



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ANALISE DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

PATRÍCIA APARECIDA SILVA CARVALHO
patriciacarvalho1006@yahoo.com.br
UFSJ

KELLY APARECIDA TORRES
kellyaportres@yahoo.com.br
UFSJ/UNILAVRAS/IPTAN

ERIKA LOUREIRO BORBA
erikaloureiro.borba@gmail.com
UFSJ/UNILAVRAS

PABLO LUIZ MARTINS
pablo@ufs.edu.br
UFSJ

Resumo: A área de gestão de pessoas vem passando por um processo de mutação durante os anos e novas formas de pensar e agir estão provocando modificações não só no setor privado, mas também mudanças no setor público. As organizações públicas estão renovando seus conceitos e exigindo dos seus servidores mais valores pautados em confiança, responsabilidade, transparência e comprometimento. A exigência por servidores mais capacitados e motivados tornou-se uma necessidade também na gestão pública. O objetivo principal desta pesquisa é analisar a gestão de pessoas no setor público de uma cidade localizada no sul de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada através de um estudo de caso onde os dados foram tabulados e analisados após a realização da pesquisa. Para o alcance do objetivo proposto utilizou-se o método de aplicação de questionário. Não basta apenas a satisfação do cidadão, cabe à administração pública realizar um planejamento envolvendo a gestão de pessoas, tomando como base a utilização de técnicas de administração, na maioria dos casos aplicadas na administração privada, como alternativa que possa resolver o problema apresentado nos órgãos públicos.

Palavras Chave: gestão de pessoas - adm publica - estudo de caso - soluções -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

No mercado com competições cada vez mais acirradas, as organizações estão sempre em transições, valores estão em constante mutação, potenciais humanos sendo cada vez mais exigidos e valorizados, com isso as organizações estão se tornando mais estruturadas, mais sólidas e mais competitivas.

Para uma organização se tornar competitiva, ela precisa se organizar, conhecendo estratégias e tecnologias de ponta para acompanhar a velocidade da informação e claro, o recurso mais valioso e mais competitivo que é o fator humano.

Algumas empresas possuem verdadeiros talentos em seus quadros de funcionários e muitas vezes, por diversos motivos como avaliações de desempenho que não são levados a sério, por exemplo, são mal aproveitados. Em outros casos, esses talentos não estão em um local correto, se perdem nos meios dos conflitos e não são descobertos. Existem também os profissionais que precisam ser motivados, treinados e capacitados a exercer as funções que são designadas.

Na área de gestão de pessoas, o setor público possui princípios diferentes aos do setor privado. A gestão de pessoas no setor público possui uma importância crucial e sistêmica relacionado ao desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização.

Dessa maneira, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a gestão de pessoas no setor público, em uma cidade localizada no sul de Minas Gerais. Como objetivos específicos apresentar-se-á assuntos relacionados à gestão de pessoas no setor público; analisar-se-á o aprimoramento do relacionamento entre o indivíduo e a organização no setor público, analisar-se-á também, a satisfação do servidor público da cidade de Itamonte – MG, considerando os problemas e carências que devem ser discutidos e solucionados.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada através de uma pesquisa de campo onde os dados foram tabulados e analisados. Para o alcance do objetivo proposto utilizou-se o método de aplicação de questionário.

1 – AS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um grupo formado por indivíduos que buscam objetivos comuns, interagindo através de uma estrutura sistêmica.

Para Chiavenato (2009) os Recursos Humanos trabalham em um contexto de organizações e de pessoas. Gerenciar pessoas quer dizer trabalhar com pessoas capazes de realizar alguma coisa e que estejam dispostas a participar de todo o processo da organização.

A influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciado pelas organizações (CHIAVENATO, 2008, p. 22).

O grande segredo é fazer com que cada colaborador, se transforme em um verdadeiro administrador de suas próprias tarefas dentro da empresa, não importando o nível da organização ou qual atividade que queira executar. Assim, empresas e colaboradores constituem a estrutura fundamental na qual funciona os Recursos Humanos.

O ser humano não foi criado para viver sozinho, ele foi criado para estar constantemente se interagindo com outras pessoas e, através disso, adquirindo conhecimentos, atitudes e etc. A cooperação entre eles é muito importante para o sucesso da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem; dispostas a contribuir com ação e a fim de cumprirem um propósito comum.

Segundo Chiavenato (2009) os colaboradores possuem disposição de contribuir com ações significativas para o desenvolvimento das empresas. E, essa disposição quando confiada à organização, varia de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo com o passar



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



do tempo. Isto significa que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As contribuições de cada colaborador na organização se modificam em relação a cada função.

Barnard (1971 apud Chiavenato, 2009) define as limitações dos indivíduos em dois tipos:

1. As capacidades biológicas do indivíduo: referente a aspectos fisiológicos e de origem natural na formação da pessoa em seu caráter genético. Como exemplo pode-se citar algumas habilidades por vezes conhecidas como “dons”: aptidão para resolução de problemas, maior concentração no serviço momentâneo, criatividade produtiva, posse e domínio da oratória.
2. Os fatores do ambiente em que o indivíduo está situado: é dito como a influência do meio em seus habitantes, como ocorrido no romance naturalista “O Cortiço” (1890, Aluísio de Azevedo), porém substituindo-se as nuances marginais pelas voltadas à produtividade no trabalho. Outro ponto diferente a obra comparada e também da limitação anterior, é a possibilidade de controle e mudança do meio a favor de melhor aproveitamento deste para o serviço de modo geral.

A primeira limitação expressa uma limitação em termos de ambiente físico, enquanto a segunda, uma limitação em termos de pessoa. Antigamente, com certeza, as primeiras organizações humanas foram formadas para ultrapassar as limitações do ambiente físico; como matar para se alimentar, caçar e se proteger-se contra o frio etc.

Quando várias pessoas trabalham em conjunto, com um objetivo proposto, como por exemplo, movimentar uma grande pedra, existe um argumento entre as forças onde surge uma organização. Entretanto, as organizações são formadas por indivíduos que sobrepõem as suas limitações individuais e que saibam trabalhar em grupo. Juntando cada parte, cada ideal, cada tipo de indivíduo que compõe uma organização, é possível criar metas e objetivos e atingir o sucesso das organizações.

Para cumprir o objetivo, a movimentação do grande fragmento rochoso, é necessário, sobretudo, controle e ordem sobre os indivíduos engajados nesta ação previamente almejada, criando sobre esta o planejamento necessário a cada um para a tarefa ser executada em sua mais plena perfeição. Entra, neste ponto, a designação do serviço prestado por cada qual.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa. E, o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de transformação. Uma das causas das mudanças em relação à gestão de pessoas é a globalização que faz com que a concorrência entre as empresas aumente e dessa maneira, as empresas estão buscando colaboradores cada vez mais qualificados.

O setor responsável pela gestão de pessoas precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento e focados em resultados. São essas qualidades que se transformam em verdadeiros pilares para o sucesso da empresa.

Milioni (2002, apud Dutra, 2009) define a gestão de pessoas como [...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Quando o assunto é gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (2007) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados.

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

O material bibliográfico sobre gestão de pessoas na área da iniciativa privada é bastante rico e diversificada, mas não é o que acontece com a gestão de pessoas na área pública.

Durante muito tempo, a gestão de pessoas na área pública passou apenas por processos repetitivos e atividades operacionais comuns no seu dia a dia, não existindo nenhuma diretriz dentro da gestão de pessoas.

Devido a isso, a gestão de pessoas não pode ser encarada de forma separada das outras partes da empresa. Os resultados adquiridos dependem, em uma boa parte, da forma de comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atender de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é grande.

Para Chiavenato (2009) a gestão de pessoas apresenta três aspectos importantes:

<i>Pessoas como seres humanos</i>	Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
<i>Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais</i>	As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
<i>Pessoas como parceiros da organização</i>	Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira e etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Quadro 01 - Aspectos importantes na gestão de pessoas

Fonte: Baseado em Chiavenato (2009)

Para que se possa entender e trabalhar dentro com a gestão de pessoas, primeiro é preciso conhecer os pilares sobre os quais se deve estruturar a gestão: as pessoas.

2.1 – Conflitos

Para Martins (2013), para que exista uma evolução dentro das empresas, elas devem difundir características comportamentais esperadas pelos seus funcionários. Para reduzir o nível de conflito dentro das organizações são necessárias algumas medidas simples como: a comunicação de forma clara e objetiva; a comunicação direta; aprender a falar na hora certa; saber ouvir; saber comentar e fazer críticas; discutir ideias e respeitar a opinião das pessoas envolvidas dentro de uma discussão.

Ainda segundo o autor, os conflitos são importantes para o crescimento dos profissionais e da própria empresa. A expectativa é quanto à solução dos conflitos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



As pessoas possuem históricos que influenciam o nosso inconsciente individual e coletivo. É preciso se acostumar com os conflitos, para colocar as competências à tona, levantando a autoestima e melhorando o desempenho no ambiente de trabalho.

2.2 – Motivação

As empresas que possuem um capital humano qualificado e bem treinado precisam cuidar e zelar de seus funcionários e isso inclui diversos pontos como por exemplo:

- Valorização de seus funcionários;
- Recompensa Salarial;
- Programa de cargos e salários;
- Incentivos.

De acordo com Dutra (2002) a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a empresa. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento entre outros.

Na abordagem de pessoas como recursos, destaca-se a importância do clima organizacional, que é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, proporcionado pelo nível de motivação entre os colaboradores da empresa. Este índice de motivação é resultado de uma rede de variáveis de natureza bastante complexa que inclui o estado psicológico das pessoas.

Segundo Chiavenato (1999) o conceito de motivação individual conduz ao conceito de clima organizacional. As pessoas estão constantemente focadas em uma diversidade de situações, procurando sempre satisfazer o equilíbrio emocional e suas necessidades.

A motivação e o equilíbrio emocional dependem exclusivamente do que estas pessoas precisam para se sentirem felizes e satisfeitas nas empresas, quais as formas e os meios que a organização está utilizando para oferecer estas condições aos seus funcionários.

2.3 – Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é a melhor forma de acompanhar de perto o trabalho realizado pelo colaborador, e também identificar problemas ou até mesmo descobrir novos talentos dentro da organização.

Para Chiavenato (2008) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento no futuro. As avaliações de desempenho são realizadas para avaliar as qualidades de um colaborador, apontar os defeitos e o que deve ser melhorado, serve como estímulo para novos desafios e motivação pessoal e também verificar se o candidato é capaz de assumir novos cargos e cumprir novos desafios.

Segundo Marras, (2000) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimento, metas, habilidades etc.).

Para Chiavenato (2008) a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas podem ser atribuídas ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao seu gerente em conjuntamente, à equipe de trabalho ou uma comissão de avaliação do desempenho. Cada uma das seis sessões envolve uma filosofia de ação.

Para Carvalho (1993) a avaliação do desempenho é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH em face de seus objetivos finais.

Conhecendo o aproveitamento do funcionário em sua posição é de suma importância para o completo entendimento de como a organização está em relação à sua capacidade. Possibilita ao gestor mudanças benéficas para a instituição como um todo. Caso necessário,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



cabe a este a transição de tarefas do colaborador a fim de sua produtividade apresentar um aumento significativo.

3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública está em uma fase diferente em relação às épocas passadas em se tratando de reformas na administração de recursos humanos.

Essas reformas partem de ajustes em políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco (DEMO, 2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34).

É importante a administração pública desenvolver algumas práticas para proporcionar uma maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário.

3.1 – Desenvolvimento de pessoas na administração pública

Para Dutra (2009) a atuação da área de gestão de pessoas, numa concepção estratégica, tem como premissa básica a geração de comprometimento, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 provocou algumas mudanças na gestão de pessoas e uma delas foi à criação do concurso público, onde o objetivo foi que as contratações fossem realizadas de maneira transparente, ou seja, dentro da lei.

Dessa forma, buscou-se combater as promessas políticas, favores políticos e o favorecimento de parentes nos cargos públicos, o chamado nepotismo.

Segundo Lemos (2010, p. 2) “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”.

Não é vantagem para nenhuma organização, seja ela pública ou privada, possuir um quadro de funcionários excessivo e também possuir uma alta rotatividade dos mesmos, isso envolve diversos aspectos como custos trabalhistas, perda de tempo com integração e treinamento do funcionário. Devido a isso, surgem alguns problemas de gestão de pessoas, um deles principalmente é a falta de motivação do servidor público.

A área de recursos humanos precisa fazer com que os planos e as estratégias funcionem de maneira mais efetiva, trazendo motivação aos seus colaboradores por meio de remuneração coerente, criação de uma política de formação, capacitação constante, formação de carreira dentre outras vantagens.

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação. (MATTOS, 1982, p. 13).

Por meio de concursos públicos, as vagas deveriam ser preenchidas por pessoas com boas qualificações, com atitudes e comprometimento para realizar o serviço público. Na maioria dos casos em todo o país, os servidores públicos não possuem uma imagem bem vista. Em alguns casos, a remuneração e os benefícios são interessantes, por outro lado devido



à falta de motivação é visto como colaboradores sem interesses, sem objetivos deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia.

A área de recursos humanos deve criar estratégias que funcionem para reverter esses problemas como a falta de motivação por parte do servidor público, utilizando formas eficientes na alocação das pessoas, realizando uma efetiva identificação da capacitação do colaborador, proporcionando constantes reciclagens e treinamentos dos seus servidores.

Essas estratégias, funcionando corretamente, fazem com que servidores se tornem aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005).

3.2 – Desafios da gestão de pessoas na área pública

Um dos desafios da administração de pessoas é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis, motivados e leais, ajudando por meio de uma cultura de alto desempenho, além de se manter rigoroso e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes determinadas.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, entretanto, estão sujeitas a constantes alterações ocorridas devido às mudanças de governo. Isso força com que a organização pública desenvolva recursos, projetos e estratégias com maior flexibilidade, propiciando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Siqueira e Mendes (2009) a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

Apesar das organizações públicas e privadas serem diferentes em diversos aspectos, em outros casos possuem situações semelhantes, principalmente na área de gestão de recursos humanos. Em todos os casos é preciso ter pessoas preparadas e qualificadas, porque são esses profissionais que contribuem para o sucesso das organizações.

“O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados” (COSTA, 2009 apud SANTOS, 2009, p. 26).

Administrar pessoas resulta conhecer processos estratégicos e operacionais quanto pessoais, porque existe uma dificuldade na administração de pessoas na falta de qualificação dos indivíduos, além dos pequenos investimentos em capacitação.

“Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal.” A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Os servidores públicos precisam estar preparados para adquirir e se atualizar quanto às novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização. Por meio de um ponto de vista evolutivo, a gestão de pessoas pode ser vista através de três maneiras diferentes:

Administração de pessoal	Rotinas de recursos humanos que ajudam no dia a dia, como fechamento de pontos, folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
Administração de recursos humanos	Sensível avanço no elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
Administração de pessoas	Organizações voltadas ao capital humano, como seu mais valioso componente,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



recurso capaz de gerar riquezas.

Quadro 2 – A visão da gestão de pessoas

Fonte: Baseado em Siqueira e Mendes (2009)

Nota-se que a administração de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo em muitos casos atividades burocráticas, sendo preciso evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores.

4 METODOLOGIA

A pesquisa e análise do conteúdo começou com a busca de referências bibliográficas visando embasamento técnico e teórico para realização de um estudo de caso que, segundo Yin (2005) pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”.

Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Adotou-se o método de aplicação de questionário para se alcançar o objetivo proposto. O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

A pesquisa foi realizada com 18 (dezoito) servidores concursados de um setor de um órgão público de uma cidade localizada no sul de Minas Gerais. Foi aplicado um questionário composto por 23 (vinte e três) perguntas de múltiplas escolhas. Foram escolhidos funcionários de carreira, não avaliando os colaboradores de confiança e os contratados, porque estes funcionários trabalham por um determinado período de tempo, o que poderia prejudicar o resultado da pesquisa, desviando o foco do trabalho.

5 - ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADA À PESQUISA.

Nesse capítulo serão apresentados os resultados do questionário aplicado a servidores de um determinado setor público de um município, localizado no sul de Minas Gerais.

De acordo com a figura 01, em relação a gênero, 56% dos entrevistados são do sexo feminino. Segundo pesquisas realizadas, as mulheres estão ocupando cada vez mais vagas no mercado de trabalho. O sexo masculino vem em seguida com 44% dos entrevistados, onde grande parte dos homens ocupam cargos de chefia. Esse quadro vem mudando no Brasil devido à participação das mulheres nos negócios.

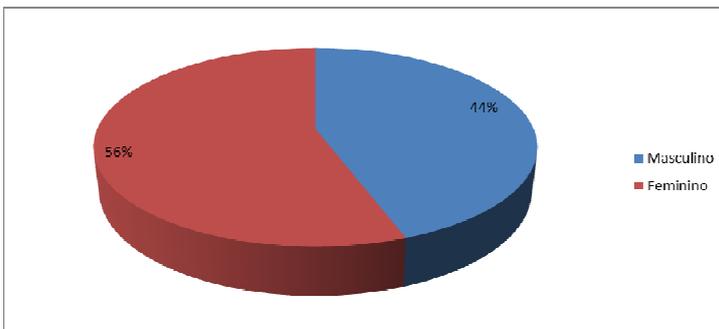


Figura 01– Gênero

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 02, 47% dos servidores possuem apenas o Ensino Médio que é a média da educação no mercado brasileiro. 41% possuem curso superior e não se pode relacionar essa formação ao bom desempenho das atividades públicas. O interesse pelo curso superior se deve a globalização, a possibilidade de adquirir conhecimentos em determinadas áreas, ao incentivo que o governo federal oferece à sociedade; a oferta de cursos à distância, dentre outros fatores que motivam o servidor a se graduar. 12% dos pesquisados são especialistas, possuem pós-graduação e é um número que vem crescendo devido à busca e aprimoramento do conhecimento e aos incentivos oferecidos em alguns órgãos públicos (aumento de salários).

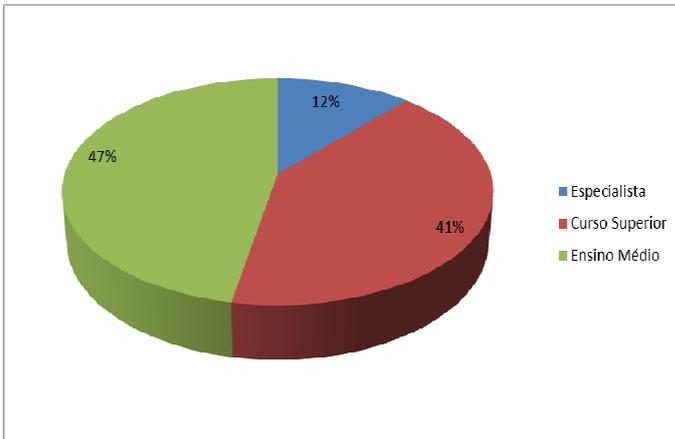


Figura 2 – Grau de Instrução
Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo a figura 03, a maioria dos entrevistados está nos cargos públicos entre 5 a 10 anos, seguido dos 39% dos entrevistados que trabalham no setor público a mais de 10 anos. O que mais preocupa nesses dados, é que se esses funcionários não receberam nenhum tipo de treinamento e incentivo para se capacitar, a mão de obra fica desqualificada. Os pesquisados informaram que teriam um interesse em se capacitar. Essa capacitação poderia ocorrer em áreas como processos administrativos, atendimento, tecnologia da informação e outros. Capacitados, os servidores se tornam mais produtivos.

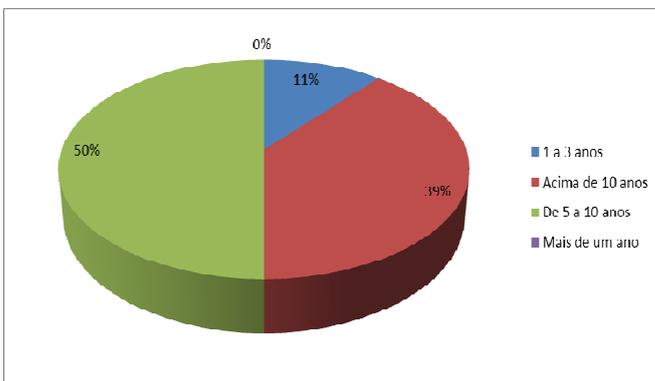


Figura 3 – Período de atuação no setor público
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 04, 53% dos entrevistados disseram que a frequência dos cursos realizados na gestão pública é de 5 a 10 anos. Para eles esse período para capacitação dos funcionários é considerado grande demais.

Sabe-se que, os treinamentos devem ser constantes, pois os servidores públicos precisam estar capacitados quanto às novas competências conceituais, técnicas e humanas,

sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

23% dizem que o treinamento acontece de ano em ano e os outros 24% só acima de 10 anos. Como o questionário foi aplicado a servidores de um mesmo setor entende-se que os servidores possuem opiniões divergentes quanto aos treinamentos para funções técnicas e cursos de qualificação.

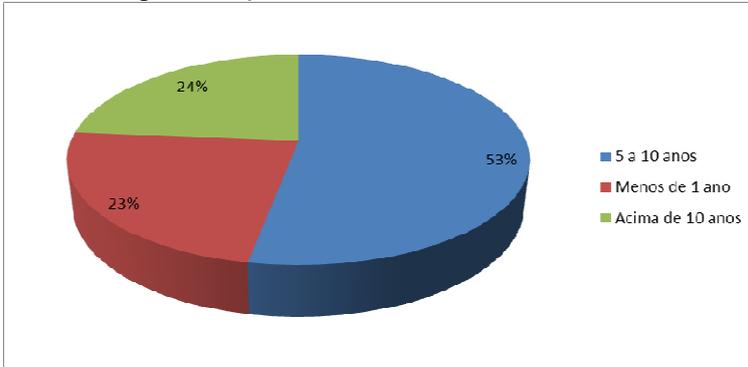


Figura 04—Frequência de cursos realizados
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a figura 05, 56% dos novos servidores públicos informaram que receberam treinamentos quando assumiram seus cargos. O treinamento é importante quando o servidor começa no cargo porque ele precisa adquirir conhecimentos de situações reais e também precisa aprender a lidar com elas na prática contando com o apoio inicial dos colegas de trabalho mais experientes. Quando esse treinamento inicial não acontece, conforme demonstrado no resultado da pesquisa, o tempo de resposta quanto ao desenvolvimento de atividades do novo colaborador é maior, a margem de erro se torna constante e por consequência, a repetição de tarefas.

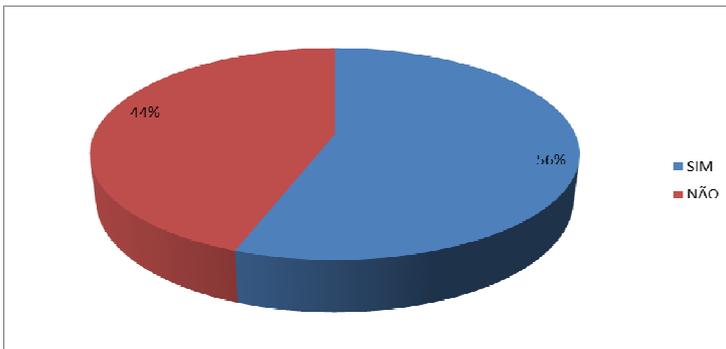


Figura 05—Treinamento no serviço público
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 06, os treinamentos oferecidos pela gestão pública, são treinamentos realizados apenas para aprender a função (25%). Outros tipos de treinamento são realizados, em pequena escala pela gestão pública, pois a preocupação de qualificar o profissional é mínima. A consciência do gestor público deve ser conduzida por meio da valorização do capital humano, capacitação e treinamento dos servidores. Com servidores capacitados, o fluxo da informação dentro da empresa pública se torna mais rápido e mais efetivo. Como já citado anteriormente, mesmo os cursos de qualificação sendo mínimos eles aconteceram de maneiras diferentes.

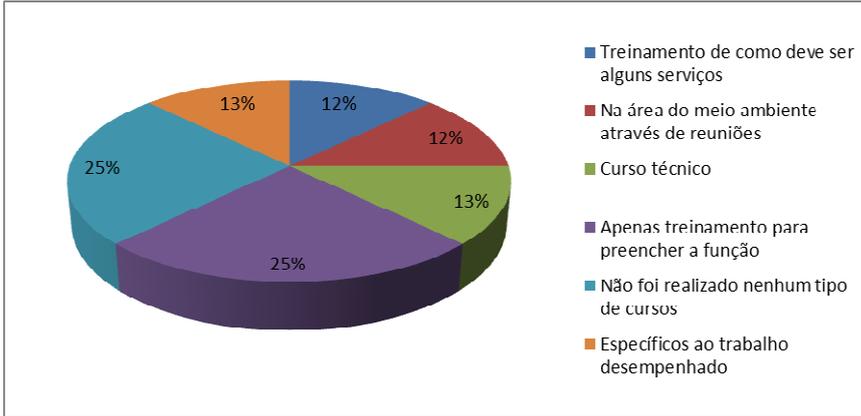


Figura 06–Tipos de treinamentos/ cursos oferecidos
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 7, 72% dos colaboradores disseram que existe um responsável pelo acompanhamento e resolução de problemas entre os colaboradores, na maioria dos casos exercida pelo servidor ou pelo responsável da área. 28% dos entrevistados informaram que a resolução dos problemas não possui responsável, o que acaba gerando falta de motivação, principalmente diante dos conflitos.

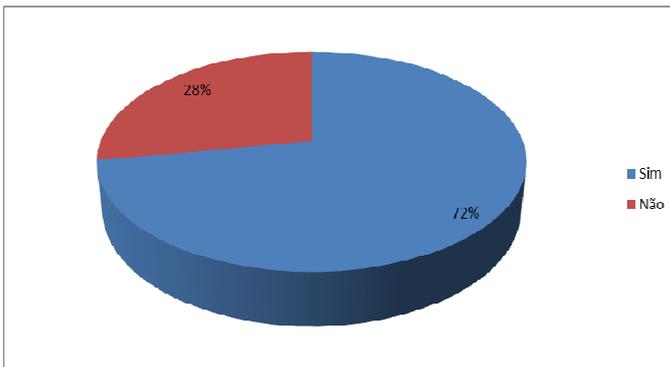


Figura 7–Responsável na resolução de problemas
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 8, 67% recebem um feedback relacionado ao desempenho de suas funções. Esse feedback é muito importante acarreta comportamentos e desempenhos mais apropriados para determinadas funções. Por não existir nenhuma recompensa por esforços, tanto individualmente quanto em grupo, 33% não são abertos às opiniões.

Essa falta de avaliação e feedback pode fazer com que o colaborador fique indeciso quanto ao caminho que dever seguir.

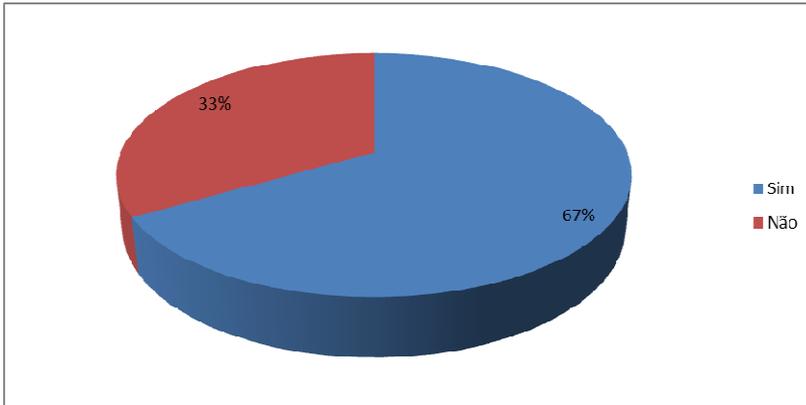


Figura 8 – Sugestões e Opiniões - Feedback
Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre o que melhorar no ambiente de trabalho, 36 % dos servidores públicos consideram o ambiente de trabalho. Outros 36% consideram a responsabilidade com os trabalhos e, 12% que deve existir mais respeito no ambiente de trabalho.

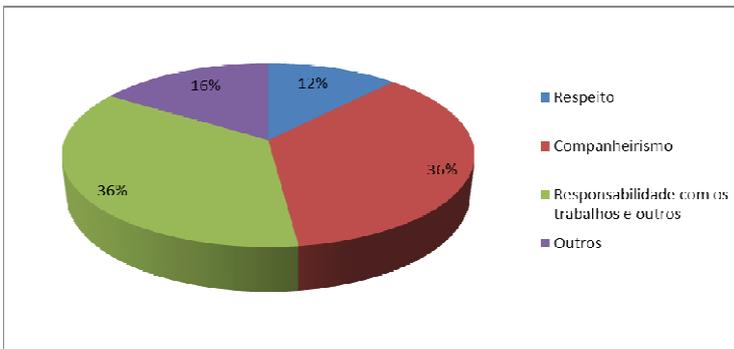


Figura 9 – Melhorias no ambiente de trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo os entrevistados, não existe nenhuma pesquisa de satisfação ou clima organizacional no setor pesquisado. Isso é comum no setor público, diferente do setor privado.

Sabe que a pesquisa de satisfação ou clima organizacional influencia o grau de motivação do colaborador. Quando o colaborador está motivado ele aumenta sua produtividade, porém, quando existe desmotivação dentro da organização, os colaboradores podem se rebelar contra a empresa.

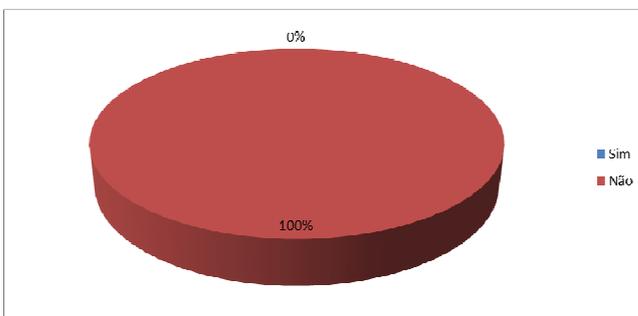


Figura 10 – Pesquisa de satisfação ou clima organizacional
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 11, o principal fator motivador para o servidor pesquisado é realizar um trabalho de qualidade. Para 45% dos entrevistados seria a chance de crescimento profissional. Para 25% dos entrevistados, o reconhecimento do trabalho realizado é um fator

motivador e para 15%, o aumento de salário seria um fator motivador. Através de chances de crescimento profissional, de reconhecimentos e de um bom salário, os pesquisados destacam que as atividades poderiam ser melhor desempenhadas.

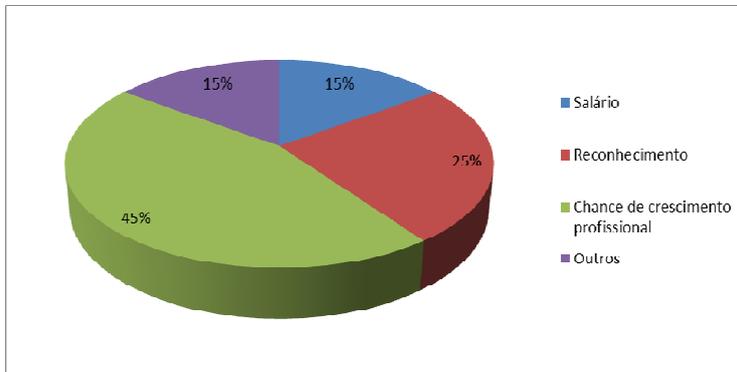


Figura 11 – Fator Motivador
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à figura 12, 56% se consideram satisfeitos com as relações no trabalho, em meio a tantos problemas.

As pessoas idealizam um ambiente sem conflitos, onde exista uma filosofia única que prevaleça a boa relação e a boa harmonia. Quando esse objetivo não é atingido, as pessoas atribuem o problema devido à falta de estrutura, falta de profissionalismo, problemas de imaturidade entre outros.

39% dos entrevistados afirmam que estão pouco satisfeitos com as relações no trabalho. Por mais que o funcionalismo público considerado possuidor de boas vantagens, nenhum entrevistado demonstrou estar muito satisfeito.

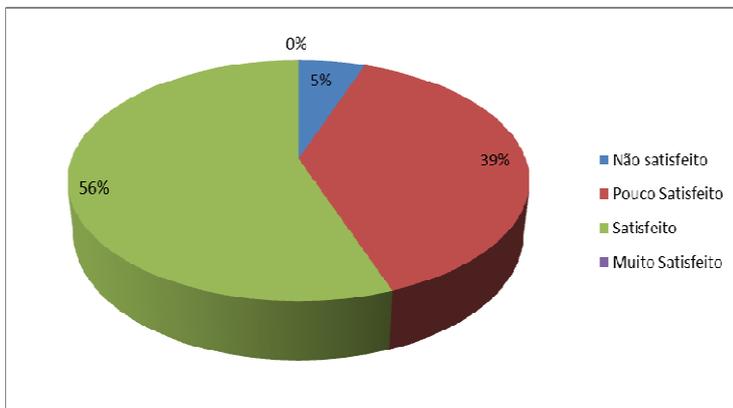


Figura 12 – Relação no trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 13, 88% dos participantes da pesquisa se sentem importante dentro da organização. A cooperação entre funcionários é muito importante para o sucesso da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem; dispostas a contribuir com ação e a fim de cumprirem um propósito comum. Apenas 12% dizem que não se sentem importantes, isso é relativo dependendo da função e dependendo do cargo em que ocupam.

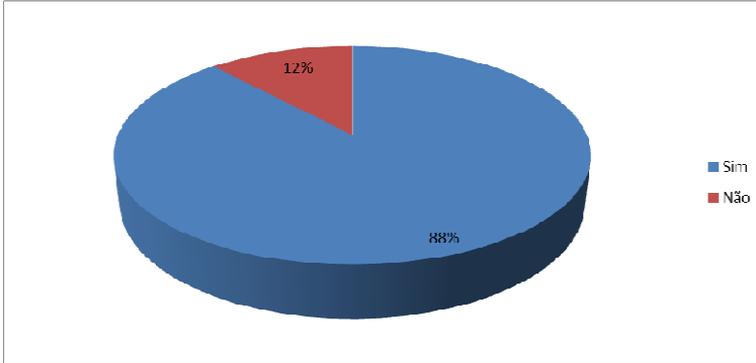


Figura 13 – Importância dentro da organização

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 14, 76% disseram que o desenvolvimento dos recursos humanos da organização não atende aos objetivos estratégicos que deveriam ser buscados nas empresas públicas. Ou seja, os servidores não estão preparados para oferecer um atendimento de qualidade, muitos não adotam as tecnologias disponíveis para facilitar o desempenho das funções, alguns não possuem interesse de se qualificar, os gestores não aplicam o princípio de economicidade e tantos outros que, inclusive, poderiam ser problemas para novos estudos.

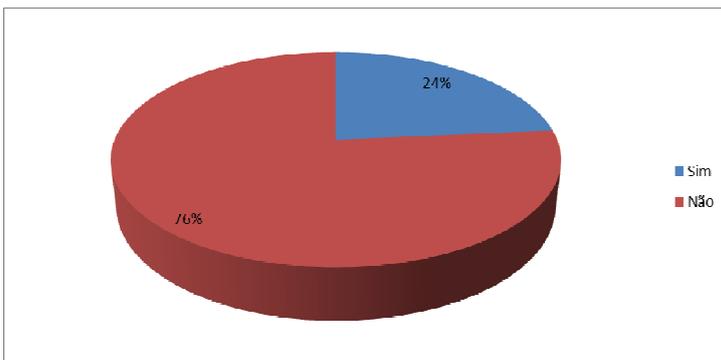


Figura 14 – Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Fonte: Dados da Pesquisa

Com esses resultados fica evidente que a análise da gestão de pessoas na administração pública, especificamente nesse setor, está muito longe de ser a ideal. Porque gerir pessoas significa o envolvimento e o desenvolvimento delas, na prática de ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de servidores são atribuições que, bem desempenhadas, chegam ao resultado almejado.

CONCLUSÃO

A gestão pública possui alguns princípios constitucionais que buscam garantir eficiência e clareza em suas ações, em defesa da sociedade. Entretanto, a Administração de RH no setor público, desde os seus primórdios, vem trabalhando apenas em prol de serviços operacionais, não se preocupando com relações humanas no ambiente de trabalho. Isso porque existem erros de planejamento, falta de interesses e falta de diretrizes claras.

As referências bibliográficas contidas neste trabalho reforçam a necessidade de uma formação de gestão pública de excelência, focada no indivíduo, valorizando o reconhecimento e capacitação constantes, relacionado-os com o sistema gerencial e ao ambiente público.

Sabe-se que diversas políticas de RH vêm sendo implantadas no setor público em diversas cidades espalhadas por todo Brasil. Isso demonstra que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão atreladas à necessidade de um correto posicionamento de profissionais com qualificação exercendo funções que as desempenham.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Para entender a gestão de pessoas no setor público foi realizada uma pesquisa em um setor público de uma cidade localizada no sul de Minas Gerais.

O que chama atenção no resultado da pesquisa são problemas relacionados ao desempenho na execução de tarefas por parte do servidor público. Problemas que são gerados devido à falta de interesse, falta de participação, falta de reconhecimento, e, também, a falta de informações e diálogo entre funcionário e organização.

Grande parte dos funcionários públicos possuem apenas o ensino médio, e a preocupação por qualificação é mínima, principalmente por parte do governo municipal. Os funcionários mais antigos, considerados veteranos são totalmente desmotivados, cursos de especialização relacionados aos cargos não existem e o acompanhamento de conflitos são mínimos. No setor pesquisado não existe nenhuma forma de recompensa e muitos funcionários não são abertos às opiniões para melhoria na execução de tarefas.

Para alcançar uma administração de qualidade é importante que a gestão de pessoas trabalhe como facilitador entre os gestores e os servidores. É certo que, quem administra pessoas precisa realizar um papel de integração em todas as áreas existentes na empresa pública, procurando orientar o desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização dos servidores.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Administração da Produção*, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.^a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. *Gestão de pessoas*. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Ademar. *Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública*. 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3.^a ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Regina Copello. *Gestão de Pessoas em organizações públicas*. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 9 agosto. 2014.
- RIBEIRO, Elizete Inez Boing. *Gestão de pessoas*. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.
- PIRES, Alexandre Kalil. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.
- REGINA Patrícia. *Gestão de Pessoas – Conflitos*, - – Portal RH - São Paulo Agosto de 2013
- SANTOS, D. R. C. dos. *A gestão de pessoas no ministério dos transportes*. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <http://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-



07.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf>. Acesso em: 10 agosto. 2014.