

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Railma de Andrade Fernandes Dantas^[1], Alice Inês Guimarães Araújo^[2]

^[1]railmafernandes@gmail.com.IFPB.^[2]aigaraujo@gmail.com. IFPB

Resumo

A Gestão Pública transforma-se nas últimas décadas, aderindo o modelo gerencial advindo do setor privado, e o setor público adota ferramentas de gestão de pessoas, visando gerir o desempenho, o clima e a motivação de seus servidores. O artigo aborda a importância da Gestão Estratégica de Pessoas para as organizações, com um estudo de caso, no IFPB campus Picuí. O intuito é analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas no IFPB campus Picuí. É um estudo de caso, exploratório-descritivo com abordagem qualitativa. Foi coletado os dados com questionário, aplicado a 25 servidores públicos, e uma entrevista semi estruturada com o Diretor Administrativo e com a Coordenadora de Recursos Humanos. O artigo conclui que o setor de RH do campus é sistema simples, volta sua gestão de processos, em detrimento da gestão de pessoas. E sua avaliação de desempenho é feita pelo chefe imediato, pelo par e pelo próprio servidor avaliado, não contendo nenhum plano de capacitação que estimule a qualificação e melhore a eficiência do servidor. Como proposta de melhoria, sugere-se a implantação de um plano de capacitação e o desenvolvimento de programas de benefícios.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Motivação. Eficiência. IFPB campus Picuí.

Abstract

Public Management has been transformed in the last decades, adhering to the managerial model coming from the private sector, and the public sector adopts tools of people management, aiming to manage the performance, the climate and the motivation of its servants. The article addresses the importance of Strategic People Management for organizations, with a case study, at IFPB Campus Picuí. The aim is to analyze the practices of People Management adopted at IFPB Campus Picuí. It is an exploratory-descriptive case study with a qualitative approach. Data were collected with a questionnaire, applied to 25 public servants, and a semi-structured interview with the Administrative Director and the Human Resources Coordinator. The article concludes that the campus HR sector is a simple system, turning its management of processes to the detriment of people management. And their performance evaluation is done by the immediate boss, the peer and the server evaluated, and does not contain any training plan that encourages qualification and improves server efficiency. As a proposal for improvement, it is suggested the implementation of a training plan and the development of benefit programs.

Keywords: Strategic Management of People. Motivation. Efficiency. IFPB Campus Picuí.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças hodiernas apresentadas pela Administração Pública atual vem exigindo alterações no que concerne ao atendimento das demandas da população afim de que se possa obter serviços pautados nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, com a utilização racional dos recursos públicos. Para que isto ocorra, faz-se mister a compreensão desses princípios pelos servidores públicos incorporando-os nas atividades que desempenham.

Desta feita, necessário se faz a adoção de um conjunto de práticas organizacionais, desenvolvidas pela Gestão de Pessoas, que alinhem as estratégias da organização com seus integrantes.

Define-se Gestão de Pessoas no setor público como: o 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 (BERGUE, 2007).

É notório que o gerenciamento, controle e execução de processos são desenvolvidos por pessoas. Assim sendo, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso das mesmas está condicionado ao investimento feito às pessoas que ali exercem suas funções, por meio da identificação, capacitação e desenvolvimento das mesmas.

Nesse alinhamento, é importante evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridas pela organização, com a finalidade de alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessário que haja atuação de uma gestão estratégica de pessoas.

De acordo com (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), a gestão estratégica, “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”. Desta feita, ao se referir a Recursos Humanos, Dutra (2009) afirma que: a gestão estratégica do Recurso Humano pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio

órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos (DUTRA, 2009).

Assim sendo, verifica-se que, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), apresenta-se como uma ferramenta de extrema importância, principalmente nos órgãos públicos, uma vez que, este setor tem como finalidade precípua o bem comum, a satisfação dos cidadãos diante dos serviços prestados. Essa satisfação no entanto, só pode ser vislumbrada com a existência de servidores públicos capacitados, motivados e integrados com as estratégias da organização.

É nesse cenário que a Gestão de Pessoas aparece como meio de estimular a formação do servidor público, tornando-o mais qualificado e capaz de ofertar melhores serviços à população. No entanto, vários desafios são verificados no que diz respeito à atuação da gestão de pessoas, em especial no âmbito da administração pública. Dentre esses desafios podemos citar: a estabilidade, mudanças constantes de gestores por composições políticas, pessoas não capacitadas para o cargo, adequação a constantes mudanças no ambiente, processos e práticas de gestão, entre outros.

Assim sendo, a Gestão Estratégica de Pessoas, vem com o escopo de alinhar os servidores às estratégias da organização e não somente prestar um bom serviço à sociedade, mas objetiva valorizar o corpo funcional interno, comprometendo-se eticamente para o desenvolvimento da organização.

Nesse alinhamento, o presente trabalho tem como finalidade demonstrar a importância da Gestão Estratégica de Pessoas, com enfoque na atuação da gestão de pessoas em uma organização pública federal, onde se espera do servidor público uma prestação de serviços com eficiência e qualidade. Assim sendo, a questão que se busca solucionar através do presente estudo trata-se de: como é usado as ferramentas de Gestão Estratégica de pessoas no campus Picuí e porque a escolha desse tipo de gerenciamento, o estratégico? Portanto, tem-se como justificativa para a relevância da abordagem do presente tema, o fato da gestão de pessoas apresentar-se como ferramenta em potencial e detentora de recursos, técnicas e estratégias para o desenvolvimento dessas pessoas, a fim de se atingir os objetivos

organizacionais. O estudo no IFPB campus Picuí se justifica pela importância do setor abrangente (educação), ou seja, pelo desenvolvimento dos servidores públicos desse órgão, tendo em vista uma melhor prestação de serviços, correlatas a essa área, aos cidadãos. O presente artigo tem como objetivo geral analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas no Setor de Recursos Humanos do IFPB campus Picuí. E como objetivos

2. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E PRINCIPAIS PROCESSOS

Para se ter uma organização melhor, as pessoas devem ser vistas como importantes, pois cada uma delas desempenha suas atividades e realiza suas funções diferentes umas das outras, uma vez que, é por meio do conhecimento, habilidades e atitudes de cada pessoa, que é possível conhecer a maneira de trabalhar de cada um. Estas diferenças individuais apresentam-se como fatores importantes a serem levadas em consideração quando da compreensão da gestão de pessoas, que, de acordo com Chiavenato, baseia-se em cinco aspectos fundamentais na organização.

1 As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, como uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências. [...] 2 As pessoas como ativadores de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dota-la do talento indispensável a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. [...] 3 As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. [...] 4 As pessoas como talentos fornecedores de competências: ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso da organização. [...] 5 As pessoas como o capital humano da organização: ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização. [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 10-11).

específicos, temos: - identificar as práticas desenvolvidas na gestão de pessoas do campus Picuí; - Verificar se há ferramentas usadas para motivar e para promover eficiência (descrever); - Apresentar os resultados da aplicação dessas ferramentas de gestão voltadas para motivação e eficiência; - Discutir o que propõe a gestão estratégica e o que está implementado no IFPB campus Picuí.

Conforme Chiavenato, gestão de pessoas

“É a função que permite a colaboração das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.” (CHIAVENATO, 2010. p.11).

Já de acordo com Montana Charnov a administração apresenta quatro tarefas principais no setor de recursos humanos, quais sejam:

“A administração precisa encarar quatro tarefas principais na área de recursos humanos. A primeira delas é encontrar os trabalhadores necessários. [...]. A segunda é colocar o funcionário certo na função certa. [...]. A terceira tarefa diante do gerente de recursos humanos é motivar um desempenho humano eficaz dos funcionários que resulte em níveis aceitáveis de produtividade. [...]. A tarefa final, que deve ser executada pelo gerente, é avaliar o desempenho dos funcionários”. (MONTANA CHARNOV, 2010. p. 81).

Desta feita, conforme foi descrito pelo autor supracitado, entende-se como fundamental para as organizações que a pessoa desenvolva suas funções conforme sua competência, devendo estar motivado e sendo constantemente avaliado pela organização em seu desempenho final. Segundo Marras; Lima; Tose, pode-se tratar da avaliação de desempenho como: “A avaliação de desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para sua realização [...]”. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.10). Nesse contexto, a gestão de pessoas nas

organizações se torna ainda mais importante, pois segundo Vergara, a organização é o lugar onde as pessoas passam o maior tempo da sua vida e desenvolvem ali seu trabalho, que por sua vez, pode ajudar no crescimento da mesma e com isso, possibilitar uma maior competitividade (VERGARA, 2012). Conforme preleciona Marras o profissional da área de recursos humanos deve ter uma visão geral sobre as pessoas, desenvolvendo uma grande empatia com seus colaboradores, criando desta feita, relações de respeito entre todos os representantes presentes incluindo tanto os empregados quanto os chefes de empresa (MARRAS, 2012). Chiavenato assevera que os processos de uma organização só ocorrem com há a colaboração de todos os envolvidos, pois são eles os responsáveis pelo andamento de sua empresa e as mudanças ocorrem a partir de suas ideias e ações, como no exemplo abaixo (CHIAVENATO, 2010).

“Os fornecedores com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado”. [...]. (CHIAVENATO, 2010, p.8-9).

Assim sendo, percebe-se que a gestão de pessoas tem se tornado cada vez mais importante, uma vez que, por meio dela as organizações conseguem desempenhar seus projetos e alcançar seus objetivos, tornando-se assim, o principal meio de desenvolvimento das empresas. A área de Gestão de pessoas apresenta um conjunto de processos, que Chiavenato descreve como sendo os seis processos de gestão de pessoas, quais sejam: o processo de agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010). O Processo de agregar pessoas é utilizado para colocar novos colaboradores dentro da organização, incluindo os processos de recrutamento e seleção de novos candidatos (CHIAVENATO, 2010). O Processo de aplicar pessoas para Gil

“o sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho” (GIL, 2011, p. 25). Enquanto o processo de recompensar pessoas “são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.” (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Já o processo de desenvolver pessoas, Gil destaca que “o sistema de capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização” (GIL, 2011, p. 25). Para se que possa manter as pessoas é preciso ter condições de ambiente e psicológicas que satisfaçam o colaborador, bem como incluir no meio administrativo da empresa, onde deve haver condições de qualidade de vida, higiene e segurança para o trabalho (CHIAVENATO, 2010). Enquanto isso o processo de monitorar pessoas segundo Gil “o sistema de controle ou monitoração, por fim, refere-se as atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho” (GIL, 2011, p. 25). Desta feita, as pessoas podem ser escolhidas para trabalhar nas organizações para contribuir com seu desenvolvimento e através disso a empresa pode fornecer aos seus funcionários benefícios, motivação, oportunidades de crescimento e segurança no seu ambiente de trabalho.

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública como área do conhecimento e de ação do Estado tem evoluído ao longo de sua história, contudo, percebem-se relações estreitas com as práticas adotadas nas organizações privadas (FICHER, 1984). De acordo com Meirelles (2003, p. 78), administração pública seria “[...] o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Assim sendo, verifica-se que administração pública tem por escopo atender ao interesse público e as necessidades sociais, utilizando-se para tanto da estrutura administrativa, bem como dos meios legais

permissivos. Sob a ótica de Di Pietro (2003), a administração pública deve ser vista em três aspectos: Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da autoexecutoriedade, ainda que de caráter provisório. Durante muito tempo as atividades administrativas foram executadas por meio de procedimentos burocráticos para assegurar que as decisões e ações fossem consistentes, formalizadas e executadas sistematicamente com a aplicação de regras e processos impessoais (BROWN, 2004). Nesse contexto, o autor acrescenta que a administração de pessoal tradicional era regida por normas e procedimentos voltados para viabilizar as suas funções básicas de Estado.

No Estado burocrático, a separação entre o operacional e o intelectual era muito contundente, ou seja, as pessoas que realizavam atividades operacionais não eram estimuladas a pensar. O modelo burocrático na administração pública apresenta três principais características, quais sejam: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

Com o objetivo de evitar a discricionariedade individual, esse modelo definiu atividades, deveres, responsabilidades e todas as formas de relação por meio de normas, tendo a estrutura organizacional bem definida com o objetivo de evitar a apropriação individual do poder. Em relação ao profissionalismo, o princípio está na meritocracia “como critério de justiça e diferenciação” onde as pessoas têm acesso ao cargo pela aferição da competência técnica e do conhecimento (SECCHI, 2009). Outras características, ainda, são destacadas pelo autor e vislumbradas nesse modelo que são: a estruturação rígida da carreira, salários e promoções definidas por normas (SECCHI, 2009). De acordo com BERGUE (2012, p. 65), no contexto da administração Pública contemporânea, a noção de burocracia tem por vezes assumido uma dimensão negativa, ressaltando aspectos de contraste com a sua expressão ideal. Assim sendo, as críticas decorrentes das disfunções do modelo burocrático deram espaço ao surgimento da administração gerencial ou gerencialismo, o

qual foi impulsionado, também, pelo aumento das despesas públicas, pelo resultado do investimento em políticas sociais e do crescimento do tamanho do Estado. Desta feita, Bergue aduz que:

“é possível tratarmos a Administração Pública Gerencial como um importante estágio no processo de transformação da Administração Pública Brasileira, convergindo para um formato estrutural coerente denominada de burocracia flexível.” (BERGUE 2012, p. 67)

No Brasil, com a democratização das relações entre governo e sociedade e a reforma administrativa, em 1995, foram necessárias a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da administração pública federal (BRESSER PEREIRA, 1999). Assim sendo, configura-se que a evolução da gestão de pessoas seguiu em paralelo com as reestruturações gerenciais e as reformas do setor público. Essas reformas administrativas levaram o Estado a buscar eficiência e resultados, principalmente, com a Nova Gestão Pública (gerencialismo) que parece ter aberto espaço para a gestão estratégica de pessoas no serviço público (BROWN, 2004). Portanto, essas reformas contribuíram para a introdução da gestão de pessoas estratégica no setor público, sobretudo, quando esta experimentou uma mudança de cultura ligada à regra para uma cultura baseada no desempenho.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como: “[...] 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”. Isto posto, é inegável a vinculação da gestão de pessoas no serviço público ao ordenamento jurídico que a cerca e define suas principais práticas, como recrutamento e seleção, carreiras, remuneração, progressão, avaliação de desempenho, vantagens e benefícios. As políticas e práticas da gestão de pessoas nas organizações públicas são restringidas por normas, por orçamento e estão passíveis a decisões governamentais, ficando vulneráveis ao cenário econômico e político

em que estão inseridas. Assim sendo, a área de gestão de pessoas possui uma autonomia limitada tanto pelas normas e controles dos diversos órgãos governamentais quanto pelas características intrínsecas à organização.

2.2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A ORGANIZAÇÃO

As constantes mudanças ocorridas na atual conjuntura tem gerado impactos significativos no âmbito da gestão nas organizações. Uma nova maneira de rever a figura do ser humano tem sido repensada pelas organizações como forma de adaptar-se a tais mudanças. Nesse cenário a figura do ser humano passa a ser visto não apenas como recurso – máquinas, equipamentos, mas como capital intelectual, e fonte sustentável para alcance dos objetivos organizacionais. Percebe-se portanto, que o panorama atual é diferente de algum tempo atrás, em que a forma mecanicista predominava e o poder era centralizado na figura do chefe. Atualmente as decisões são discutidas entre colaboradores e gestores, tornando o funcionário participante direto nos resultados alcançados pela empresa, sendo necessário para tanto que os colaboradores sejam conhecedores dos objetivos organizacionais, devendo ser a comunicação um fator crucial para o bom desempenho das estratégias delineadas. Assim sendo, a Gestão Estratégica de Pessoas teve seu surgimento a partir da necessidade dos colaboradores estarem cada vez mais envolvidos com realidade da organização. Fleury (2002) afirma que a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação de estratégia é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo.

Desta feita, verifica-se que a GEP quando aplicada de maneira correta gera um ambiente competitivo, uma vez que a empresa que tem funcionários satisfeitos tem maior probabilidade de ter melhores resultados na organização. Nesse contexto, entende-se que o maior desafio do gestor no ambiente organizacional é motivar, treinar, e gerenciar o comportamento dos funcionários. Assim sendo, a GEP aparece com a missão de reter talentos dentro da organização, produzindo e dando o

máximo de si, de modo que os objetivos estejam em conjunto com os objetivos individuais, para alcançar eficiência, eficácia e efetividade. Para tanto, a comunicação no processo de treinamento e de interação do funcionário é de extrema importância, sendo necessário identificar as capacidades através da avaliação de desempenho, orientar e desenvolver adequadamente os mesmos para que as expectativas sejam superadas, sendo portanto, imprescindível à observação do profissional antes de treiná-lo para determinada tarefa, pois inserir uma pessoa num ambiente errado pode gerar sérios problemas em uma organização.

Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos deve estar envolvido diretamente na identificação deste profissional, pois é quem recruta, e dá manutenção às pessoas, sendo portanto um setor completamente ligado à estratégia da organização e em contato constante com a alta hierarquia da Organização. Desta feita o RH tem caráter de consultoria em nível estratégico, fornecendo informações e dados sobre os colaboradores da organização, sendo o principal parceiro nas atividades principais da empresa e fornecendo provisão de mão-de-obra, aplicação das tarefas e processos, manutenção do corpo funcional, desenvolvimento de competências e monitoração das atividades executadas (Chiavenato, 2000).

Desta feita, as empresas precisam entender que gerir pessoas tornará seus negócios mais fluidos, ou seja, com menos problemas técnicos, uma vez que, pessoas treinadas executarão os processos de maneira mais célere, e conseqüentemente seus objetivos serão alcançados com maior eficácia. Entende-se portanto, que a valorização do capital humano é um fator primordial para um diferencial competitivo de uma organização, uma vez que, altos investimentos, financeiro e demais setores que antes eram o foco das empresas, são geridos por pessoas, que se bem aproveitadas darão maior lucro que muitos setores juntos.

De acordo com Chiavenato (1997 apud STADLER, 2009 p.3) para que haja o desenvolvimento de pessoas deve-se observar três características: Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade

própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso.

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 56) a gestão de pessoas ainda está muito ligada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico. Promover a interação entre grupos de trabalho, resgatando a autoestima; investir no desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, palestras de motivação; reconhecer o trabalho do funcionário, feedback com os resultados sejam eles positivos ou negativos, medidas de recompensas pelo trabalho efetuado (bônus, gratificação) são algumas medidas baseadas na visão holística de maior aproveitamento de gestão de pessoas.

Percebe-se portanto, que o ambiente de trabalho está diretamente ligado aos resultados das pessoas para a organização. Um colaborador motivado e satisfeito será mais produtivo, do que um que trabalhe num ambiente hostil e de difícil convivência. As pessoas além de quererem reconhecimento e crescimento profissional, também se sentem atraídas por ambientes no qual a gestão estratégica de pessoas é levada a sério, mesmo diante de ofertas menores, pois tem a expectativa que sua carreira pode alavancar, uma vez que a GEP desenvolve, e treina o colaborador para a organização e para a carreira profissional. Desta feita, investir em pessoas é garantir um futuro promissor para a empresa, sendo necessário para tanto o investimento no capital humano para que os objetivos almejados sejam alcançados.

2.3. A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS

Na atual Administração Pública, a Gestão de Pessoas tem apresentado dois fatores importantes para a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão

organizacional, quais sejam: capacidade profissional e motivação. A capacidade profissional surge como fator básico para o bom desempenho das atividades e a otimização dos resultados organizacionais. Já a motivação aparece como elemento de grande importância para as organizações, uma vez que, através dela pode-se mensurar a satisfação dos indivíduos, na realização do seu trabalho. Assim sendo, GIL entende a motivação como sendo um combustível responsável pela produtividade da empresa, que gera lucros para o crescimento e desenvolvimento de recursos para a mesma (GIL, 2011). De acordo com Robbins, as pessoas motivadas são mais dispostas a exercer seu trabalho, pois se sentem bem com o que estão realizando, enquanto as outras que estão desmotivadas têm uma dificuldade maior de obter satisfação (ROBBINS, 2009). Assim para Minicucci, a motivação faz com que o indivíduo se mova, e isto nada mais é do que um alcance de objetivos e metas que no fim se torna uma força e faz a pessoa realizar a ação (MINICUCCI, 2008).

2.3.1. MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser compreendida, singularmente, como sendo um incentivo interno que direciona o comportamento de cada indivíduo na busca dos seus objetivos em relação à organização. Pelo fato das organizações se modificarem ao longo do tempo, a organização precisa investir sempre mais em processos que possam fazer com que os colaboradores se sintam motivados e que, por sua vez, pretendem continuar na organização, e estes processos podem ser feitos através de fatores motivacionais, nas quais levam-se em consideração a satisfação das necessidades dos indivíduos. Esses fatores motivacionais podem ser explicados por várias teorias que abordam os diversos sentidos da motivação, dentre elas pode-se destacar a teoria das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

A teoria formulada por Maslow é considerada a teoria mais conhecida sobre motivação humana. Essa teoria identifica cinco necessidades humanas dispostas em forma de pirâmide. De acordo com Robbins, o significado de cada uma das necessidades descritas por Maslow podem ser discriminadas da seguinte maneira: Auto realização, estima,

sociais, segurança, fisiológicas, Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Sociais: incluem afeição, a sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se pode ser, inclui crescimento, alcance do pleno potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2009, p. 49). Nesse contexto, a teoria das necessidades humanas de Maslow surge com grande aplicabilidade nas organizações, uma vez que, orientou e continua a orientar os gestores no sentido de adotar políticas de gestão que visem satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores, com o intuito de tirarem dividendos tais como, trabalhadores mais satisfeitos e mais produtivos.

3. METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido com base na pesquisa quali-quantitativa exploratória, com a finalidade de verificar a relação da realidade com o objeto de estudo. Do ponto de vista dos objetivos, foi realizada a pesquisa descritiva através do método de estudo de caso, o qual visa à compreensão global do caso. Para Yin (2014), um estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo tratando da lógica do planejamento, das técnicas de coleta e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

A entrevista por ser considerada como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, foi uma das técnicas utilizadas na coleta de dados para a realização desse estudo, tendo sido realizada junto ao Diretor Administrativo e a Coordenadora de Gestão de Pessoas do campus Picuí. Além disso, foi também utilizada a pesquisa bibliográfica, com o objetivo fornecer informações mais detalhadas sobre o assunto da pesquisa (Gestão Estratégica de Pessoas), a fim de esclarecer conceitos e levantar material já existente para ser empregado na área de Gestão de Pessoas do IFPB campus Picuí. Assim sendo, o

A teoria dos dois fatores de Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais) defende a existência de fatores intrínsecos relacionados à satisfação e extrínsecos associados à insatisfação. Para Herzberg os fatores de higiene estão relacionados com a política, administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário. Uma vez observados a existência e adequação desses fatores, percebe-se que os funcionários não manifestam insatisfação, porém, também não se sentem totalmente satisfeitos. De acordo com Robbins (2009), Herzberg sugere que para motivar os funcionários em seus cargos, é necessário enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Silva (2004) enfatiza que, os fatores motivacionais estão relacionados com aspectos positivos dos empregados com o trabalho, assim, sem os fatores motivacionais não haverá satisfação e em consequência, o desempenho dos indivíduos não crescerá.

referido estudo está pautado na revisão de obras de diversos autores, como Fleury, Bergue, Chiavenato, entre outros, que abordam sobre o assunto por meio de teses, artigos e livros. Para a elaboração desse trabalho também foi realizada uma pesquisa de campo na qual, utilizou-se para coleta de dados um questionário do tipo Escala de Likert baseado na teoria dos dois fatores de Herzberg a fim de aferir o grau de satisfação dos servidores públicos do IFPB campus Picuí.

O questionário avaliará questões referentes à responsabilidade, condições de trabalho, salário, relacionamento, política de recursos humanos, reconhecimento, progresso, desenvolvimento, realização e trabalho. O universo da pesquisa constituiu-se por servidores que trabalham no IFPB campus Picuí, sendo a amostra composta, aproximadamente, por 25 servidores públicos, que atuam em todos os setores da organização. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que possui informações e dados interpretativos, e portanto, de difícil mensuração numeral, a análise dos dados ocorreu mediante reunião de todas as informações coletadas, com entrevistas e questionários, interpretando e confrontando esses dados com o referencial teórico, com o objetivo de encontrar e discernir

as percepções que representam a realidade do objeto de estudo. Assim, para o cumprimento do objetivo proposto e para a resolução da pergunta formulada, este artigo está estruturado da seguinte forma: Apresentação de um breve referencial teórico sobre o tema Gestão Estratégica de Pessoas, enfocando, especificamente, temas como a importância da Gestão Estratégica de Pessoas para as organizações bem como a Motivação como

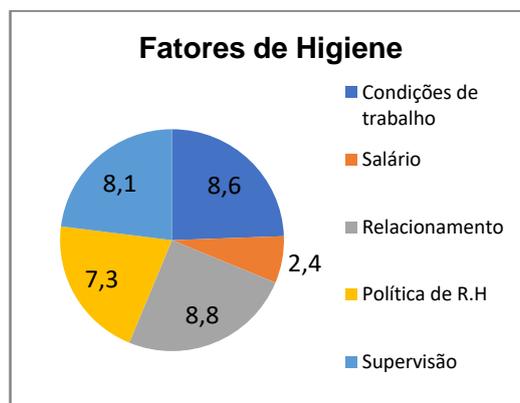
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como fundamento para a realização da pesquisa o alcance do objetivo geral deste artigo, que foi “analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas no Setor de Recursos Humanos do IFPB campus Picuí e as respostas para o problema de pesquisa: “como é usado as ferramentas de Gestão Estratégica de pessoas no campus Picuí e porque a escolha desse tipo de gerenciamento, o estratégico?”, buscou-se um embasamento teórico e acadêmico sobre o assunto para poder analisar o caso do IFPB campus Picuí com o máximo de respaldo e conhecimento sobre o assunto. Assim, guiando-se pelas teorias sugeridas por grandes autores da área de gestão de pessoas, como Chiavenato, Fleury e Bergue, entre outros, principalmente nos subsistemas que relatam sobre: Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) e Motivação; foi-se a campo, ou seja, para dentro do ambiente de trabalho do campus Picuí, para observar os procedimentos de trabalho na área de gestão de pessoas, realizados por esta na prática. Junto a essa observação sistemática, foram feitos estudos e análises de alguns documentos da organização e a aplicação de um questionário composto de 27 questões aplicado a uma amostra composta por 25 servidores públicos do quadro Administrativo do IFPB campus Picuí, que trata sobre os aspectos relativos às práticas de Gestão de Pessoas, bem como a maneira que os servidores visualizam a organização de modo a aferir o grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolve. Para maior obtenção de dados além do questionário também foi realizada uma entrevista semi estruturada, com o Diretor Administrativo, e com a coordenadora do setor de RH. Assim, todas essas práticas resultaram em uma quantidade considerável de

ferramenta de melhoria na concepção de diversos autores renomados nesta área de estudo. Logo após, é apresentada a análise dos dados obtidos com relação ao referencial teórico, abordando as tendências da Gestão de Pessoas, bem como a apresentação do órgão, que foi objeto de estudo do caso. E por fim, a Conclusão, a qual traz propostas de melhorias para a Gestão de Pessoas do IFPB campus Picuí, em seguida as Referências

informações, que depois de reunidas, organizadas, analisadas e interpretadas, possibilitaram ter uma visão de como funciona a Gestão de Pessoas no campus Picuí e quais são as práticas, ferramentas, recursos e possíveis estratégias utilizadas pela mesma para gerir os servidores da organização objeto de estudo. No que concerne ao questionário respondido pelos servidores, através dele foi feita a análise quantitativa, no qual se verificou o índice de satisfação ou insatisfação dos servidores através de dados estatísticos. O questionário avaliou questões referentes à responsabilidade, condições de trabalho, salário, relacionamento, política de recursos humanos, reconhecimento, progresso, desenvolvimento, realização e trabalho. Os dados extraídos estão representados e analisados através dos gráficos que foram divididos em fatores de higiene e fatores motivacionais, conforme segue:

Gráfico 1.



Diante dos dados apresentados verifica-se que, de maneira geral há satisfação dos servidores no que diz respeito aos fatores de higiene no âmbito do campus Picuí, havendo discordância apenas na dimensão salário no quesito que diz

respeito ao recebimento de prêmios e gratificações. Verifica-se também uma redução da média na dimensão Política de R.H, havendo menor percentual de concordância no quesito que trata do desenvolvimento de ações que contribuem para a qualidade de vida do servidor. Em relação aos fatores motivacionais temos a seguinte interpretação:

Gráfico 2.



Fonte: Elaboração própria

De maneira geral, há uma grau satisfatório no que tange aos fatores motivacionais dos servidores do campus Picuí, no entanto verifica-se menor grau de satisfação no que concerne às dimensões de progresso, responsabilidade e desenvolvimento. No que concerne à dimensão progresso, o menor percentual de satisfação está no quesito que diz respeito a possibilidade de ocupar outras funções. Já na dimensão responsabilidade o menor percentual de concordância está relacionado ao quesito que trata da dependência de outras pessoas para a execução de serviços. No que tange a dimensão desenvolvimento o maior grau de discordância encontra-se no que quesito que trata do

5. CONCLUSÕES

Através desse estudo de caso, chegou-se à conclusão de que, é preciso que o IFPB campus Picuí adote ferramentas, políticas, métodos e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual visa alinhar as pessoas que trabalham na organização com os objetivos organizacionais, tendo como resultado, servidores qualificados e motivados,

recebimento de treinamento no local de trabalho. Assim sendo, por meio do estudo de caso, concluiu-se que, atualmente, o IFPB campus Picuí possui um setor formal de Gestão de Pessoas dentro do Departamento de Administração, denominado Recursos Humanos, onde as práticas ligadas à gestão de pessoas dentro da organização são realizadas e de responsabilidade do Diretor Administrativo, juntamente com a coordenadora do setor de RH. Durante a pesquisa constatou-se que as práticas desenvolvidas pela área de recursos humanos do campus Picuí ainda tem um papel limitado e de cunho burocrático, seja pelo déficit de servidores, seja pela própria cultura da gestão de pessoas do setor público. Assim, seu papel fica basicamente restrito às questões relacionadas a folha de pessoal, progressões de servidores, lançamentos de benefícios, atualização cadastral, promoção de pequenos eventos de capacitação e confraternizações, dentre outras atividades de cunho meramente burocrático, ficando à margem a função de gerenciar pessoas e o cuidado com o ambiente social da organização. Dentre as ferramentas utilizadas e ou desenvolvidas no âmbito da gestão de Pessoas do campus Picuí, verificou-se a existência apenas da Avaliação de Desempenho, que de acordo com os entrevistados, essa avaliação é aplicada apenas a uma categoria de funcionários e que não tem tido nenhuma eficácia, principalmente no que concerne à motivação dos servidores, servindo apenas para cumprir uma legislação. Constatou-se que não há nenhuma ferramenta utilizada para a motivação dos servidores, o que há é tão somente um trabalho de conscientização dos servidores acerca da importância do seu trabalho para a instituição e sociedade como um todo

e prestação de serviços de qualidade. O que se tem hoje em muitas organizações públicas não é a falta de talento nas pessoas (servidores públicos), mas sim, falta de gestão por competência pelo gestor de pessoas. Necessário se faz portanto, criar e estruturar programas de atração e retenção de talentos, técnicas motivacionais e avaliações de desempenho para que esses servidores além de desenvolverem com qualidade as funções

também sintam-se realizados profissionalmente no ambiente em que trabalham. Assim sendo, entende-se que, diante da problemática exposta, o referido trabalho respondeu aos questionamentos suscitados na pesquisa, bem como teve os objetivos alcançados por meio de um embasamento teórico com respaldo na importância da gestão estratégica de Pessoas, bem como na coleta de dados feito junto aos servidores do campus objeto de estudo.

6. MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPUS PICUÍ: APLICAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA VISANDO MELHORIAS NO DESEMPENHO E EFICIÊNCIA

Desse modo, com relação ao referencial teórico, destacando as boas práticas e as tendências na Gestão de Pessoas apontadas pelos estudiosos da respectiva área, e o que foi identificado na análise do estudo de caso, podem-se fazer algumas considerações de possíveis ações que possam ser incorporadas pelo IFPB campus Picuí, como propostas de melhorias, a fim de desenvolver sua política na área de Gestão de Pessoas, bem como auxiliar na busca por um melhor desempenho e profissionalização contínua na administração da mesma, tais como:

- a) A implantação de um método de avaliação de desempenho de modo a avaliar a atuação dos funcionários; identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada um; e sugerir possíveis mudanças nas atitudes, habilidades ou conhecimentos, a fim de melhorar o comportamento dos mesmos, gerando, conseqüentemente, o desempenho organizacional;
- b) O desenvolvimento de pessoas através de treinamento e capacitação, por meio de cursos profissionalizantes, palestras, seminários,

oficinas, dentre outras formas. É preciso implantar técnicas de capacitação, e estas devem ser permanentes e atualizadas, de forma a capacitar o funcionário conforme as necessidades organizacionais e as tendências mundiais. Desenvolver pessoas é ter funcionários satisfeitos, motivados, prestação de serviços de qualidade e sucesso organizacional.

Percebeu-se no decorrer do estudo o quanto a legislação impacta nas organizações públicas. Muitas vezes, esses aspectos legais, baseados em critérios burocráticos, impedem uma gestão mais apropriada pela área de Gestão de Pessoas dessas organizações, que não podem fugir de critérios já pré-estabelecidos nas bases jurídicas. Assim, a exemplo do fator remuneração, não considera as competências e habilidades dos servidores, baseando-se somente no cargo ocupando, seguindo rigidamente o estabelecido legalmente. Portanto, é preciso que as organizações, principalmente as públicas, já que visam à satisfação da coletividade, adotem a GEP de forma eficiente e eficaz, para que os servidores se sintam motivados a prestarem serviços de qualidade, resultando, conseqüentemente, na satisfação pessoal e da sociedade, bem como do reconhecimento da organização na qual trabalha, pela sua efetividade. Logo, a gestão de pessoas no setor público deve agregar os servidores públicos, ou seja, inseri-los no processo, orientando, acompanhando e avaliando, a fim de controlar as atividades dessas pessoas, além de recompensar, reconhecer e desenvolver as mesmas, com a finalidade de estimular e dar suporte para que essas pessoas se sintam bem e satisfeitas, pessoalmente e profissionalmente, dentro da organização, e, finalmente, de um feedback construtivo, com diálogo e troca de informações constantes.

Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizador 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BRESSER PEREIRA. **Da Administração pública burocrática à gerencial. Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

BROWN, Kerry. **Human resource management in the public sector. Public management review**, v. 6, n. 3, p. 303-309, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. 6ª Edição.** São Paulo: Atlas, 2000. 499 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos.** 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública.** 2009.

FISCHER, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira.** Revista de Administração de Empresas, v. 24.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. – São Paulo, 2011.

MEIRELLES, Hely. **Direito Administrativo Brasileiro.** 28ª edição, São Paulo: Azevedo. 2003.

MINICUCCI, Agostinho. **Liderança e poder.** In: _____. **Psicologia Aplicada a Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV. **Administração.** 3 ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, P. Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, O da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin;** trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman,2001.

APÊNDICE I

ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA (COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS)

- 1- Quais são as funções desempenhadas atualmente pela gestão de pessoas do campus Picuí?
- 2- Quais ferramentas são utilizadas e ou desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas do campus Picuí
- 3- O setor de RH tem desempenhado a função de gerenciar pessoas, cuidando do ambiente social da organização? Se sim, quais ações são desenvolvidas no processo de gerenciamento?
- 4- Existem ferramentas utilizadas para a motivação e eficiência dos servidores? Se sim, quais são essas ferramentas e de que maneira são utilizadas?
- 5- Existe algum tipo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores? Se sim, essa ferramenta tem sido eficaz na avaliação da eficiência e motivação dos servidores?
- 6- A seu ver, há a necessidade de uma política de motivação para os servidores do campus? Se sim, quais ações poderiam ser desenvolvidas junto aos servidores para o alcance da eficiência e motivação dos mesmos?
- 7- Na sua opinião, haveria uma melhora no ambiente organizacional com a motivação dos servidores?

ANEXO I

Questionário de avaliação motivacional dos servidores do IFPB campus Picuí

Leia atentamente cada questão e marque um X para a resposta mais próxima que você daria, levando em consideração o seu grau de concordância ou discordância:

1...(discordo totalmente)	2... (discordo parcialmente)	3... Nem concordo, nem discordo	4...(Concordo parcialmente)	5... (Concordo totalmente)
---------------------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	----------------------------

1.As condições do ambiente de trabalho oferecidas pela empresa satisfazem minhas necessidades	1	2	3	4	5
2.Não dependo de outras pessoas para a execução dos meus serviços					
3.Costumo ser reconhecido pelos meus colegas					
4.Sempre discuto prioridades para a execução dos meus serviços					
5.Tenho possibilidade de ocupar outras funções dentro da organização					
6.Me considero uma pessoa importante para a organização					
7.Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho					
8.Tenho autonomia na execução de minhas tarefas					
9.Recebo feedback do meu superior sobre meu desempenho					
10.Me considero comprometido com meu trabalho					
11.Meu trabalho me proporciona realização profissional					
12.O barulho e a temperatura do ambiente são adequados ao meu trabalho e bem estar					
13.Tenho conhecimento das tarefas que executo					
14.A organização desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários					
15.Você se considera valorizado no seu trabalho					

16.Sempre recebo elogios do meu superior quando faço um bom trabalho					
17.Gosto do tipo de trabalho que faço					
18. O ambiente físico de trabalho oferece condições adequadas para o desempenho das minhas funções					
19.Recebo prêmios ou gratificações da organização					
20.Tenho liberdade para falar com meu chefe e dar sugestões					
21.Existe festas e confraternizações da empresa com seus familiares					
22.A orientação do chefe imediato resulta no aprimoramento do meu trabalho					
23.Planejamento e controle minhas tarefas					
24.Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho					
25.Há cooperação entre as pessoas em sua área de trabalho					
26.Meu trabalho é valorizado pela chefia					
27.Gosto das pessoas com quem eu trabalho					

Fonte: SIROTENCO, Maria Ana Pereira. **Análise do Nível de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários das Lojas Americanas situada no centro de Florianópolis.** Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI-Biguaçu, 2017