

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE NOVO
HAMBURGO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Rozeli Terezinha Bertuol Pires

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO NA PREFEITURA DE NOVO HAMBURGO**

por

Rozeli Terezinha Bertuol Pires

Monografia apresentada ao Curso de Especialização de Pós-Graduação , do Centro de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de Especialização

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO

elaborado por
Rozeli Terezinha Bertuol Pires

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista

COMISSÃO EXAMINADORA

Reisoli Bender Filho, Dr. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)

Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)
1º Membro

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)
2º Membro

Santa Maria, dezembro de 2012.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO

Autora: Rozeli Terezinha Bertuol Pires
Orientador: Dr. Reisoli Bender Filho
Data e Local da Defesa: Santa Maria, dezembro de 2012.

Este trabalho apresenta e analisa o Programa de Valorização do Servidor (AGENTE) na Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo. Para realização deste estudo de caso, fez-se necessário o embasamento teórico que foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica fundamentada nos conceitos de gestão de pessoas no setor público, de trabalho no setor público, como também nos fatores motivacionais e nas relações de trabalho. A partir da análise do material coletado no estudo de caso, verificou-se que, por meio do Programa AGENTE obtiveram-se melhorias para a instituição, tanto para os servidores quanto para o cidadão. Dentre as melhorias, as mais relevantes foram à satisfação dos servidores em serem valorizados, a imagem da instituição e um melhor, mais ágil e cordial atendimento prestado à sociedade. Cabe lembrar, a importância da continuidade do programa para o alcance cada vez melhor na qualidade dos serviços prestados e valorização dos servidores.

Palavras-chave: gestão de pessoas, programa AGENTE, setor público.

ABSTRACT

This work presents and analyzes the Program Enhancement Server (AGENT) in the City of New Hamburg. For realization of this case study, it was necessary that the theoretical foundation was developed through literature search based on the concepts of people management in the public sector, working in the public sector, but also in motivational factors and labor relations. From the analysis of the material collected in the case study, it was found that, through the Program AGENT yielded improvements to the institution, both for servers and for the citizen. Among the improvements, the most significant were the satisfaction of servers is recovered, the image of the institution and a better, more responsive and friendly service provided to society. It is worth remembering the importance of continuity of the program to achieve increasingly better quality of service and recovery of servers.

Keywords: people management, AGENT program, public sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1: Faixa etária	30
Figura 2: Perfil da amostra quanto ao grau de instrução	31
Figura 3: Tempo de trabalho na organização	32
Figura 4: Conhecimento do programa AGENTE	33
Figura 5: Divulgação e treinamento sobre o programa AGENTE	33
Figura 6: Participação no programa	34
Figura 7: Envolvimento e participação dos servidores no programa	34
Figura 8: Benefícios do programa	35
Figura 9: Contribuição do programa para qualidade no atendimento	36

LISTA DE APÊNDICE

A- Entrevista com a coordenadora e diretor	42
B- Carta explicativa	43
C- Questionário para os servidores	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	11
2.1	Trabalho no setor público	13
2.2	Fatores motivacionais	15
2.2.1	A importância da comunicação interna.....	15
2.2.2	Relações no trabalho	17
3	METODOLOGIA	20
3.1	Método de pesquisa	20
3.2	Classificação da pesquisa.....	20
3.3	Técnica de coleta de dados	21
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	22
4	CASO PREFEITURA DE NOVO HAMBURGO	23
4.1	Histórico e características da organização	23
4.2	Descrição do programa de valorização do servidor.....	24
4.3	Objetivos do programa.....	25
4.3.1	O primeiro eixo do programa.....	25
4.3.2	O Segundo eixo.....	26
4.3.3	O terceiro eixo	28
4.4	Avaliação do Programa de Valorização do Servidor	28
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
7	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICE	41
	ANEXO	46

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais as sociedades passaram ao longo de décadas, no âmbito social, político, econômico e cultural, evidenciam a necessidade de preparação para acompanhar esta nova realidade, no sentido de atender as expectativas dos indivíduos. Considerando essas constantes mudanças, é substancial que as organizações estejam preparadas para acompanhá-las, adaptando-se a essa nova realidade.

O setor público, principalmente, deve acompanhar a evolução social, revendo seus valores e transcendendo para esta nova realidade, assumindo postura mais eficiente, eficaz, competente e modernizada para atender melhor seu cliente, seja ele interno ou externo. Sendo assim, ao pensar no funcionalismo público, é fundamental compreender melhor o servidor como agente promotor das ações do estado, sendo este o vetor principal de energia vitalizadora de ações empreendedoras, que são cada vez mais pertinentes para a construção de uma nova realidade (MARTINS FILHO apud CRUZ, QUEIROZ e SAMPAIO, 1998, p.245).

Pensando nisso, a Prefeitura de Novo Hamburgo lançou o Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), que consiste em valorizar o servidor proporcionando melhorias em três eixos: saúde e qualidade de vida no trabalho, qualificação profissional do servidor, atividades de integração e convivência entre os servidores.

Sabendo-se que, no setor público, assim como nos demais setores, existem fatores externos e internos que interferem positiva ou negativamente, no que se refere valorização do servidor e tendo visto a complexidade da questão valorização e sua importância para o funcionamento organizacional, surge então o seguinte problema de pesquisa: como o Programa AGENTE pode contribuir para a qualificação do profissional do serviço público, oferecendo uma nova perspectiva, no sentido de melhorar a qualidade de atendimento na Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo-RS.

Neste contexto, o presente trabalho justifica-se pela importância que o referido Programa exerce em qualquer organização. Como o objetivo a ser buscado pelas organizações públicas é a excelência funcional e operacional, a adoção do Programa de Valorização do Servidor (AGENTE) é importante, pois traz a proposta de promover a valorização do serviço e dos servidores públicos, reconhecendo-os como elo fundamental entre a

Administração Municipal e os cidadãos, através de formação continuada, inovada, qualificada, humanizada e transformadora da sociedade.

Buscando contribuir para o enriquecimento dos estudos em gestão de pessoas no setor público, este trabalho, por meio de um estudo de caso, na Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo (PMNH), Secretaria de Administração, setor que realiza atendimentos interno e externo a usuários, tem por objetivo geral analisar como o Programa de Valorização do Servidor (AGENTE) está contribuindo para a melhoria na qualidade no atendimento e na Prefeitura, desde sua implantação, no ano de 2011, a partir de uma pesquisa feita com os servidores que fizeram cursos proporcionados pelo Programa.

Considerando-se a Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Humano na PMNH, uma instituição pública, o presente estudo foi concebido com os seguintes objetivos específicos: a) pesquisar o Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), e; b) descrever objetivos e avaliações do Programa na PMNH.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho está estruturado da seguinte forma. No capítulo um, encontra-se a introdução, no qual constam problema, justificativa, os objetivos e uma breve descrição do contexto trabalho. O capítulo dois apresenta a base teórica, gestão de pessoas no setor público, trabalho no setor público, fatores motivacionais. O capítulo três menciona a metodologia do trabalho, onde está a classificação da pesquisa e os métodos utilizados em sua realização. No capítulo quarto é descrito o estudo de caso da prefeitura de Novo Hamburgo descreve o Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), os objetivos, avaliação e a análise dos resultados. O capítulo cinco consiste na apresentação e análise dos resultados. Após são ponderadas as considerações finais do estudo com as indicações para os questionamentos pertinentes ao trabalho, bem como suas contribuições para a gestão de pessoas no setor público.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, sendo contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como cultura organizacional, a estrutura da organização, as características do contexto ambiental, o negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (ARAÚJO, 2005)

O objetivo desta área passou a ser criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da organização. Conforme Araujo (2005), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. O autor também ressalta em sua obra que uma nova visão da Gestão de Pessoas enfoca seis processos dinâmicos e interativos de administração:

- Agregar pessoas: trabalha a inclusão de novos colaboradores na organização sob provisão ou suprimento de pessoas compreendendo o recrutamento e a seleção;
- Aplicar pessoas: processo que desenha e descreve os cargos, orienta os colaboradores e acompanha o desempenho dos mesmos;
- Recompensar pessoas: incentiva e satisfaz os funcionários em suas necessidades individuais com as recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais;
- Desenvolver pessoas: capacita e incrementa o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas através de treinamentos, gestão de competências e programas de carreiras;

Com o incremento nos níveis organizacionais, as relações tornam-se menos pessoais, o que deve exigir atenção por parte dos gestores. E conclui: “se os gerentes não ouvirem, comunicarem, explicarem, previrem e estimularem continuamente e de todas as formas o compromisso e a compreensão mútua, os funcionários ficarão inevitavelmente alienados”. (RODRIGUES,1997, p. 13).

A administração é uma ciência recente, data do início do século passado quando Frederick W. Taylor propôs um modelo de gestão baseado no controle da produtividade através dos processos produtivos. Com o aprofundamento do conhecimento, a administração foi agregando cada vez mais conhecimento que afirmavam a sua complexidade. Assim surgiram vários campos de estudos dentro da área de pesquisa da administração, como por exemplo finanças, recursos humanos, marketing, produção e, mais recentemente, tecnologia

da informação, entre outros. Nesse estudo discute-se a área de recursos humanos, sobretudo ao que se refere ao setor público.

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

Como foi dito acima, uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Por si só já representa um distanciamento enorme da abordagem de recursos humanos para esses dois setores. Olivier (2001, p. 2) menciona que “o que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

Até mesmo na iniciativa privada a área de recursos humanos vem lutando para obter um posicionamento de destaque, onde consiga participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações, e assim melhor direcionar suas políticas. No setor público o problema é mais complexo em razão das organizações não possuírem, na grande maioria, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos.

Á política de recursos humanos no tocante tem dois pontos que diferenciam as organizações privadas das públicas são: os meios de recrutamento, seleção e contratação. Enquanto que, na iniciativa privada o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia, da democracia, onde aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo podem pleitear igualmente aquela oportunidade. No setor privado a seleção é voltada para a análise das características pessoais, de personalidade, de caráter, além das questões de ordens técnicas

e qualificadoras. Já no setor público a seleção basicamente avalia o nível de conhecimento dos candidatos. O processo de contratação na iniciativa privada é extremamente simples e rápido, enquanto que na iniciativa pública é cercado de burocracia.

No que diz respeito às políticas de remuneração há uma disparidade enorme entre esses dois setores. Na iniciativa privada a remuneração geralmente está atrelada ao desempenho das pessoas, sendo mais recompensadas aquelas que conseguirem os maiores índices de produtividade. Assim, a remuneração na iniciativa privada possui uma elasticidade própria. Já na esfera pública, a remuneração é praticamente invariável, são poucos os casos onde há uma variação remuneratória em razão da produtividade, até por que esta dificilmente é aferida.

Mais do que nunca a iniciativa privada está fazendo uso de avaliação por desempenho, onde se busca aferir o quão produtivo é um determinado sujeito para a partir daí conceder benefícios, promoções, prêmios, etc. No setor público a avaliação praticamente não existe, resguardando alguns casos isolados. Não há, de modo geral, um mecanismo que identifique qual a contribuição do indivíduo, ou, grupo destes para o resultado final da organização pública.

O que parece faltar na gestão de recursos humanos, seja ela na iniciativa privada ou na pública, é uma representação de cúpula que possa participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações. Isso está mais próximo de acontecer nas empresas privadas que ao menos já possuem departamentos estruturados de recursos humanos, embora atualmente possa se observar em algumas empresas, principalmente as grandes, uma opção pela terceirização desse setor. Por sua vez, na grande maioria das organizações públicas isso ainda é um desejo que parece distante. Como afirma Pacheco (2002, p. 95) “As coordenações de RH precisam rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal ‘assegurar o bem-estar dos servidores’”.

2.1 Trabalho no setor público

A imagem que há muito tempo se tem do servidor público é, em síntese, a de um funcionário incapaz de cumprir sua função, ou seja, de atender as necessidades do cidadão, e que executa suas atividades de maneira automática, sem se preocupar com a totalidade do processo. Talvez seja possível comparar essa visão com as disfunções do que foi considerado

na década de 40 como modelo ideal de burocracia. Corrêa e Vergara (2004, p.21) apontam algumas disfunções desse modelo:

- conflito entre as regras formais e informais;
- papelada;
- ritualismo;
- lentidão;
- resistência à mudança;
- impessoalidade entre os membros da organização;
- atrito com o público;
- exibição de sinais de autoridade; e
- posição hierárquica como base do processo decisório, independentemente da competência do ocupante do cargo.

Essas disfunções, no entanto, vêm perdendo forças por meio de fatores como, por exemplo, o crescimento tecnológico e novas culturas em termos administrativos. O que antigamente era considerado como modelo típico de burocracia, ainda provoca um grande descontentamento nos cidadãos que são usuários dos serviços públicos, podendo este ser considerado um dos motivos causadores de atrito entre sociedade e funcionário-servidor, posto que, atualmente, o que o cliente espera de um serviço é, basicamente, eficiência, agilidade e satisfação, o que nem sempre é observado nesse setor.

É importante ressaltar que o resultado do trabalho não depende exclusivamente do servidor, pois decorre de inúmeros fatores externos ao mesmo, sendo que este, como qualquer outro colaborador, também necessita de boas condições para realizar sua função e, quando essa necessidade não é suprida, muitas vezes acaba gerando a insatisfação do cliente e até mesmo do próprio funcionário.

Para desempenhar sua função os servidores públicos possuem um estatuto que regulamenta seus direitos e deveres, contudo, sabe-se que nem sempre há um cumprimento dessas diretrizes por nenhuma das partes envolvidas – funcionários e governo. Porém, cabe apontar que talvez o descumprimento do governo ao que se refere aos direitos dos servidores, seja um fator que afeta esses trabalhadores, podendo acarretar na desmotivação diante do cumprimento dos seus próprios deveres frente sua função.

2.2 Fatores motivacionais

A motivação de servidores públicos sabidamente constitui verdadeiro dilema nas mãos dos administradores que lidam com a res pública. Podem-se citar vários fatores que influenciam o comportamento e a motivação dos servidores nas organizações públicas, entretanto esse estudo vai focar-se nos aspectos mais comuns que normalmente afetam o cotidiano das organizações. Foco de nosso estudo é setor público, iniciam-se pela importância da comunicação interna e complementa-se com as questões das relações no trabalho.

2.2.1 A importância da Comunicação interna

O comportamento dos servidores é particularmente importante em organizações públicas. Programas de orientação, treinamento e socialização são pontos-chaves a serem trabalhados pela área de recursos humanos das organizações públicas que têm em seus servidores a sua imagem. Considerando que as necessidades de treinamento referem-se às carências no desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro que se pretende alcançar.

A clareza e objetividade da organização em passar o que realmente espera e necessita é de extrema importância para a execução das tarefas e retorno dos investimentos pelos servidores. O treinamento deve ser utilizado como a primeira porta de acesso para criação de um canal de comunicação entre as partes. É neste momento que as dúvidas e as regras são esclarecidas. Se, durante este primeiro contato, houver ruídos na comunicação, deve-se buscar imediatamente resgatá-la para que não comprometa o bom relacionamento entre ambos. Brum (1994) conceitua que a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre funcionários, utilizando programas participativos, capazes de gerar um maior comprometimento de todos.

Outro fator é informar e atualizar com notícias e situações que envolvem o setor o onde está inserido. Isso faz com que os servidores se sintam valorizados, pois ele se percebe parte integrante da organização quando vê que seu trabalho é o que dá vida e continuidade à mesma. Lacombe (2005) conceitua que a comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes. O autor ainda acrescenta:

a comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo. A mensagem pode ser transmitida na forma de um documento ou de uma comunicação visual ou audível. Boa parte dos nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas (LACOMBE, 2005, p. 239).

A cooperação para o bom relacionamento que a comunicação pode trazer para dentro das organizações é permitir que os servidores sintam-se mais à vontade e mais integrante dos processos. Evita-se, dessa forma, que notícias e abordagens ocorram paralelamente e demonstra-se a importância da clareza de informações. Assuntos tratados confidencialmente que, por ventura, possam chegar ao conhecimento de algum grupo podem trazer especulações, medos e receios por parte de algumas pessoas que se sentirem inseguras. E, com isso, abrem-se precedentes para desconfianças e o ambiente de trabalho deixa de ser tranquilo.

Obviamente, os gestores devem tratar e abordar a comunicação com certa atenção, pois também não se pode deixar abrir algumas informações estratégicas ou que possam comprometer o bom andamento gerencial. A principal intenção é mostrar ao grande grupo que, na medida do possível, todos terão acesso às informações pertinentes.

Criar canais de comunicação deixa os servidores cientes de que, o que podem e é de interesse saber, estará ali exposto e, assim, saberão onde recorrer quando quiserem se interar de novidades ou informações da organização. Lacombe (2005) cita em sua obra alguns canais de comunicação a serem usados pela empresa são como exemplo: quadro de avisos ou murais, reuniões periódicas de equipes, boletins oficiais, relatórios anuais, jornais internos da empresa, correio eletrônico e intranet. O autor ainda define que uma boa comunicação motiva muito os subordinados. Saber como seu trabalho influencia nos resultados da empresa é um fator que acaba por estreitar o relacionamento dos servidores com a organização, pois o faz sentir parte integrante também nas conquistas e crescimento da mesma.

No mundo atual, as organizações somente poderão crescer e prosperar se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos realizados, principalmente o das pessoas, que constituem o principal ativo da organização. Estes servidores, dependendo da maneira como são tratados, podem definir o rumo de uma organização, ampliando ou limitando as forças e fraquezas da mesma. Além da comunicação interna, como se viu sendo de fundamental importância para o bom funcionamento da organização e motivação dos servidores, as relações no trabalho também se mostram como de fundamental importância, tema que se passa a estudar a seguir.

2.2.2 Relações no trabalho

Segundo Schermerhorn *et al.* (1999), os grupos dentro das organizações são praticamente impossíveis de não se encontrar, são formados consciente ou inconscientemente. Estes grupos se formam por afinidades de pensamentos, costumes ou ideias. O que cabe aos líderes de onde esses grupos surgem é saber lidar e trabalhar com essas formações, aproveitando-se dos interesses e objetivos comuns, sem que se perca o controle das situações e muito menos o respeito para/com as chefias. Os objetivos e metas da organização e servidor se divergem pelo seu tempo. Enquanto a primeira trabalha e visa o longo prazo, a segunda sente forte necessidade de atender-se em curto prazo. Vroom (1997) define em sua obra que os relacionamentos eficazes entre indivíduos e organizações baseiam-se na confiança dos servidores de que existe uma ligação entre essas metas. O autor também descreve que:

a escola de comportamento individual das relações humanas enfoca a psicologia individual, liderança, poder, autoridade, responsabilidade e o subconsciente. Sua principal preocupação são os sentimentos e pulsões do indivíduo e como eles afetam o ambiente de trabalho (VROOM, 1997, p. 7).

Muito tem se falado sobre motivação dentro das organizações públicas atualmente. Porém o que não se tem percebido ou disseminado ainda, é que a motivação não se dá e não se passa de uma pessoa a outra; ela vem de dentro para fora do ser humano. Motivação que neste trabalho é citado apenas a título de informação, já que se trata de um assunto muito amplo e bastante específico da área da Psicologia. Bergamini (1990) define a motivação como uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. A autora ainda descreve que a probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. Trabalhar a motivação dos servidores significa ajudá-las a encontrar seus próprios desejos, aspirações e o caminho para alcançá-los. Ferreira (1988) considera que é parte dos deveres de todo o gestor o estudo dos sentimentos dos seus servidores e um esforço planejado para torná-los e mantê-los satisfeitos.

Da mesma forma que o trabalho interfere muito na vida pessoal dos servidores, até por passarem grande parte do tempo do dia dentro da organização, é a remuneração recebida pelo esforço diário que faz cada indivíduo manter-se financeiramente. O trabalho assume um papel fundamental para os servidores, pois se torna o lugar para a realização dos seus projetos pessoais, construção da sua identidade e até mesmo do seu círculo de amizades. A aspiração pelo crescimento profissional também se forma através do convívio, inclusive dos grupos

criados dentro da organização. Para Sampaio (2004), o trabalho em equipes liquida com o segredo de ofício; o indivíduo torna-se dispensável, uma vez que as tarefas pertencem à equipe como um todo.

O trabalhador passa a lidar com a pressão do controle do desempenho de seu colega e do seu trabalho, compartilhar seu conhecimento com a equipe, tomar decisões sobre o processo, conviver com a possibilidade de sua função tornar-se desnecessária ao processo de produção e responsabilizar-se pelos resultados se, contudo, poder almejar crescimento na hierarquia, uma vez que a redução do quadro funcional se faz tanto no sentido horizontal (redução dos níveis decisórios) quanto vertical (multifuncionalidade). O cargo passa a ter um sentido de permanência maior e a sua satisfação com a função torna-se alternativa para suportar a vida diária. (SAMPAIO, 2004, p. 202).

Segundo Robbins (2005), grupos e equipes possuem conceitos diferentes. O primeiro é basicamente formado por membros que interagem no intuito de trocar informações e tomar algumas decisões. Já as equipes são constituídas por esforços individuais que buscam o melhor desempenho de um mesmo objetivo. Percebe-se que as empresas ultimamente têm buscado fazer dos grupos existentes tornarem-se equipes, pois é esta sinergia positiva que possibilitará um desempenho melhor. Além disso, é nestes meios que a motivação individual pode ser afetada ou influenciada, sendo, dessa forma, mais um ponto de atenção das organizações. O membro do grupo que se mostrar mais líder deve ter sua motivação sempre bem trabalhada pela organização, para que esse ponto negativo não desmotive o restante do grupo, trazendo problemas de relacionamento internos.

Ainda analisando fatores que influenciam os servidores nas organizações, destaca-se a especificação de metas. As metas genéricas como o exemplo: “faça o seu melhor” não trazem um resultado de desempenho tão bom quanto às metas direcionadas. Os objetivos específicos facilitam o entendimento e apresentam um retorno mais visível, pois demonstram a diferença da meta para o índice atingido e este resultado torna-se mais compreensível para medir se o esforço foi suficiente ou ainda pode melhorar. Para Ribeiro (2006), a expectativa dos participantes é outro fator que trabalha o comportamento de cada indivíduo, pois a força influencia na tendência do ser humano a agir de certa maneira. O servidor se motivará a se esforçar quando acreditar que o seu desempenho terá uma boa avaliação.

Observa-se, neste sentido, como as relações internas nas organizações podem afetar o desempenho, o comportamento e a motivação dos servidores. Há várias maneiras de abordar as ações de recursos humanos dentro das organizações, cabe a cada uma analisar a que mais

convém e planejar suas estratégias da área baseadas nesta análise. A revisão deste planejamento deve ser constante, pois as estratégias dessas ações necessitam ser trabalhadas e adaptadas conforme o seu nível de carência e necessidade. Deve-se encontrar o meio termo dos altos e baixos que acontecem quando o que trazia motivação já não bastar ao indivíduo e, este, precisar buscar outras expectativas.

Finaliza-se a revisão bibliográfica desse trabalho, concluindo que a gestão de pessoas, ajuda a compreender a evolução da importância no contexto geral das organizações públicas. Além disso, o quanto a motivação está relacionada com a satisfação e o desempenho dos servidores, que é conseguido a partir da melhoria das condições internas, em especial a comunicação e as relações no trabalho.

Dando sequência a esse trabalho, apresentam-se no próximo capítulo a metodologia utilizada seus métodos , a classificação da pesquisa as técnicas e coletas dados em sua realização.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 20), “é a aplicação do método através de técnicas. Constitui o procedimento que deve seguir todo conhecimento científico, para comprovar sua verdade e ensiná-la”. A metodologia deve demonstrar como foi realizado o trabalho.

3.1 Método de pesquisa

Em virtude da necessidade de se obter informações do Programa Valorização do servidor na Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo, na Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Humano, adotou-se o método do estudo de caso. Esse método possibilita que um problema seja estudado com maior profundidade, sendo indicado para estudos em que se aborda um caso específico; é considerado ideal para explicar certa situação e amplia o conhecimento sobre certo tema.

O estudo de caso, de acordo com Gil (1991, p. 58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Conforme Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos.

3.2 Classificação da pesquisa

O tipo de pesquisa a ser utilizada é a descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Gil (1991), as pesquisas descritivas têm por objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõe a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Conforme o autor, a pesquisa descritiva é empregada quando se pretende aprofundar o conhecimento sobre certo assunto ou buscar mais informações das características de determinado grupo e, descrever os fatos com a máxima realidade.

3.3 Técnica de coleta de dados

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento deste estudo de caso são a pesquisa bibliográfica, a documental, a entrevista estruturada, questionário, observação participante da pesquisadora, informações via Internet pelo site da Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo.

A pesquisa bibliográfica é baseada em conteúdos existentes em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Conforme Gil (1991, p.48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Na pesquisa documental utilizam-se materiais, de fontes primárias, que não receberam análise. De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p.64) a característica da pesquisa documental “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Na pesquisa documental foram utilizados manuais do Programa AGENTE, tabelas, relatórios de acompanhamento e de avaliações do Programa, disponibilizados pela instituição em estudo, no qual se puderam obter informações específicas e verídicas da mesma, que corroboraram na coleta de dados.

No tocante às entrevistas estruturadas (Anexo A), o estudo foi baseado em entrevistas com a coordenadora do Programa AGENTE na organização e, com o diretor do setor em estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p.49), “a entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas, permitindo comparar diferentes respostas às mesmas perguntas”.

Com os servidores, que fizeram cursos proporcionados pelo Programa AGENTE, foi realizado uma pesquisa por meio de um questionário. Os questionários são definidos por Gil (2006) como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O questionário continha uma carta explicativa (Anexo B) com perguntas predominantemente fechadas de múltipla escolha (Anexo C). Para isso, foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, com 40 pessoas, sendo 10 de cada curso, com o propósito de verificar como o Programa AGENTE está contribuindo para valorização do servidor e a melhoria da qualidade no setor e da Prefeitura em geral. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.51 e 52), “a característica principal das técnicas de amostragem não probabilística é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível à aplicação de fórmula estatística para o cálculo”.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Por meio da análise e da interpretação dos dados que foram coletados, obteve-se as respostas ao problema deste estudo. A conceituação, análise e interpretação dos dados, Gil (1991) define da seguinte forma, a análise tem por objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento das respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Os dados coletados nas entrevistas, documentos da instituição e observações tiveram abordagem qualitativa. Não existem instrumentos específicos de coleta de dados para a pesquisa qualitativa. Para Trivínos (1987), na pesquisa qualitativa há diferentes métodos para se compreender a realidade dos fatos e não existe uma visão isolada de partes de um fato investigado, pois todas elas se relacionam. A fundamentação teórica, por exemplo, é um elemento fundamental para apoiar as ideias que vão surgindo ao longo da pesquisa.

Os dados do questionário foram analisados, predominantemente, de modo quantitativo, uma vez que há perguntas abertas e, demonstrados por meio da elaboração de gráficos. Os gráficos são importantes para a análise dos dados de uma pesquisa. Segundo Prodanov (2009), o gráfico serve para aumentar o nível de clareza e auxiliam no âmbito de interpretar os dados ali presentes.

4 CASO PREFEITURA DE NOVO HAMBURGO

Este capítulo apresenta o estudo de caso da PMNH, na Diretoria de Gestão Desenvolvimento Humano (DGDH). Inicialmente é apresentado o histórico da organização com suas características, o discrição do Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), objetivos, os eixos e se encerra com a avaliação do programa no ano de 2012.

4.1 Histórico e características da organização

O estudo de caso ocorre na PMNH, um órgão público que presta serviços públicos sem fins lucrativos, envolvendo Secretária de Administração (SEMAD) mais precisamente na Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Humano.

A Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo está situada no município de Novo Hamburgo, sendo sua sede o Centro Administrativo Leopoldo Petry, na Rua Guia Lopes, nº 4201, no Bairro Rondônia, Estado do Rio Grande do Sul, ficando à 40km de distância de Porto Alegre, capital do Estado. Este município situa-se no Vale dos Sinos ocupando uma área de 223km e tem uma população de aproximadamente 250.000 habitantes. O prefeito em exercício é Tarcísio Zimmermann, que assumiu o cargo em janeiro de 2009.

De acordo com pesquisa em documentos internos da instituição, descrevesse a Missão da organização: “promover a qualidade de vida e a valorização dos cidadãos, com um atendimento eficiente, através de uma gestão transparente e responsável”.

A Visão da instituição é: “ser reconhecida como modelo de gestão em administração pública”. Os Princípios da instituição são:

RESPONSABILIDADE: na gestão através de construções participativas; ÉTICA: base de relacionamento com todas as partes interessadas; COMPROMISSO SOCIAL: assegurar à família hamburguense, melhores condições de bem estar e desenvolvimento socioeconômico; QUALIDADE: no atendimento em todos os serviços. (Fonte: documentos internos da organização, em 08 de agosto de 2012).

A Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo possui dezesseis secretarias, (organograma da organização) dentre elas, a SEMAD (Secretaria de Administração), que é composta pelas diretorias: Diretoria Geral de Administração, Diretoria de Compras e Licitações, Diretoria de Patrimônio, Diretoria de Gestão Documental e Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Humano, sendo esta última, nosso objeto de estudo.

A Diretoria de Gestão e Desenvolvimento Humano abrange duas gerencias e quatro chefes de departamento, atua com toda a parte relacionada aos servidores. Tanto as questões de Departamento de Pessoal, como de Recursos humanos: folha de pagamento, férias, vale transporte, aposentadorias, admissões, exonerações, registro do ponto, licenças, contrato estagiários, carta margem, acompanhamento com assistente social. E agora, com o Programa Agente, o DGDH também é responsável pelos benefícios de bolsas de estudo, capacitações com cursos presenciais e EAD em diversas áreas, descontos em instituições de ensino superior, turmas de EJA para funcionários com ensino fundamental e médio incompletos, sorteio de ingressos para teatro. Como também, pela regularização da venda de lanches no Centro Administrativo, feira do produtor que estará disponível nas quartas-feiras para os servidores. Além da Ginástica Laboral que acontece duas vezes por semana em cada setor.

4.2 Discrição do programa de valorização do servidor

O Programa de Valorização do Servidor (AGENTE) é definido como um programa de valorização do servidor, e as atividades realizadas são em prol dessa valorização. O Programa foi lançado dia 28 de outubro de 2011, Dia do Funcionário Público. E foi oficializado pelo Decreto nº 4.994/2011, de 17 de Novembro de 2011. O Prefeito Municipal de Novo Hamburgo, no uso das atribuições que lhe confere o inciso IV do artigo 59 da Lei Orgânica Municipal. Decreta: Fica instituído o Programa de Valorização do Servidor - AGENTE, vinculado à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão. São diretrizes do Programa de Valorização do Servidor – AGENTE: saúde e qualidade de vida no trabalho, qualificação profissional do servidor, atividades de integração e convivência entre os servidores.

O AGENTE na Prefeitura tem como propósito manter e melhorar continuamente seus processos e serviços, a fim de garantir resultados positivos com os níveis de qualidade e consequentemente de satisfação da comunidade.

O desafio da gestão de pessoas para a PMNH é pautado na adoção de melhorias contínuas, olhando cidadão-cliente de outro modo, dando as respostas que ele precisa, por que os cidadãos, munícipes-clientes, não aceitam mais passivamente tratamento indiferente e muito menos incompetências ou desconsiderações. Melhorar os níveis e qualidade da prestação direta de serviços aos cidadãos passando a considerá-los como clientes, divulgando os seus direitos e melhorando as condições de seu atendimento.

4.3 Objetivos do programa

O Programa de valorização do servidor iniciou-se em 2011, com os seguintes objetivos: implantação de ginástica laboral para todos os servidores, regulamentação da venda de lanches no centro Administrativo, lançamento de concorrência pública visando à abertura do Restaurante do servidor, lançamento de concorrência pública para a abertura da academia do servidor, implantação de serviço especializado em medicina do trabalho, implantação da Escola de Gestão, realização de cursos específicos para capacitação do servidor, capacitação dos profissionais para potencializar ferramentas de Gestão, realização de atividades culturais e lúdicas, realização de festividades em data comemorativas. Com o objetivo de valorizar o servidor, o programa vai trabalhar três eixos.

4.3.1 O primeiro eixo do programa

O primeiro eixo, que é a saúde e qualidade de vida no trabalho, conta com propostas de ginástica laboral para todos os setores da Prefeitura, inclusive fora do prédio. Há também a regulamentação da venda de lanches, proporcionando um aumento nos produtos naturais, para melhorar a qualidade da alimentação, e o lançamento de concorrência pública para a abertura de um restaurante e uma academia no Centro Administrativo, além da inclusão de um serviço especializado em saúde e medicina do trabalho (SESMT).

Ginástica Laboral

Conforme uma das plataformas do programa Agente, que prioriza a saúde do servidor público, as aulas de ginástica laboral retornaram das férias. As atividades contam com uma nova professora, Vanessa Jacoby, formada em Educação Física na Universidade Feevale, especialista em Musculação Personal Trainer e Fisiologia do Exercício Avançado.

No Centro Administrativo Leopoldo Petry, a ginástica laboral é realizada desde o ano passado. No retorno das atividades, o programa Agente expandiu os exercícios à Guarda Municipal, secretarias de Desenvolvimento Social (SDS), da Habitação (SEHAB) e da Cultura (SECULT), além da Coordenadoria de Políticas Públicas para as Mulheres (CMulher).

A ginástica laboral é a atividade física orientada, com a prática durante o horário do expediente, visando benefícios pessoais no trabalho. Tem como objetivo minimizar os impactos negativos causados pelo sedentarismo, na vida e na saúde do trabalhador.

O ginástica Laboral traz grandes benefícios para as empresas, motivo pelo qual essa atividade física é estimulada e implementada por diversas organizações.

Os impactos negativos do trabalho podem ocorrer em diversas esferas, tais como problemas físicos, psicológicos ou sociais. Mais diretamente, a prática de exercícios físicos gera benefícios físicos para o trabalhador.

4.3.2 O Segundo eixo

O segundo eixo , aborda a qualificação profissional. O Programa AGENTE, da Prefeitura de Novo Hamburgo, se preocupa tanto em trazer assuntos pontuais aos servidores, como também em melhorar sua autoestima e proporcionar cursos diferentes para motivar os funcionários públicos. Para isso, foi implantado a Escola de Gestão, que oferecerá, através de um apoio da Universidade Feevale, 30 bolsas nos cursos de graduação, além de bolsas em pós-graduação, mestrado e doutorado; 50 vagas mensais para cursos de qualificação, em EAD, com a GOVBR Educacional; e o Curso de Especialização em Gestão Pública e Participativa com parceria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); uma turma de Educação para Jovens e Adultos (EJA) para Ensino Médio e uma para Ensino Fundamental e cursos sobre diversos temas em parceria com o SENAC.

A Escola de Gestão atuará de forma integrada para proporcionar a construção de conhecimentos, dos saberes acadêmicos e populares, das práticas e demandas oriundas do serviço público e da sociedade civil e as demandas específicas das linhas de formação continuada em administração pública. Por isso, oportunizará através da formação e capacitação profissional dos servidores públicos, uma educação continuada que contemplam todas as práticas relacionadas de serviço público, dentre elas treinamento, desenvolvimento, qualificação, atualização, aperfeiçoamento e Educação.

Cursos Específicos de Capacitação

A atuação da Escola de Gestão de Pública dar-se-á através da articulação e participação dos órgãos da administração municipal, incluindo as autarquias e fundações, bem como as instituições de ensino e de entidades sem fins lucrativos e diferentes esferas de governo Municipal.

E prioriza três dimensões Educativas: a formação humanística assentada no conceito da ética e cidadania ativa; a formação Instrumental-operacional através da qualificação,

habilidade e eficiência das rotinas de trabalho; a formação dirigida à tecnologia, ações e pesquisas, informação e comunicação.

Capacitação dos profissionais para potencializar ferramentas de Gestão:

A Escola realizará suas atividades a partir de três áreas de concentração:

- Gestão Pública e Democrática;
- Estado e Sociedade Civil;
- Desenvolvimento Sustentável, tecnológico, Inovação e Pesquisa.

Para as vagas de cursos de especialização conta-se com a GOVBR Educacional é uma empresa especializada em conteúdos educacionais para gestão pública, principalmente através da utilização de tecnologia EaD - Educação à distância - com cursos online.

Experiência de mais de quarenta anos em modernização para gestão pública, oferece educação de qualidade e capacitação profissional para todos os servidores públicos e cidadãos do Brasil, focando na melhoria, otimização e modernização da gestão pública no país, através da criação de programas de capacitação em gestão pública, instrumentalizados através de modernas tecnologias educacionais.

A GOVBR é uma empresa genuinamente brasileira, com atuação exclusiva em soluções para a Gestão Pública, que trabalha pelo progresso, desenvolvimento e governança do país.

Já os cursos sobre diversos temas têm a parceria com o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - desde sua criação em 1946, atua com excelência na capacitação e qualificação de profissionais em atividades de comércio de bens, serviços e turismo.

Com essa missão, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) promove, há mais de 65 anos, o crescimento profissional e pessoal de milhões de brasileiros, por meio de uma vasta programação de cursos e atividades em diversas áreas de atuação em três tipos de ensino. Os cursos do SENAC, oferecidos pela Escola de Gestão, são presenciais, e realizam-se no próprio prédio do Senac na Rua Bento Gonçalves, 1537, Centro - Novo Hamburgo.

Os cursos oferecidos pelos SENAC

O curso de Comunicação Interna trata do uso desse exercício para o fortalecimento da imagem corporativa. O desafio é identificar os processos da instituição e reconhecer meios para o câmbio de informações e da cultura da organização. Os funcionários poderão conhecer os caminhos para a implantação de um programa de comunicação interna, bem como maneiras

de ajudar. A troca de ideias permite a construção de um ambiente corporativo melhor para seus integrantes.

Ainda com o pensamento na comunicação, o Programa AGENTE criou o curso de Multiplicadores. Um profissional exerce essa função quando toma para si a responsabilidade de disseminar conhecimento. Os encontros tratarão das formas de fazê-lo e todo o processo prévio de conhecimento do público-alvo e definição de objetivos. Saber escolher o que será dito e as maneiras de como expor suas ideias é tão importante na comunicação quanto o próprio conteúdo. Durante as aulas serão ensinadas técnicas de apresentação e postura, além de alguns truques para reduzir o medo e o nervosismo.

Outro curso promovido pelo Programa é sobre Gestão de Projetos. Público alvo é o que trabalha na área da administração e na elaboração de atividades para alcançar metas. O conteúdo apresentado será acessível a todos os servidores, pois conta com uma introdução ao assunto. A seguir, serão determinados elementos fundamentais para o planejamento de um projeto. O gerenciamento começa na definição das etapas a serem implantadas e segue na análise do andamento de todas as partes.

4.3.3 O terceiro eixo

Já o terceiro eixo trata de atividades de integração e convivência em datas comemorativas. O AGENTE vai incentivar e proporcionar atividades culturais, lúdicas e festividades alusivas às datas comemorativas, como feriados e datas especiais.

As avaliações do AGENTE são um dos pontos fundamentais para a manutenção do Programa, por isto, será descrita na sequência a forma como é realizada pela instituição.

4.4 Avaliação do Programa de Valorização do Servidor

De acordo com Paladini (2004), as avaliações do Programa são importantes para se ter a noção de melhoria contínua, pois sem isso, as pessoas perdem o interesse pelo Programa tão logo alguns resultados práticos sejam alcançados. Portanto, precisa ser transmitido, aos envolvidos, o conhecimento de ação continuada e o incentivo para desenvolverem ações o Programa de valorização do servidor pretendem torna-lo continuamente melhor.

As avaliações, também, permitem um reconhecimento e recompensa do que foi feito e são importantes para verificar, se as ações desenvolvidas estão de acordo com o pretendido pela organização.

O Programa AGENTE passa por avaliações trimestrais em todos os setores da PMNH, com o objetivo de identificar as melhorias necessárias para a continuidade do processo. Avaliar o Programa é muito importante para a organização perceber, como está o processo, para corrigir o que está errado e enfatizar aquilo que está bom.

Conforme a coordenadora do Programa de valorização do servidor,

A avaliação consiste em analisar se os objetivos proposto pelo programa estão sendo cumpridos. Por ser um programa novo, acho que foi uma iniciativa muito boa. Os descontos nas instituições de ensino superior, as capacitações, deram novas oportunidades para aqueles que já não se interessavam mais em estudar ou buscar algo novo. Isso sem falar das turmas de EJA que já conseguimos formar, com pessoas de até 60 anos que voltaram a estudar. Muito bacana! Muitos ligam, mandam e-mail ou encontram nos corredores e elogiam as iniciativas. Claro que precisamos melhorar muito, mas considerando o tempo, recurso, e algumas limitações que temos, acho que em menos de 1 ano já foram feitas bastantes coisas. Esses primeiros 10 meses foram ótimos para experiência para ver o que deu certo, o que pode mudar para próximo ano. Mas sinceramente, para um projeto novo eu acho que o saldo foi muito positivo”.

Conforme entrevista no dia 08 de agosto de 2012, com O diretor de Gestão e Desenvolvimento Humano ele avalia o programa: que esta mudança que o Programa Agente propõe não é apenas para qualificar o profissional, mas também para oferecer uma nova perspectiva aos servidores, agregando conhecimento às suas vidas. “O EJA tem um papel especial neste cenário, pois oferece uma nova oportunidade aos trabalhadores que, pelos mais diversos motivos, não puderam concluir o Ensino Médio”.

O próximo capítulo é Apresentação e Análise dos dados do nosso estudo de caso.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Passado um ano, aproximadamente, desde a implantação do Programa valorização do servidor, verificaram-se, por meio do questionário, entrevistas e observações in loco, muitas mudanças. Buscou-se, por meio do questionário (Anexo C) respondido por quarenta 40 servidores, apresentado em sequência e, entrevista (Anexo A) com a Coordenadora do Programa de valorização do servidor, verificar como o programa está contribuindo para a valorização do servidor e qualidade dos serviços da instituição em geral.

Apresenta-se a seguir, a síntese dos resultados dos dados coletados, através do questionário, visualizando as respostas por meio de gráficos. Buscou-se analisar e interpretar os resultados com o intuito de atender ao objetivo anteriormente proposto e, obter respostas ao problema desta pesquisa.

Descreve-se a seguir, o perfil dos pesquisados. A amostra é composta por servidores de diversas áreas que participam do programa. Com a exibição das figuras, são realizadas as análises pertinentes. A seguir a Figura 1 traça o perfil etário.

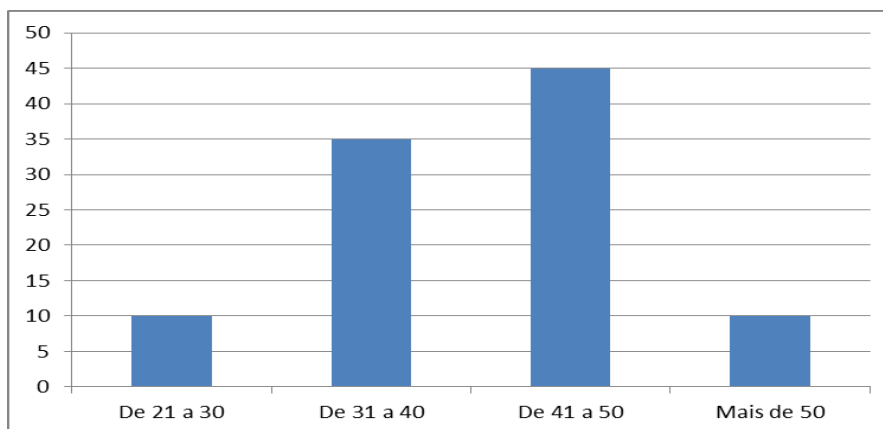


Figura 1: Faixa etária da amostra analisada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a faixa etária dos pesquisados, percebe-se, que 80% deles têm idades entre 31 e 50 anos, o que significa que já alcançaram certa maturidade e responsabilidade no trabalho. Observa-se, que são pessoas participantes, envolvidas e comprometidas com os objetivos da organização. Compreendem a necessidade e apoiam as mudanças que trazem benefícios a todos envolvidos. Isso faz com que se reduza ou mesmo se anule a resistência ao novo ou a qualquer mudança interna necessária que possa vir a ser implementada. Nesta faixa etária elas têm maturidade para compreender certas situações da vida e do ambiente organizacional e, estão mais comprometidas pela busca de resultados. Reconhecem que o

ambiente organizacional exige outra postura, de maior qualidade nas ações, portanto, compreendem as vantagens e benefícios do Programa de Valorização do Servidor (AGENTE).

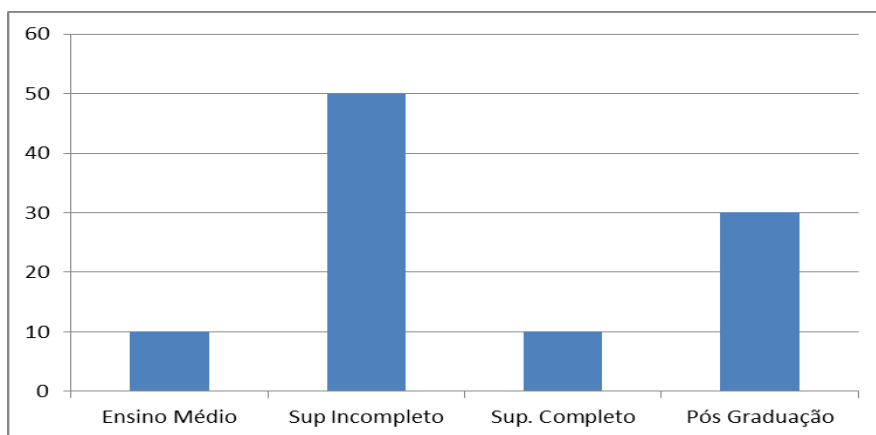


Figura 2: Perfil da amostra quanto ao grau de instrução

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as respostas dos questionados em relação à escolaridade, foi verificado que, o nível de instrução dos servidores que predomina é o superior incompleto com 50%, seguido dos servidores com pós-graduação, com 30%. Isso representa certo nível de instrução e educação. São pessoas esclarecidas, com certo nível de cultura e percepção sobre assuntos relacionados às situações organizacionais e de ambiente externo. Observa-se, que são pessoas com mentes abertas às mudanças necessárias e, disponíveis para colocarem em prática o conjunto de conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação. Compreendem que as metas organizacionais só serão alcançadas mediante o empenho e esforço pessoal e, de um ambiente organizacional favorável à mudança.

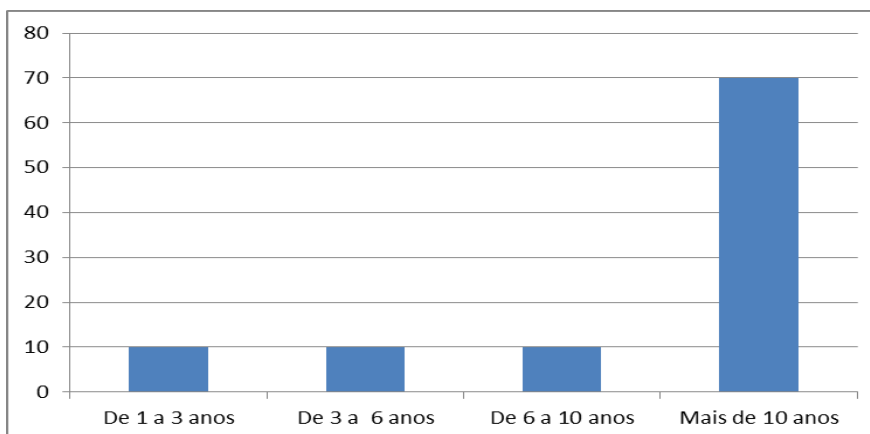


Figura 3: Tempo de trabalho na organização

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se, por meio do questionário, que 70% dos pesquisados, tem mais de 10 anos de trabalho na organização. Isso se deve, em parte, pela estabilidade que os servidores têm no trabalho em virtude de serem concursados. Conforme Benakouche e Santamaría, (1997) é de fundamental importância certo nível de estabilidade no emprego, por que leva o trabalhador a identificar-se com a organização e, também, permite maior investimento, por parte das organizações, em treinamentos para os funcionários. A alta rotatividade da mão-de-obra impede que o funcionário se organize no emprego, o que pode prejudicar a negociação de metas de qualidade.

O fato, de 70% dos pesquisados terem mais de dez anos de trabalho, poderia configurar resistência em aceitar novos conceitos e mudanças, implementados pela organização, como o Programa AGENTE, que visa melhorar a forma de realizar trabalhos e rotinas desenvolvidas ao longo do dia, mas, observa-se que as mudanças introduzidas tiveram receptividade favorável dos servidores, no setor.

Observa-se, que as maiorias dos servidores estão motivados e comprometidos com os objetivos da organização, pois conseguem perceber que o Programa AGENTE está servindo para contribuir com os resultados da organização.

Após a apresentação do perfil da amostra dos servidores. A pergunta seguinte consistiu na avaliação do conhecimento do Programa AGENTE. Os resultados estão apresentados Figura 4.

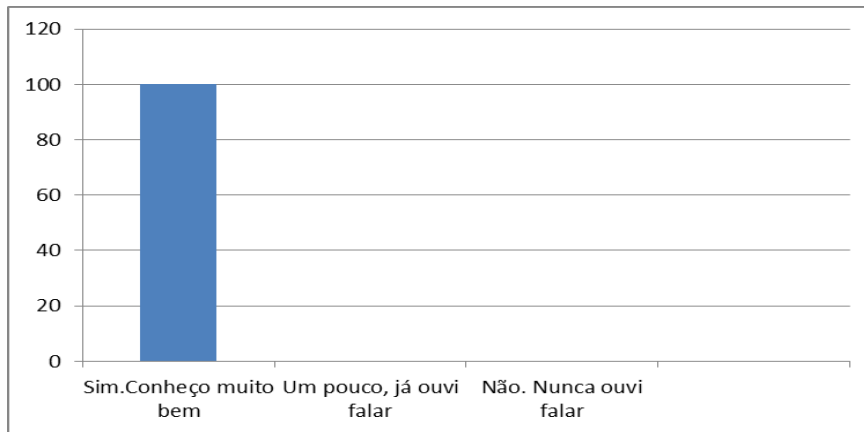


Figura 4: Conhecimento do programa AGENTE

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 demonstra que os 40 pesquisados, isto é, 100% conhecem o Programa AGENTE na organização. Mas é importante que a divulgação continue acontecendo e que os objetivos da organização sejam transmitidos de forma clara, com o papel que cada um desempenha neste processo, para que se alcance, cada vez mais, o sucesso do Programa. Para isso, a comunicação utilizada pela organização e a forma de como é transmitida é importante, pois ela precisa ser clara o suficiente para a compreensão de todos. Os objetivos gerais da organização e, os de cada funcionário em particular, devem estar devidamente definidos e perfeitamente compreendidos.

Após a compreensão do referencial teórico estudado, entende-se que é importante que as pessoas responsáveis tenham pleno conhecimento do Programa, pois mesmo sendo considerado de simples aplicação, precisa ser compreendido.

A pergunta: Como foi o treinamento, divulgação e distribuição de material sobre o Programa AGENTE?, obteve o seguinte resultado, conforme Figura 5.

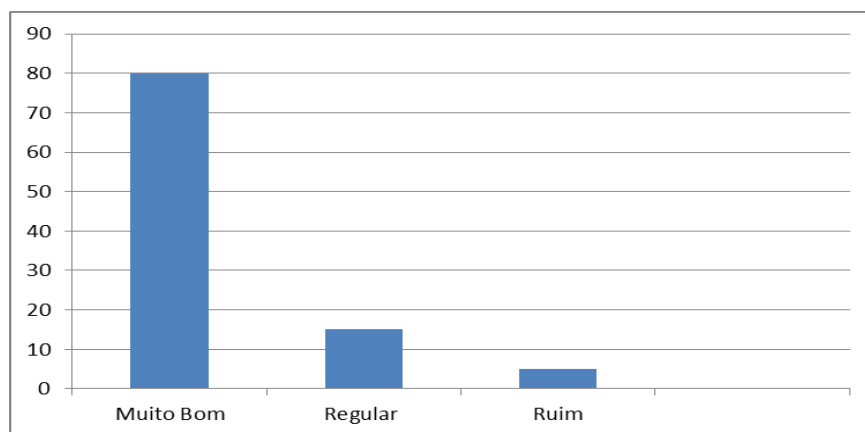


Figura 5: Divulgação e treinamento sobre o programa AGENTE

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os resultados, observa-se que 80 % dos questionados avaliou como muito boa a divulgação, distribuição de material e, o treinamento adequado. Verifica-se assim, que foi feito um bom trabalho inicial pela organização, mas é importante que os treinamentos sejam contínuos, para que se obtenha maior fixação dos sentidos e, conseqüentemente, maiores ganhos de bons hábitos.

Sobre a pergunta Você participa do Programa AGENTE? Explique sua resposta, o resultado foi o seguinte; conforme Figura 6.

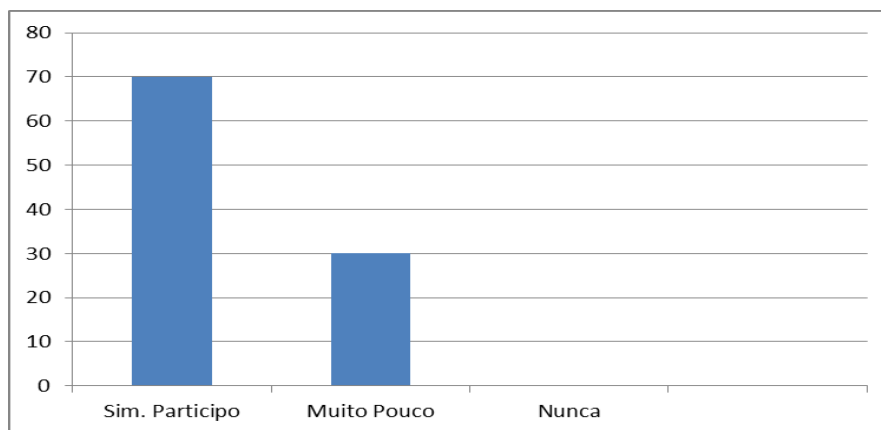


Figura 6: Participação no programa AGENTE.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 6 demonstra que 70% dos pesquisados participam do Programa AGENTE, sempre que possível nos cursos de treinamentos ofertados e que 30% dos questionados praticam muito pouco. A explicação citada pelas pessoas que responderam “muito pouco” está relacionada ao fato da falta de tempo e correria do dia-a-dia, pois se consideram muito atarefadas e que dispõem de pouco tempo para fazer cursos ofertados.

A pergunta, Você acha que o Programa AGENTE está tendo o envolvimento, comprometimento e a participação de todos servidores? Obteve o seguinte resultado, Figura 7.

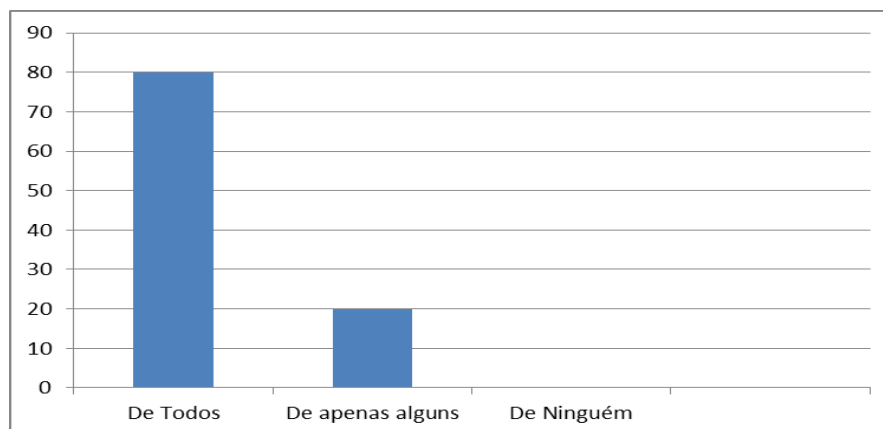


Figura 7: Envolvimento e participação dos servidores no programa AGENTE.

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado apresentado aponta que 80% dos pesquisados consideram existir a participação, envolvimento e comprometimento de todos os servidores. Com 20% dos questionados considerando que, apenas alguns, participam do Programa AGENTE, revela que ainda precisa ser mais bem trabalhado, ao nível de conscientização, o comprometimento de todos na busca dos resultados.

A próxima pergunta: Os benefícios alcançados até agora, com o Programa foram? obteve-se a seguinte resposta, Figura 8.



Figura 8: Benefícios do programa AGENTE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da pesquisa observa-se que 100% dos questionados avaliam como muito significativos os benefícios alcançados com o Programa AGENTE.

Para a instituição, o Programa AGENTE trouxe vários benefícios, conforme o relato de alguns questionados os cursos oferecidos auxiliam na mudança de comportamento dos servidores públicos, tanto por sentirem valorizados ou pela mudança de atitudes quando participam dos cursos.

A pergunta: Como está sendo a contribuição do programa para melhorar a qualidade no atendimento na PMNH, obteve como Resultados; conforme a Figura 9.

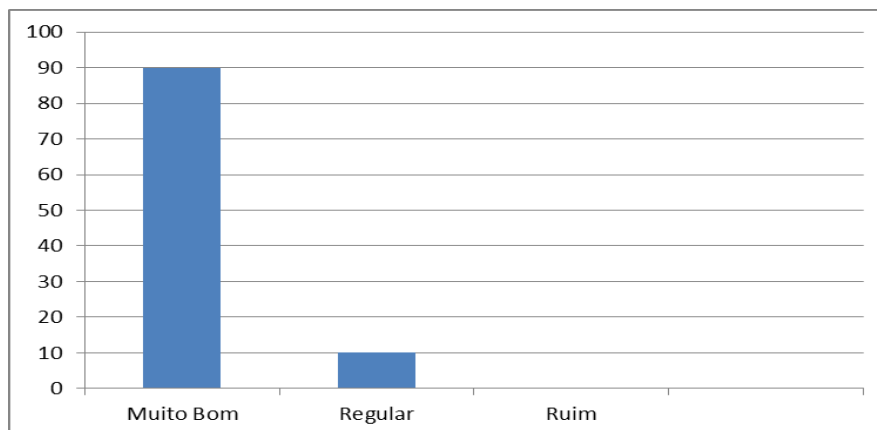


Figura 9: Contribuição do programa para qualidade no atendimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da pesquisa observa-se que 100% dos questionados avaliam como muito bom os resultados alcançados na qualidade de atendimento com o Programa AGENTE. Os resultados obtidos da pergunta: Cite três (3) pontos positivos e três (3) negativos referentes ao Programa Agente, os mais citados foram:

Os pontos positivos:

- Oportunidade de fazer cursos livres e melhorar inclusive o desempenho funcional;
- Sentimento positivo de valorização do servidor;
- Opção variada de capacitação, desde o ensino fundamental até ao doutorado.

Os pontos negativos do Programa AGENTE mais citados pelos questionados foram:

- Poucas Ofertas de Cursos de extensão e pós-graduação;
- Falta prever com antecedência a divulgação das capacitações, cursos.
- Métodos de seleção excludente além de não justificável para determinado curso de pós-graduação.

Mesmo com os resultados alcançados, fica claro que a busca da qualidade deve ser constante e contínua, pois ela sempre pode e será melhor, ou seja, é importante que seja mantido aceso o interesse e a motivação das pessoas pelo Programa e por resultados a alcançar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as diversas formas de estruturação das áreas de Recursos Humanos das organizações, a gestão de pessoas tem sido uma das mais questionadas, nos dias atuais. Esta significativa preocupação tem justificativa no fato de que a gestão de pessoas é campo multifacetado e flexível. Portanto, a área de gestão de pessoas exige de seus profissionais alta qualificação para atuar, mais do que em subsistemas, sobre o negócio como um todo, seja em âmbito estratégico ou tático operacional.

No ambiente atual, as necessidades e exigências da sociedade estão cada vez maiores e mais sofisticadas, isto indica que, a qualidade, de produtos e serviços, precisa ser vista como necessária para qualquer organização, seja ela, pública ou privada. A gestão de pessoas tem sua importância no planejamento e na análise que contribui para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera e o que foi alcançado.

Por meio do Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), a organização buscou a criação de um ambiente de qualidade, valorização, conscientização, envolvimento e busca de melhorias, são elementos essenciais para o sucesso organizacional efetivo e real, na conjuntura atual onde estão inseridas.

Neste sentido, o presente trabalho teve como propósito analisar a contribuição do Programa AGENTE na Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo, nos diversos setores que estão inseridos. Na coleta de dados, utilizou-se a pesquisa em documentos da instituição como: manuais, registros, dados; também foi realizada uma entrevista com a coordenadora do Programa Agente e o diretor da DGDH, contendo dez perguntas estruturadas, e ainda, um questionário com dez perguntas de múltipla escolha com alguns itens descritivos, com quarenta servidores escolhidas aleatoriamente por conveniência. Após a coleta de dados analisou-se cada informação, tendo como parâmetro o referencial teórico que serviu como princípio norteador do estudo de caso. Com base nas informações levantadas na coleta de dados pode-se comprovar a importância do programa agente para toda organização.

O presente trabalho permitiu observar que a prefeitura, cada vez mais, se cercar de meios, ferramentas ou certificações em busca de qualidade de produtos ou serviços, devido aos benefícios que estas proporcionam. Baseado no estudo de caso é possível afirmar que por meio do Programa de Valorização do Servidor (AGENTE), obtiveram-se mudanças positivas em vários setores da organização.

Para a organização, o AGENTE reflete positivamente no atendimento e relacionamento com seus usuários, através de informações e serviços prestados com agilidade e segurança e, para os servidores, possibilita conhecimento, proporcionado pelos treinamentos.

O trabalho atingiu o objetivo proposto, pois através do programa AGENTE, valorização, satisfação dos servidores, com o ambiente e qualidade no atendimento à população melhorou significativamente. Verificou-se também, que através das avaliações do programa serão feitas melhorias contínuas, com o conhecimento dos administradores da Prefeitura, diretores das secretarias e servidores.

Por meio deste trabalho, verificou-se que a mudança desejada nos serviços municipais é necessária, possível e permite atingir níveis de qualidade que permitirão ao poder local melhorar métodos de trabalho, condições de trabalho, atendimento, imagem da organização.

Pode-se concluir ainda que, para o sucesso de qualquer Programa, nas Organizações Públicas, existem certas condições necessárias, entre elas: precisa existir, por parte dos administradores, real vontade política e determinação de mudança, o envolvimento de toda organização e de todas as pessoas no processo, a compreensão de que a valorização do servidor significa melhoria dos serviços prestados e redução de prazos e custos, o processo da valorização deve ser encarado na perspectiva de melhoria contínua.

Qualquer programa precisa contar com recursos humanos mobilizados e preparados para a quebra de paradigmas. Portanto, vale afirmar que o homem é o centro de todo o processo de desenvolvimento organizacional.

Podem-se citar algumas limitações observadas e algumas dificuldades encontradas durante o desenvolvimento deste estudo como pouca bibliografia sobre Gestão de Pessoas no setor público; demora na entrega dos questionários; dificuldade para realização das entrevistas pelo fato das pessoas estarem bastante atarefadas; insegurança por parte dos servidores em revelar suas opiniões no questionário. Assim, como sugestão para futuros trabalhos pode-se recomendar o estudo da importância da motivação nas instituições públicas, para ampliação do conhecimento sobre o tema estudado.

7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: mitos crenças e mal-entendidos. Revista de Administração de Empresas. abr. / jun. 1990, 30 (2) 23-34.

BENAKOUCHE, Rabah; SANTAMARÍA, Luis Sosa. **Qualidade Cabocla**. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves; QUEIROZ, Jaime Augusto de Freitas; SAMPAIO. **Cultura organizacional: um estudo sobre a administração pública de Minas Gerais**. In: FERREIRA, Valdir Samarani. **Chefia, liderança e relações humanas**. Porto Alegre:NBS, 1988. 74 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1991.

_____. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências.São Paulo: Saraiva, 2005. 478 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001

MACHADO, Geraldo; PINHO, Jose Antonio Gomes de.;SOUZA, Celina. **Gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PACHECO, Regina Silva. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial**: realizações do período 1995–2002. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004

PREFEITURA Municipal de Novo Hamburgo, 2012. Disponível em:

< <http://agente.novohamburgo.rs.gov.br>>. Acesso em : 09 agos. 12

PRODANOV, C. C.. **Manual de metodologia científica**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, A.B. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus,1997.

SAMPAIO, J.dos R. **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G., Osborn, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman,1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.2005.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus,1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

APÊNDICE

APÊNDICE A

Entrevista estruturada com a Coordenadora do Programa AGENTE e com o Diretor da DGDH da PMNH

Na entrevista a seguir, as informações coletadas servirão apenas como fonte de dados para uma pesquisa acadêmica, portanto sua identificação será mantida em sigilo.

- 1)Quais os critérios escolhidos para avaliar a eficácia do Programa AGENTE?
- 2)Como são identificadas as oportunidades de melhoria?
- 3)Como são analisados os resultados da melhoria contínua do Programa?
- 4)Como são realizadas as avaliações do Programa AGENTE?
- 5)Qual a periodicidade das avaliações internas?
- 6) Qual a participação (envolvimento) da Alta Administração no Programa?
- 7)Quais os canais de comunicação entre a Alta Administração e seus colaboradores?
- 8)A Alta Administração realiza avaliações sistemáticas sobre a eficiência do sistema de gestão da qualidade? De que forma?
- 9)Quais os principais resultados que a implantação do Programa AGENTE para a organização?
- 10) Como o Programa AGENTE contribui para o aumento da Qualidade no atendimento da PMNH?

APÊNDICE B

Novo Hamburgo, 09 de outubro de 2012.

A

Diretoria Gestão e Desenvolvimento Humano

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão do Curso de Gestão Pública da UFSM, sobre o tema “Gestão de Pessoas no Setor Público, com enfoque no Programa AGENTE”.

A pesquisa será feita com 40 servidores, que estão envolvidos no programa AGENTE, cujos nomes foram escolhidos por amostragem não probabilística e por conveniência.

O objetivo é verificar como as ações do Programa AGENTE estão sendo aplicados, e assim, fazer uma análise dos resultados.

Ressaltamos que não há necessidade de identificação do funcionário, mas que a participação é muito importante.

Desde já agradecemos!

APÊNDICE C**QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES:**

Curso: Período:

1) Faixa Etária:

- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

2) Grau de escolaridade:

- 2º grau completo
- 3º grau incompleto
- 3º grau completo
- Pós Graduação

3) Tempo de empresa:

- de 1 a 3 anos
- de 3 a 6 anos
- de 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

Marque um X na alternativa que está de acordo com o que você sente em relação às opções:

4) Você conhece o Programa AGENTE ?

- sim. Conheço muito bem.
- um pouco, já ouvi falar
- não. Nunca ouvi falar

5) Como foi o treinamento, divulgação e distribuição de material sobre o Programa AGENTE?

- muito bom
- regular
- ruim

6) Você participa do Programa AGENTE?

- sim
- não
- nunca

Explique sua resposta:

7) Você acha que o Programa AGENTE está tendo o envolvimento, comprometimento e a participação de todos servidores?

- de todos
- de apenas alguns
- de ninguém

8) Os benefícios alcançados até agora, com o Programa foram?

- muito significativos
- pouco significativos
- insignificantes

Cite os: _____

9) Como está sendo a contribuição do Programa para melhorar a qualidade no atendimento na PMNH?

- muito bom
- regular
- ruim

10) Cite três (3) pontos positivos e três (3) pontos negativos referente ao Programa AGENTE..

Pontos Positivos:

1. _____
2. _____
3. _____

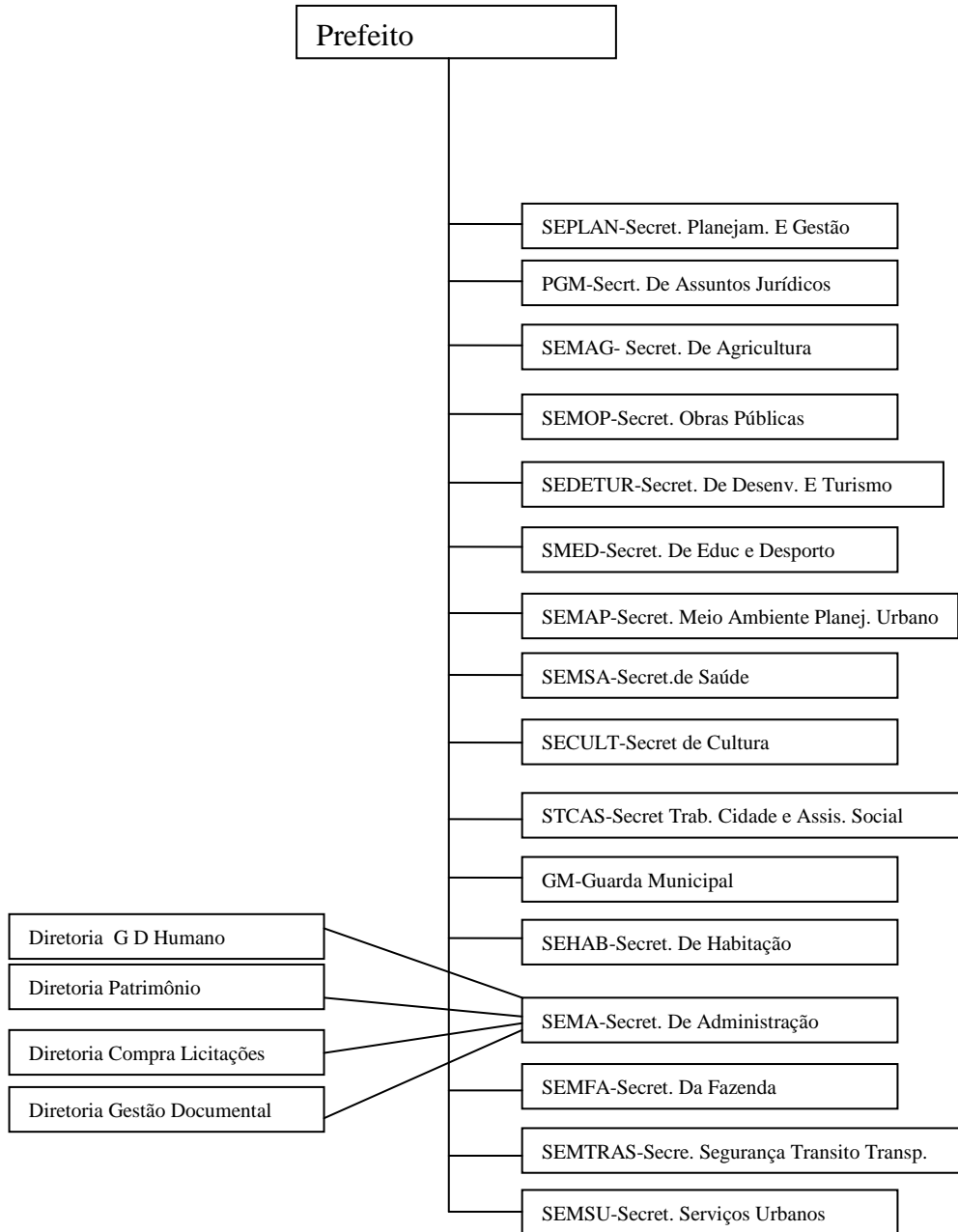
Pontos Negativos:

1. _____
2. _____

ANEXO

ANEXO A

Organograma da Organização



ANEXO B

Organograma da Diretoria Desenvolvimento Humano

