



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

JOÃO SILVÉRIO BATISTA

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO**

Brasília – DF

2011

JOÃO SILVÉRIO BATISTA

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DO
TRABALHO E EMPREGO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Políticas Públicas de Trabalho, Emprego e Renda.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília – DF

2011

Batista, João Silvério.

Avaliação da percepção das políticas de gestão de pessoas na coordenação-geral de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego/ João Silvério Batista. – Brasília, 2011.

69 f. : il.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo Fiúza, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Políticas de Gestão de Pessoas. 2. Recursos Humanos. 3. Envolvimento no Trabalho. I. Título.

Dedico a minha esposa e aos meus filhos que foram fundamentais para o sucesso deste trabalho, oferecendo-me seu suporte e amor incondicional, me impulsionando nos momentos mais difíceis e acreditando sempre em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida que me concebeu e por ter iluminado meu caminho durante mais esta conquista. À minha professora e orientadora Dr^a. Gisela Demo, que nos encanta com sua contagiante inteligência, sabedoria e entusiasmo pelo processo de aprendizagem. À minha querida amiga, chefe e colega de turma, Maria Aparecida dos Santos Fernandes (CIDA), com quem tive a honra de compartilhar mais este momento importante de minha vida profissional. A ela minha sincera gratidão por suas sábias palavras de incentivo. Ao meu sobrinho Rone Batista pela orientação na elaboração dos gráficos. Aos meus colegas de turma pela oportunidade desse período de convivência. Aos Gestores e aos meus colegas de trabalho da Coordenação-Geral de Recursos Humanos - CGRH, que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho colaborando com suas respostas na aplicação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas. Aos nossos Mestres que abrilhantaram o curso com sabedoria e profissionalismo. Enfim, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para o sucesso deste curso.

RESUMO

Essa pesquisa teve como escopo a avaliação da percepção das Políticas de Gestão de Pessoas na Coordenação-Geral de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego. Buscou-se, primeiramente, fazer um apanhado sobre Gestão de Pessoas, considerando sua finalidade precípua na tomada de decisões referentes às relações de emprego, já que tais decisões influenciam de forma direta a eficácia dos trabalhadores em toda e qualquer organização. Foi utilizada nesta pesquisa a aplicação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, validada por Demo et al. (2011), envolvendo as Políticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competência e Recompensas. Feita a coleta dos dados, passou-se à análise dos mesmos, momento em que se verificou que duas das políticas não foram percebidas, ou seja, a Política de Avaliação de Desempenho e Competência e a Política de Recompensas. As demais políticas foram pouco percebidas, verificando-se pequena variação na média encontrada para cada uma delas. Por fim, identificou-se que a Política de Avaliação de Desempenho e Competência está em fase de implantação, podendo provocar melhora na Política de Recompensas.

Palavras-chave: Políticas de Gestão de Pessoas. Coordenação-Geral de Recursos Humanos. Ministério do Trabalho e Emprego.

ABSTRACT

This research has focused on evaluate the Personnel Management Policies perception in the Human Resources General Coordination of the Ministry of Labor and Employment. It aimed, first of all, to make a summary about Personnel Management, considering its main purpose in making decisions relating to employment dealings, since such decisions directly influence the effectiveness of employees in every organization. This research used the Scale of Perceived Personnel Management Policies application, validated by Demo et al. (2011), involving the Recruitment and Selection Policies, Involvement, Training and Development, Labour Conditions, Assessment and Performance, Competency and Rewards. The collection of data was done and it was also analyzed. Then, it was found two policies that were not perceived, namely the Common Performance Assessment and Competence and the Rewards Policy. Other policies were a little noticed, and there was a little variation in average for each one. Finally, it was identified that the Performance Assessment and Competency is being implemented and may cause improvement in Rewards Policy.

Keywords: Personnel Management Policies. Human Resources General Coordination. Ministry of Labor and Employment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Formulação do problema.....	9
1.3 Objetivo geral	9
1.4 Objetivos específicos.....	9
1.5 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão de Pessoas	12
2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	16
2.3 Políticas de Gestão de Pessoas.....	19
2.4 Revisão da produção nacional sobre políticas de Gestão de Pessoas nos últimos cinco anos (2005 a 2009).....	23
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	32
3.2 Caracterização do Órgão	33
3.2.2 História do MTE	33
3.2.3 Missão da CGRH	37
3.3.Caracterização da Amostra.....	38
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	38
3.5 Procedimento de coleta e análise dos dados	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
4.1 Identificação das Políticas de Gestão de Pessoas.....	40
4.1.1 Gráficos Panorâmicos de cada item da Escala	40
4.1.2 Política de Recrutamento e Seleção	53
4.1.3 Política de Envolvimento	54
4.1.4 Política de Treinamento e Desenvolvimento	55
4.1.5 Política de Condições de Trabalho.....	55
4.1.6 Política de Avaliação de Desempenho e Competências	56
4.1.7 Política de Recompensas.....	57
4.1.8 Percepção Geral das Políticas de GP	57
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
5.1 Síntese dos Principais Resultados	61

5.2 Limitações e Contribuições da Pesquisa.....	61
5.3 Recomendações para Estudos Futuros	62
ANEXO.....	65
ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	66

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, será apresentado o assunto a ser abordado na presente pesquisa, cuja divisão ocorrerá da seguinte forma: contextualização do assunto, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

A Gestão de Pessoas (GP) tem como finalidade precípua tomar decisões integradas acerca das relações de emprego que acabam por influenciar a eficácia dos colaboradores e das organizações.

Considerando o grande leque de atividades dentro do setor de Gestão de Pessoas, cada colaborador pode se limitar a desempenhar determinadas tarefas, especializando-se cada vez mais na atividade escolhida.

São atividades que fazem parte do cotidiano da área de GP: planejamento, recrutamento, treinamento, capacitação, dentre outras. Resta afirmar que tais atividades não se restringem ao simples fator de aparentar bom desempenho dentro da organização, mas, sim, buscar cada vez mais o aperfeiçoamento das tarefas com o fim de alcançar seus objetivos.

Diante desse fato, necessário se faz que cada administrador desempenhe de forma eficiente o planejamento, a organização, a direção e o controle das tarefas a serem desenvolvidas pelos seus colaboradores.

Pensando assim, optou-se por desenvolver a pesquisa intitulada: “Avaliação da Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas na Coordenação-Geral de Recursos Humanos – CGRH, do Ministério do Trabalho e Emprego”, cuja finalidade é avaliar a percepção dos servidores da CGRH/MTE em relação às políticas de GP: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensa, seguindo o modelo proposto por DEMO (2010).

Uma política de Gestão de Pessoas eficaz emerge como uma necessidade preeminente de fazer com que a Instituição alcance seus objetivos ao tempo em que também, deve motivar cada colaborador, valorizando seus desempenhos e dando-lhes novas oportunidades.

O trabalhador é o sujeito que participa de forma direta no cumprimento das atividades da Instituição a que presta seus serviços. Por esta razão, a política de GP deve ter um cuidado de manter seus funcionários aptos e motivados a exercerem seus afazeres.

As pessoas nas organizações atualmente agem como elemento de propulsão para o desempenho das organizações.

1.2 Formulação do problema

Qual é a percepção dos servidores da Coordenação-Geral de Recursos Humanos – CGRH do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE em relação às políticas de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competência e recompensas?

1.3 Objetivo geral

Avaliar a percepção dos servidores da CGRH do MTE em relação às políticas de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensa, avaliação de desempenho e competência e recompensas.

1.4 Objetivos específicos

- 1 – Identificar a percepção da política de GP de recrutamento e seleção dos servidores do MTE;
- 2 - Identificar a percepção da política de GP de envolvimento dos servidores da CGRH do MTE;
- 3 – Identificar a percepção da política de GP de treinamento e desenvolvimento dos servidores da CGRH do MTE;
- 4 - Identificar a percepção da política de GP de Condições de Trabalho dos servidores da CGRH do MTE;
- 5 - Identificar a percepção da política de GP de avaliação de desempenho servidores da CGRH do MTE; e

6 - Identificar a percepção da política de GP de recompensas dos servidores da CGRH do MTE.

1.5 Justificativa

A competitividade nos diversos setores e áreas de trabalho, sobretudo nas áreas de GP, assim como para compreender e aprimorar o comportamento humano na tentativa de envolver os colaboradores no meio organizacional sem esquecer de satisfação pessoal e profissional dos mesmos, levou a necessidade de elaborar essa pesquisa.

Ensina Demo (2010, p. 1) que o fenômeno da competitividade leva as organizações a repensarem “suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais na consecução de suas metas”.

Essa competitividade, advinda em conjunto com a globalização, trouxe para as organizações a necessidade da busca de alternativas de diferenciais, com o fim precípua de sobrevivência. Em outras palavras, segundo afirma Demo (2010, p. 1), “a competitividade está ditando regras no cenário empresarial”.

Pensar na qualidade do atendimento e da produção do servidor visando atender as expectativas do Órgão e, ao mesmo tempo do público externo, não é tarefa fácil.

Muito mais do que depender dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor.

Todavia, resta um questionamento a ser feito: o que se espera das pessoas dentro de uma organização? Em uma carta do Presidente da TAM, de acordo com Amaro (1995), apud Pontes (2008, p. 25), encontra-se a seguinte resposta:

Se a empresa for bem, é evidente que a responsabilidade é de todos que puderam fazer com esforço e dedicação, um sucesso do seu trabalho. Se for mal, claramente serei responsável, pois terei falhado no ato de fazer as equipes entenderem claramente a definição do meu propósito.

Pontes (2008) lembra que se trata de caso raro um alto dirigente expressar-se de tal maneira há alguns anos, mas reconhece que o sucesso ou fracasso de determinada organização é de responsabilidade de todos os participantes do processo, isto é, de funcionários a dirigentes. Nesse sentido, mister se faz admitir a

importância da escolha adequada das pessoas que desempenharão determinada tarefa, cabendo a quem o faz a responsabilidade dos resultados.

A avaliação de desempenho, um dos temas desse trabalho de pesquisa, cabe justamente nesse processo de identificação – ferramenta importantíssima da Gestão de Pessoas, que visa assegurar o real cumprimento de metas e estratégias para garantir os resultados esperados (PONTES, 2008).

A seguir, o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A modernidade trouxe severas transformações no mundo das Políticas de Gestão de Pessoas. Diversos conceitos surgiram ao longo dos tempos, adaptando-se às novas realidades sociais e organizacionais. As organizações a cada geração, ano, evento sofrem mudanças que são agravadas pela recessão econômica que atinge a maioria dos países, sobretudo, os emergentes.

Não se pode olvidar que a competitividade traz consigo a necessidade de encontrar uma melhor forma de gerenciamento de pessoas e o capital humano tornou-se um diferencial nesse campo de competição. Por esta razão, as organizações vêm buscando meios de implementar estratégias voltadas para a Gestão de Pessoas.

Continua o autor afirmando que, ainda que os conceitos de administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, de modo geral, considera-se o termo gestão como uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser gerido. “Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontade próprias”. Utilizar-se do termo gestão significa resgatá-lo do caráter humano, sobrepondo-o ao aspecto técnico no campo do relacionamento entre pessoas e empresas (FISCHER, 2001, p. 19).

Conforme Fischer (2001, p. 19):

A opção por utilizar pessoas em vez de “recursos humanos” é ainda mais diferenciadora do conceito aqui utilizado. A administração foi construída em torno da idéia da otimização dos recursos. Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e “pessoas” sempre foi seu grande objetivo.

Ocorre que a noção de otimização está cada vez mais desgastada, a exemplo de um microcomputador quando é substituído por um modelo mais novo de forma tão acelerada que não se tem tempo nem mesmo de conhecer seus recursos, não havendo razão para otimizar o modelo mais antigo (FISCHER, 2001).

Na fase das grandes máquinas mecanizadas, que corresponde à segunda onda de produção massificada, como a denomina Toffer (1995), a

“maximização” dos recursos era o paradigma básico. Para que se justificasse o investimento em pessoas e para que se tivesse um parâmetro sobre como administrá-las, elas foram transformadas em “recursos” – maneira eficiente de justificar a preocupação específica da administração com o chamado “fator humano na empresa”. Como se percebe nas formulações proferidas no início desse artigo, administrar recursos humanos significava, nessa fase da teoria organizacional, otimizar sua produtividade, competência e entusiasmo (FISCHER, 2001, p. 20).

De acordo com Fischer (2001, p. 20) atualmente, essa idéia acerca do papel do homem no trabalho vem mudando gradativamente, ganhando contornos mais humanizadas, sobretudo no que tange às suas opiniões. Há que se reconhecer que “gerimos nossas relações com pessoas, não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial radicalmente diversa”.

Sobre o novo conceito do modelo de Gestão de Pessoas, Fischer (2001, p. 20) aduz que este “deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Conforme ensina Fischer (2001), projetos de engenharia, programas de qualidade total, processos de planejamento, orientação do comportamento organizacional, remuneração, gestão de carreiras, avaliação de desempenho etc, estão inseridos como estratégias do novo modelo de Gestão de Pessoas, orientando e valorizando a pessoa.

Continua o autor afirmando que a configuração que esse modelo assume nos casos concretos depende, invariavelmente, de fatores internos e externos à organização que o adotou.

O modelo de Gestão de Pessoas, segundo Fischer (2001, p. 21) implica nos seguintes reconhecimentos:

- a) A empresa não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos (no sentido de outros comportamentos) que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.
- b) Como comportamentos podem ser estimulados, mas não gerados ou produzidos pela organização, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial cujos resultados seriam previsíveis e controláveis.
- c) As atitudes e os comportamentos são os objetivos prioritários, e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como pessoas, não como recursos.

Segundo a perspectiva dos capitais humano e intelectual no que tange, sobretudo ao campo do conhecimento, a função da moderna Gestão de Pessoas está em focar no desenvolvimento e valorização dos colaboradores, uma vez que estes formam as pilstras de sustentação das organizações. Daí a razão pela qual especialistas afirmam que pessoas são bens de valor e não recursos, restando ultrapassada a idéia de recurso (ULRICH et al., 1991; LEGGE, 1995; GUEST, 1987, apud DEMO, 2010).

Gestão de Pessoas, para Tachizawa et al. (2001, p. 19), pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Encontra-se na obra de Demo (2010) os estudos de Legge, cujos modelos diferenciam administração de pessoal e Gestão de Pessoas. A pesquisa mostra que, apesar de os dois modelos englobarem a importância do alinhamento das políticas de Recursos Humanos com as estratégias da organização, apenas a Gestão de Pessoas abandona a função meramente de suporte para ganhar relevância estratégica em sua atuação.

Bastos (1992) enfatizava a busca das empresas por maior qualidade e produtividade.

Fazendo uso das palavras de Harman e Hormann, Bastos (1992) afirma que há constante busca das empresas em atrair e manter os profissionais mais competentes. Hodiernamente, não encontra divergência a busca das organizações por pessoas melhor qualificadas e comprometidas com as instituições.

Para O'Reilly e Pfeffer (2001), reafirmam a assertiva acima quando diz que os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos acarretam custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam.

A satisfação do trabalhador e a conseqüente resposta da força de trabalho, não guarda relação com o incentivo econômico, haja vista que salários e outros benefícios são vistos como direitos e não como incentivos com o fim de motivação.

O cliente interno, isto é, o funcionário, deve ter voz na organização onde presta seus serviços. Deste modo, agirá como cúmplice da empresa

compreendendo que de seus bons préstimos, depende o resultado positivo dos objetivos da instituição.

Não se pode pensar em qualidade deixando de lado o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos. Do mesmo modo, torna-se difícil atender às expectativas dos clientes externos sem atender as necessidades dos clientes internos.

As organizações dependem de ferramentas de trabalho, porém, a qualidade das tarefas depende, acima de tudo, do comportamento das pessoas, haja vista que, o colaborador estimulado terá uma maior e melhor capacidade de produção. (Barçante e Castro, 1995, Bastos, 1992; Maslow, 2000).

Ensinam Barçante e Castro (1995, p. 20) que, ao ouvir a voz do cliente interno, a empresa estará tratando-o como um aliado e não somente como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus bons resultados.

De acordo com Maslow (2000), certos indivíduos fazem do trabalho uma extensão de sua casa, haja vista a importância que este tem para muitos. Durante boa parte do tempo a relação entre pessoas e trabalho se consistia em verdadeiros conflitos, isto é, as organizações empresariais somente tinham como alvo lucros, máxima aplicação de recursos físicos e financeiros, produtividade etc., enquanto que os colaboradores visavam bons salários, benefícios, lazer, segurança no trabalho e no emprego etc. Verificava-se uma relação baseada no “ganha-perde”, ou seja para um ganhar o outro necessariamente teria que perder.

Hodiernamente, tem-se percebido que a parceria é o principal elemento dos processos produtivos, sendo todos responsáveis pelo sucesso de uma organização. Cada qual oferta sua contribuição para, após, usufruir dos benefícios oriundos desse esforço mútuo.

Verifica-se nesse processo que todos têm o que oferecer, mas, também, têm expectativas e necessidade de algum retorno. O sucesso na relação de parceria se dá na medida em que as expectativas forem atendidas.

A visão que se tinha até pouco tempo era de que os grupos empresariais eram os sujeitos mais dotados de privilégios quando alcançavam o sucesso. Nos dias atuais, fortaleceu-se a idéia de que os colaboradores são os parceiros mais importantes de uma organização, sendo eles que dão sustentação e continuidade a esses organismos empresariais. Por esta razão, torna-se fundamental o reconhecimento e a valorização do empregado. Os colaboradores são vistos hoje

em dia como o capital intelectual das organizações; sobretudo quando são tratados como parceiros, passam a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, isto é, estão aptos a garantir lucros e boa produção (MASLOW, 2000).

É aí que deve entrar em cena o profissional de Gestão de Pessoas, cuja visão em relação à organização deve ser global.

2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

Vale lembrar que no serviço público existem algumas peculiaridades que podem afetar o desempenho dos colaboradores como, a dificuldade na determinação dos clientes de cada organização, a mudança freqüente das chefias, entre outras variáveis. Assim sendo, algumas práticas podem ser determinantes para implementar a motivação e o senso de equipe.

A fim de compreender melhor o tema, mister se faz citar o exemplo de ação do Ministério das Cidades que, visando compreender que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o MCid buscasse, na década de 90, um novo modelo de gestão pública focado em resultados e voltado para o cidadão. Tal modelo deveria orientar as organizações para a transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado, conforme exposto no próprio site do Ministério.

Consta no portal do MCid que, em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão. A adoção, sem adaptação, dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostra-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente para aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada por esses modelos.

Conforme o portal, a estratégia utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA foi a de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de

excelência em gestão. Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas.

O MCid preocupou-se com a adaptação da linguagem cuidando de dois aspectos importantes: “interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro”.

De lá para cá, sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem, e de acompanhar, também, as mudanças havidas na administração pública brasileira. Acompanhar o “estado da arte” da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão, bem como a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.¹

De acordo com o MCid, o Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, cujo objetivo é orientar a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

Modelo de Excelência em Gestão Pública

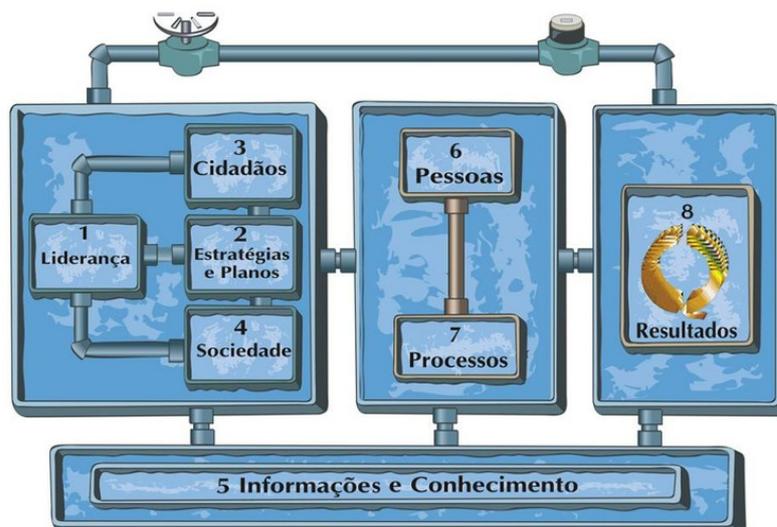


Figura Modelo de Excelência em Gestão Pública²

¹ Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/saneamento-ambiental/acoes/acoes-complementares-1/o-modelo-de-excelencia-em-gestao>. Acesso 20 fev. 2011.

² Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/saneamento-ambiental/acoes/acoes-complementares-1/o-modelo-de-excelencia-em-gestao>. Acesso 20 fev. 2011.

A Figura representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes:

a) o primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados, conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

b) o segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretiza-se a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

c) o terceiro bloco – Resultados – representa o controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

d) o quarto bloco – Informação e Conhecimento - representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Conforme exposto no portal do MCid, a Figura também demonstra o relacionamento existente entre os blocos e entre as partes do Modelo, evidenciando o enfoque sistêmico do Modelo de Gestão. Para efeito de avaliação da qualidade da gestão pública, as sete partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode empreender ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

2.3 Políticas de Gestão de Pessoas

Na moderna Gestão de Pessoas, o colaborador é fundamental no processo de obtenção de diferencial competitivo e, por esta razão o novo modelo de GP se tornou responsável pela promoção do bem-estar do colaborador, propiciando-lhe maior realização pessoal e profissional. Nesse sentido, as políticas de Gestão de Pessoas ganham destaque no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de talentos.

Conforme Tachizawa et al. (2001), ao juntar a Gestão de Pessoas com a Qualidade, verifica-se uma grande importância desta última.

Nesse sentido, Tachizawa et al. (2001) apresentam um programa de Qualidade:

- Satisfação dos clientes: somente os trabalhadores que são bem tratados dedicam-se a esta tarefa, nada fácil, de conquistar o cliente;
- Redesenho dos processos: trata-se de racionalizar os sistemas produtivos e administrativos; é necessário sensibilizar as pessoas para a mudança de postura e para que não haja resistência às mudanças;
- Clareza da missão da organização e perspectiva de futuro: todos devem conhecer claramente a missão da organização; isto fará com que as prioridades sejam estabelecidas e cumpridas e que não se gaste tempo com trabalhos inócuos para a organização. A política de GP deve incluir a preocupação com a difusão dessa informação;
- Eliminação do desperdício: conscientizar as pessoas para aprimorarem os processos, diminuindo, conseqüentemente, o desperdício é uma ação efetiva da área de recursos humanos;
- Não aceitação dos erros: muitas vezes não há um sentimento de *inclusão* por parte dos empregados; não se consideram responsáveis pelos erros, como se não fizessem parte da organização;
- Trabalho em equipe e compromisso coletivo: quando a empresa se preocupa com o bem-estar dos empregados, o compromisso deles aumenta, bem como sua motivação para dar o melhor de si para o sucesso da organização;
- Criatividade e inovação: a área de GP deve prover algum programa que contemple a motivação, que influencia diretamente na capacidade de criação; e

- Aprimoramento contínuo: é a área de recursos humanos quem vai propiciar as condições necessárias para a educação continuada dos trabalhadores.

Os desafios do mercado globalizado e a mudança de mentalidade verificadas nos últimos anos foram os responsáveis pelas mudanças no ambiente de trabalho e o órgão responsável pela administração dos procedimentos relacionados às pessoas no trabalho no sentido de gerenciamento, contratação, treinamento, remuneração etc., é o setor de Gestão de Pessoas.

Assim sendo, Dessler (2003) elenca as práticas e políticas que devem adotadas:

- conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- selecionar candidatos;
- orientar e treinar novos funcionários;
- gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários)
- oferecer incentivos e benefícios;
- avaliar o desempenho;
- comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- treinar e desenvolver; e
- construir o comprometimento do funcionário.

Por outro lado, Dessler (2003) elenca também alguns erros que o administrador de Gestão de Pessoas não gostaria de cometer. São eles:

- contratar a pessoa errada para o trabalho;
- ter um alto índice de rotatividade;
- deparar-se com funcionários que não dão o melhor de si;
- levar sua empresa ao tribunal por suas ações discriminatórias;
- ter sua empresa considerada irregular de acordo com as leis federais de segurança no trabalho por práticas inseguras;
- permitir que a falta de treinamento arruíne o efetivo de seu departamento;
- e
- estabelecer alguma prática de trabalho injusta.

Dessler (2003, p. 2) afirma que, de nada adianta o Gestor de Pessoas “desenvolver planos brilhantes, traçar excelentes gráficos organizacionais,

estabelecer linhas de montagem modernas e usar sofisticados controles de contabilidade”, se falhar na contratação de pessoas ou se houver omissão na prática de motivação dos colaboradores.

O inverso pode também ocorrer, isto é, administradores têm se saído bem mesmo com planos, organização ou controles inadequados, tendo em vista que, sabem contratar as pessoas certas para os trabalhos certos, motivando-as, avaliando-as e fazendo com elas se desenvolvam (DESSLER, 2003).

Diante dessa afirmativa, parece ser relevante o potencial humano dentro de qualquer organização.

A corroborar com esse pensamento, Foulkes (1980) apud Dessler (2003, p. 3) assim afirma:

Há muitos anos se diz que o capital é o gargalo para o desenvolvimento industrial. Não acho que isso seja verdade. Para mim, a força de trabalho e a incapacidade da empresa de recrutar e manter uma boa força de trabalho constituem o gargalo para a produção. Não conheço nenhum grande projeto fundamentado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido interrompido por falta de caixa. Mas conheço empresas cujo crescimento está parcialmente interrompido ou dificultado porque não conseguem manter uma eficiente e entusiasmada força de trabalho, e acho que também será assim no futuro.

Singar e Ramsden (1972) apud Demo (2010, p. 54) apontam “quatro razões pelas quais a formulação de políticas de GP é necessária para prover uma sinergia entre organizações e seus membros”:

- informar os membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização;
- prover guias comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores;
- definir as oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras gerências, como marketing, engenharia e produção;
- permitir que os objetivos da GP sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização (observa-se, aqui, que os autores já vislumbravam uma das principais características da moderna GP, conforme atestado por Legge, 1995; Guest, 1987; Ulrich, 2001). (DEMO, 2010, p. 54)

Segundo Singar e Ramsden (1972 apud Demo, 2010), as políticas de GP de uma organização deve fazer parte de um documento público e estar acessível aos seus colaboradores. Do mesmo modo, o conteúdo desse documento deve ser conhecido e compreendido por todos, devendo sua linguagem ser clara e objetiva a fim de que todos os que a ele tem acesso possam entender de maneira fácil e rápida.

Acerca de quatro das seis políticas de GP tratadas nesse trabalho de pesquisa, Devanna et al. (1984 apud Demo 2010, p. 55) afirmam que integram a política de Gestão de Pessoas:

selecionar pessoas que sejam capazes de desempenhar as funções estabelecidas pela organização, **avaliar** seu desempenho para facilitar uma distribuição eqüitativa de recompensas, motivando-as através de **recompensas** relacionadas ao desempenho e **desenvolvendo-as** para incrementar seu desempenho no trabalho e para prepará-las para ocupar posições superiores de acordo com um plano de carreiras (grifos dos autores).

Basicamente, segundo os autores acima, as políticas de GP tratam de selecionar e desenvolver pessoas com o fim de desempenhar tarefas previamente definidas pela estrutura formal da organização, “cujo desempenho deve ser avaliado e recompensado no intento de manter a produtividade” (DEVANNA et al., 1984, apud DEMO, 2010, p, 55)

Não se pode esquecer que a GP, conforme Devanna et al. (1984) apud Demo (2010), é de fundamental importância para o sucesso organizacional, pois dela depende a seleção de pessoas certas, sua avaliação e recompensa e o desenvolvimento das necessidades essenciais para garantir o sucesso da empresa.

Importante também mencionar o marketing interno. De acordo com Berry e Parasuraman apud Demo (2010, p. 56), o marketing interno é um conjunto de práticas de GP cujo objetivo é segurar os melhores talentos na instituição organizacional. Nesse sentido, visa atrair, “desenvolver, motivar e reter empregados qualificados”. Essas práticas de GP consistem em:

conhecer o cliente, concorrer pelos melhores talentos, preparar as pessoas para suas incumbências através de treinamento e desenvolvimento, dar ênfase ao trabalho de equipe, proporcionar autonomia, avaliar e recompensar sempre os colaboradores.

Todavia, na visão de Dessler apud Demo (2010) a GP tem como finalidade a “seleção, alocação, treinamento, recompensas e avaliação das pessoas nas organizações e à gestão de questões mais modernas, como segurança, saúde, bem-estar e relações de trabalho”.

2.4 Revisão da produção nacional sobre políticas de Gestão de Pessoas nos últimos cinco anos (2005 a 2009)

Demo et al. (2010, p. 1) citam os principais autores que tratam da área de Gestão de Pessoas (GP) e são eles: Guest (1987), Legge (1995), Armstrong (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007). Para Demo (2010), esses estudiosos concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Afirma a autora que “a GP não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial organizacional” tendo em vista que os “recursos humanos são responsáveis pela produção de conhecimento, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser valorizados e desenvolvidos através de políticas de GP”.

O estudo apresentado por Demo et al. (2010, p. 1) no XXXIV Encontro da ANPAD, no Rio de Janeiro, apresenta um panorama das pesquisas sobre Políticas de Gestão de Pessoas. Na oportunidade, a autora apresentou os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional nos periódicos da área de Administração nos anos de 2004 a 2008.

Importante mencionar que, segundo Demo et al. (2010, p. 1), a análise da revisão bibliográfica permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa, tendo sido considerados os periódicos científicos de nível superior (maior igual a Qualis B2) da área de Administração. Considerou como relevantes as seguintes informações: “nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo, natureza do estudo, instituições de origem dos autores dos estudos e, por fim, assuntos mais estudados dentro do tema ‘políticas de GP’”.

Informam Demo et al., (2010, p. 1) que:

Os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, não obstante destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas ainda são bem pouco investigadas como as de envolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências, e remuneração. O esforço em se construir e validar medidas da percepção de políticas de GP também é parco, fazendo-se necessário. Em síntese, sugere-se relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

Através de sua pesquisa, Demo et al. (2010, p. 12) identificaram que as pesquisas sobre políticas de GP “vêm ganhando fôlego e atenção dos pesquisadores, não obstante fica patente a carência de investigações sobre o tema o que, por sua vez, traduz-se num convite a mais pesquisas”.

Do mesmo modo, aferiram Demo et al., (2010, p. 12) a necessidade de mais estudos cuja finalidade seja construir e validar instrumentos sobre políticas de GP, tendo em vista que só foram encontrados dois estudos nessa linha, que também se fazem necessários, quer com fins diagnósticos ou de avaliação, quer para viabilizar estudos relacionais.

Reconheceram também, a necessidade de maior “espaço para ensaios teóricos e abordagens quantitativas e, preferencialmente, híbridas, haja vista o predomínio de estudos de natureza puramente qualitativa” (DEMO et al. 2010, p. 12)

Conforme Demo et al. (2010, p. 12), os estudos identificados acerca das “políticas e práticas de GP de maneira geral”, apontaram para:

a emergência do modelo político de gestão de pessoas; as novas práticas de GP; os desafios para os profissionais de GP; a inserção das políticas de GP na ótica da integração organizacional; e, por fim, a responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas. São temas que, de certa forma, constata a relevância atual da área de GP para as organizações e a subsequente preocupação com seu futuro no que tange ao seu novo posicionamento nas organizações, desafios, responsabilidades e competências dos gestores. Destarte, mais estudos nessa linha são necessários e bem-vindos.

Os autores identificaram também, através dos seus estudos, que a política de TD&E, de acordo com o período levantado, consistiu no tema na área de GP mais pesquisado, levando grande vantagem em relação às outras políticas de GP. Explica Demo et al., (2010, p. 13) que tal fato “coincide com o panorama apontado pelos autores clássicos há vinte anos atrás, sugerindo que as pesquisas sobre TD&E já devem estar consolidadas e que não houve avanços quanto às demais políticas”.

Segundo Demo et al. (2010, p. 13) as pesquisas trataram, por exemplo, da necessidade de desenvolvimento de forma contínua e sistemática, evidenciando a necessidade de estudos que visem “descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial de empresários e identificar estratégias de estímulo ao aprendizado contínuo”.

Demo et al. (2010) cogitam a necessidade de estudos futuros que abordem a capacitação dos trabalhadores no campo internacional de TD&E, até mesmo porque

se deve considerar a tendência das multinacionais entrarem cada vez mais no mercado nacional, levando-se em conta a competitividade.

O segundo tema mais estudado, de acordo com Demo et al. (2010, p. 13), foi a política relativa à saúde e segurança no trabalho. Nessa linha, “os trabalhos publicados enfatizaram questões como estresse ocupacional, gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e avaliação dos resultados desta gestão”. Nesse campo, Demo et al. (2010, p. 13) sugerem que mais estudos sejam realizados, sobretudo visando “investigar as políticas e práticas de saúde e segurança no trabalho, a partir da aplicação deste instrumento já validado, ou ainda, do desenvolvimento de novos instrumentos”.

Conforme apontam Demo et al. (2010, p. 13), “as políticas de GP menos estudadas foram a de recrutamento e seleção, a de envolvimento, a de remuneração e a de avaliação de desempenho e competências”.

No que se refere à política de recrutamento e seleção, afirmam os autores que:

os resultados das poucas pesquisas realizadas indicam a necessidade de estudos que procurem identificar a existência de customização nos processos de recrutamento e seleção, respeitando-se as especificidades das organizações. Sugere-se ainda, o desenvolvimento de estudos sobre os principais fatores de atração e manutenção de talentos, reconhecida atividade estratégica das organizações em tempos de competitividade recrudescente (DEMO et al., 2010, p. 13)

Sobre a política de envolvimento, afirmam Demo et al. (2010, p. 13) que os “estudos encontrados focaram a prática de comunicação e a prática de relacionamento”, asseverando, ainda que:

além de estudos que aprofundem a importância dessas variáveis para a integração e o bem-estar das pessoas no contexto organizacional, sugerem-se pesquisas que busquem investigar outras variáveis como participação e reconhecimento que também visam envolver os colaboradores para que se realizem, pessoal e profissionalmente, bem como somem esforços para melhorar o desempenho da organização.

Conforme os autores, Demo (2008, 2010) notou também o predomínio dos estudos da “prática de comunicação sobre as outras da política de envolvimento, especialmente a prática de reconhecimento, recorrentemente pouco investigada” (DEMO et al. 2010, p. 13).

Outra política levantada no estudo foi a de remuneração. De acordo com Demo et al. (2010, p. 13), essa política é considerada forte na retenção das pessoas

dentro das organizações, mas carece de mais estudos que abordem formas estratégicas de remuneração, levando em conta a valorização dos colaboradores a partir de “suas competências e aspirações na carreira com o fim de casá-las com as metas organizacionais”.

Para Demo et al. (2010, p. 13), o estudo que envolve a política de avaliação de desempenho e competência foi também tratado da Avaliação de Competências 360° “e as decorrências dessa ferramenta para as decisões em GP”. A efetividade dessa política “foi comprovada especialmente em relação às atividades voltadas ao desenvolvimento, à retenção e à atração de talentos, tidas como estratégicas para as empresas”. Vale frisar também que, segundo os autores, há poucas investigações acerca do assunto, necessitando de mais espaço para a abordagem desse tema.

Em suma, de acordo com Demo et al. (2010, p. 14):

Os artigos relacionando políticas de GP a outras variáveis representaram 16,7% dos estudos, constituindo o segundo fator mais pesquisado sobre o tema. Este resultado evidencia a necessidade das organizações diagnosticarem o impacto e a efetividade das políticas e práticas de GP sobre atitudes e comportamentos no trabalho que influenciam os resultados organizacionais.

Por fim, os pesquisadores identificaram a necessidade de “construção e a validação de mais instrumentos de pesquisa científicos para avaliar a percepção das políticas de GP por parte dos colaboradores e relacioná-las a outras variáveis do comportamento organizacional” (DEMO et al. 2010, p. 14).

Os quadros 1, 2, 3, 4, 5 e 6 sintetizam as políticas selecionadas, com seus principais autores e as definições constitutivas elaboradas a partir da revisão dos estudos destes autores, conforme pesquisa realizada por Demo (2010).

Política	Autores apud DEMO (2010)	Principais pontos apontados na literatura
Recrutamento e Seleção	(Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orliczky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores; Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização; Atividades estratégicas para a organização;

	<p>Snell (2009); Lievens e Chapman (2010)</p>	<p>Devem estar alinhadas às outras políticas;</p> <p>Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos;</p> <p>Utilização de vários instrumentos de seleção;</p> <p>Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações;</p> <p>Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo;</p> <p>Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados;</p> <p>Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.</p>
<p>Definição Constitutiva: conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a determinados cargos e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.</p>		

Quadro 1. Suporte teórico e definição constitutiva da política de recrutamento e seleção

FONTE: DEMO, 2010

Política	Autores apud DEMO (2010)	Principais pontos apontados na literatura
Envolvimento	<p>Ulrich et al. (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009);</p>	<p>Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos;</p> <p>Contribui para a efetividade organizacional;</p> <p>Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização;</p> <p>Adaptação dos colaboradores aos seus cargos;</p> <p>Coerência entre discurso e prática gerencial;</p>

	Dietz, Wilkinson Redman (2010) e	<p>Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar;</p> <p>Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas;</p> <p>Integração dos colaboradores;</p> <p>Estímulo à participação e comunicação constantes;</p> <p>Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões;</p> <p>Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos;</p> <p>Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos;</p> <p>Existência de canais de comunicação interna.</p>
--	----------------------------------	--

Definição Constitutiva: conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.

Quadro 2. Suporte teórico e definição constitutiva da política de envolvimento
FONTE: DEMO, 2010

Política	Autores apud DEMO (2010)	Principais pontos apontados na literatura
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009)	<p>Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho;</p> <p>Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo;</p> <p>Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender;</p> <p>Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural;</p> <p>Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de</p>

		<p>conhecimento;</p> <p>Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções;</p> <p>Investimento em desenvolvimento e educação;</p> <p>Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência;</p> <p>Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).</p>
<p>Definição Constitutiva: conjunto de práticas que visam treinar, desenvolver e educar os colaboradores, estimulando a contínua aprendizagem e produção de conhecimento e construindo competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional.</p>		

Quadro 3. Suporte teórico e definição constitutiva da política de TD&E

FONTE: DEMO, 2010

Política	Autores	Principais pontos apontados na literatura
	apud DEMO (2010)	
Condições de Trabalho	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010)	<p>Proteção e cuidados dos colaboradores;</p> <p>Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores;</p> <p>Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho;</p> <p>Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos;</p> <p>Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores;</p> <p>Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos;</p> <p>Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia;</p>

		<p>Oferta de benefícios básicos e complementares;</p> <p>Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde;</p> <p>Ergonomia;</p> <p>Preocupação com a segurança;</p> <p>Plano flexível de benefícios (plano cafeteria);</p> <p>Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções;</p> <p>Facilidades e conveniência no local de trabalho.</p>
<p>Definição Constitutiva: conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.</p>		

Quadro 4. Suporte teórico e definição constitutiva da política de condições de trabalho

FONTE: DEMO, 2010

Política	Autores apud DEMO (2010)	Principais pontos apontados na literatura
Avaliação de Desempenho e Competências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009)	<p>Apresentação de <i>feedbacks</i> aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos;</p> <p>Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito;</p> <p>Observar o desempenho, interpretando resultados;</p> <p>Tomar decisões, a partir da avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas;</p> <p>Realizações periódicas;</p> <p>Desmistificar o caráter punitivo da avaliação;</p> <p>Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e</p>

		<p>aumento de salário;</p> <p>Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.</p>
<p>Definição Constitutiva: conjunto de práticas que visam avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.</p>		

Quadro 5. Suporte teórico e definição constitutiva da política de avaliação de desempenho e competências

FONTE: DEMO, 2010

Política	Autores apud DEMO (2010)	Principais pontos apontados na literatura
Recompensas	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010)	<p>Principais decisões: como pagar e quanto pagar;</p> <p>Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos;</p> <p>Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho;</p> <p>Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP;</p> <p>Remuneração compatível com a formação;</p> <p>Remuneração compatível com as oferecidas no mercado;</p> <p>Existência de incentivos como prêmios e promoções;</p> <p>Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos;</p> <p>Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas;</p> <p>Remuneração condicionada aos resultados.</p>
<p>Definição Constitutiva: conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam motivar e recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores, bem como sua contribuição à organização.</p>		

Quadro 6. Suporte teórico e definição constitutiva da política de recompensas

FONTE: DEMO, 2010

A seguir, o capítulo dos métodos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na metodologia, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, pois de acordo com Gil (2002) tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

Para o autor, são diversos os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, por exemplo. (GIL, 2001)

De acordo com Macêdo (2005), nos estudos descritivos há um grande conjunto de interesses de pesquisa, cujas questões de pesquisa pressupõem conhecimentos anteriores do problema a ser pesquisado. Nesse sentido, o pesquisador deve ser capaz de definir claramente o que deseja estudar e encontrar os meios adequados para responder as suas questões de pesquisa.

Vale lembrar que, segundo Macedo (2005), na pesquisa descritiva pretende-se descrever com exatidão, os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Enfim, trata-se do tipo de pesquisa que tem por finalidade determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo (survey).

A opção pela pesquisa de campo ocorreu pela necessidade de alcançar maior profundidade na presente pesquisa.

Conforme Gil (2002, p. 53):

O estudo de campo constitui o modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. Nos dias atuais, no entanto, sua utilização se dá em muitos outros domínios, como no da Sociologia, da Educação, da Saúde Pública e da Administração.

Acerca da temática continua Gil (2002, p. 53) afirmando que o estudo de campo focaliza uma comunidade, não necessariamente geográfica, mas, podendo ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. “A pesquisa de campo é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

No caso em tela, será analisada a percepção dos servidores, sobre políticas de Gestão de Pessoas, cujo universo abrange a Coordenação-Geral de Recursos do MTE.

Quanto ao horizonte temporal, a pesquisa é transversal.

Segundo Vergara (2002), o estudo transversal apresenta um panorama dos elementos analisados em um dado ponto de tempo, isto é, são dados examinados em um determinado período de tempo e sintetizados estatisticamente.

Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa.

Essa pesquisa procura quantificar os dados coletados, através da aplicação de modelos estatísticos, cujos resultados possibilitam a generalização dos dados obtidos na amostra para toda a população (MACÊDO, 2005).

3.2 Caracterização do Órgão

3.2.1 Ministério do Trabalho e Emprego e a Coordenação-Geral de Recursos Humanos

É necessário conhecer um pouco do MTE para a finalização desse trabalho de pesquisa.

3.2.2 História do MTE

Conforme dados extraídos do site do MTE, os trabalhos do Ministério tiveram início no ano de 1912. Todavia, segue cronologicamente, a sua história.³

1912 - Foi constituída a Confederação Brasileira do Trabalho - CBT, durante o quarto Congresso Operário Brasileiro, realizado nos dias 7 e 15 de novembro, incumbida de promover um longo programa de reivindicações

³ Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/institucional/estrutura-organizacional/>. Acesso em 03 mai. 2011.

operárias: jornada de oito horas, semana de seis dias, construção de casas para operários, indenização para acidentes de trabalho, limitação da jornada de trabalho para mulheres e menores de quatorze anos, contratos coletivos ao invés de contratos individuais, seguro obrigatório para os casos de doenças, pensão para velhice, fixação de salário mínimo, reforma dos impostos públicos e obrigatoriedade da instrução primária.

1918 - Foi criado o Departamento Nacional do Trabalho, por meio do Decreto nº 3.550, de 16 de outubro, assinado pelo Presidente da República, Wenceslau Braz P. Gomes, a fim de regulamentar a organização do trabalho no Brasil.

1923 - Foi criado o Conselho Nacional do Trabalho, por meio do Decreto nº 16.027, de 30 de abril, assinado pelo Presidente Artur Bernardes.

1928 - Foi alterada a redação do Decreto que criou o Conselho Nacional do Trabalho por meio do Decreto nº 18.074, de 19 de janeiro, assinado pelo Presidente Washington Luiz.

1930 - Foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, por meio do Decreto nº 19.433, de 26 de novembro, assinado pelo Presidente Getúlio Vargas, assumindo a pasta o Ministro Lindolfo Leopoldo Boeckel Collor.

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foi organizado pelo Decreto nº 19.667, de 4 de fevereiro, com a seguinte estrutura:

- Secretário de Estado;
- Departamento Nacional do Trabalho;
- Departamento Nacional do Comércio;
- Departamento Nacional de Povoamento;
- Departamento Nacional de Estatística.

1932 - O Ministro de Estado Lindolfo Leopoldo B. Collor solicitou sua demissão em 2 de março, sendo seu sucessor o Ministro Joaquim Pedro Salgado Filho. Foram criadas as Inspetorias Regionais do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, por meio dos Decretos nºs 21.690 e 23.288, de 1º de agosto de 1932 e 26 de outubro de 1933, respectivamente.

1933 - Foram criadas as Delegacias do Trabalho Marítimo, por meio do Decreto nº 23.259, de 20 de outubro, para inspeção, disciplina e policiamento do trabalho nos portos.

1940 - As Inspetorias Regionais foram transformadas em Delegacias Regionais do Trabalho, por meio do Decreto-Lei nº 2.168, de 6 de maio.

1960 - O Ministério passou a ser denominado de Ministério do Trabalho e Previdência Social, por meio da Lei nº 3.782, de 22 de julho.

1964 - Foi criado o Conselho Superior do Trabalho Marítimo, por meio da Lei nº 4.589, de 11 de dezembro, constituído por representantes dos Ministérios do Trabalho e Previdência Social, da Marinha, da Agricultura e dos Empregadores e Empregados.

1966 - Foi criada a Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO, por meio da Lei nº 5.161, de 21

de outubro, para realizar estudos e pesquisas pertinentes aos problemas de segurança, higiene e medicina do trabalho. Foi criado o Serviço Especial de Bolsas de Estudos - PEBE, órgão autônomo vinculado ao Ministério, extinto o Conselho Nacional do Trabalho, por meio do Decreto nº 57.870, de 25 de fevereiro.

1971 - Foi estabelecida, provisoriamente, por meio do Decreto nº 69.014, de 4 de agosto, a seguinte estrutura básica do Ministério:

- Gabinete do Ministro;
- Consultoria Jurídica;
- Divisão de Segurança e Informações;
- Secretaria-Geral;
- Inspeção-Geral de Finanças;
- Conselho Nacional de Política Salarial;
- Comissão da Ordem do Mérito;
- Secretaria do Trabalho;
- Secretaria da Previdência Social;
- Secretaria da Assistência Médico-Social;
- Departamento de Administração;
- Departamento do Pessoal.

1972 - Foi criado o Conselho Consultivo de Mão-de-Obra, por meio do Decreto nº 69.907, de 7 de janeiro.

1974 - O Ministério passou a ser denominado de Ministério do Trabalho, por meio da Lei nº 6.036, de 1º de maio.

1976 - Foi criado o Serviço Nacional de Formação Profissional Rural, SENAR, órgão autônomo vinculado ao Ministério, por meio do Decreto nº 77.354, de 31 de março.

1977 - Foi criado o Conselho Nacional de Política de Emprego, por meio do Decreto nº 79.620, de 18 de janeiro.

1978 - Foi alterada a denominação da FUNDACENTRO para Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho, por meio da Lei nº 6.618, de 16 de dezembro. Foi alterada a denominação do Conselho Consultivo de Mão-de-Obra para Conselho Federal de Mão-de-Obra, por meio do Decreto nº 81.663, de 16 de maio.

1980 - Foi criado o Conselho Nacional de Imigração, por meio da Lei nº 6.815, de 19 de agosto.

1989 - Foram extintas as Delegacias do Trabalho Marítimo, o Conselho Superior do Trabalho Marítimo, o Conselho Federal de Mão-de-Obra e o PEBE, por meio da Lei nº 7.731, de 14 de fevereiro. Foi criado o Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, por meio da Lei nº 7.839, de 12 de outubro.

1990 - Foi criado o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, por meio da Lei nº 7.998, de 11 de janeiro. Por meio da Lei nº 8.028, de 12 de abril, foram criados os seguintes órgãos:

- Conselho Nacional de Seguridade Social;
- Conselho Nacional do Trabalho;
- Conselho de Gestão da Proteção ao Trabalhador;
- Conselho de Gestão da Previdência Complementar;
- Conselho de Recursos do Trabalho e Seguro Social.

Foram também extintos os seguintes órgãos:

- Conselho Nacional de Política Salarial;
- Conselho Nacional de Política de Emprego.

A referida Lei também alterou a denominação do Ministério, que passou a se chamar Ministério do Trabalho e da Previdência Social.

1991 - Foi extinto o SENAR, por meio do Decreto de 10 de maio.

1992 - O Ministério passou a ser denominado Ministério do Trabalho e da Administração Federal, por meio da Lei nº 8.422, de 13 de maio. Por meio do Decreto nº 509, de 24 de abril, foi criada a DRT no Estado de Tocantins e extintos os seguintes órgãos:

- Conselho Nacional de Seguridade Social;
- Conselho de Gestão da Proteção ao Trabalhador;
- Conselho de Gestão da Previdência Complementar;
- Conselho de Recursos do Trabalho e Seguro Social;
- Conselho Nacional do Trabalho.

Por meio da Lei nº 8.490, de 19 de novembro, foi criado o Conselho Nacional do Trabalho e o Ministério passou a ser denominado de Ministério do Trabalho.

1995 - O Ministério do Trabalho passou a ter nova estrutura organizacional por meio do Decreto nº 1.643, de 25 de setembro. A Secretaria de Controle Interno - Ciset foi transferida para o Ministério da Fazenda por meio do Decreto nº 1.613, de 29 de agosto.

1999 - O Ministério passou a ser denominado Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Medida Provisória nº 1.799, de 1º de janeiro. Com o Decreto nº 3.129 de 9 de agosto de 1999 o Ministério passou a ter seguinte estrutura organizacional:

- Gabinete do Ministro;
- Secretaria-Executiva;
- Consultoria Jurídica;
- Corregedoria
- Secretaria de Políticas Públicas de Emprego;
- Secretaria de Inspeção do Trabalho;
- Secretaria de Relações do Trabalho;
- Delegacias Regionais do Trabalho;
- Conselho Nacional do Trabalho;
- Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador;
- Conselho Nacional de Imigração;
- Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO

2003 - Aprovada a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego pelo Decreto nº 4.634, de 21 de março; O Decreto nº 4.764, de 24 de junho, estruturou a Secretaria Nacional de Economia Solidária; e Foi instituído o Fórum Nacional do Trabalho pelo Decreto nº 4.796, de 29 de julho.

2004 - O Decreto nº 5.063, de 3 de maio, deu nova Estrutura Regimental ao Ministério do Trabalho e Emprego, estruturando a Ouvidoria-Geral e o Departamento de Políticas de Trabalho e Emprego para a Juventude.

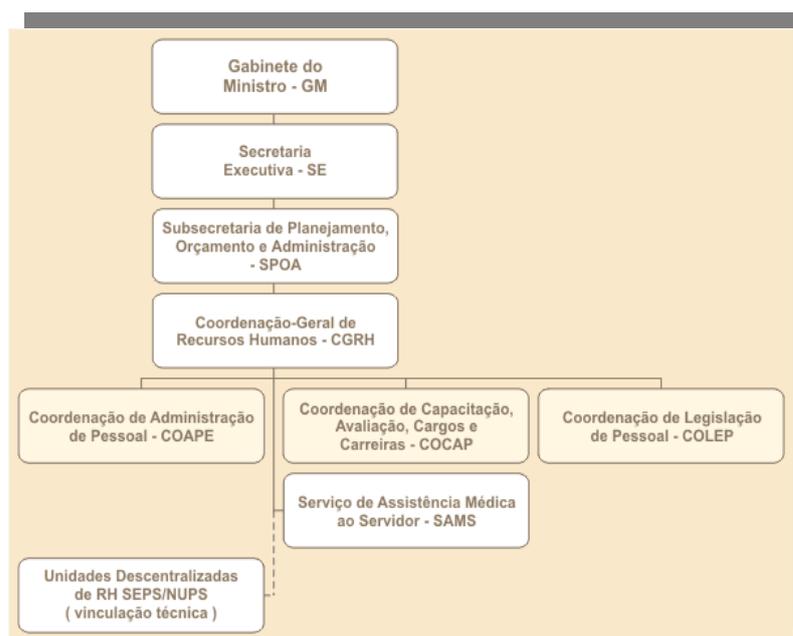
2008 - O Decreto nº 6.341, de 3 de janeiro alterou a nomenclatura das Delegacias Regionais do Trabalho para Superintendências Regionais do

Trabalho e Emprego, das Subdelegacias do Trabalho para Gerências Regionais do Trabalho e Emprego e das Agências de Atendimento para Agências Regionais. As Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego passaram a ser competentes pela execução, supervisão e monitoramento de todas as ações relacionadas às políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego.

Como se vê, de 1912 até 2008, o MTE sofreu inúmeras mudanças, mas sempre buscando o melhor interesse da Administração Pública, assim como, um melhor atendimento aos cidadãos.

Ressalte-se que toda instituição, seja pública ou privada, tem uma missão. Deste modo, esta é a missão do MTE:

Promover políticas universais de emprego, trabalho e renda, articuladas com as políticas de desenvolvimento, assegurando condições de trabalho dignas, a promoção de um novo contrato social das relações de trabalho e o estímulo ao empreendedorismo e às atividades econômicas orientadas pela autogestão.



3.2.3 Missão da CGRH

A CGRH possui um papel de suma importância para uma boa administração do MTE. Assim, “Planejar, coordenar, organizar e supervisionar a execução das políticas e ações de recursos humanos, dando suporte às unidades descentralizadas e às demais áreas estratégicas do MTE” é a missão da CGRH.

O art. 59 do Regimento Interno do MTE assim define a competência da CGRH:

Art. 59. À Coordenação-Geral de Recursos Humanos compete planejar, coordenar, organizar e supervisionar a execução das políticas e ações de recursos humanos, compreendendo as atividades de gestão, administração, pagamento, desenvolvimento, assistência médica e social, e a aplicação da legislação vigente, seguindo diretrizes emanadas do órgão central do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC.

A CGRH, contando com um total de 82 servidores, tem como estrutura interna: a) Serviço de Assistência Médica ao Servidor; b) Coordenação de Administração de Pessoal; c) Serviço de Movimentação de Pessoal; d) Divisão de Cadastro e Benefícios; e) Divisão de Pagamento de Pessoal; f) Divisão de Execução Orçamentária e Financeira; g) Coordenação de Capacitação, Avaliação, Cargos e Carreiras; h) Divisão de Capacitação; i) Divisão de Avaliação, Cargos e Carreiras; j) Coordenação de Legislação de Pessoal; e l) Divisão de Legislação de Pessoal.

Cada uma dessas unidades tem suas competências definidas no Regimento Interno da Secretaria Executiva, publicado no D.O.U nº 179, do dia 16 de setembro de 2004.

3.3. Caracterização da Amostra

A amostra pode ser caracterizada como não probabilística por conveniência. A População total da CGRH no período de janeiro de 2011, quando foi aplicada a pesquisa, era de 82 servidores e a amostra ficou composta por 68 servidores, perfazendo 83% da população e condizente com o cálculo de amostra mínima realizada no site <http://raosoft.com/samplesize.html>, com erro de 5% e confiança de 95%.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de pesquisa foi utilizado uma escala que, neste trabalho é composto por seis políticas de GP: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas.

A Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) validada por Demo et al (2011) e é composta por 40 itens.

Os parâmetros psicométricos da escala são os seguintes:

FATOR	ITENS	TOTAL	Confiabilidade (α)
1. Recrutamento e Seleção	1, 2, 3, 4, 5, e 6	6	0,84
2. Envolvimento	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	12	0,93
3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação	19, 20, 21, 22, 23, 24	6	0,88
4. Condições de Trabalho	25, 26, 27, 28, 29, 30	6	0,84
5. Avaliação de Desempenho e Competências	31, 32, 33, 34, 35	5	0,86
6. Recompensas	36, 37, 38, 39, 40	5	0,81

Total de itens: 40

Total de variância explicada: 58%

3.5 Procedimento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação do Escala de Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) validada por Demo et al (2010), pelo próprio autor, na Coordenação-Geral de Recursos Humanos do MTE.

O período de aplicação dos questionários foi 14 de janeiro de 2010 a 28 de janeiro de 2010 e não foram encontradas dificuldades para coleta dos dados.

Para a análise, utilizou-se a estatística descritiva simples, fazendo uso de médias e gráficos para alcançar os objetivos específicos de I a VI.

A seguir, os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Identificação das Políticas de Gestão de Pessoas

Neste item, serão explanados os resultados obtidos por intermédio das respostas contidas nos questionários aplicados.

4.1.1 Gráficos Panorâmicos de cada item da Escala

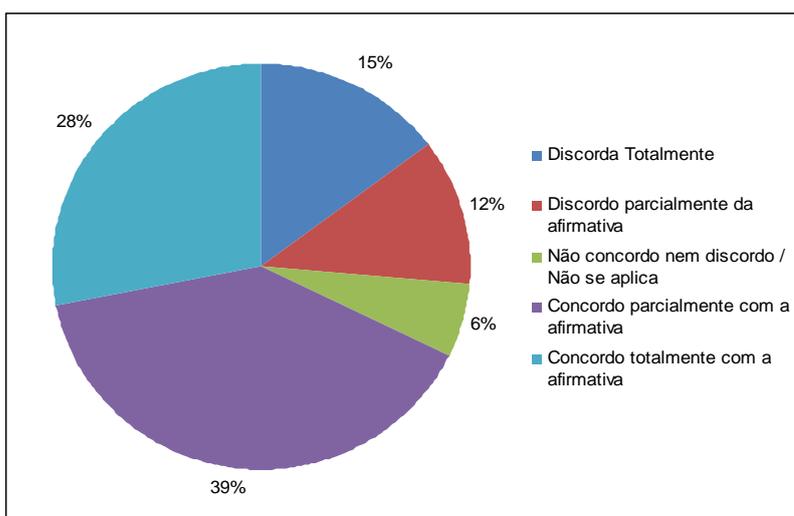


Figura 1

Item 1 da Escala: Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.

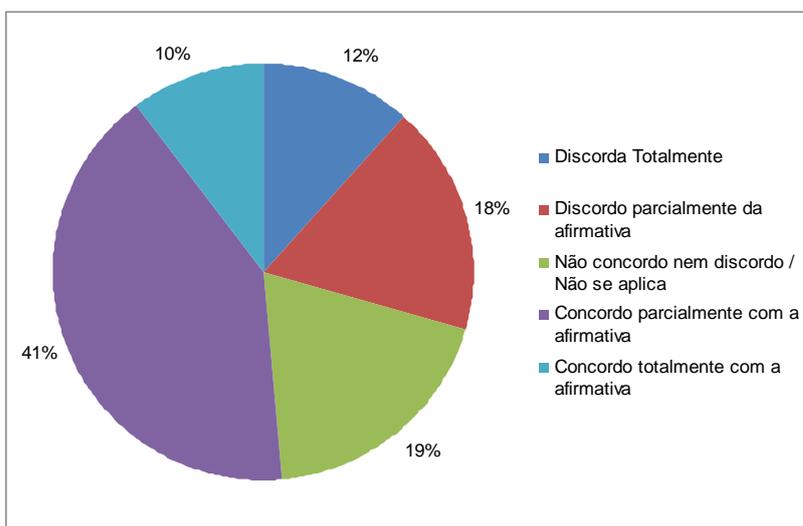


Figura 2

Item 2 da Escala: Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.

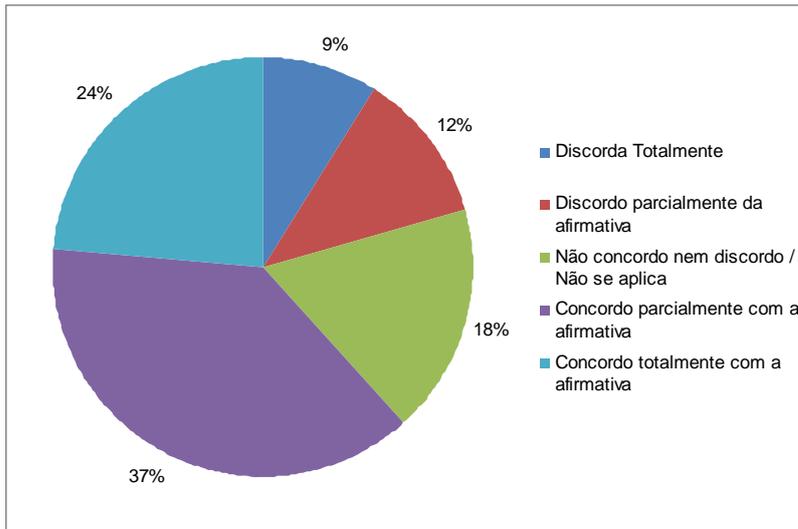


Figura 3
Item 3 da Escala: Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.

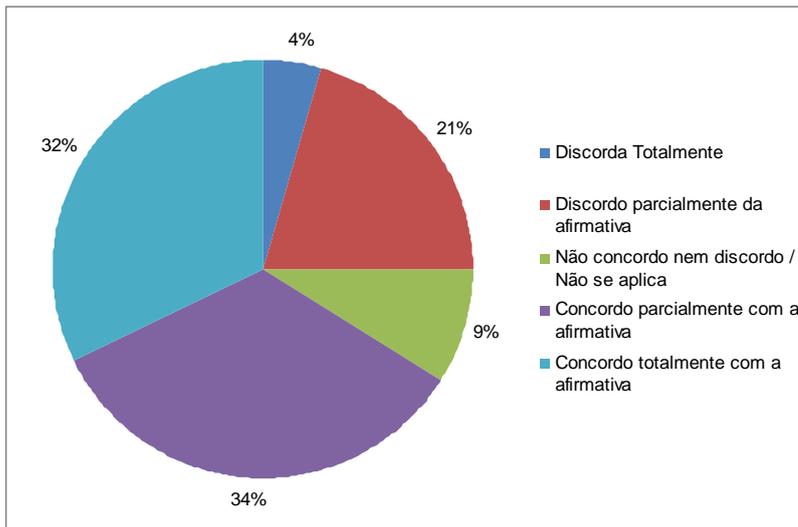


Figura 4
Item 4 da Escala: A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas, etc).

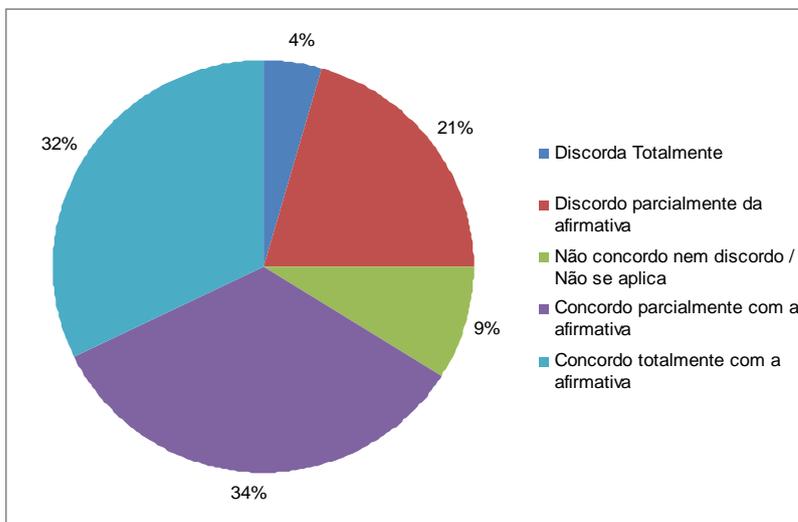


Figura 5
Item 5 da Escala: A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.

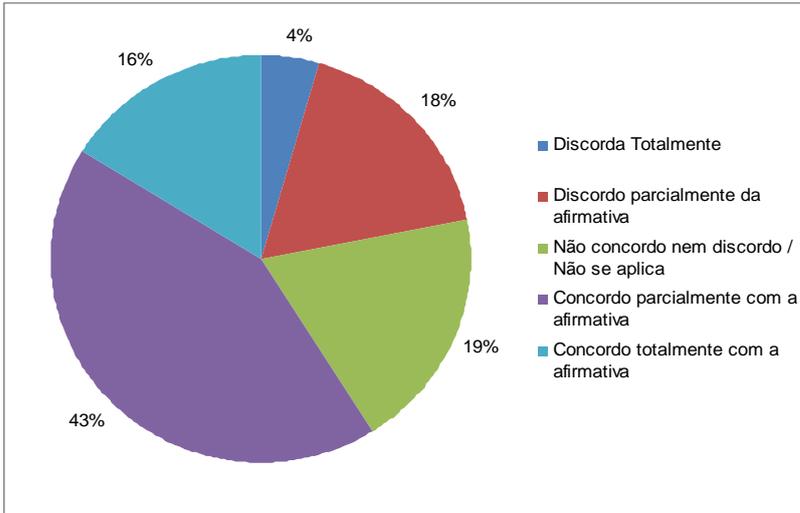


Figura 6
Item 6 da Escala: A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.

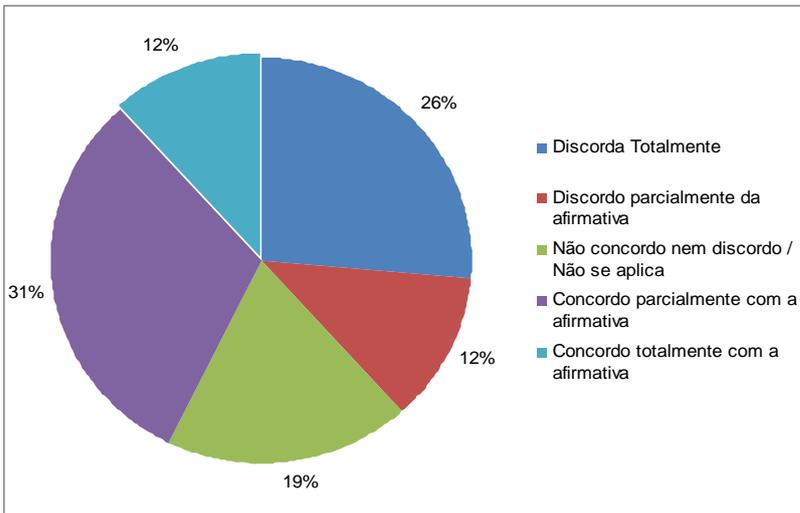


Figura 7
Item 7 da Escala: A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.

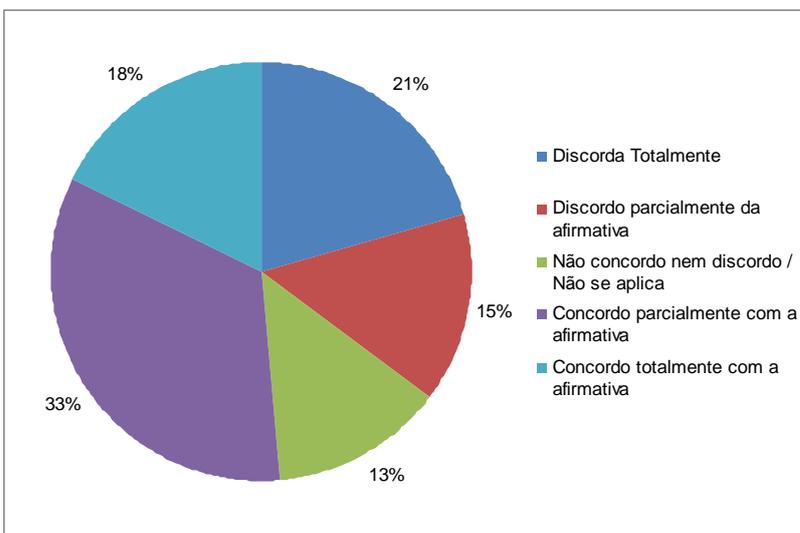


Figura 8
Item 8 da Escala: A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.

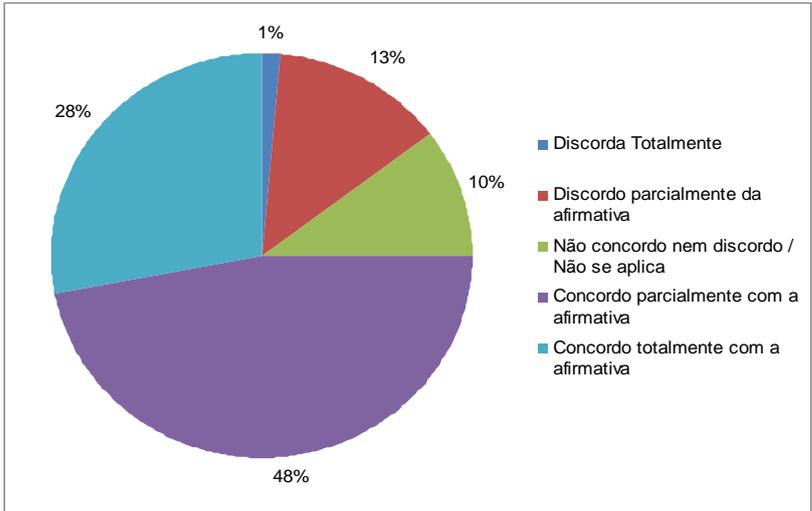


Figura 9
Item 9 da Escala: A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.

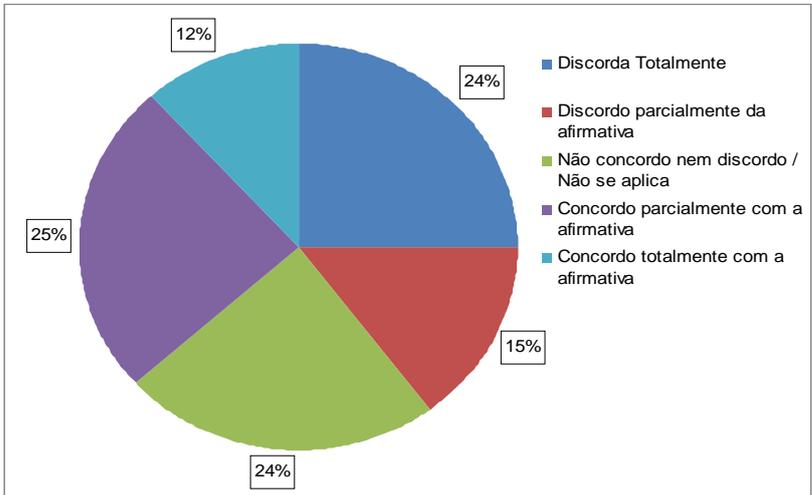


Figura 10
Item 10 da Escala: A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.

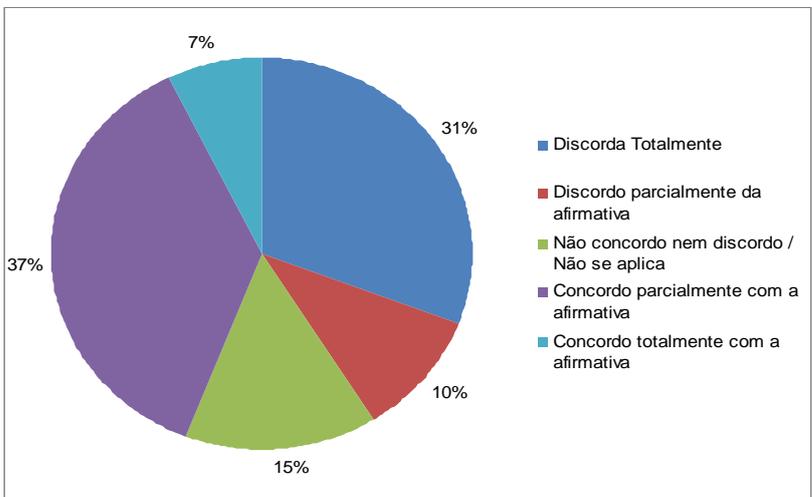


Figura 11
Item 11 da Escala: A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.

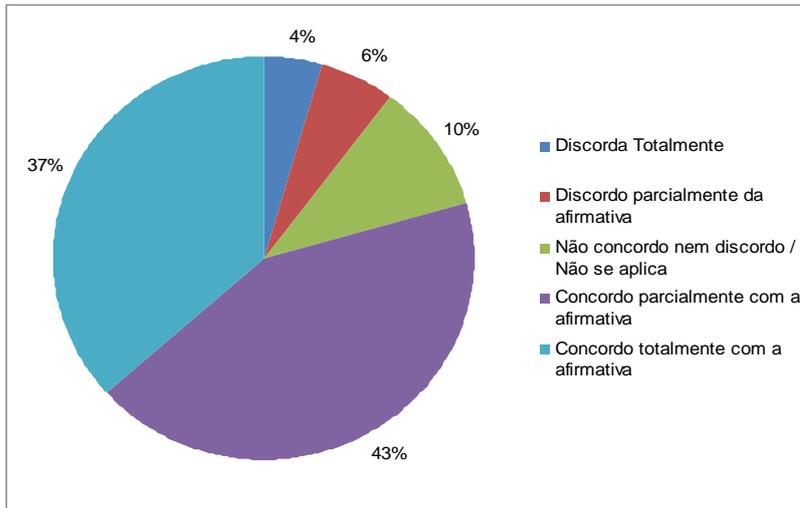


Figura 12

Item 12 da Escala: A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).

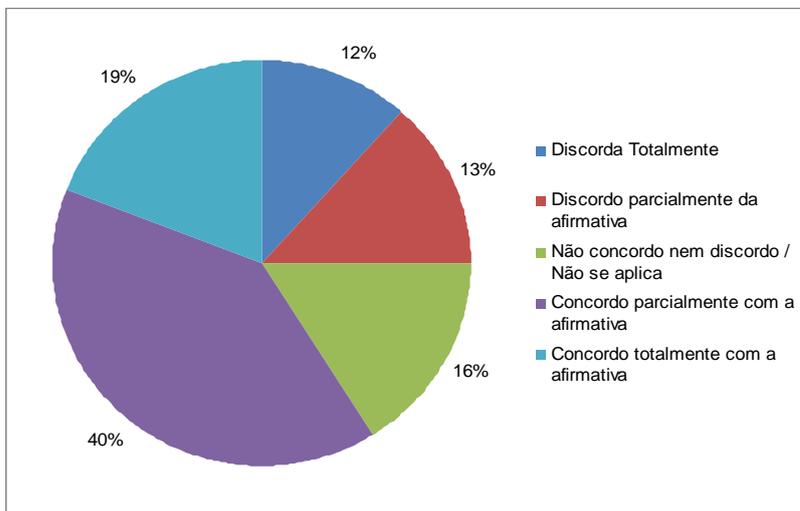


Figura13

Item 13 da Escala: A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.)

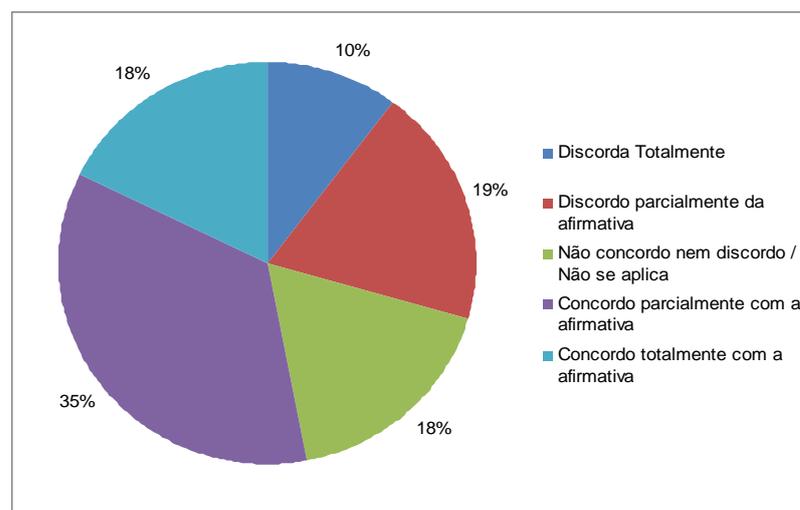


Figura 14

Item 14 da Escala: Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.

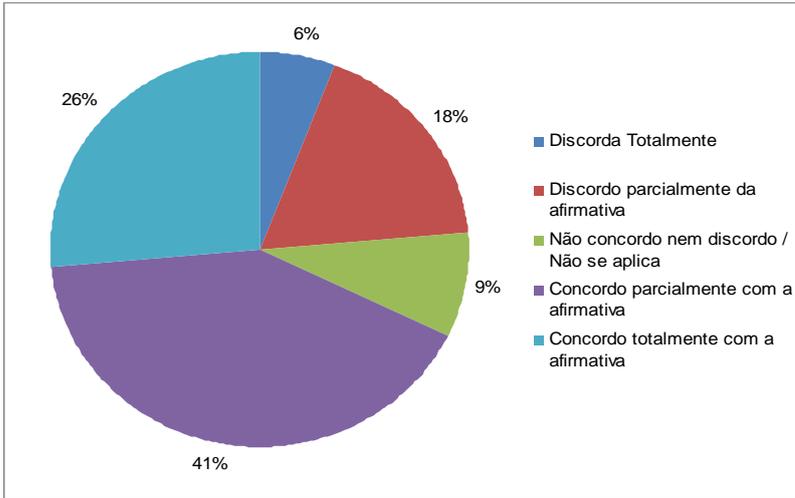


Figura 15
Item 15 da Escala: Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.

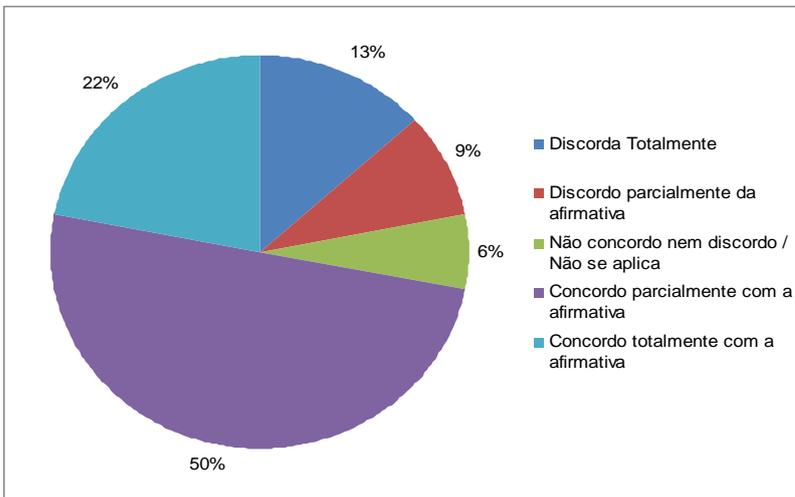


Figura 16
Item 16 da Escala: Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.

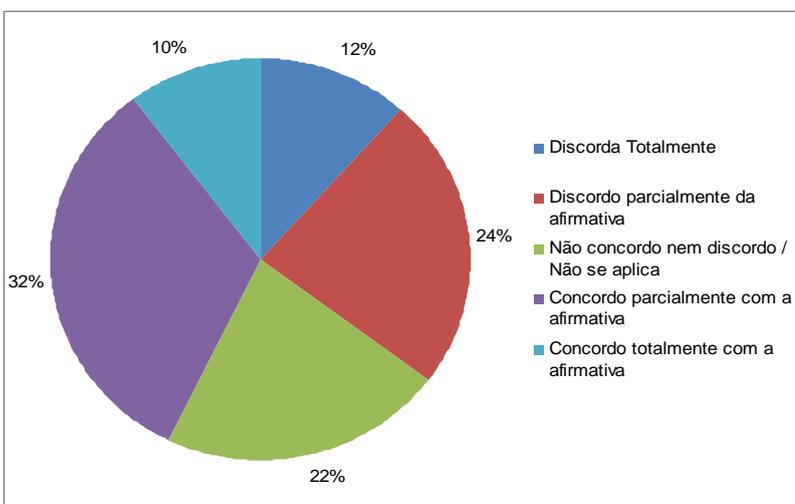


Figura 17
Item 17 da Escala: A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.

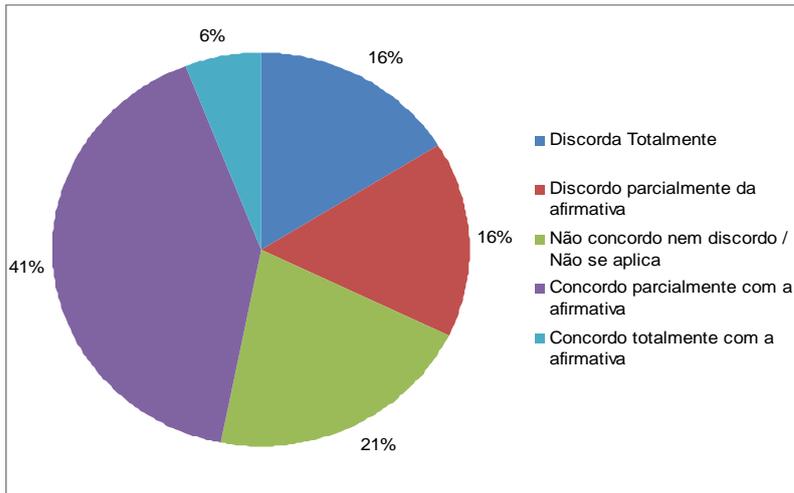


Figura 18

Item 18 da Escala: Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.

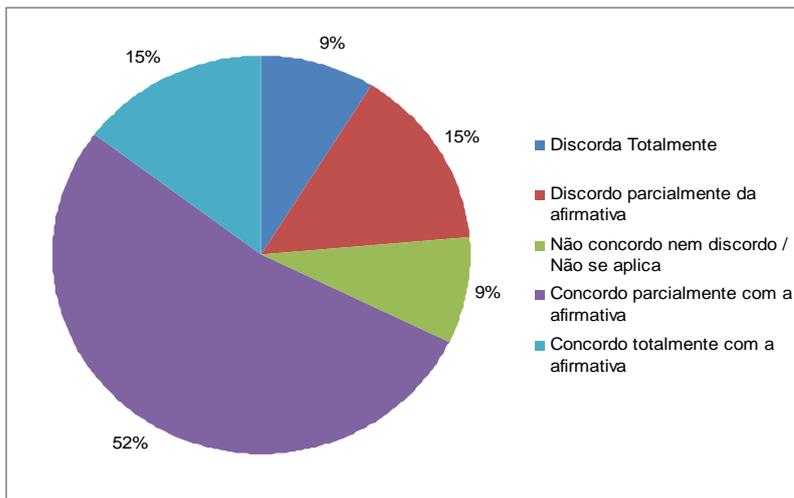


Figura 19

Item 19 da Escala: A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc).

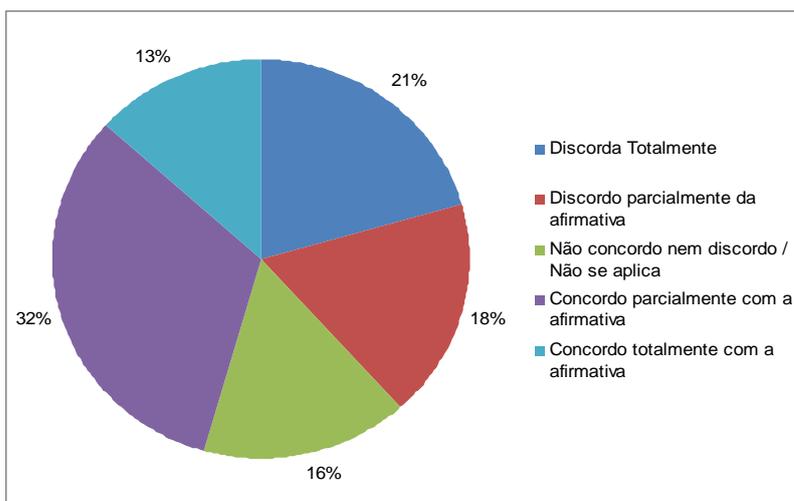


Figura 20

Item 20 da Escala: A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc).

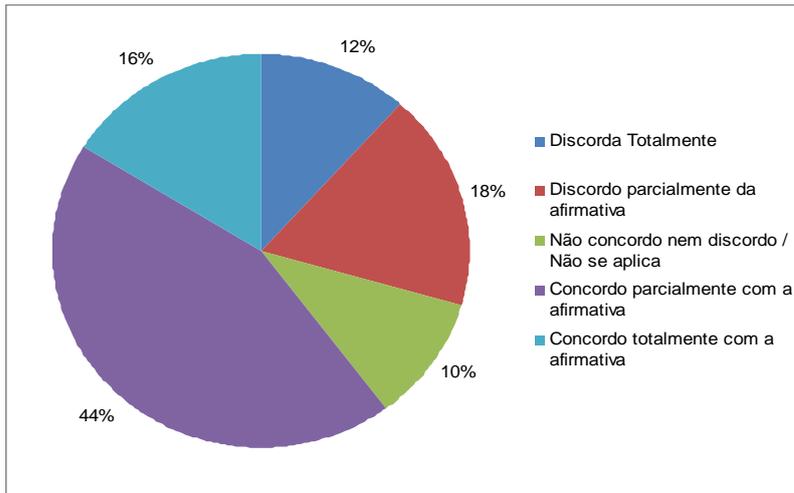


Figura 21

Item 21 da Escala: Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.

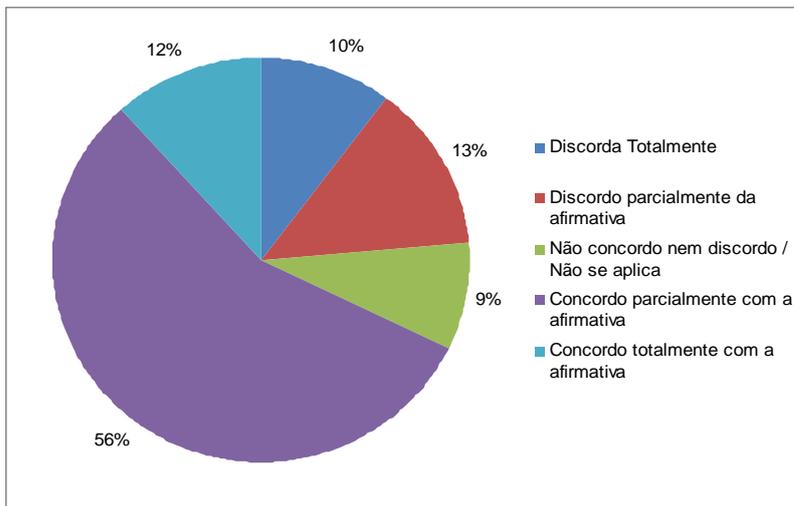


Figura 22

Item 22 da Escala: A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.

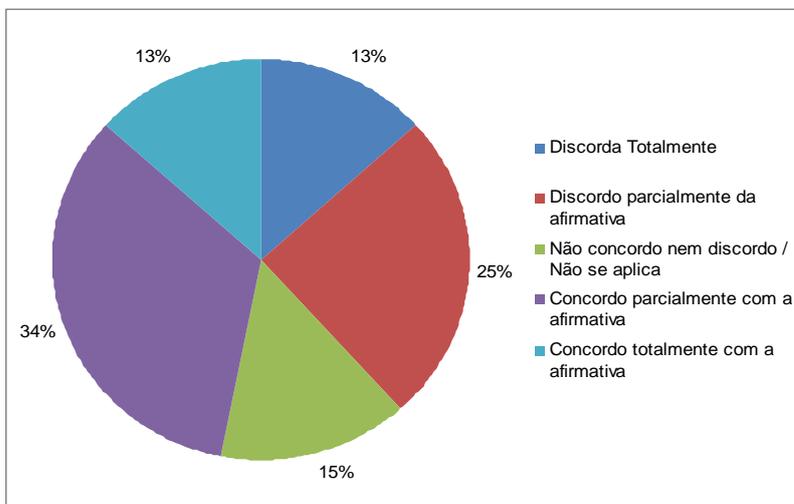


Figura 23

Item 23 da Escala: Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.

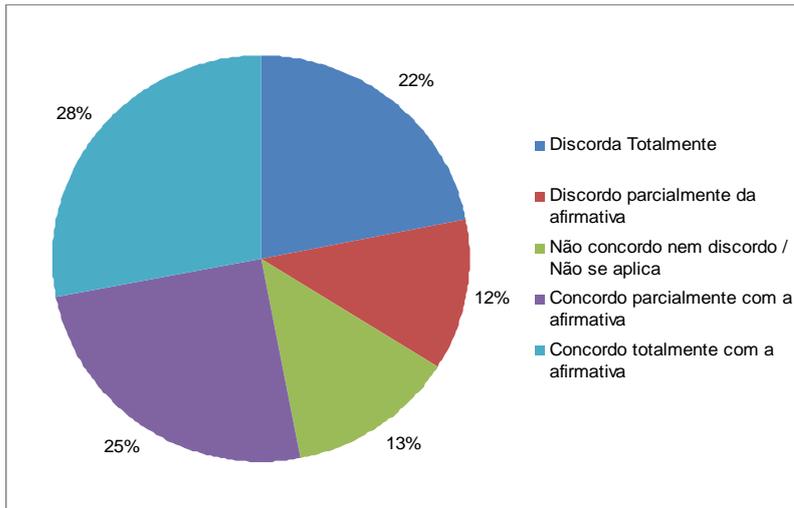


Figura 24
Item 24 da Escala: Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes

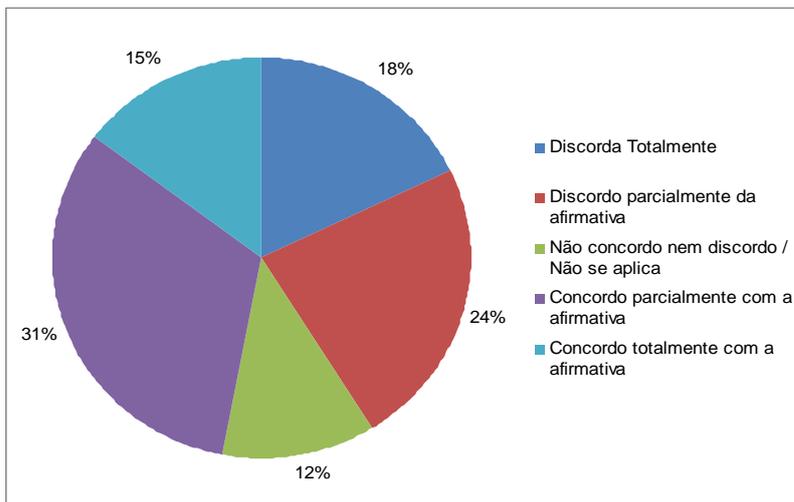


Figura 25
Item 25 da Escala: A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.

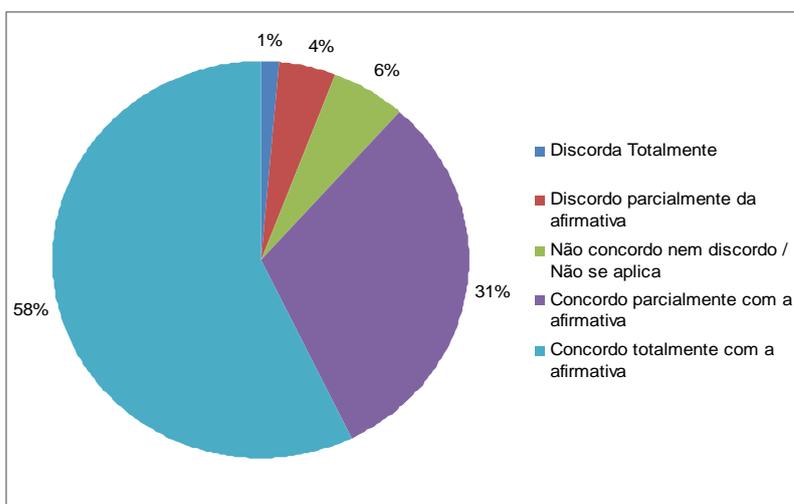


Figura 26
Item 26 da Escala: A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc).

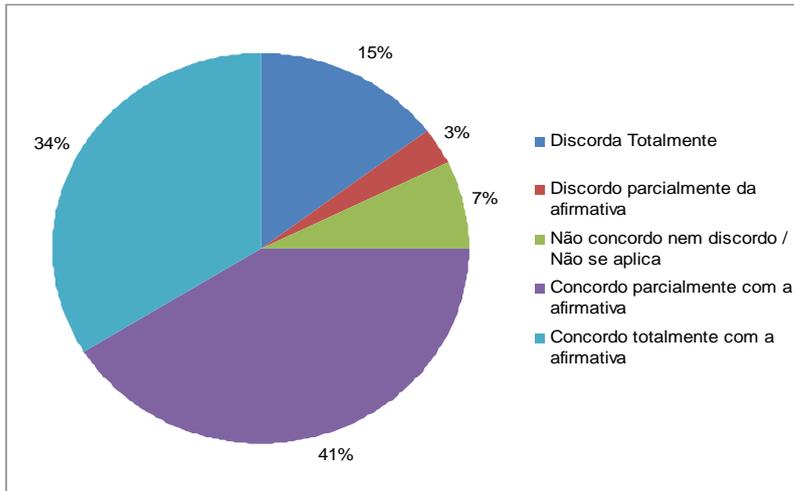


Figura 27

Item 27 da Escala: A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc).

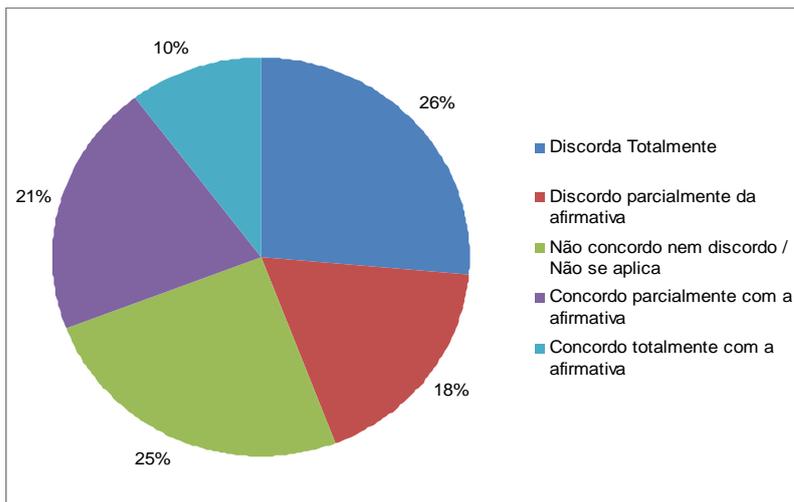


Figura 28

Item 28 da Escala: Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.

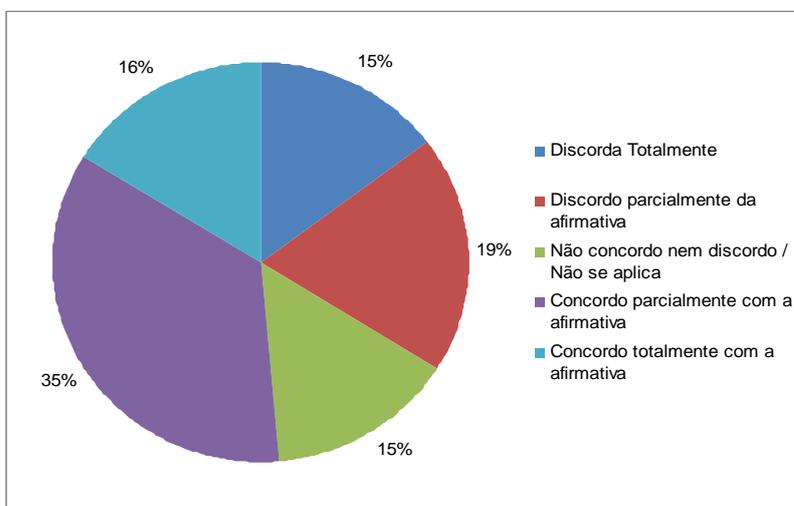


Figura 29

Item 29 da Escala: A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.

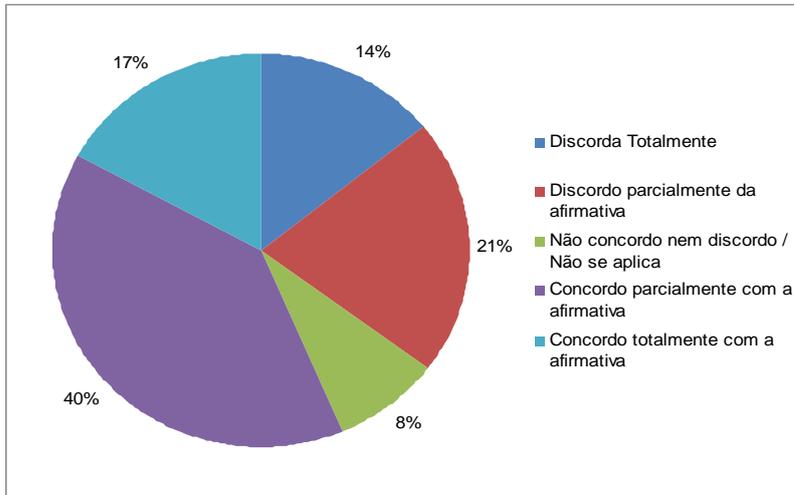


Figura 30

Item 30 da Escala: As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).

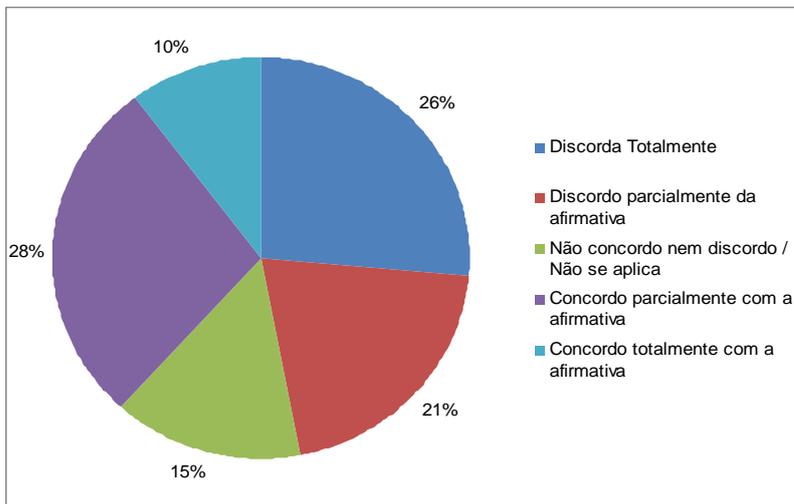


Figura 31

Item 31 da Escala: A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.

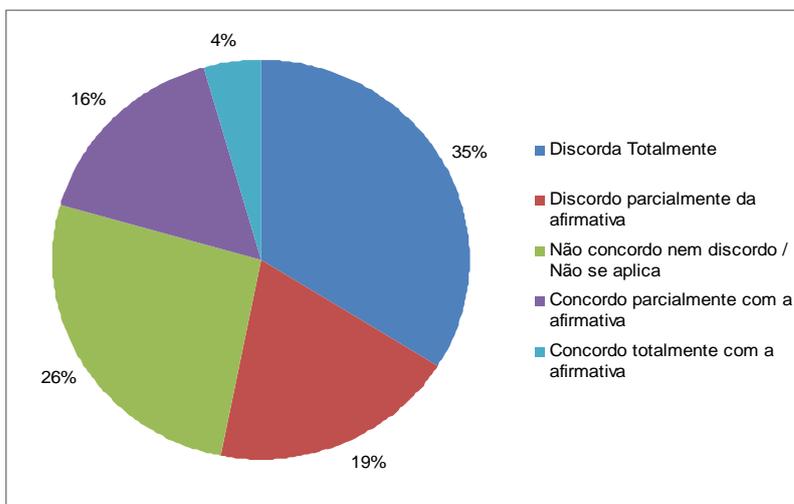


Figura 32

Item 32 da Escala: Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.

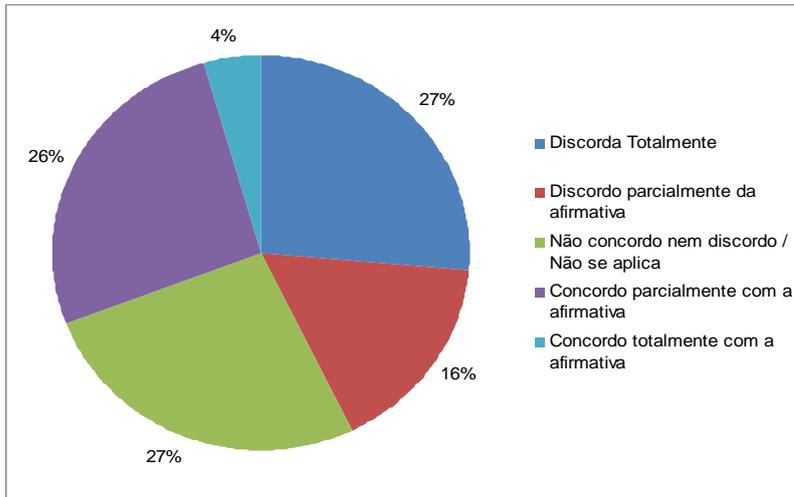


Figura 33

Item 33 da Escala: Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.

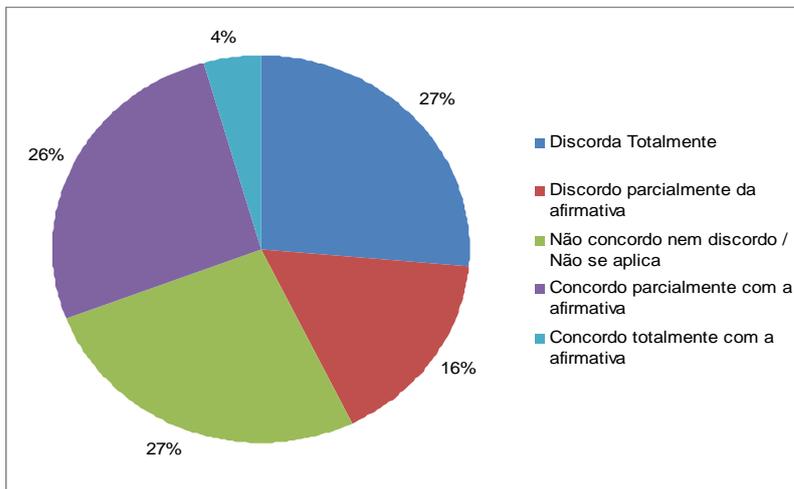


Figura 34

Item 34 da Escala: Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.

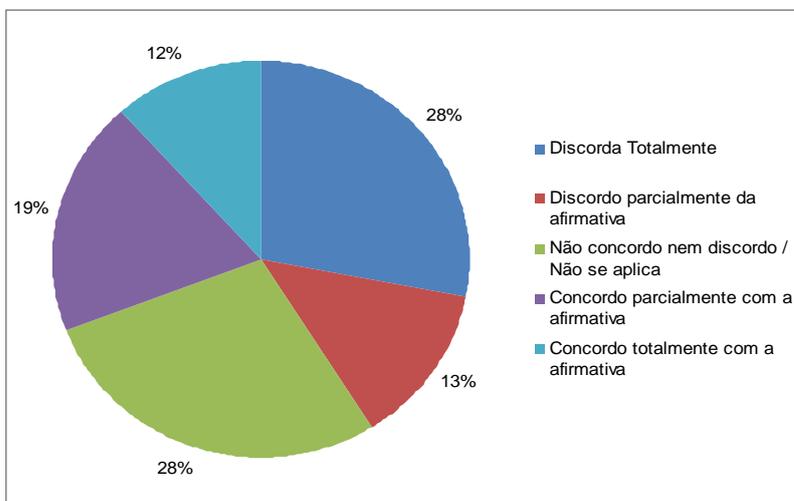


Figura 35

Item 35 da Escala: Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.

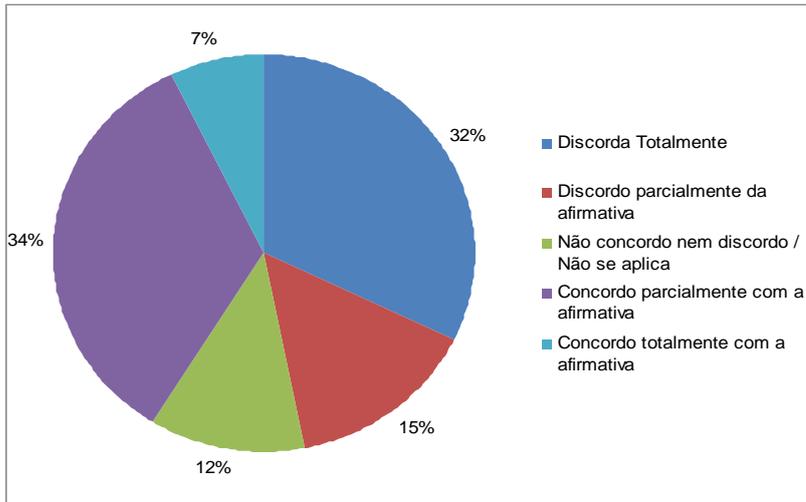


Figura 36

Item 36 da Escala: A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.

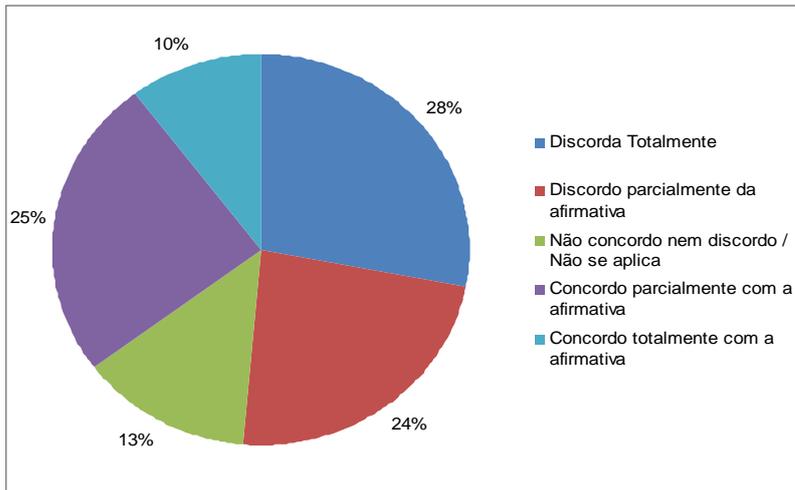


Figura 37

Item 37 da Escala: A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.

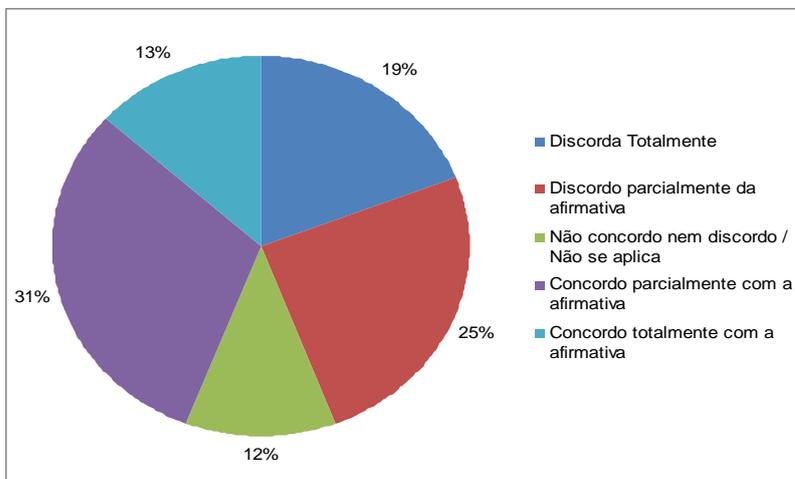


Figura 38

Item 38 da Escala: Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc).

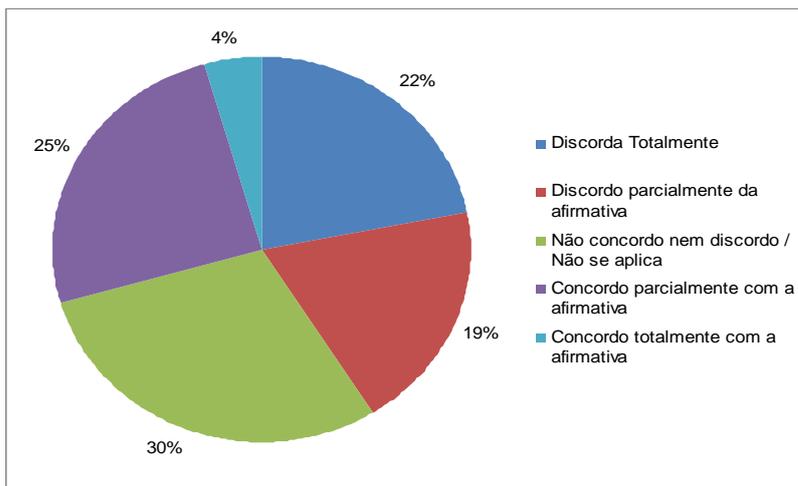


Figura 39

Item 39 da Escala: Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.

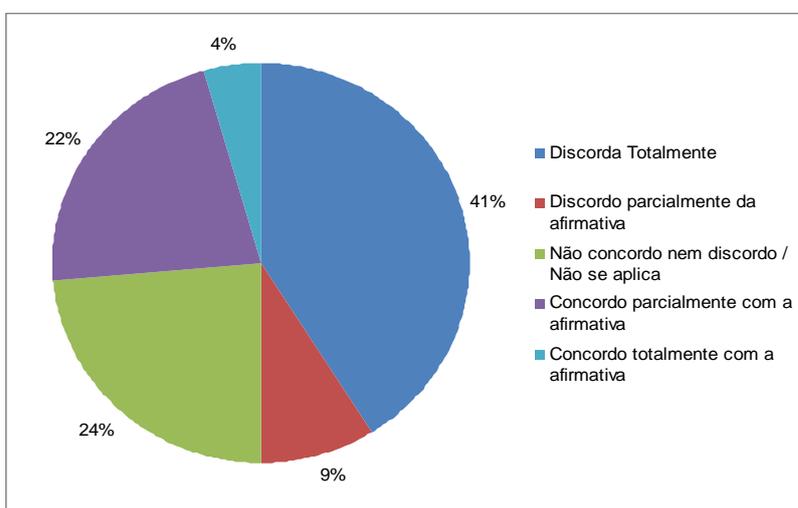


Figura 40

Item 40 da Escala: Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

4.1.2 Política de Recrutamento e Seleção

Quanto à política de recrutamento e seleção utilizada pelo MTE, notou-se uma melhor percepção quanto ao item 5 da Escala, enquanto que, o item menos percebido foi o 4 da Escala. Significa dizer que o MTE faz uma boa divulgação aos candidatos das informações condizentes à etapas e critérios do processo seletivo. No que se refere ao item 4 verificou-se pouca percepção por parte dos servidores, visto que, o MTE utiliza-se de poucos instrumentos de seleção como, entrevistas, provas etc.

Importante citar que a seleção nos órgãos se dá por meio de concurso público. Todavia, acerca dessa política, os servidores demonstraram razoável percepção.

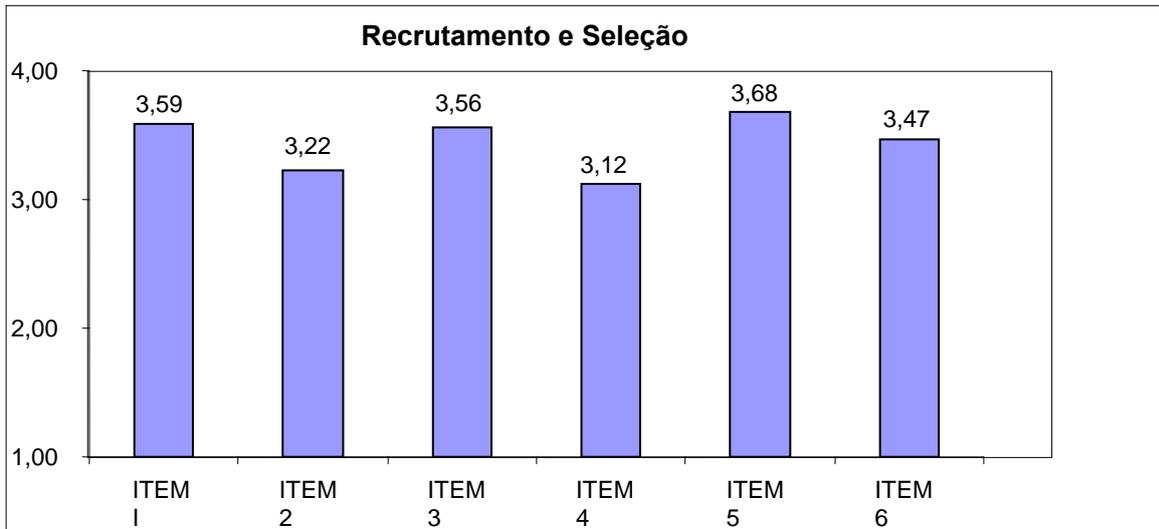


Gráfico 1. Política de Recrutamento e Seleção

Fonte: Dados primários coletados pelo autor

DP: 1,24

4.1.3 Política de Envolvimento

Em se tratando da política de envolvimento, verifica-se uma pequena variação da percepção dos servidores do MTE. O item melhor percebido foi o que diz respeito ao incentivo à integração dos colaboradores como, em confraternizações e eventos sociais ou esportivos. Dentre as questões respondidas, quatro itens não foram percebidos, como os itens 7, 10, 11 e 18. Quatro dos itens apresentados foram pouco percebidos e quatro foram razoavelmente percebidos.

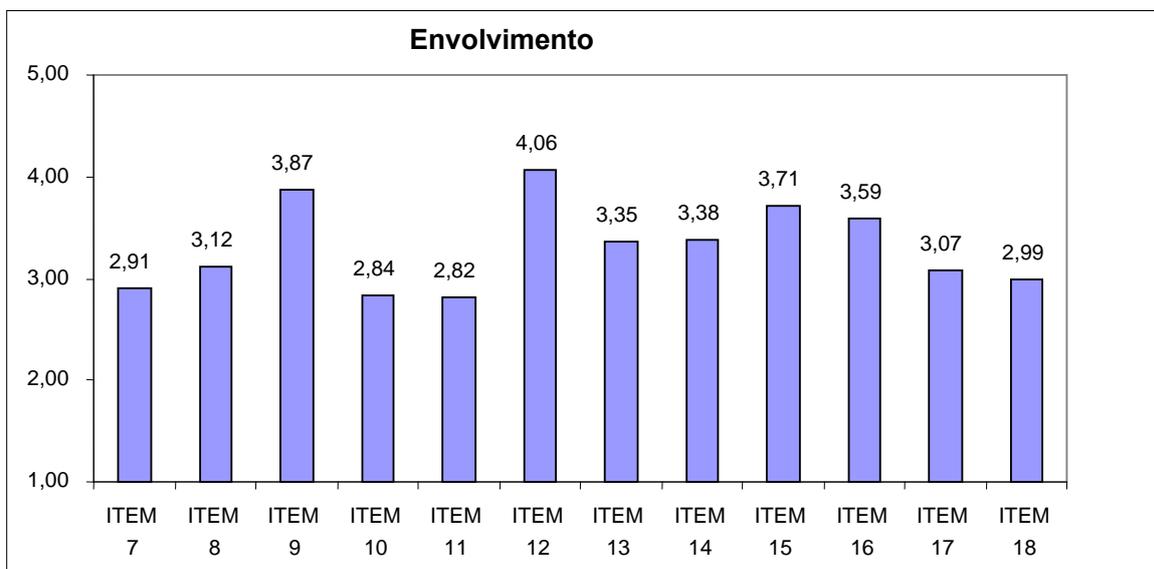


Gráfico 2. Política de Envolvimento

Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 3,31

DP: 1,3

4.1.4 Política de Treinamento e Desenvolvimento

Conforme os resultados apresentados, notou-se que cinco dos itens respondidos apresentaram pouca percepção. Porém, verifica-se que o item 19 demonstrou que foi razoavelmente percebido pelos servidores do MTE.

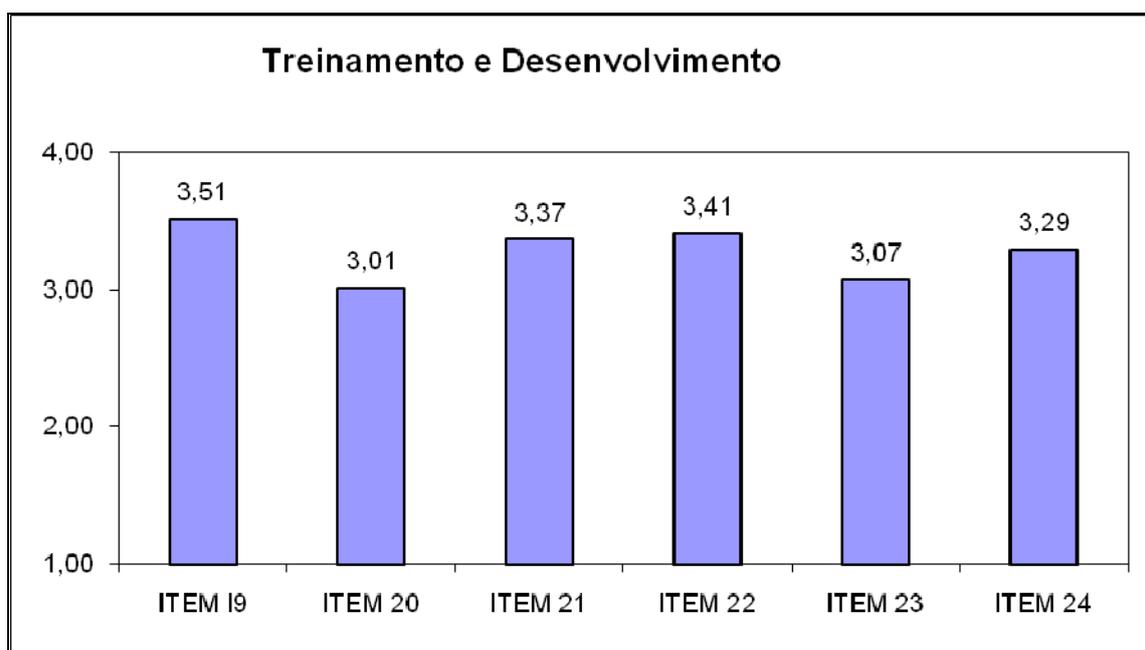


Gráfico .3 Política de Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 3,29
 DP: 1,29

Dentre os pouco percebidos, os itens 20 e 23 se destacam, notando-se que os servidores do MTE pouco perceberam o investimento em desenvolvimento e educação.

4.1.5 Política de Condições de Trabalho

Nessa política o item 26 foi o melhor percebido, demonstrando que os servidores do MTE tiveram boa percepção acerca de benefícios oferecidos pelo Órgão como, plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação etc. O item 28 não foi percebido. O item 27 foi razoavelmente percebido, enquanto que os demais foram pouco percebidos.

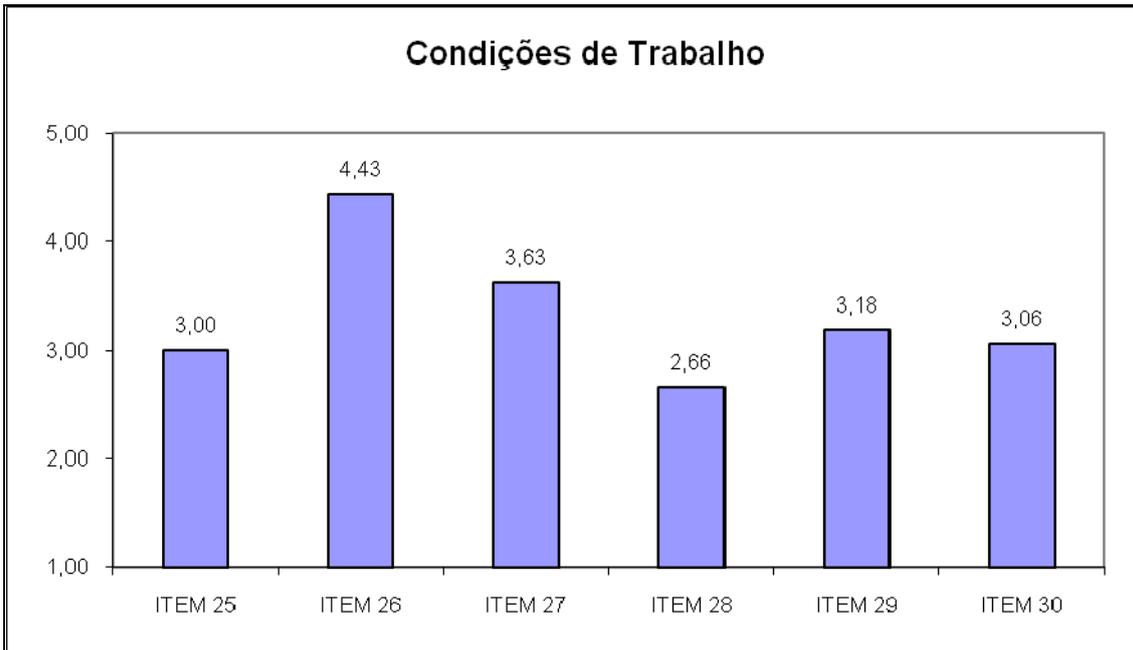


Gráfico .4 Política de Condições de Trabalho
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 3,33
 DP: 1,27

4.1.6 Política de Avaliação de Desempenho e Competências

Em relação à política de avaliação de desempenho, percebeu-se que o item 35 foi pouco percebido. Em relação aos demais itens, verificou-se que não foram percebidos.

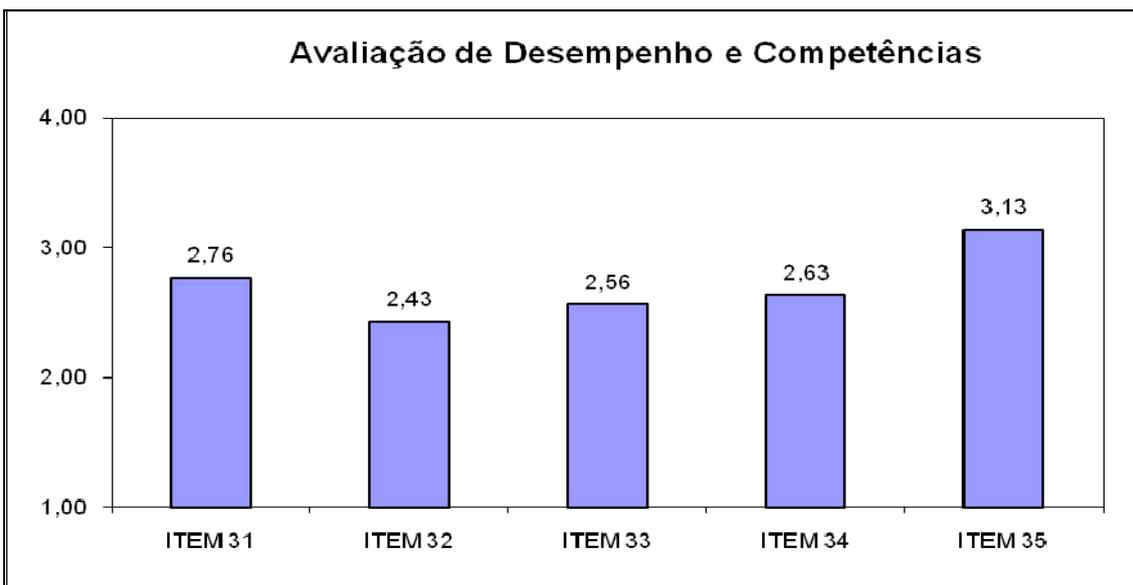


Gráfico .5 Política de Avaliação de Desempenho e Competências
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 2,70
 DP: 1,79

4.1.7 Política de Recompensas

Sobre a política de recompensas, os resultados demonstraram que esta não foi percebida.

Essa política é de difícil mensuração no serviço público, entretanto, a Política de Avaliação de Desempenho, poderá proporcionar uma melhora significativa na Política de Recompensa.

Isso pode ter motivado um alto índice de ausência de percepção.

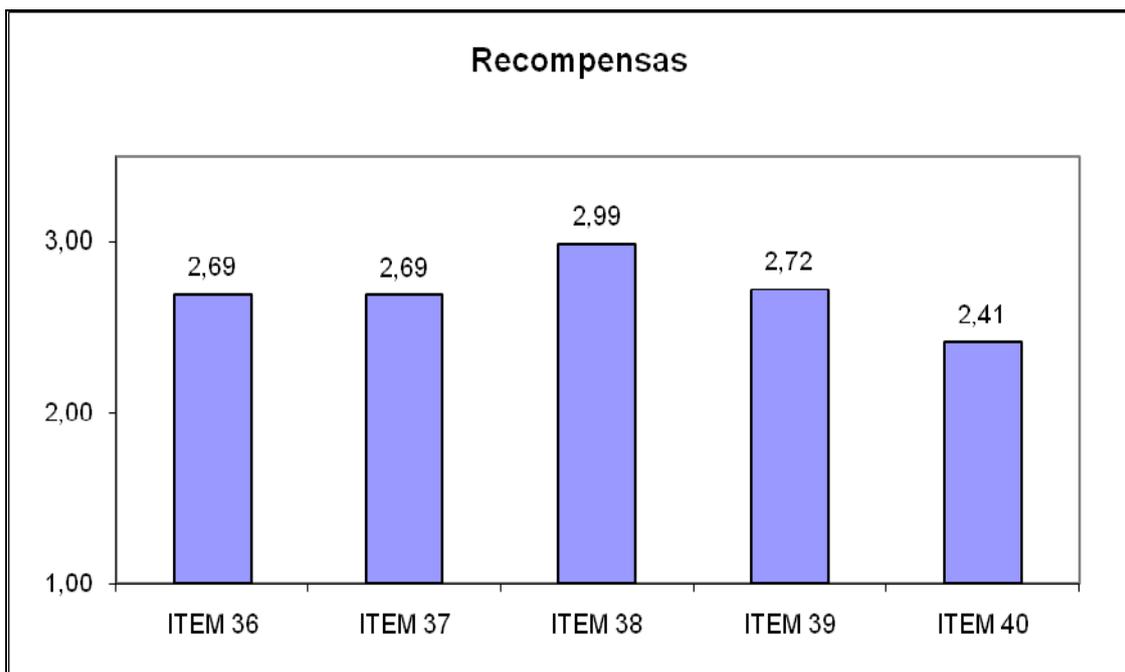


Gráfico .6 Política de Recompensas
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 2,70
 DP: 1,34

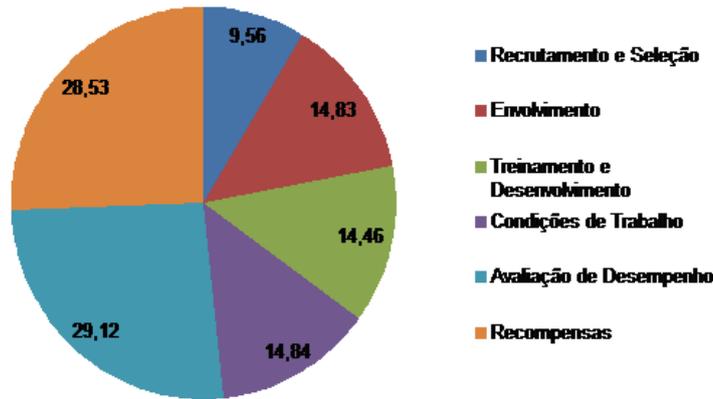
4.1.8 Percepção Geral das Políticas de GP

É facilmente identificável que as médias encontradas estão situadas nos campos de ponto neutro (mais ou menos). Os pesquisados concordam parcialmente com as afirmativas nas políticas de recrutamento e seleção, de envolvimento, de treinamento e desenvolvimento e de condições de trabalho. Nas políticas de avaliação de desempenho e competências e de recompensa, os pesquisados responderam discordar totalmente da afirmativa.

A seguir, serão apresentados os gráficos de todas as políticas, mas dividido por respostas únicas.

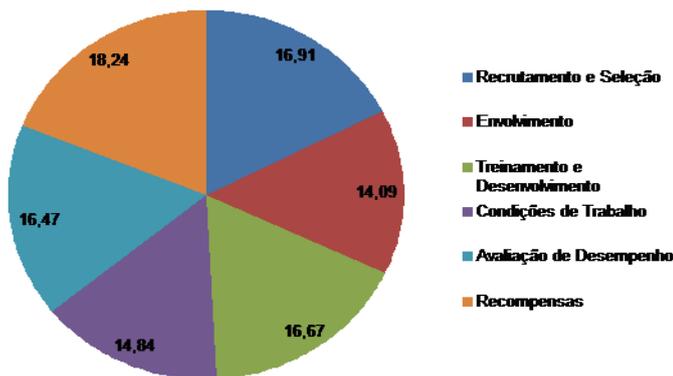
Assim sendo, segue abaixo o gráfico das políticas cujas respostas foram “discordo totalmente da afirmativa”:

Discorda totalmente



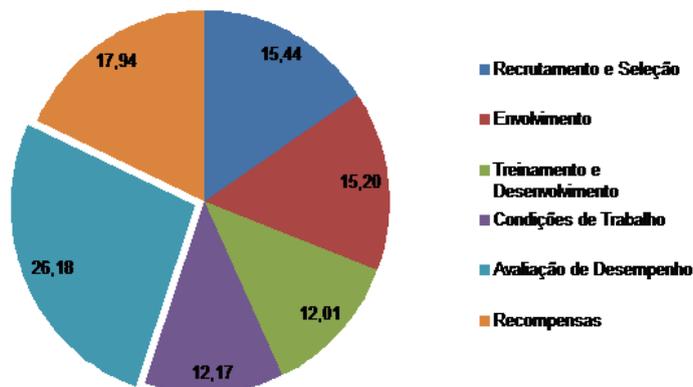
Como se vê, as Políticas de Avaliação de Desempenho e de Recompensas tiveram o maior número de discordância total.

Discorda parcialmente



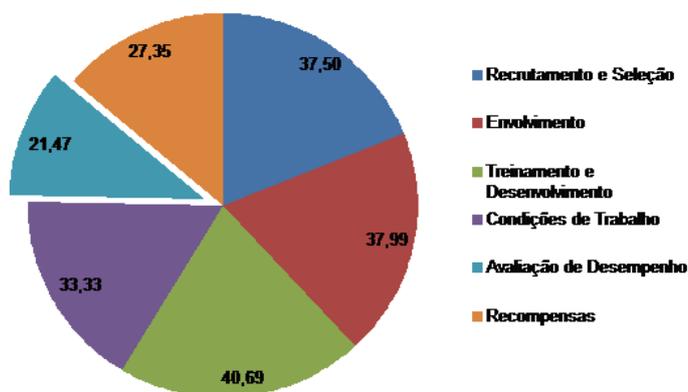
Nas respostas “discordo parcialmente da afirmativa” verifica-se um equilíbrio quanto aos valores atribuídos às políticas.

Não concorda nem discorda / Não se aplica



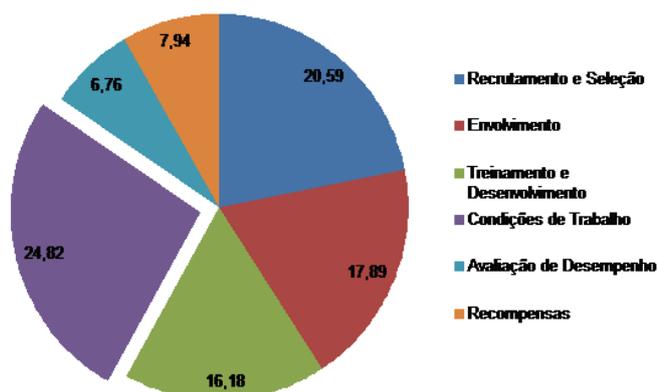
Houve também um destaque para as Políticas de Avaliação de Desempenho e de Recompensas, em razão da falta de adoção das respectivas políticas.

Concorda parcialmente



Aqui os valores se invertem, beneficiando as Políticas de Recrutamento e Seleção, Envolvimento e Treinamento e Desenvolvimento, em contraponto com a Política de Avaliação de Desempenho que teve o menor índice.

Concorda totalmente



Novamente, as duas que restaram prejudicadas foram as Políticas de Avaliação de Desempenho e de Recompensas.

O gráfico abaixo representa os objetivos definidos para identificar a percepção dos servidores do MTE, lotados na CGRH a respeito das Políticas de GP. Para tanto, apresentou-se o gráfico 8 com as médias de escores obtidas para cada variável.

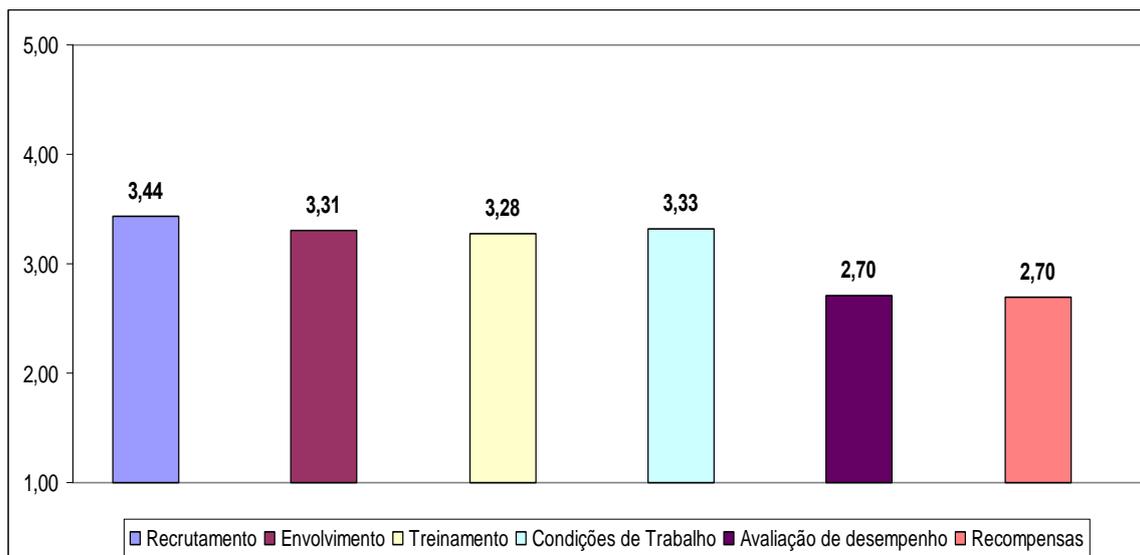


Gráfico 8. Percepção Geral das Políticas de GP
Fonte: Dados primários coletados pelo autor

Média: 3,59
 DP: 1,36

Observa-se no referido gráfico que duas políticas não foram percebidas: a Política de Avaliação de Desempenho e Competência e a Política de Recompensas. A Política de Avaliação de Desempenho e Competência, conforme já mencionado no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, está em fase de implantação no MTE, enquanto que, a Política de Recompensas evidencia difícil percepção no serviço público. Mas, identifica-se que, com a devida implantação da primeira política é possível vislumbrar uma significativa melhora na segunda.

Verifica-se, portanto, que a ausência das duas políticas tem sido a causa dos resultados encontrados nesta pesquisa.

As demais políticas, Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento e Condições de Trabalho foram pouco percebidas, identificando-se, inclusive, uma média bastante próxima entre as quatro políticas.

O panorama apresentado sinaliza descontentamento por parte dos servidores das práticas adotadas pelo MTE.

A seguir, o capítulo das conclusões e recomendações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do presente estudo, fazendo-se necessário expor as limitações e contribuições da pesquisa e indicando recomendações para estudos futuros.

5.1 Síntese dos Principais Resultados

Todos os objetivos propostos foram atingidos. Em linhas gerais, duas das políticas não foram percebidas, ou seja, a Política de Avaliação de Desempenho e Competência e a Política de Recompensas. As demais políticas foram pouco percebidas, verificando-se pequena variação na média encontrada para cada uma delas. Por fim, identificou-se que a Política de Avaliação de Desempenho e Competência está em fase de implantação, podendo provocar melhora na Política de Recompensas. Em outras palavras, conclui-se que há grande espaço na Coordenação estudada (CGRH) para melhorias nas políticas de GP, lembrando que estas são fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

5.2 Limitações e Contribuições da Pesquisa

Considerando tratar-se de um trabalho científico e, juntando-se a isso a escassez de estudos realizados sobre o tema, conforme exposto no item 2.4 dessa monografia, importante frisar a grande contribuição dessa pesquisa na área da Percepção de Políticas de GP, sobretudo para elaboração de trabalhos futuros.

A pesquisa apresentou um diagnóstico da percepção dos servidores da Política de GP adotada na Coordenação-Geral de Recursos Humanos no Ministério do Trabalho e Emprego.

A principal limitação do estudo foi seu caráter transversal, fato que gera pequeno poder de generalização dos resultados, limitados ao momento e à amostra pesquisados.

A pesquisa teve duas contribuições: a acadêmica e a organizacional.

Acadêmica: contribuir com os estudos sobre Políticas de GP.

Organizacional: depreende-se que vai subsidiar os gestores em suas tomadas de decisões.

5.3 Recomendações para Estudos Futuros

Diante do que foi exposto, não é demais enfatizar que as organizações nunca precisaram tanto dos dotes humanos para vencer o mercado competitivo dos tempos modernos, isto é, a idéia de “recursos” adotada em tempos de outrora restou obsoleta, haja vista, a necessidade de se aplicar o conhecimento, a criatividade e a emoção, inerentes à pessoa e não a recursos.

Nos dias atuais, tornou-se necessário o estreitamento do relacionamento “pessoa X organização”, construindo, a partir disso, um ambiente harmonioso onde haja oportunidade para que cada colaborador desenvolva suas habilidades por meio do conhecimento e da criatividade.

Não se pode olvidar que esse novo modelo de Gestão de Pessoas ainda não alcançou a maturidade desejada e, esta é uma das razões pelas quais ainda não encontrou total guarida no meio empresarial.

Todavia, faz-se necessário aplicar o questionário a outros departamentos do MTE para realizar um diagnóstico mais global sobre a percepção das políticas de GP pelos servidores.

Com base no diagnóstico por ora produzido, sugere-se a implantação de ações para melhoria da percepção dos servidores quanto às políticas de GP.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C.; **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, A. V. B.; **Os vínculos indivíduo-organização**: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. Anais... Canela: ANPAD, 1992. v. 6. p. 290-304.

DEMO, G.; **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**. 3 ed. São Paulo:Atlas,2010.

DEMO, G.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B; ROZZETT, K.; NUNES, I. **Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)**: complementação e revalidação. In: Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho, 2. Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 2011.

DESSLER, G.; **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, A.L.; **O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL A.C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACÊDO, M.M.C.; **Metodologia científica aplicada**. Brasília: Scala Gráfica e Editora, 2005.

MASLOW, A.H.; **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

O'REILLY III, C. A.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PONTES, B. R.; **Avaliação de desempenho**. 10 ed. São Paulo: LTr, 2008.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P; FORTUNA, A.M. **Gestão com Pessoas**: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, S. C.; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O modelo de excelência em gestão pública. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/saneamento-ambiental/acoes/acoes-complementares-1/o-modelo-de-excelencia-em-gestao>. Acesso 20 fev. 2011.

Sites pesquisados e utilizados na pesquisa:

<http://raosoft.com/samplessize.html>. Acesso em 10 mai. 2011.

<http://portal.mte.gov.br/institucional/estrutura-organizacional/>. Acesso em 03 mai. 2011.

ANEXO

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Você deve avaliar cada uma das 40 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de gestão de pessoas da organização em que você trabalha.

Por favor, não deixe nenhum item em branco! Organização em que trabalha:

_____.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas, etc).	
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
ENVOLVIMENTO		
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	

12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
16	Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	
18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc).	
20	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc).	
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	
	CONDIÇÕES DE TRABALHO	
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e	

	qualidade de vida.	
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc).	
27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc).	
28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
	AValiação DE DESEMPENHO	
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	
	RECOMPENSAS	
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	
37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex:	

	promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc).	
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

DEMO, G.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B; ROZZETT, K.; NUNES, I. **Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP):** complementação e revalidação. In: Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho, 2. Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 2011.