nota: \_\_\_\_
- b) As necessidades dos funcionários são contempladas pelas políticas de Gestão de Pessoas. Nota: \_\_\_\_
- c) A ascensão profissional, na GEAGO, é feita com base em critérios claros para todos. Nota: \_\_\_\_
- d) Na GEAGO, há transparência nos processos seletivos. Nota: \_\_\_\_
- e) Eu visualizo perspectivas de melhoria na minha carreira. Nota: \_\_\_\_
- f) Na GEAGO as oportunidades de ascensão profissional são atraentes. Nota: \_\_\_\_
- g) Na CAIXA, a política de distribuição de lucros é justa. Nota: \_\_\_\_

#### Visão Funcionário x Colegas

- a) Na GEAGO, há um bom relacionamento entre as pessoas. Nota: \_\_\_\_
- b) As pessoas gostam de trabalhar na GEAGO. Nota: \_\_\_\_
- c) As relações entre os colegas da GEAGO atenuam as dificuldades no trabalho. Nota: \_\_\_\_