

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

**Aparecida Rogéria Pereira da Silva  
Matrícula 2017200530245**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/MG**

**PARAISÓPOLIS  
2018**

**Aparecida Rogéria Pereira da Silva**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**  
Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/MG

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos

**PARAISÓPOLIS**  
**2018**

**Aparecida Rogéria Pereira da Silva**

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/MG**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago de Sousa Santos

**Aprovada: 16 de setembro de 2018**

---

**Professora Msc. Sylvana Cardoso da Silva e Almeida**

---

**Professor Dr. Thiago de Sousa Santos  
(Orientador)**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por sua infinita misericórdia.

## RESUMO

Este trabalho representa o projeto de monografia e tem como tema a Gestão de Pessoas na Administração Pública, com objetivo de analisar as peculiaridades da gestão de pessoas no setor público a fim de proporcionar possibilidades de melhoria na prestação de serviços. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi pesquisa bibliográfica, que é feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar o objeto investigado, e ainda têm por objetivo fornecer as diretrizes para a busca do conhecimento, para uma conclusão dos objetivos propostos foi feito um estudo de caso de caráter descritivo, com análise qualitativa de um roteiro de entrevista a fim de conhecer a experiência profissional dos funcionários da Prefeitura do município de Paraisópolis. A literatura apresentada neste trabalho é oportuna para contribuir com os funcionários públicos no desenvolvimento da gestão de pessoas reduzindo o vazio entre o que é praticado hoje na Prefeitura e o modelo ideal de gestão, contribuindo não somente no que se refere ao melhor atendimento aos cidadãos, mas também no crescimento pessoal e profissional do funcionário público. As dificuldades encontradas pelo funcionário público são sanadas através do investimento em treinamentos para desenvolver suas competências e aprimorar seus conhecimentos. A Administração Pública tem como missão realizar ações que vão ao encontro dos anseios da população, por meio desse estudo concluiu-se que é necessário que a Prefeitura Municipal de Paraisópolis aplique ferramentas, métodos e práticas de gestão de pessoas, com objetivo de igualar as pessoas que ali trabalham com os objetivos da Prefeitura, dessa forma o resultado será servidores qualificados, motivados e serviços prestados com qualidade. A gestão de pessoas na Administração Pública por muito tempo foi apenas operacional, por falta de orientações claras e detalhadas. Muitas dificuldades que o servidor público municipal encontra para executar suas atividades foram identificadas, pela falta de um sistema organizacional e de um líder participativo; portanto é preciso que a organização pública adote programas de treinamento, de incentivo e crescimento tanto pessoal quanto profissional para estimular suportar os servidores, dessa forma, teremos uma administração pública que atenda aos anseios da sociedade. Finalmente conferiu-se nesta pesquisa uma série de informações bibliográficas para colaborar com o setor público na evolução de políticas que direcionem a Administração Pública a desempenhar sua função efetivamente, viabilizando também a compreender as exigências modernas não só do dos funcionários públicos como de toda administração.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Ferramentas de Gestão.

## ABSTRACT

This study represents a monograph project about People Management in the Public Administration and intends to analyze peculiarities about people management in public sector in order to provide possibilities for improvement services rendering. The methodology used to do this project was bibliographical survey, gathering some information available about theories, for analyzing, create or explain the job at hand; furthermore, it intends to give directions to knowledge searches about it. A descriptive survey was done to close out the goals proposed in this project with a qualitative analysis of interviews in order to know professional experiences from Paraisópolis town hall employees. The literature appeared in this study is appropriate to contribute with public servants on management people development, decreasing the space from current practices in the town hall to ideal direction practices, contributing towards to the best citizens attendance and also for public servants personal and professional growth. The difficulties identified by public servant are solved through training investments for building up and improve their knowledges. The practices about public administration has as purpose to realize practices that responds to population yearnings. Through this study had been concluded that Paraisópolis town hall needs to apply tolls, methods and practices about management people, in order to equalize the town hall goals with the tow hall employees, therefore it will has qualified, motivated servants and quality service. The public management people, far too long, has been just functional for lack of specific and detailed orientations. Many public servants difficulties in performing their work were found for lack of organization system and also an involving leader, consequently, it is necessary for public organizations to embrace training, boots, personal and professional growth programs searching for stimulating the servants support, furthermore, to get a public administration that responds toward to society yearnings. Lastly concludes in this survey several bibliographic information intends to collaborate with the public segment upon public polices development in targeting public administration to do their job effectually and also foster modern requirements comprehension not only about public servants but in addition the entire administration.

Key words: People management. Public administration. Management tools.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> Processo de Avaliação de Desempenho.....	21
<b>FIGURA 2</b> Processo de Feedback .....	22
<b>FIGURA 3</b> Programa de Capacitação .....	26

## LISTA DE QUADROS

<b>GRÁFICO 1</b> Gênero .....	29
<b>GRÁFICO 2</b> Escolaridade .....	30
<b>GRÁFICO 3</b> Período de atuação no setor público .....	30
<b>GRÁFICO 4</b> Frequência dos treinamentos realizados .....	31
<b>GRÁFICO 5</b> Tipos de treinamentos oferecidos .....	31
<b>GRÁFICO 6:</b> Responsável na resolução de problemas .....	32
<b>GRÁFICO 7</b> Feedback .....	32
<b>GRÁFICO 8</b> Pesquisa de Clima Organizacional .....	33
<b>GRÁFICO 9</b> Fator motivador .....	34
<b>GRÁFICO 10</b> Grau de satisfação .....	34



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 Objetivo geral.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 Teoria da administração .....	12
3.2 Gestão de pessoas .....	14
3.3 Gestão de pessoas no setor público .....	16
3.4 A Importância da gestão de pessoas.....	18
3.5 Ferramentas para a gestão de pessoas .....	20
3.5.1 Avaliação de desempenho .....	20
3.5.2 O processo de feedback.....	22
3.5.3 Pesquisa de clima organizacional.....	23
3.5.4 Programas de capacitação.....	25
4 METODOLOGIA .....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS .....	37
ANEXOS.....	40
ANEXO A – Definição do Tema de Monografia e Aceite do Orientador .....	40
ANEXO B – Aceite do Projeto de Monografia pelo Orientador .....	40
ANEXO C – Aceite da Monografia pelo Orientador .....	40
ANEXO D – Ata da Banca de Monografia.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por finalidade, utilizando-se de uma revisão bibliográfica, detalhar as definições de "Gestão de Pessoas" e "Administração Pública".

A administração pública em seus princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência procura por soluções que atendam os anseios da coletividade. A partir desses princípios a gestão de pessoas na área pública se torna uma premissa básica visando gerir e comandar as atividades essenciais à população.

A sociedade vem exigindo do poder público atuação focada em resultados, têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação, além de eficiência, eficácia e efetividade não basta somente obter o melhor custo/benefício se os resultados não atenderem necessidades legítimas (CAMÕES, PANTOJA E BERGUE, 2010).

A habilidade técnica para desempenho de função já foi considerada suficiente para a gestão de pessoas na área pública. Entretanto, cabe destacar que na atualidade a mesma ainda é necessária, porém não suficiente, pois busca-se a eficiência, e ainda pessoas com visão sistêmica e estratégica, com habilidades, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, de aprender, liderar, de ser criativo, flexível e aberto a inovações.

Para Bergue (2007, p.18)

A gestão de pessoas no setor público é considerado 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.

Apesar da necessidade de transformação na gestão de pessoas na administração pública, a sociedade ainda tem uma expectativa diferente, atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais.

É necessário entender as características da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta propõe entendimento na sua formulação, desenvolvimento e implantação, às premissas da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

1.1. Justificativa: É notório nas instituições públicas a necessidade de qualificação profissional dos servidores, independentemente do tipo de instituição, seu sucesso depende do

investimento nas pessoas treinando-as para o seu desenvolvimento, para isso é necessária a gestão de pessoas. As organizações são movidas pelas pessoas que nelas atuam, e, portanto, precisam de técnicas, de estratégias para o desenvolvimento das mesmas, a fim de se atingir os objetivos organizacionais.

Chiavenato (2004, p.4 e 5) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”. O autor ainda ressalta que “o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 79)

1.3 Problema de pesquisa: Diante da má qualidade de serviços públicos oferecidos à população brasileira, e da constatação de que transformações sustentáveis são necessárias através da gestão de pessoas, o problema que norteia a pesquisa é de que existem ferramentas para a gestão de pessoas capazes de superar os principais problemas a serem enfrentados na administração pública.

1.4 Hipótese do problema da pesquisa: a gestão de pessoas pode oferecer respostas condizentes e adequadas para indicar caminhos a serem seguidos para uma notável melhoria da qualidade do serviço público no Brasil.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo analisar as peculiaridades da gestão de pessoas no setor público a fim de proporcionar possibilidades de melhoria na prestação de serviços.

### **2.2 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 2.2.1. Apontar a importância da gestão de pessoas na área pública;
- 2.2.2. Descrever o funcionamento da gestão de pessoas no serviço público;
- 2.2.3. Apresentar ferramentas a fim de aprimorar a gestão de pessoas no setor público.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Teoria da administração

A palavra Administração vem do latim e significa gerência, direção, é o ato de gerenciar ou administrar negócios, pessoas ou recursos. Caracteriza-se pela aplicação prática das funções, normas e princípios.

Segundo Maximiano (2007), administrar é organizar esforços humanos, comuns, com um fim específico e um objetivo. O planejamento, organização, liderança, execução e o controle são considerados decisões sem as quais a administração estaria incompleta.

As organizações tornaram-se mais complexas a partir do século XX para atender aos anseios e necessidades da população. A administração passou a ser vista como imprescindível para a sociedade organizacional, considerada um fenômeno universal no mundo moderno.

As teorias da administração são agrupadas conforme são enfatizadas, pelas tarefas, estrutura, ambiente e tecnologia. Não são contrárias umas às outras e se completam, se ajudam no entendimento e integração dessas variáveis.

As principais teorias da administração:

1 – Administração Científica criada por Frederick Winslow Taylor, conhecida como Taylorismo. Com ênfase nas tarefas buscava racionalização do trabalho operacional por meio do estudo dos tempos e movimentos. Fundamentava-se em planejar, preparar, executar e padronizar tarefas.

2 – Teoria Burocrática criada por Max Weber. Fundamentava-se na racionalidade, visando a análise de maneira formal e impessoal, dando ênfase na eficiência e eficácia. Focava na organização inteira. Caracteriza-se pela autoridade, formalidade, impessoalidade, hierarquia e divisão do trabalho.

3 – Teoria Clássica foi idealizada por Henry Fayol, conhecida como Fayolismo surgiu na Europa com o advento da Revolução Industrial. Caracterizava-se pela ênfase na estrutura organizacional e busca da eficiência. Fundamentava-se em divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, disciplina, remuneração, interesses gerais, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipe.

4 – Teoria da Relações Humanas resultou da experiência de Hawthorne de Helton Mayo em 1932. Caracteriza-se pela ênfase nas pessoas, no fato do ser humano não possuir comportamento mecânico e sim ser guiado pela sociedade e possuir necessidades.

5 - Teoria Estruturalista surgiu por volta de 1947 objetivando inter-relacionar a organização com seu com o ambiente e outras organizações, o homem com características modernas como a flexibilidade, a tolerância e o desejo de realização.

6 - Teoria dos Sistemas surgiu por volta de 1951 através de Ludwig von Bertalanffy, buscando produzir teorias para criar condições aplicáveis na realidade empírica, considerava o sistema um conjunto de partes interdependentes que formavam um todo, porém com mesmo objetivo e função.

7 - Abordagem sócio técnica foi elaborada pelos cientistas Eric Trist, Fred Emery e Ken Bamforth em 1953. Reconhecia a interação existente nas organizações entre as pessoas e a tecnologia. Possuía quatro princípios centrais: autonomia responsável, adaptabilidade, tarefas inteiras e o significado da tarefa, visando otimizar a produtividade e o bem-estar nas organizações.

8 - Teoria Neoclássica surgiu em 1954 através de Peter Drucker, William Newman, Louis Allen, Ernest Dale entre outros. Era um conjunto de teorias da administração que buscavam retomar conceitos de abordagem clássica com ênfase na prática administrativa, gestão, objetivos e resultados.

9 - Teoria Comportamental ou behaviorista originou-se como crítica aos princípios da teoria clássica e das relações humanas trazendo uma nova concepção dentro da teoria administrativa. Caracterizava-se pela ênfase nas pessoas, preocupação com o comportamento organizacional, processos do trabalho e o estudo da motivação humana – teoria de Maslow.

10 – Teoria do Desenvolvimento Organizacional teve como principal autor Leland Bradford em 1962 e indicou essa teoria como da estrutura e o estudo do comportamento nas organizações. Caracterizava-se pelos processos grupais, a orientação sistêmica, orientação contingencial, retroação de dados, solução de problemas e interação.

11 - Teoria da Contingência nasceu de uma série de pesquisas em meados de 1972, teve Alfred D. Chandler, T. Burns e G. Stalker como alguns dos autores. Enfatizava o ambiente, a tecnologia e a relatividade, como se não existisse nada de absoluto nas organizações – tudo é relativo e tudo depende.

As teorias e suas abordagens vêm sendo adaptadas para se manterem úteis e aplicáveis à medida que a administração passa por novos problemas. Elas se expandem como

um fenômeno do mundo moderno, as teorias que enfatizavam as tarefas ampliaram seu escopo englobando outros aspectos do mundo corporativo.

Dentro da administração muito se discute sobre a importância da gestão de pessoas, já pode ser considerada como um dos pilares da boa administração, é de extrema importância um time preparado e assistido com qualidade por uma boa equipe de recursos humanos, esse é um diferencial valioso.

### **3.2 Gestão de pessoas**

“A palavra gestão pode ser entendida como sinônimo de administração. Administrar, por outro lado, consiste em um processo complexo com várias definições possíveis. Uma delas, e provavelmente a mais simples, é: realizar de modo constante e notável o processo administrativo” (BERGUE, 2007, P. 17).

Assim, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos buscando lucro ou dando importância as necessidades da população. Ainda segundo Meirelles (2004, p. 84), “em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheia”.

Gerenciar pessoas é se comprometer por administrar e gerenciar o capital humano da organização. E, o fator humano é o recurso mais relevante de uma organização, através dele é possível alcançar os propósitos e as metas sugeridas (CHIAVENATO, 2009).

Sendo assim, “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os princípios do Direito e da Moral, visando ao bem comum” (MEIRELLES, 2000, P. 78).

O campo de gestão de pessoas dispõe de um grande compromisso no desenvolvimento dos profissionais, e tem por finalidade aperfeiçoar e contribuir para a evolução da instituição, seja ela pública ou privada e do próprio profissional.

A gestão de pessoas vem percorrendo por constantes processos de transformação. Um dos motivos das transformações em relação à gestão de pessoas é a globalização que faz com que a concorrência aumente e dessa maneira, as organizações estão buscando colaboradores cada vez mais qualificados. A área encarregada pela gestão de pessoas precisa

dispor de profissionais empenhados, responsáveis, com bom relacionamento e concentrado no resultado.

São essas características que se transformam em verdadeiras bases para o sucesso de uma organização. Milioni (2002, apud Dutra, 2009) determina 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.

Bergue (2007), define gestão de pessoas no setor público como um impulso guiado para a assistência, o amparo e o crescimento de pessoas nas organizações públicas, em concordância com as regras constitucionais e legais, considerando as necessidades e circunstâncias do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas na área pública é bem distinta da gestão de pessoas na área privada. Na área privada a preocupação é da organização, já na área pública, a preocupação é atender aos anseios da sociedade e, para isso, todo sistema administrativo deve estar em congruência para responder e cumprir com as necessidades dos cidadãos.

Para que isso aconteça, ocorra, é fundamental ter servidores públicos qualificados e competentes. A área de gestão de pessoas no setor público deve buscar aprimorar um planejamento de mecanismos de qualificação e desenvolvimento do servidor público, viabilizando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

Ao longo de muito tempo, a gestão de pessoas na área pública passou meramente por processos maçantes e atividades operacionais triviais, não existindo qualquer direção dentro da gestão de pessoas.

Devido a isso, a gestão de pessoas não pode ser considerada de forma separada das outras partes da área pública. Os resultados obtidos baseiam-se no modo de agir das pessoas no trabalho. Se esse comportamento responder de modo apropriado aos objetivos organizacionais, a possibilidade de sucesso é grande. Para Chiavenato (2009) a gestão de pessoas apresenta três questões básicas:

1 - Pessoas como seres humanos: Os seres humanos são distintos entre si, possuem capacidades distintas, pensamentos e objetivos distintos, essa distinção que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como simples recursos da organização.

2 - Pessoas não como simples recursos (humanos) organizacionais: As pessoas são membros fundamentais dentro da organização, são eles que ditam a direção da organização por meio das suas vontades. As pessoas dispõem de um admirável dom de evolução e



aperfeiçoamento. Pessoas como fonte de incentivo próprio e não como agentes inanimados ou estáticos;

3 - Pessoas como parceiros da organização: magníficos profissionais dentro das organizações são habilitados para coordena-las com excelência rumo ao sucesso. Como parceiros na organização, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Por outro lado, a organização na esperança de colher frutos desses investimentos, retorna com vantagens através de reconhecimentos, salários, carreira e etc... Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento.

Para que se possa compreender e trabalhar com a gestão de pessoas, é primordial conhecer os pilares sobre os quais se deve estruturar a gestão: as pessoas.

### **3.3 Gestão de pessoas no setor público**

Segundo Chiavenato (2009), o planejamento pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da organização futura.

A gestão de pessoas não pode ser vista em separado das demais áreas que envolvem a administração pública, demanda planejamento para otimizar não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para aprimorar ferramentas de desenvolvimento e capacitação dos servidores, garantindo aperfeiçoamento na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de pessoas abrange ações precocemente programadas das obrigações entre a organização e as pessoas.

O propósito do sistema de gestão de recursos humanos é ajudar as organizações a otimizar competências diferenciadas e obter continuamente um melhor desempenho, crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

A performance de uma organização depende das pessoas que a constituem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham.

Sabe-se que a gestão deve estar direcionada para resultados, com ferramentas que levem aos objetivos planejados.

A administração pública está em um momento de reformas na administração de recursos humanos começando por ajustes em políticas mais sólidas e pela integração de objetivos estratégicos.

A inserção de políticas de gestão de pessoas que recomendam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer resultados como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, assim como atendimento mais complacente e gentil porque, teoricamente, um colaborador que se sente acolhido, realizado e reconhecido busca realizar suas funções com maior empenho (DEMO, 2005, P. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34).

É relevante a administração pública otimizar práticas para assegurar uma maior habilidade, além de investir em formas que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e observar se as políticas e práticas organizacionais contribuem ou impedem o crescimento do funcionário.

De acordo com Dutra (2009) a atividade da área de gestão de pessoas, num ponto de vista estratégico, tem como premissa fundamental a criação do comprometimento, estratégias apropriadas e permanente avaliação, com a adesão de medidas corretivas.

A Gestão de Pessoas no setor público tem características bem distintas do setor privado, como por exemplo, as ferramentas utilizadas para recrutamento, seleção e admissão, forma de remuneração e avaliação dos servidores.

A publicação da Constituição Federal de 1988 motivou algumas mudanças na gestão de pessoas e uma delas foi à criação do concurso público, onde o propósito eram que as contratações fossem praticadas de forma direta, ou seja, dentro da lei.

Desta maneira, procurou-se reprovocar as promessas políticas, favores políticos e o favorecimento de parentes nos cargos públicos, chamado de nepotismo.

Conforme Lemos (2010, p. 2) “[...] se por um lado este propósito for alcançado, por outro lado concebeu-se um mastodonte, servidores em demasia em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”.

Não é benefício para nenhuma organização, seja ela pública ou privada, dispor de um quadro de funcionários exagerado e possuir alta rotatividade dos mesmos, isso envolve diversos aspectos como custos trabalhistas, perda de tempo com integração e treinamento do funcionário.

Em consequência, surgem os problemas de gestão de pessoas, como a falta de motivação do servidor público.

A área de recursos humanos precisa fazer com que os planos e as estratégias trabalhem de forma mais concreta, levando motivação aos seus colaboradores através de remuneração adequada, elaboração de uma política de formação, capacitação constante, formação de carreira dentre outros benefícios.

Potencializar recursos humanos não significa uma ação constante de aperfeiçoar a performance da realização 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) Através de concursos públicos, as vagas teriam que ser preenchidas por pessoas com habilidades, com atitudes e comprometimento para atuar no serviço público. Em princípio, a remuneração e os benefícios são atraentes, em contrapartida devido à carência de motivação é visto como colaboradores sem interesses, sem objetivos deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia.

Na esfera de recursos humanos é recomendado criar estratégias que sirvam para modificar esses problemas como a ausência de motivação por parte do servidor público, dispondo de formas eficientes na destinação das pessoas, realizando uma identificação decisiva da aptidão do colaborador, possibilitando constantes reciclagens e treinamentos dos seus servidores. Essas técnicas funcionando adequadamente fazem com que servidores se tornem capaz de executar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005).

### **3.4 A Importância da gestão de pessoas**

A Gestão de Pessoas é o trabalho exercido pelos gestores tendo um auxílio e sendo apoiado pelo setor de Recursos Humanos com o intuito de melhorar desempenhos e alcançar metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades da organização e sociedade. Ainda assim, torna-se essencial que esse profissional desenvolva habilidades para lidar, conduzir, motivar e persuadir pessoas em busca de atitudes e pensamentos empreendedores para colher frutos. É imprescindível notar a diferença entre Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Pessoas. Recursos Humanos cuida das contratações, análise curricular, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, desempenho comportamental e funcional e acompanha a organização como num

todo; a gestão estratégica de pessoas tem a incitação de aperfeiçoar o profissional que as organizações buscam e desejam assegurando num mesmo ambiente o crescimento organizacional, profissional e pessoal, tendo como argumento alguns princípios como a ética, empreendedorismo, networking, missão, visão, valores e objetivos da organização, conhecer o trabalho e saber atuar como consultor interno (agente facilitador de mudanças).

Para que a Gestão Estratégica de Pessoas dê resultados, todos da organização deve ter suas funções bem definidas, pois ambos os gestores e pessoas devem caminhar juntos em favor dos mesmos objetivos e metas, por isso torna-se essencial aos gestores os desafios de unir forças para manter uma cultura organizacional que conduza a excelência dos desempenhos estabelecidos e desejados, crescimentos tanto individual como organizacional, ter visão sistêmica, relacionamento interpessoal, capacidade para assumir riscos, comunicação e liderança, iniciativa e dinamismo, capacidade de adaptação e flexibilidade; planejamento e cultura da qualidade.

Liderar pessoas numa organização significa providenciar o capital (materiais, equipamentos, treinamento), para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se esmerem dia após dia na conquista de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias.

A performance das pessoas no processo de tomada de decisão nas instituições quando compreendido o que é eficiência (defeito zero e qualidade total) e eficácia (alcance das metas empresariais) faz com que as organizações entrem no eixo da maturidade mercadológica (posição no qual o serviço já é conhecido pelos clientes, mas que pode trazer eventuais problemas caso não se identifique a necessidade de constantes melhorias nos processos que serão sentidos pela clientela).

Justifica-se assim o valor da gestão de pessoas, a espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo.

De acordo com Davel e Vergara (2001), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas firmam o princípio fundamental de sua dinâmica, concedem entusiasmo às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a colocar-se de forma competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Conforme Barçante e Castro (1995, p. 20), “ao ouvir a voz dos funcionários, a organização estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará enxergando que dele dependem os seus resultados”.

Contudo para alcançar resultados propícios, a organização precisa deixar de lado alguns padrões e conceber uma situação onde o colaborador possa colocar em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões. O que nem sempre se ocorre tornando um profissional "cumpridor de tarefas" ao invés de um profissional "construtor de cenários e estratégias de desenvolvimento".

De acordo com Maslow (2000, p.1), “a relação com o trabalho para algumas pessoas é fundamental, alguns indivíduos chegam a absorver o trabalho como sua identidade. Por isso muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança”.

### **3.5 Ferramentas para a gestão de pessoas**

#### *3.5.1 Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que é aplicada para mensurar o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado. É fundamentado em indicadores de desempenho que são estabelecidos os objetivos do cargo comparados aos objetivos institucionais.

Assim sendo o gestor é quem aplica a avaliação de desempenho para sua equipe e atua como se fosse um mentor, um orientador e não um juiz que julga o comportamento de um colaborador.

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

A metodologia de avaliação de desempenho compreende a apuração constante do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com o

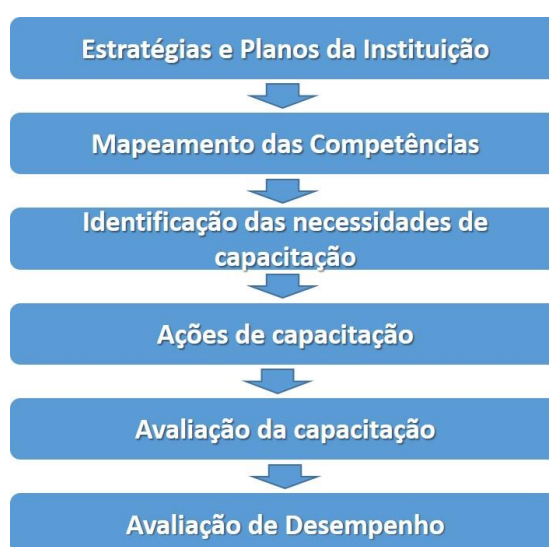
acréscimo de reuniões de feedback para orientação. Além disso, este processo procura manter constantemente um alto padrão de motivação e de atingimento dos resultados por parte do colaborador.

A avaliação de desempenho procura dar respostas ao avanço da realização das tarefas prioritárias no trabalho. Para tanto a avaliação deve medir as reais necessidades das metas e pontos cruciais da área que se está avaliando, sob pena de não se extrair resultados efetivos e propícios para a melhoria do resultado global da equipe.

A avaliação de desempenho tem as seguintes utilizações no ambiente de trabalho:

- a) Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição;
- b) Incentivo à comunicação interpessoal;
- c) Informação ao colaborador de como o seu desempenho é compreendido;
- d) Nomeação de promoções e de aumentos salariais por mérito;
- e) Indicações de necessidade de treinamento;
- f) Incentivo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- g) Serve de apoio às pesquisas de clima organizacional;
- h) Ajuda no reconhecimento de problemas de trabalho em geral e no relacionamento individual.

Em seguida, o fluxo empregado para a realização de um processo de Avaliação de Desempenho ligado ao programa de capacitação:



**FIGURA 1** – Processo de Avaliação de Desempenho

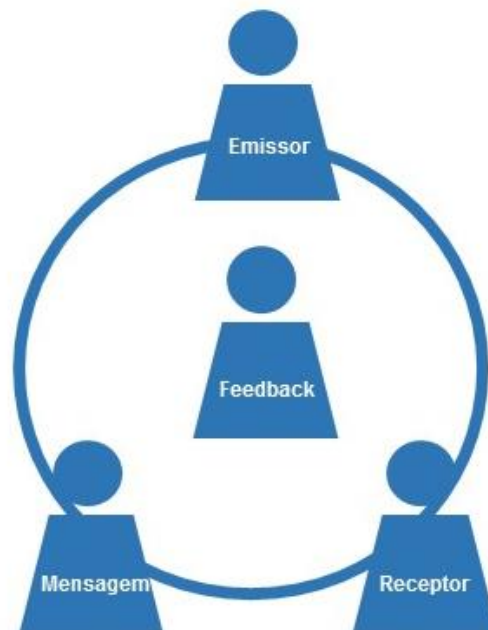
Fonte: Elaboração do Autor.

### 3.5.2 O processo de feedback

O feedback é uma ferramenta utilizada em gestão de pessoas para dar ao colaborador um “retorno” sobre seu desempenho no trabalho. De acordo com Godinho, Mendes e Barreiros (1995, p. 217) feedback:

"é a expressão genérica que identifica o mecanismo de retroalimentação de qualquer sistema processador de informação". É o retorno de informação que permite ao sistema avaliar o quanto foi cumprido os objetivos, é uma condição obrigatória para ocorrer aprendizagem.

Desta forma, o feedback não deve ser a manifestação de um ponto de vista ou então a exteriorização de um sentimento diante de uma atitude de um membro da equipe. Ele deve ser percebido como uma contribuição no desenvolvimento do desempenho e da performance do indivíduo. O processo do feedback pode ser ilustrado na figura abaixo:



**FIGURA 2** – Processo de Feedback

Fonte: Elaboração do Autor.

O feedback pode ser de três tipos:

a) Feedback Positivo – consiste em reforçar o comportamento benéfico do indivíduo, incentivando-o a praticar essa ação mais vezes, isso pode ser feito em um bom comportamento no trabalho que deve ser considerado como uma boa prática e é digno de um

elogio. O elogio do emissor pode ser coletivo, para que os outros integrantes do grupo interpretem a boa prática e sintam-se motivados a repetir essa boa prática em suas atividades;

b) Feedback Negativo – é mais rígido, corrige determinada ação que foi adotada e não está de acordo com os objetivos da organização. É aplicado para transformar o comportamento indesejado de um profissional;

c) Feedback Construtivo – usado para ajudar o indivíduo a melhorar o desempenho, apresenta bons resultados. Consiste em reforçar o comportamento adequado apresentado pelo liderado e que desejamos que ele repita.

É importante tomar muita atenção ao aplicar o feedback para um membro da equipe pois este não deve infringir os princípios de respeito e de confiança, devendo ser claro e sempre com um apelo construtivo.

Sugere-se a aplicação frequente do feedback para a equipe, pois deste modo, a equipe entende que seu líder está acompanhando as atividades e está tendo o cuidado de que as atitudes estão pertinentes.

### *3.5.3 Pesquisa de clima organizacional*

O clima organizacional é a característica ou a condição do ambiente de trabalho que é percebida pelos colaboradores e sentida no dia a dia quando da realização de suas tarefas rotineiras. Esta característica ou condição do ambiente age diretamente sobre o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o. As ações no ambiente de trabalho são motivadas por esse “clima” e também cada colaborador tem o poder de motivar de maneira melhor ou pior no ambiente de trabalho.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem-estar social que a pessoa merece. (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p.58)

Um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer algumas consequências como:

- 1) baixa produtividade;
- 2) aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho;



- 3) retrabalho e desperdício;
- 4) queda na motivação;
- 5) dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e;
- 6) diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe.

Para que se possa propiciar um bom clima no ambiente de trabalho o primeiro passo é mapear este ambiente. A ferramenta mais utilizada para realizar este mapeamento é a Pesquisa de Clima Organizacional, que distingue no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de desenvolvimento da instituição, conforme a de seus próprios colaboradores. Segundo Bispo (2006, p.256)), a pesquisa de clima organizacional é:

“...uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.”

Entre as vantagens encontrados na realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional podemos citar os seguintes:

- 1) Engajamento da cultura com as ações efetivas da organização;
- 2) Associação dos diversos processos e áreas funcionais;
- 3) Melhoria da Comunicação;
- 4) Reconhecer as carências de treinamento e desenvolvimento;
- 5) Ambiente de trabalho garantido;
- 6) Reconhecimento das satisfações e insatisfações do público interno.

A Pesquisa de Clima é executada por meio da preparação e aplicação de um questionário padronizado e direcionado a cada colaborador. O conteúdo da Pesquisa de Clima poderá tratar aspectos que intervêm no ambiente de trabalho. Recomendamos alguns conceitos que são importantes para serem avaliados em uma pesquisa de clima, segundo alguns aspectos:

- a) Perfil – Informações de escolaridade, formação acadêmica e tempo de trabalho na organização.
- b) Liderança – Grau de autonomia conferido ao servidor, incentivo da liderança para o desenvolvimento profissional, abertura para sugestões e a comunicação ou transmissão das informações na instituição.

c) Estratégias e Planos – Retorno pelo trabalho realizado, grau de satisfação, participação em reuniões, conhecimento dos planos e metas da área, conhecimento das inovações tecnológicas e pesquisas da instituição.

d) Clientes – Informações repassadas aos clientes de forma satisfatória, atendimento às reclamações ou sugestões, domínio do servidor quanto aos assuntos da sua área.

e) Sociedade - Contribuição da instituição com ações para melhoria da Qualidade de Vida da população, proteção do meio ambiente e ações de voluntariado.

f) Informações – Recebimento de informações suficientes para a realização das atividades, busca de informações e confiabilidade e atualização das informações.

g) Pessoas – Integração entre as áreas, quantidade de treinamentos e capacitações, motivação para o aprimoramento profissional e programas de reconhecimento ou valorização profissional. h) Processos – Existência de equipamento e recursos suficientes; condições das instalações e segurança do ambiente de trabalho.

Baseado no formulário, as pesquisas são aplicadas e depois tabuladas. Os resultados são explorados e devem ser recomendados planos de ação para alguns itens apontados como primordial para a instituição. A conclusão deve ser apresentada para a equipe e os planos de ação deverão ter seu cronograma estabelecido para que as melhorias sejam estabelecidas e tenha confiabilidade na execução da ferramenta.

#### *3.5.4 Programas de capacitação*

Para se buscar o nível ideal de eficiência e eficácia no trabalho, seja na esfera pública ou privada, a organização deve estruturar suas áreas e estabelecer quais as competências que deverão ser aprimoradas na equipe de colaboradores. A capacitação continuada é um pré requisito para a excelência no trabalho.

Segundo SENGE (1990), as organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Desenvolver as competências é fazer com que as pessoas adquiram conhecimento, atitudes e habilidades para desempenhar a função ou o cargo ao qual foi designado.

A estratégia e os objetivos da organização devem ser claros para a definição do programa de capacitação.

Com base na descrição de cargo, onde estão descritas as atividades a serem executadas, as exigências do cargo ocupado, serão verificadas as capacitações necessárias.

A partir do formulário de Levantamento de Necessidades de Treinamento que pode ser aplicado pelos gestores das áreas com base nos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho, são identificados os treinamentos necessários para o colaborador desempenhar melhor sua função e assim atingir os objetivos de seu cargo.

O ciclo para se estabelecer um Programa de Capacitação pode ser visualizado na figura abaixo:



**FIGURA 3** – Programas de Capacitação

Fonte: Norma ISO 10015

A figura mostra que o Programa de Treinamento se inicia com o levantamento das necessidades de treinamento, em seguida é realizado um planejamento do programa de treinamento. Após o planejamento, são listadas as ações de efetivação do treinamento. Após efetivado o treinamento, este deve ser avaliado, quanto à sua eficácia e melhoria nos resultados do participante. Em todo processo haverá o acompanhamento constante da área responsável.

## 4 METODOLOGIA

Adotou-se para este estudo a pesquisa bibliográfica que é feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar o objeto investigado, e ainda têm por objetivo fornecer as diretrizes para a busca do conhecimento.

Na visão de Silva e Menezes (2005), a metodologia mostra como andar no “caminho das pedras”, ajudando a refletir e instigar um novo jeito de olhar o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

Conforme Andrade (1997), uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc.

O objetivo deste tipo de pesquisa é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

O método bibliográfico, na visão de Markoni e Lakatos (2001, p.43):

“Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas e publicações avulsas em imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

A metodologia do estudo consiste no método da pesquisa exploratória, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, dissertações e teses, com coleta de dados de vários autores que serão analisados para uma conclusão dos objetivos propostos e um estudo de caso de caráter descritivo, com análise qualitativa de um roteiro de entrevista a fim de conhecer a experiência profissional dos funcionários da Prefeitura do município de Paraisópolis.

Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que

estimulem a compreensão, são pesquisas que podem ser classificadas como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Estudo de caso é compreendido por Cervo e Bervian (2002) como uma investigação sobre certo indivíduo, família ou grupo ou comunidade que seja significativo no seu ambiente, para explorar questões diversas de sua vida.

No estudo de caso os fenômenos são observados em seu ambiente natural, os dados são coletados por diferentes formas, o pesquisador especifica as variáveis onde o caso é estudado profundamente e sem se utilizar de controles experimentais.

O estudo de caso compreende o fato em estudo desenvolvendo conceitos comuns sobre o acontecimento observado, evidenciando vínculo mostrado no caso.

A entrevista é uma das ferramentas de coleta de dados, tem um importante papel na atividade tanto científica quanto humana, com interação entre entrevistado e entrevistador. De forma estruturada compara-se a um questionário com foco em respostas uniformes para atingir um resultado estatístico.

A entrevista, conforme entendimento de Gil (1999), constitui-se em um:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (...) ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 1999, p. 45).

A entrevista foi aplicada no Departamento de Recurso Humanos da Prefeitura Municipal de Paraisópolis. Participaram desse estudo 12 profissionais, sendo 7 deles do sexo masculino e 5 do sexo feminino. O instrumento utilizado na coleta de dados da pesquisa foi o roteiro de entrevista (estruturada) com uma relação fixa de perguntas feitas a todos os entrevistados. Os dados coletados foram submetidos à análise do conteúdo.

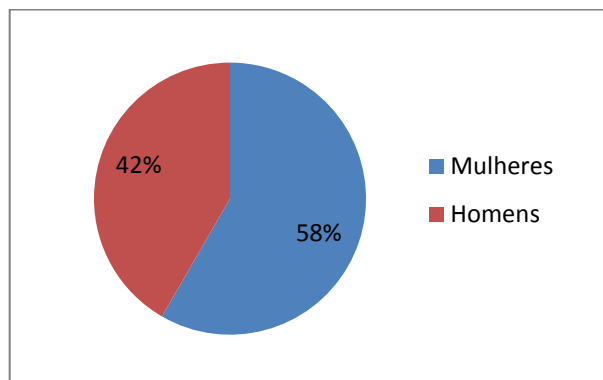
A análise do conteúdo consistiu na avaliação da entrevista de forma organizada, quantificando os dados para uma posterior comparação. É uma técnica, utilizando o procedimento normal de investigação, o confronto entre o material do investigador como material investigado.

## Resultados

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da entrevista aplicada aos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Paraisópolis.

De acordo com o gráfico 1, em relação a gênero, 58% dos entrevistados são do sexo feminino, e 42% do sexo masculino.

Estatísticas mostram que há mais mulheres que homens no Brasil e que elas vêm se empregando com mais facilidade que os homens, pesquisas apontam que 30% delas apresentam seus currículos com mais de 10 anos de escolaridade contra 20% dos homens, apesar de ter adquirido mais conhecimento os salários ainda não acompanham esse crescimento.

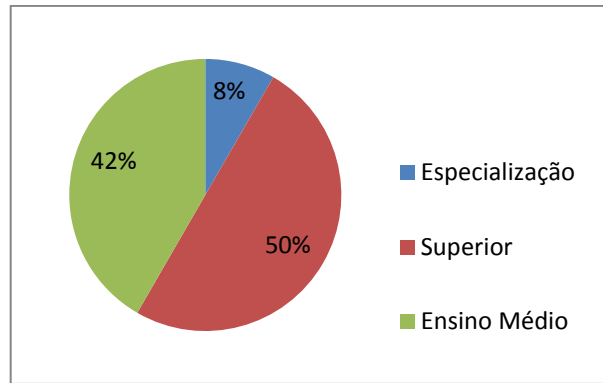


**GRÁFICO 1: Gênero**

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 2, 42% dos funcionários possuem apenas o Ensino Médio, 50% dos funcionários possuem curso superior, e apenas 8% dos funcionários possuem especialização.

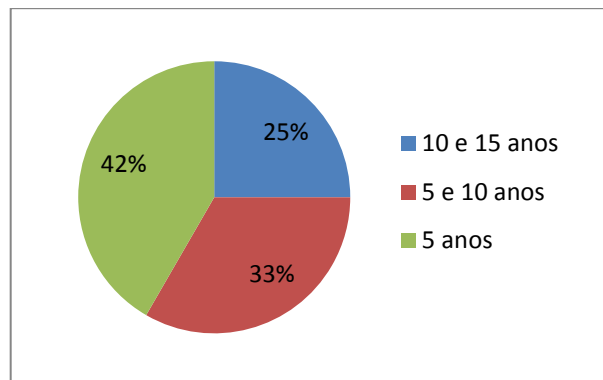
As atividades exercidas nesse setor público não exigem qualificação elevada, mas esse fator não impede que o funcionário se especialize almejando um cargo melhor.



**GRÁFICO 2:** Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo o gráfico 3, 25% dos entrevistados estão nos cargos públicos entre 10 e 15 anos, seguido dos 33% dos entrevistados que trabalham no setor público de 5 a 10 anos e 42% dos entrevistados estão no setor público há 5 anos. Esses funcionários não receberam treinamento para capacitação profissional, sendo uma mão de obra desqualificada.

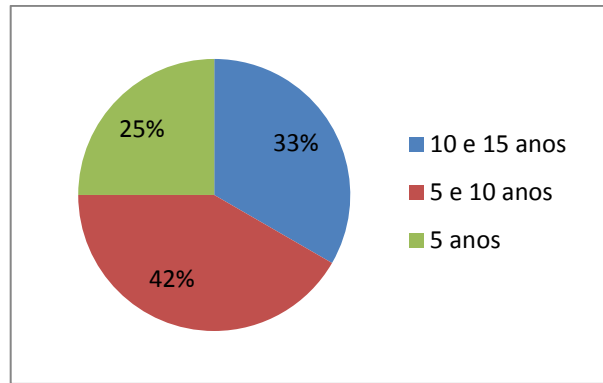


**GRÁFICO 3:** Período de atuação no setor público

Fonte: Dados da Pesquisa

Vale ressaltar que, conforme Pires (2005), o treinamento do colaborador junto a reciclagem de conhecimentos favorece além da motivação na carreira, melhoria do servidor na execução de suas funções.

De acordo com o gráfico 4, 33% dos entrevistados disseram que a frequência dos cursos realizados por eles foi de 10 a 15 anos, um período demasiadamente longo. 42% disseram que o treinamento acontece de 5 a 10 anos e os outros 25% que o treinamento foi em 5 anos. O questionário foi aplicado aos funcionários de um mesmo departamento e o período de treinamento foi diferente devido à função que exercem.



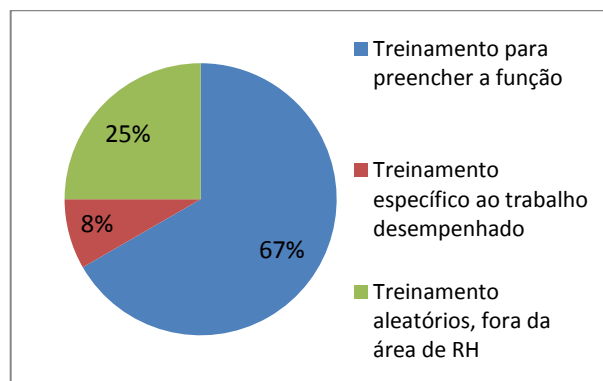
**GRÁFICO 4:** Quanto tempo faz que treinamentos foram realizados

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 5, 67% dos treinamentos oferecidos pela gestão pública, são treinamentos realizados apenas para preencher a função. 25% são treinamentos aleatórios a função exercida e apenas 8% de treinamento específico da função desempenhada.

É fundamental o investimento em pessoas para o crescimento da organização, programas de capacitação devem estar alinhados com as necessidades da organização, com os recursos humanos e avaliação de desempenho.

Segundo Senge (1990) as organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem.



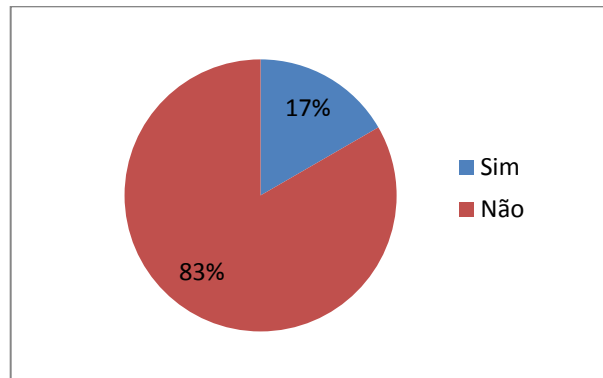
**GRÁFICO 5:** Tipos de treinamentos oferecidos

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 6, apenas 17% dos colaboradores disseram que existe um responsável pelo acompanhamento e resolução de problemas na área de recursos humanos.



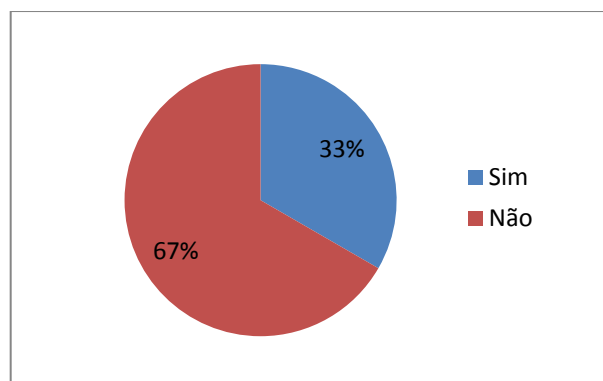
83% dos entrevistados informaram que a resolução dos problemas não possui responsável, o que acaba gerando falta de motivação, principalmente diante dos conflitos.



**GRÁFICO 6:** Responsável na resolução de problemas

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico 7, 33% dos funcionários receberam feedback relacionado ao desempenho de suas funções e 67% dos funcionários não receberam esse feedback. O feedback é uma prática bastante comum nas empresas para encorajar, criar confiança e visar a solução de problemas e o aprimoramento das habilidades dos colaboradores. Essa falta de avaliação de feedback pode fazer com que o colaborador fique indeciso quanto ao caminho que deve seguir.

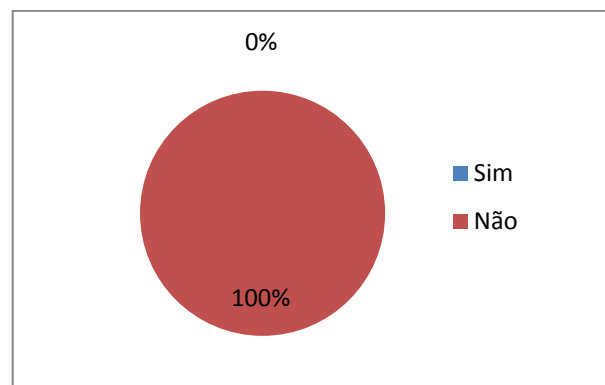


**GRÁFICO 7:** Feedback

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Godinho, Mendes e Barreiros (1995) o feedback é um retorno de informação permitindo que o sistema seja avaliado pelo cumprimento dos objetivos, condição obrigatória para ocorrer aprendizagem.

De acordo com o gráfico 8, não existe nenhuma pesquisa de satisfação ou clima organizacional no departamento de RH e nem é aplicado em outro departamento da Prefeitura. Diferente do setor público, isso é muito usado no setor privado, a pesquisa é utilizada para identificar os gap's do ambiente, sendo possível avaliar o desempenho, o engajamento e a produtividade dos funcionários, além da aderência dos funcionários à cultura e aos propósitos da organização. Quando o funcionário está motivado consequentemente ele aumenta sua produtividade, porém, quando existe desmotivação, podem se rebelar contra a organização.

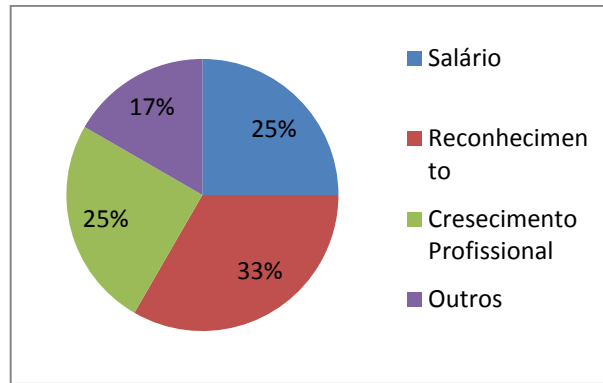


**GRÁFICO 8:** pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de envolvimento com a situação atual, buscando questões reais na gestão dos Recursos Humanos. O estudo, a investigação e as recomendações, apresentados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

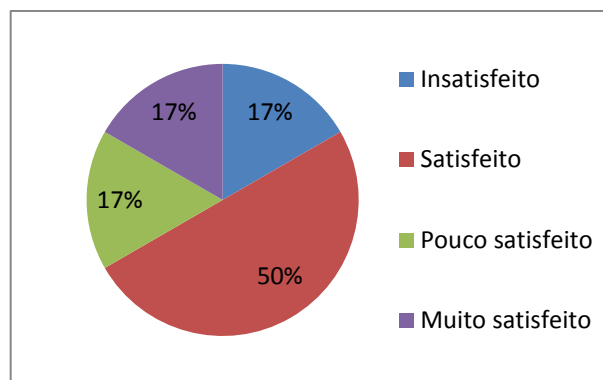
De acordo com o gráfico 9, 33% dos funcionários consideram como o principal fator motivador o reconhecimento que pode vir tanto do feedback da liderança quanto de ações internas, o colaborador tende a se sentir motivado, proativo e focado em seus objetivos de crescimento, enquanto pagar o salário é obrigação a maioria não sabe reconhecer os colaboradores e nem reter talentos, o reconhecimento é uma das principais motivações do ser humano; 25% dos funcionários consideram o salário, 25% dos funcionários consideram o crescimento profissional e 17% dos funcionários não quiseram especificar os fatores.



**GRÁFICO 9:** Fator motivador

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao gráfico 10, 50% dos funcionários se consideram satisfeitos com as relações no trabalho, 17% dos funcionários se consideram insatisfeitos, 17% dos funcionários se consideram poucos satisfeitos e 17% dos funcionários se consideram muito satisfeitos.



**GRÁFICO 10:** Grau de satisfação

Fonte: Dados da Pesquisa

O clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas, segundo Soviensi e Stigar (2008, p.58) o sucesso da organização depende da definição dos objetivos da gestão estratégica de pessoas, isso garante a qualidade nas ações e a motivação dos colaboradores.

Se o índice de satisfação não está de acordo com o esperado, então é o momento de investir em novas práticas, se a organização incentiva seus colaboradores, estes encontram a satisfação em si próprio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo aos objetivos deste trabalho, foi possível constatar a importância da gestão de pessoas na área pública. Por meio desse estudo concluiu-se que é necessário que a Prefeitura Municipal de Paraisópolis aplique ferramentas, métodos e práticas de gestão de pessoas, com propósito de igualar as pessoas que ali trabalham com os objetivos da Prefeitura, dessa forma o resultado será servidores qualificados, motivados e serviços prestados com qualidade.

A gestão de pessoas na Administração Pública por muito tempo foi apenas operacional, por falta de orientações claras e detalhadas.

A literatura apresentada neste trabalho é oportuna para contribuir com os funcionários públicos no desenvolvimento da gestão de pessoas reduzindo o vazio entre o que é praticado hoje na Prefeitura e o modelo ideal de gestão, contribuindo não somente no que se refere ao melhor atendimento aos cidadãos, mas também no crescimento pessoal e profissional do funcionário público. As dificuldades encontradas pelo funcionário público são sanadas através do investimento em treinamentos para desenvolver suas competências e aprimorar seus conhecimentos.

A Prefeitura tem servidores talentosos, potencial que não é aproveitado pela falta de competência na gestão de pessoas, falta de programas de retenção de talentos, de técnicas motivacionais e avaliação de desempenho.

Dessa forma, com relação ao referencial teórico, identificamos gap's a serem desenvolvidos pela Prefeitura para auxiliar no crescimento e desenvolvimento contínuo de seus servidores e da mesma, como:

- Incentivar os servidores a fazer curso superior e se especializarem, dessa forma terão novas oportunidades, com salários mais atrativos e compensatórios;
- Adotar programa de treinamento para qualificar e motivar os servidores, o treinamento e o desenvolvimento traz benefícios tanto para o servidor quanto para a Prefeitura, adequa os colaboradores à cultura, mudando seus moldes e atitudes otimizando a comunicação e o relacionamento interpessoal, promovendo o engajamento, a colaboração e a interação do time;
- Nomear um responsável pela gestão da área com visão orientada à otimização do trabalho e orientação do time na busca de resultados;

- Dar feedback, é necessário, faz com que o servidor sinta como suas ações contribuem para o sucesso ou insucesso da administração pública, faz com que ele tenha a sensação de utilidade gerando mais autoestima e confiança, permitindo o seu desenvolvimento profissional;
- Pesquisa de clima organizacional para entender como os servidores enxergam o ambiente de trabalho que estão inseridos, criar uma comunicação direta entre os servidores, planejar ações e trabalhar em busca de um processo de melhoria contínua;
- Programa de crescimento, reconhecimento profissional, reconhecer o bom trabalho dos servidores é mais do que importante, é fundamental para elevar o moral da equipe. Quando o reconhecimento é bem aplicado é mais fácil manter os servidores mais engajados, satisfeitos e motivados com o trabalho.

Muitas dificuldades que o servidor público municipal encontra para executar suas atividades foram identificadas, pela falta de um sistema organizacional e de um líder participativo; portanto é preciso que a organização pública adote programas de treinamento, de incentivo e crescimento tanto pessoal quanto profissional para estimular suportar os servidores, dessa forma, teremos uma administração pública que atenda aos anseios da sociedade.

Finalmente conferiu-se nesta pesquisa uma série de informações bibliográficas para colaborar com o setor público na evolução de políticas que direcionem a Administração Pública a desempenhar sua função efetivamente, viabilizando também a compreender as exigências modernas não só do dos funcionários públicos como de toda administração.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Daniel P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1997.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod., São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006. Acesso em 26 de julho de 2013.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Ed. USP, 2006.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Estudos em gestão pessoas no serviço público / organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto**. — Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37)

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. São Paulo: Makron, 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 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.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GODINHO, M.; MENDES, R.; BARREIROS, J. **Informação de Retorno e Aprendizagem**. Horizonte. Lisboa: Livros Horizonte, v. 11, n. 66, mar./abr. 1995.

GUIMARÃES, Sebastião. NORMA ISO 10015 – Treinamento como recurso estratégico. Disponível em <http://jornalportasul.blogspot.com.br/2010/05/norma-iso-10015-treinamentocomo.html>. Acesso em 25/07/2013> . Acesso em 09 jun.2018.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor Público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, Abraham H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

MATTOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.16, n.3, set. 1982.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec. 1993.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100p.

SENGE, Peter. “The fifth discipline”. New York, Doubleday,1990.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Florianópolis: UFSC, 2005.138P.

SILVEIRA, Cláudia Regina; FLÔR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis 2011.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.



VINICIUS, Arthur: Noções de Administração Pública. Disponível em <https://www.portal-administracao.com>>. Acesso em 02 mai. 2018.