

## UM ESTUDO SOBRE OS PRINCÍPIOS DO GESPÚBLICA NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

### A STUDY ON THE GESPÚBLICA'S PRINCIPLES IN THE FRAMEWORK OF PEOPLE MANAGEMENT IN AN AGENCY OF THE GOVERNMENT OF THE STATE OF PERNAMBUCO

Kevin Ferreira Corcino,<sup>1</sup>  
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras<sup>2</sup>  
Lúcia Lima Rodrigues<sup>3</sup>  
José Ribamar Marques de Carvalho<sup>4</sup>

#### RESUMO

A administração pública por diferir da iniciativa privada em seu propósito social e missão, sempre buscou evoluir adotando as melhores práticas já consolidadas na iniciativa privada. Em 2005 o governo federal, por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro, lançou um marco na criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal (GESPÚBLICA). Este programa tem como principal objetivo promover uma gestão pública de excelência e propõe parâmetros de estímulo para as organizações públicas alcançarem uma melhor gestão através de gerenciamento em várias dimensões, entre elas a de gestão de pessoas. Este artigo tem como objetivo avaliar a percepção por parte dos servidores, de um órgão da administração do Governo de Pernambuco, dos princípios norteadores do GESPÚBLICA, em sua dimensão de gestão de pessoas. Utilizando como metodologia a pesquisa exploratória e o estudo de caso, através do questionário online usado como instrumento de coleta foi possível demonstrar que existe um grande desafio a ser superado pelo órgão nos subsistemas “recompensando pessoas”, “aplicando pessoas”, “desenvolvendo pessoas” e “mantendo pessoas”. Estes subsistemas são percebidos de uma forma negativa, sendo preciso adotar práticas dentro desta organização e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da gestão pública de excelência.

<sup>1</sup> Aluno de mestrado profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande. Pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Candido Mendes-AVM. Pós-graduado em Gestão de Pessoas pela Faculdade Boa Viagem-DeVry. Graduado em Administração pela Faculdade Boa Viagem. E-mail: [kevinfc@hotmail.com](mailto:kevinfc@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (2003). Graduada em Ciências Contábeis - Unipê Centro Universitário de João Pessoa (1995). Atualmente é Professora adjunta da Universidade Federal da Paraíba. Profa Dr<sup>a</sup> Do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Campina de Grande e da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: [marcleide@gmail.com](mailto:marcleide@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora catedrática de Contabilidade na Universidade do Minho. Doutora em Ciências Empresariais, especialização em Contabilidade. E-mail: [lrodrigues@eeg.uminho.pt](mailto:lrodrigues@eeg.uminho.pt)

<sup>4</sup> Graduado em Ciências Contábeis (Universidade Estadual da Paraíba). Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-Graduação UnB/UFPB/UFRN (2007). Doutor em Recursos Naturais pelo Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais UFCG (2013). Pós-doutorando em Ciências Contábeis - PPGCont Unisinos. Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFCG) e do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/UFCG). Professor Adjunto II (Dedicação Exclusiva) da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC), Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Vice-diretor do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (UFCG). Professor Permanente e Coordenador do PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. E-mail: [profribamar@gmail.com](mailto:profribamar@gmail.com)

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. GESPÚBLICA. MEGP. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The public administration, since it differs from private initiative in its social purpose and mission, has always sought to evolve by adopting the best practices already consolidated in the private sector. In 2005, the federal government, through Decree No. 5,378, dated February 23, launched a milestone in the creation of the Federal Government's National Program for Public Management and Debure Redaction (GESPÚBLICA). The main objective of this program is to promote public management of excellence and proposes stimulus parameters for public organizations to achieve better management through management in several dimensions, including people management. The purpose of this article is to evaluate the perception of the guiding principles of GESPÚBLICA, in its personnel management dimension, by the employees of an administration body of the Government of Pernambuco. Using as an exploratory research methodology and case study, through the online questionnaire used as a collection tool it was possible to demonstrate that there is a great challenge to be overcome by the organ in the subsystems "rewarding people", "applying people", "developing people" and "keeping people". These subsystems are perceived in a negative way, being necessary to adopt practices within this organization and to develop processes that contribute to the continuous development of the public management.

**Keywords:** Public Administration. GESPÚBLICA. MEGP. People Management.

**JEL CLASSIFICATION:** H0, H1, H7.

## **INTRODUÇÃO**

A relação entre Estado e a sociedade sempre foi o ponto norteador de transformações profundas na história da humanidade. Sempre baseado em um poder imperativo, a governança pública sofre o início de uma mudança drástica no final do século XIX, com a revolução industrial, que se perpetua através do século XX. Esta mudança traduziu-se em um Estado menos centralizador e dominante para um Estado mais descentralizado, gestor de recursos e gerador de riquezas (BRESSER, 1998).

A revolução industrial traz pela primeira vez, a ciência da administração como instrumento de aperfeiçoamento das organizações, buscando a produção com eficiência e eficácia. A administração científica cresce nos polos universitários mundiais e não demora para a administração gerencial achar lugar no Estado. O crescimento econômico mundial passa a demandar por parte dos governos e de empresas, cada vez mais, administradores profissionais capazes de gerir grandes e complexas organizações (NICOLINI, 2003).

No Brasil, várias reformas vão surgindo com o intuito de transformar a administração pública, sempre corrigindo erros históricos cometidos por líderes, ao invés de inovar e acompanhar o crescimento e desenvolvimento de métodos de gestão pública eficientes (HOLLANDA, 1997).

Ao final da Primeira República Brasileira, que durou entre 1889 a 1930, surge um novo período de reformas administrativas na gestão pública brasileira. Esta reforma começou com Getúlio Vargas e a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, com o intuito de modernizar a administração, trazendo os métodos científicos como modelo para profissionalizar a administração pública. (RODRIGUES, SCHMIDT, SANTOS, DUTRA, 2011)

O Brasil passa pela segunda reforma administrativa logo após o golpe militar de 1964 que teve como um dos seus aspectos principais o Programa Nacional de Desburocratização (PND), criado em 1979, no governo João Figueiredo com o intuito de dinamizar os processos organizacionais e descentralizar a gestão pública (MARINI, 2004).

O programa foi retomado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso no ano de 2000 com o Decreto No 3.335, de 11 de janeiro e substituído pelo Decreto N° 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, instituidor do GESPÚBLICA. Desenvolvido sob os prismas que regem a administração científica, o programa tem em uma de suas dimensões, o incentivo à gestão de pessoas dentro dos organismos públicos contendo diretrizes para excelência gerencial em recursos humanos, contemplando recompensas, aplicação e desenvolvimento de pessoas.

Apesar de ter sido criado na esfera pública federal, o decreto que o instituiu diz em seu artigo 6º que poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas. O modelo que é baseado nos princípios constitucionais que podem e devem ser aplicados em todas as áreas de quaisquer órgãos da esfera federal, estadual ou municipal.

Nesse contexto, o presente estudo foi conduzido considerando a importância em analisar o alcance do modelo sugerido pelo governo federal. Pretende-se verificar, a forma em que está sendo aplicado e a percepção da sua aplicabilidade por parte de servidores estaduais do Governo de Pernambuco. Ou seja, esta pesquisa objetiva avaliar a percepção por parte dos servidores, de um órgão da administração do Governo de Pernambuco, dos princípios norteadores do GESPÚBLICA, em sua dimensão de gestão de pessoas.

Sendo a primeira pesquisa desenvolvida no contexto da percepção por parte dos servidores estaduais de Pernambuco da adequação das políticas internas de um órgão da administração direta de acordo com os princípios norteadores do GESPÚBLICA em sua dimensão de gestão de pessoas, busca-se contribuir para o diagnóstico organizacional e aprimoração da gestão pública estadual. Espera-se, ainda, contribuir no desenvolvimento de futuras pesquisas envolvendo a temática no âmbito da administração pública.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

Nesta seção é apresentado o marco teórico que serve de embasamento científico para a aplicação e análise da pesquisa. Como apoio na literatura pertinente é apresentada uma breve síntese do desenvolvimento da gestão pública no Brasil, seguido pelo Programa Nacional de Gestão e Desburocratização e por fim, a gestão de pessoas na administração pública.

### **Desenvolvimento da Gestão Pública**

Com a popularização do modelo burocrático de Weber na década de 30, do século passado, a gestão pública passou por grandes mudanças. Através de reformas no setor público brasileiro, o papel do gestor público passa a se desvincular do gestor político. Enquanto o primeiro tem seu foco no modelo normativo, impessoal e burocrático, o segundo está voltado para os interesses representativos de um grupo de pessoas.

Segundo Rúa (1997), o gestor político tem por motivação promover o interesse público, o bem comum, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e o bem-

estar geral. O principal fator motivador dos gestores políticos está pautado nas ações que agradam aos eleitores, o que leva os indivíduos ao exercício da atividade política frequentemente é o desejo do poder, da glória e da riqueza e a capacidade de usar a autoridade para beneficiar os interesses particulares, de grupos específicos, mesmo quando se trata de vantagens estritas ou diretamente pessoais.

O gestor público surge com a reforma política, como um agente imparcial e aplicador das normas que regem a administração pública. Os gestores públicos são escolhidos por sua competência técnica em arena de competição administrativa, sendo julgados pelos seus pares e pelos seus superiores políticos, não se envolvem em atividades político-partidárias e nem expressam publicamente suas opiniões acerca da atividade política ou governamental. Neste aspecto é evidente a diferença entre os gestores políticos e os gestores públicos. Enquanto os políticos são regularmente submetidos à avaliação eleitoral, os gestores públicos não têm responsabilidade política (RUA, 1997).

As reformas administrativas em busca de uma impessoalidade na gestão pública recuam ao período da ditadura militar na década de 70. Porém, na segunda metade da década de 1980 importantes mudanças começaram a ser introduzidas, a partir da percepção das diferenças entre a gestão do setor privado e do setor público. As duas principais transformações foram: a priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade; a orientação dos serviços públicos voltados para as demandas e anseios dos cidadãos, sem abandonar o conceito empresarial da busca da eficiência (ABRÚCIO, 2002).

As escolas de estudos comportamentais na administração científica também vão deixar suas marcas na gestão pública. A década de 80 traz a chamada revolução dos “behavioristas” com o aprofundamento e aplicação em uma nova abordagem da teoria das relações humanas, agregando para a formação da administração os aspectos psicológicos dos trabalhadores como motivação, emoção e liderança, introduzidos na busca por uma melhor eficiência, produtividade e resultados das organizações (AFONSO & TEIXEIRA, 2017).

A década de 90 trouxe para o Brasil rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais. Acontecimentos como a estabilização econômica brasileira, a ênfase nas privatizações das empresas públicas, a globalização do cenário econômico e a popularização da internet como meio de compartilhamento de informação trouxeram para a gestão pública uma forte pressão para mudanças no sentido de aprimoramento em torno da eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos (BRESSER, 1998).

Para obter maior desempenho, a administração pública foi buscar nos modelos de administração que estavam sendo desenvolvidos e implantados na iniciativa privada. A busca pela eficiência teria como consequência o desmembramento de várias características do modelo burocrático, como a eliminação de processos desnecessários, formalidades que não agregassem valor às organizações e os mecanismos de controles em excesso (KLUMB & HOFFMANN, 2016).

No âmbito do poder público, este modelo se chamou de Nova Gestão Pública. A administração gerencial deve ser vista como uma evolução do modelo burocrático, uma vez que algumas características permaneceram nos aspectos da Nova Gestão Pública, como a meritocracia, impessoalidade, avaliação de desempenho entre outras (FARIA & FARIA, 2017).

## **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**

As mudanças levaram o poder público a buscar uma normatização geral e exemplar para toda a administração pública através do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. O decreto trouxe a definição do que seria o GESPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que tem em seus aspectos uma caracterização essencialmente pública em sua administração e tem ao mesmo tempo um viés aos moldes da iniciativa privada com o foco na geração de valor para o seu mercado alvo: a sociedade.

Os principais objetivos do GESPÚBLICA são: 1) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; 2) aumento da competitividade do país; 3) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; 4) promover resultados; 5) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais.

Em seu Modelo de Excelência em Gestão (MEGP), o GESPÚBLICA define parâmetros para todo órgão público que pretenda adotar seus objetivos alicerçados em fundamentos da administração contemporânea, seguindo também os fatores do pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, orientação por processos de comprometimento com as pessoas (FERREIRA, 2012).

Como instrumento de gerenciamento, os paradigmas que compõem a dimensão de Gestão de Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão Pública têm um importante papel no desenvolvimento da gestão da excelência. Segundo o Modelo:

A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna (Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão GESPÚBLICA, p. 24. 2014).

A essência do Estado pode ser definida como “pessoas, servindo pessoas”, esta definição alude ao fato das instituições públicas serem formadas por servidores e este recurso humano é de extrema importância para mensurar a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo Estado à população (TEIXEIRA, BASSOTI, SANTOS, 2013).

O modelo de Gestão Pública do Governo Federal aborda a necessidade de investimento e devida gestão na área de Gestão de Pessoas, focando em cargos, remuneração, desempenho, treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

### **Gestão de Pessoas no Âmbito da Administração Pública**

Segundo Vergara (2014), os principais objetivos que norteiam a gestão de pessoas nas organizações são: Planejamento, Organização, Desenvolvimento e Coordenação. A organização ao mesmo tempo em que busca atingir seu planejamento estratégico, deve também fornecer o meio para que seus colaboradores possam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública:

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto (Brasil. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GES PÚBLICA, p. 13. 2014).

A área de gestão de pessoas em uma organização pode ser denominada como um sistema que deve ser integrado com o planejamento estratégico. Este sistema pode ainda ser dividido em outros cinco subsistemas, a saber: subsistema de provisão, subsistema aplicação, subsistema manutenção, subsistema desenvolvimento e subsistema monitoração (CHIAVENATO, 2004).

### Subsistema de Provisão

O subsistema de provisão de uma organização funciona como forma de captar recursos humanos para o corpo funcional. Fazem parte deste subsistema as funções de recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento é a ação de anunciar as necessidades das organizações para o mercado de trabalho e ir buscar no mercado de trabalho potenciais candidatos para suprir alguma vaga ou necessidade de uma empresa. A ação de selecionar pessoas visa escolher entre os recrutados aqueles que têm o melhor perfil para ocupar a vaga disponível (LUCENA, 2013).

Como forma de executar o planejamento estratégico de uma organização, o capital humano é essencial para o sucesso no cumprimento dos objetivos organizacionais, uma vez que os colaboradores de uma instituição serão responsáveis pela qualidade do serviço ou produto ofertado (MOURO & STEFANO, 2017).

Na administração pública o processo de recrutamento e seleção é feito apenas através de concurso público ou nomeação em cargos de confiança. O concurso público é regido por lei, onde a instituição pública anuncia no mercado as vagas disponíveis, e todo cidadão que esteja conforme o perfil do cargo se inscreve em um concurso de capacidade técnica, nenhum gestor público pode interferir no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos, obedecendo aos princípios da constituição federal como o da impessoalidade (MAZZA, 2012).

Pelo princípio da publicidade, o processo de recrutamento de um órgão público deve ser amplamente divulgado através dos meios de comunicação disponíveis. O processo de seleção é regido por um edital que dita todas as normas de seleção e as informações necessárias para os cargos disponíveis. Ambos processos são regidos também pelo princípio da moralidade e legalidade (MOREIRA, 2014).

Por ter os seus processos regidos por lei e princípios atrelados à constituição de 1988, o processo de provisão de cargos para o serviço público de acordo torna-se rígido e pautado em conhecimento técnico e não em competências. Este fato leva o processo na contramão das práticas relacionadas à atração de candidatos nas empresas privadas (DIAS, SANTOS NETA & MARTINS, 2017).

### Subsistema de Aplicação de Pessoas

A aplicação de pessoas envolve a mensuração do desempenho de colaboradores na atividade e no cargo para qual foram selecionadas. Os processos de avaliação de desempenho, descrição e análise cargos são fundamentais para o

controle de desempenho das organizações (KLANN, CUNHA, RENGEL & SCARPIN 2012).

A descrição de cargos é um instrumento que mapeia a relação das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha como função. A análise de cargos é uma verificação comparativa de quais competências o ocupante deve ter para ocupá-lo (FERREIRA & SOEIRA, 2013).

A avaliação de desempenho é um processo de aferição e julgamento das capacidades, conhecimentos, desempenho e o potencial que cada colaborador pode agregar à organização de acordo com indicadores escolhidos pelos gestores. Os tipos de avaliação de desempenho são bastante variados e muda de acordo com o perfil e a estratégia da organização.

Segundo Chiavenato (2013), os principais são: o indivíduo e o gerente onde a avaliação é feita pelo colaborador e o seu gerente de linha; Avaliação 360° onde a avaliação é feita de modo circular com todos os agentes que de alguma forma participam do trabalho do avaliado; e avaliação para cima onde a avaliação é feita pela equipe subordinada de um gestor. O grupo de trabalho é quem avalia os seus superiores.

Na administração pública, a avaliação de desempenho teve seu marco com o Decreto Federal Nº 7.133, de 19 de março de 2010. O decreto buscou regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificações por desempenho em diversos órgãos federais. O decreto estabelece no artigo 4º os critérios e fatores chaves que servirão como indicadores para a devida avaliação dos seus servidores, entre eles estão: Produtividade no trabalho; Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; Trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho.

O decreto não especificou que tipo de avaliação deverá ser utilizada, permitindo assim, que cada órgão avalie especificamente que tipo de avaliação se adapta melhor para o perfil de seus colaboradores. O decreto também serve como referência para outros poderes públicos nas esferas estaduais e municipais.

### Subsistema Recompensando Pessoas

O sistema de recompensa de pessoas atribui a cada esforço desempenhado uma recompensa. A gratificação pode vir de diversas formas, a que é amplamente utilizada é a remuneração monetária. Contudo a recompensa pode ser intrínseca como benefícios motivacionais psicológicos (PERRARO et al, 2016).

Todo o processo de recompensa aos colaboradores gera também custos para as organizações, portanto é importante que seja feita uma análise de custos e benefícios que os colaboradores trazem para as empresas. O balanço ideal no relacionamento entre o colaborador e a organização deve trazer benefícios mútuos onde o colaborador auxilia a organização a atingir seus objetivos e a organização propicia meios para o colaborador atingir seus objetivos individuais (PONTES, 2002).

O sistema de recompensa no âmbito da administração pública tem uma conotação peculiar. O mercado de recursos humanos dentro da administração pública é bem mais estável do que o mercado na esfera privada. Este fato se deve pela estabilidade que os servidores têm direito por lei, o quadro de empregados tende a permanecer nas instituições públicas por muito tempo. Neste contexto um plano de cargos e carreiras é fundamental no aspecto motivacional. Os servidores precisam

vislumbrar uma evolução profissional e salarial dentro das organizações (DOMINGUES, LADOSKY, 2007).

### Subsistema Desenvolvendo Pessoas

Cada colaborador tem dentro de si a capacidade cognitiva necessária para empreender o seu desenvolvimento profissional. As organizações precisam sempre adaptar-se a novos mercados e cenários externos. A destreza e a rapidez com que as organizações respondem às mudanças externas irá determinar o nível de competitividade e sucesso no mercado atual. Na administração pública existe sempre o risco da resistência às mudanças na rotina de trabalho dos servidores, como a implementação de metodologias para aferição do desempenho (BERGUE, 2010, p. 273).

Através do desenvolvimento do capital humano, as empresas têm evoluído em um mercado cada vez mais competitivo. Pelo retorno que o desenvolvimento dos seus colaboradores traz, as organizações estão investindo cada vez mais na inovação de seus produtos e serviços ofertados (PERRARO et al, 2016).

O principal foco da administração pública está no serviço prestado à sociedade. Neste aspecto os objetivos do programa do governo federal, GESPÚBLICA, só podem ser atingidos com o aperfeiçoamento dos servidores públicos. A transformação do modelo gerencial da administração pública moderna só se tornará uma realidade se vier acompanhada com o treinamento e desenvolvimento dos gestores públicos.

Os parâmetros do modelo da nova gestão pública tornam necessário para o governo, a avaliação constante dos funcionários públicos para verificar se o seu desempenho é compatível com a finalidade do Estado (PAULA, 2004).

### Subsistema Mantendo Pessoas

As pessoas passam a maior parte do seu dia no ambiente de trabalho. Por isso, as organizações devem criar ambientes livres de fatores prejudiciais ao bom convívio dos colaboradores. O subsistema Mantendo Pessoas aborda o bem-estar das pessoas no local de trabalho em especial a higiene, segurança e qualidade de vida.

Para Denisi (2000) o ambiente de trabalho tem um impacto direto na qualidade de vida do colaborador e no seu desempenho. Este impacto envolve aspectos tangíveis e intangíveis na vida de uma pessoa, aspectos físicos e psicológicos dos colaboradores.

Os fatores intangíveis que compõem a qualidade de vida no trabalho incluem a percepção da relação de compensação justa pelo trabalho exercido, condições de segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento, integração social dentro da organização, relevância social da vida no trabalho e a cultura organizacional (SOM, 2008).

Os servidores públicos têm os mesmos anseios nas organizações. As Instituições Públicas, sem dúvida, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por autorrespeito e autorrealização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da autoestima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir (MOREIRA & COSTA, 2005).

A estabilidade dos servidores não é o único fator motivacional para manter a qualidade de vida nas organizações públicas. Para que a Gestão de Pessoas esteja

de acordo com os objetivos do GESPÚBLICA se faz primordial o estudo e aprimoramento dos aspectos que compõe a qualidade de vida nas instituições públicas.

## **METODOLOGIA**

Para formulação de um trabalho de pesquisa não há um método único a ser seguido ou considerado o melhor para todos. Segundo Roesch (2009) é necessário apenas que este esteja coerente com o problema e objetivos traçados pelo pesquisador. Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa contou com a perspectiva exploratória e quanto ao objeto, um estudo de caso.

Segundo Mattar (2001), as técnicas da pesquisa exploratória são flexíveis e de fácil compreensão. Os métodos empregados na pesquisa exploratória compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, assim como estudos de casos selecionados. Sob o prisma exploratório este trabalho buscou diagnosticar uma situação através de uma análise sobre as características elementares de um órgão através de levantamento de informações documentais.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem por características a análise em profundidade dos elementos investigativos de uma pesquisa, elevando a amplitude do conhecimento da realidade que envolvem os fenômenos pesquisados. Roesch (2009) afirma que a principal vantagem do estudo de caso está em sua capacidade investigativa dos processos sociais em tempo real dentro das organizações. Para esta pesquisa o estudo de caso foi escolhido por melhor se adaptar na investigação e análise da atuação da política interna de gestão de pessoas na administração pública estadual.

Para esta pesquisa foi considerado como universo a quantidade de servidores públicos lotados em um dado órgão público da administração direta do Governo do Estado de Pernambuco em novembro de 2016. A amostragem consistiu em 25 servidores de diversos cargos centrados na sede do órgão. Através da pesquisa quantitativa com os servidores foram obtidas informações e estas foram comparadas e analisadas tomando-se como base os parâmetros definidos pelo GESPÚBLICA na dimensão de Gestão de Pessoas.

A coleta de dados e informações primárias foi efetuada por meio de questionários online onde os servidores puderam responder às afirmações de acordo com o grau de concordância ou não em relação aos objetivos e requisitos do GESPÚBLICA.

O órgão alvo do estudo de caso conta com 80 servidores em sua sede, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi disponibilizado através do e-mail enviado para todos os colaboradores do órgão em novembro de 2016. Após quatro semanas de coleta foram obtidos 25 formulários respondidos.

O questionário foi formado por perguntas fechada divididas em quatro dimensões: “*recompensando pessoas*”, “*aplicando pessoas*”, “*desenvolvendo pessoas*” e “*mantendo pessoas*”, onde os respondentes demonstraram a sua percepção sobre as práticas da instituição relacionadas aos princípios do GESPÚBLICA na área de gestão de pessoas.

Cada pergunta foi respondida considerando seguinte escala de concordância: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Os dados recolhidos foram analisados e apenas três gráficos foram destacados de um total das 8 assertivas, devido ao caráter de relevância das informações apresentadas e

principalmente, por demonstrarem respostas extremas por parte dos sujeitos pesquisados.

Quanto a técnica de análise de dados, foi aplicada análise de conteúdo, por sua característica investigativa e exploratória, esta pesquisa buscou evidenciar elementos que são significativos na percepção das práticas de gestão de pessoas no órgão público. A estatística descritiva também foi utilizada com o objetivo de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida no conjunto de dados obtidos através do questionário aplicado.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção são apresentados os dados recolhidos ao final da aplicação da pesquisa, relacionando as informações de acordo com a classificação das perguntas e o seu subsistema de Recursos Humanos.

### **Dados Demográficos dos Respondentes**

Os participantes dessa pesquisa totalizaram vinte e cinco indivíduos, com idade média de 48 anos, sendo vinte do sexo feminino e cinco do sexo masculino. Em relação a faixa etária dos respondentes, cinco pessoas estão na faixa entre 20 e 30 anos, 8 pessoas responderam ter entre 35 e 40 anos. Porém, a maioria dos que responderam está acima dos 40 anos, 9 pessoas estão na faixa entre 41 e 50 anos e 3 pessoas estão na faixa de 51 a 60 anos. A média de idade se apresenta na faixa de 41 a 50 anos, demonstrando que todos os responsáveis já possuem certa experiência atuando no mercado de trabalho.

O nível de escolaridade dos respondentes também chama a atenção, apesar do público ter em sua maioria uma faixa etária acima dos 40 anos, apenas 40% do total possui um curso superior e uma parcela menor ainda tem além do curso superior, alguma especialização, apenas 4 pessoas do total de 25 responderam ter um curso de pós-graduação.

Em relação ao tempo em que os entrevistados estão na organização, 6 respondentes disseram estar acerca de 1 ano trabalhando no local, 7 pessoas estão há 2 anos, 6 pessoas responderam estar há 3 anos, 5 pessoas estão há cerca de 4 anos e apenas 1 pessoa respondeu estar 5 anos na instituição. Dos respondentes, apenas 3 pessoas exercem cargos de gerência.

Os fatores que influenciam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, componente formador do subsistema Mantendo Pessoas, podem trazer consequências diretas positivas e negativas aos colaboradores. Devido a forte ligação entre a qualidade do serviço prestado à população e a qualidade de vida vivenciada pelos servidores no ambiente de trabalho, a pesquisa abordou também aspectos físicos e psicológicos.

### **Qualidade de vida no ambiente de trabalho**

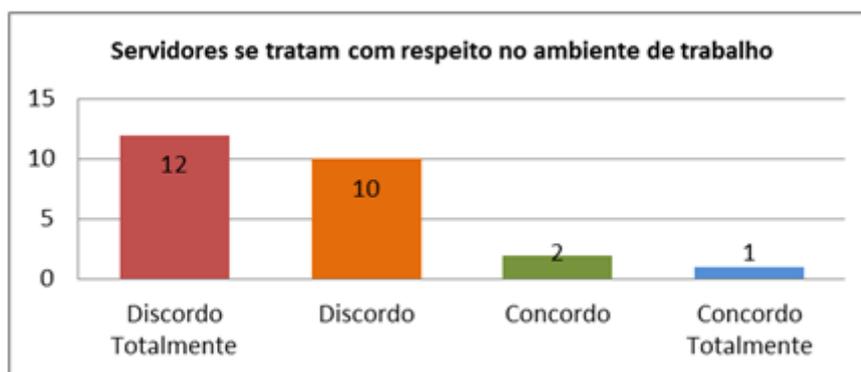
No questionário aplicado na pesquisa foram feitas quatro afirmações abordando a qualidade de vida no trabalho:

- Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho;
- Tenho um bom relacionamento com o meu supervisor;
- Sinto-me animado para ir trabalhar;

- Estou disposto a dar o melhor de mim no trabalho todos os dias;

Para a primeira afirmação pesquisada, os colaboradores responderam em sua maioria “discordar totalmente” (48% do total respondente) e “discordar” (40% do total dos respondentes) em relação a assertiva “os servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”.

**Gráfico 1** – Afirmação sobre qualidade de vida no trabalho I



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Apenas três dos respondentes conseguem identificar respeito nas relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho, no total dos 25 respondentes. Enquanto que 22 responderam “discordar totalmente” e “discordar”, evidenciando um quadro que sugere fragilidade de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Para a segunda afirmação pesquisada, “Tenho um bom relacionamento com o meu supervisor”, todos os colaboradores respondentes afirmaram de forma equilibrada sobre a qualidade do relacionamento entre gestores em posição de chefia e seus subordinados, tendendo para um resultado positivo. Ao todo 56% dos respondentes concordam totalmente ou concordam com a afirmação de ter um bom relacionamento com seu supervisor, ou chefe direto. Para a afirmação, 8 pessoas concordaram, 6 pessoas concordaram totalmente, mas 11 pessoas discordaram. Não houve nenhum servidor dentro do universo pesquisado que respondeu discordar totalmente.

A terceira opção a abordar sobre a qualidade de vida no trabalho foi: “Sinto-me animado para ir trabalhar”. A motivação do colaborador para exercer o trabalho diário poderá influenciar diretamente na qualidade do serviço oferecido à população. O número de respostas para a afirmação se mostrou equilibrada. As opções de Discordar totalmente e Discordar apresentaram juntas 56% das respostas enquanto que as opções de Concordar e Concordar Totalmente apresentaram 44% das respostas.

A quarta afirmação no questionário, “Estou disposto a dar o melhor de mim no trabalho todos os dias”, também expôs o nível de motivação dos servidores. A pesquisa apontou que 13 pessoas, cerca de 52%, optaram por “discordar totalmente” ou “discordar”, enquanto que 12 pessoas optaram por “concordar” e nenhum respondente escolheu o grau “concordar totalmente”.

Pelo conjunto de respostas apresentadas pelos respondentes sob o aspecto do subsistema Mantendo Pessoas, o órgão da administração direta do Governo do

Estado de Pernambuco tem diante de si um longo caminho para o enquadramento nos princípios do GESPÚBLICA, principalmente no objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Conforme apontou Rua (1997) um clima organizacional benéfico aos servidores tem resultado na performance e aprimoração das habilidades, uma vez que o subsistema de Qualidade de Vida está diretamente conectado com os resultados na prestação de serviços por parte dos servidores. A qualidade de vida no ambiente de trabalho agrega valor no ambiente de trabalho e tem um impacto direto desempenho dos servidores.

A gestão de conhecimento deve também traspasar as relações humanas, o programa de desburocratização tem como consequência a aprimoração das relações entre os colaboradores, visando assegurar o desenvolvimento da organização. O ente público, ora objeto desse estudo de caso, demonstra ter em deterioração uma das principais colunas que sustentam o GESPÚBLICA, uma vez que os processos não podem ser desenvolvidos se os servidores não sentem motivação em exercerem suas funções da melhor forma possível.

## **Recompensando Pessoas**

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o subsistema de RH recompensando pessoas:

- Estou satisfeito com minha remuneração total;
- Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.

A primeira afirmação diz respeito à satisfação dos servidores com a remuneração total. Segundo o questionário aplicado, 7 pessoas responderam discordar totalmente com a afirmação, 10 pessoas responderam que apenas discordam da afirmação, 5 pessoas concordaram com a assertiva e apenas 3 pessoas do universo pesquisado concordaram com a afirmação.

A segunda afirmação teve como objetivo mensurar a satisfação dos servidores com sua remuneração. Os dados coletados demonstram que ao todo 48% dos servidores discordam totalmente ou discordam, demonstrando insatisfação quanto à defasagem salarial em relação à remuneração utilizada no mercado de trabalho local. O número de pessoas que concordam ou concordam totalmente foi de 13 pessoas, 52% do total.

Em relação ao subsistema recompensando pessoas, o resultado demonstra que há insatisfação dos servidores quanto a recompensa recebida em troca do seu trabalho. A percepção da metade dos respondentes da remuneração monetária em comparação aos cargos semelhantes no mercado de trabalho local, demonstra que há um certo equilíbrio no sistema de remuneração utilizado pelo órgão público.

Para Pontes (2002), é necessário para cada instituição desenvolver um sistema remuneratório que busque diversificar os tipos de benefícios conferidos aos colaboradores, a gratificação pode ser monetária e psicológica.

Se faz necessário relacionar a percepção de remuneração com as formas diferentes de remunerar. Segundo Ferreira & Soeira (2013) ainda que o salário dos colaboradores seja baixo, a sua remuneração que é a soma do valor recebido adicionado a outras vantagens, pode ser positivamente percebido pelo servidor.

## Desenvolvendo Pessoas

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o desenvolvimento de pessoas:

- Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional;
- A minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional;

Relacionada a um plano de cargos e carreiras no ambiente de trabalho, a primeira afirmação buscou saber se o respondente está satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional encontradas em sua organização.

**Gráfico 2** – Afirmação sobre Desenvolvendo Pessoas I



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A maior parte do universo pesquisado, 96% “discordaram” ou “discordaram totalmente” da afirmação, demonstrando insatisfação plena com o planejamento de carreiras atual na organização. Apenas 4%, ou seja, um único servidor concordou com a afirmação.

A última afirmação aborda a oferta de treinamentos e oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional por parte do órgão público para os seus colaboradores.

**GRÁFICO 3** - Afirmação sobre desenvolvendo pessoas II



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A capacitação profissional dos servidores é de fundamental importância para a qualidade dos serviços prestados à população. Neste aspecto 64% do universo pesquisado “discordam” ou “discordam totalmente” com a afirmação relacionada a

programas de capacitação profissional oferecido pela instituição. Apenas 36% enxergam de forma positiva algum esforço por parte da organização em oferecer cursos de aperfeiçoamento profissional.

Com o objetivo do aprimoramento na qualidade da prestação do serviço público como um dos objetivos principais do GESPÚBLICA, o reconhecimento por parte dos respondentes da ausência de interesse e oportunidade de desenvolvimento profissional demonstra a dificuldade do órgão público na adequação aos princípios básicos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

### Comparativos por nível de escolaridade

Nos quadros comparativos entre o grau de escolaridade dos respondentes e as assertivas respondidas, é possível aprofundar a análise, segmentando por um indicador social a quantidade de respostas uniformes coletadas. Com a escolha da análise comparativa do grau de instrução acadêmica dos respondentes como indicador, o universo pesquisado foi mapeado e dividido segundo seu grau de instrução.

A percepção do público investigado serviu como reflexo do nível de discrepância entre aqueles que tiveram seus diferentes níveis de desenvolvimento escolar. A educação escolar serve para o desenvolvimento do pensamento reflexivo, onde o indivíduo é estimulado a estender seu grau de percepção através de constante pesquisa e aperfeiçoamento cognitivo. Desta forma, a pesquisa comparativa das assertivas pelo grau de instrução demonstrou de grande importância no estudo do nível de percepção, pelo grau de conhecimento adquirido. As assertivas foram classificadas em dois grupos de acordo com a temática similar que tratam, e logo em seguida, comparadas e analisadas nos seus resultados estatísticos.

**Quadro 1 – Afirmação Qualidade de vida I**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho	Discordam Totalmente	28%	20%	0%
	Discordam	8%	16%	16%
	Concordam	4%	4%	0%
	Concordam Totalmente	4%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

**Quadro 2 – Afirmação Qualidade de vida II**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Tenho um bom relacionamento com o meu supervisor	Discordam Totalmente	0%	0%	0%
	Discordam	20%	16%	8%
	Concordam	8%	16%	8%
	Concordam Totalmente	16%	8%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

O comparativo com o nível de instrução dos respondentes com a assertiva “Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”, demonstra que a maioria dos respondentes com os três níveis de escolaridade responderam de forma negativa. Ao todo 9 pessoas com nível superior completo, 4 com pós-graduação e 9 pessoas com o 2º grau completo responderam “discordar” ou “discordar totalmente” da assertiva.

Enquanto que a segunda assertiva, “Tenho um bom relacionamento com meu supervisor”, demonstrou um equilíbrio entre os respondentes. Ao todo, 6 pessoas com nível superior completo e pós-graduação responderam discordar da assertiva, ao passo que 8 pessoas, 6 com nível superior e 2 com pós-graduação afirmaram concordar ou concordar totalmente. Houve equilíbrio também entre os respondentes com o 2º grau completo, 5 escolheram discordar, no tempo em que 6 optaram por concordar ou concordar totalmente.

Ao comparar as respostas dadas às duas assertivas, é revelado que a qualidade do relacionamento interpessoal entre pessoas de mesma hierarquia dentro da mesma organização é percebida de forma bastante negativa por todos os níveis de escolaridade, ou seja, 22 pessoas responderam de forma negativa. A segunda assertiva diz respeito à qualidade do relacionamento entre pessoas de hierarquia diferentes e a percepção dos respondentes mostrou-se bastante equilibrada por parte das pessoas com níveis de escolaridade de 2º grau completo, curso superior completo e pós-graduação.

**Quadro 3 – Afirmação Qualidade de vida III**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Sinto-me animado para ir trabalhar.	Discordam Totalmente	0%	20%	4%
	Discordam	8%	12%	12%
	Concordam	24%	8%	0%
	Concordam Totalmente	12%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

**Quadro 4 – Afirmação Qualidade de vida IV**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Estou disposto a dar o melhor de mim no trabalho todos os dias.	Discordam Totalmente	0%	20%	4%
	Discordam	8%	12%	8%
	Concordam	36%	8%	4%
	Concordam Totalmente	0%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A terceira assertiva ligada à qualidade de vida no trabalho se refere à animação que o universo pesquisado sente ao ir trabalhar. Juntos, curso superior completo e pós-graduação somaram 12 pessoas que afirmaram discordar ou discordar totalmente enquanto que apenas 2 pessoas responderam concordar. Entre as pessoas com o 2º grau completo 81% responderam concordar ou concordar totalmente.

A quarta assertiva, “Estou disposto a dar o melhor de mim no trabalho todos os dias”, demonstrou que grande parte dos respondentes que tem curso superior completo e pós-graduação discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, 5 pessoas com curso superior discordaram totalmente, 3 discordaram, ao passo que apenas 2 pessoas concordaram. No universo das pessoas com o 2º grau completo, 9 pessoas escolheram concordar enquanto que 2 escolheram discordar.

As duas afirmações estão ligadas diretamente com a motivação das pessoas que trabalham no órgão pesquisado, em comparação, as duas assertivas demonstram uma discrepância grande entre as pessoas que tem o 2º grau completo e as pessoas com curso superior e pós-graduação. Quase que em sua totalidade, as pessoas com curso superior responderam não se sentir motivadas a ir trabalhar tampouco estarem dispostas a dar o melhor de si no trabalho. A motivação afeta a qualidade do trabalho desempenhado e no universo pesquisado, a mão-de-obra qualificada dentro do órgão, demonstra apatia em relação a sua disposição e motivação em trabalhar.

**Quadro 5 – Afirmação Recompensando Pessoas I**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minha remuneração total.	Discordam Totalmente	4%	20%	4%
	Discordam	20%	16%	4%
	Concordam	8%	4%	8%
	Concordam Totalmente	12%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

**Quadro 6 – Afirmação Recompensando Pessoas II**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.	Discordam Totalmente	0%	0%	12%
	Discordam	0%	32%	4%
	Concordam	36%	8%	0%
	Concordam Totalmente	8%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A quinta e sexta assertiva respondida trata da questão de remuneração praticada pelo órgão. A afirmação, “Estou satisfeito com minha remuneração total” demonstrou uma discrepância acentuada entre os respondentes com ensino médio e com curso superior. Quase em sua totalidade, todos com curso superior e pós-graduação responderam discordar ou discordar totalmente da afirmação. Ao passo que para as pessoas com ensino médio, houve um equilíbrio entre os respondentes, 6 pessoas discordaram totalmente ou discordaram e 5 pessoas concordaram ou concordaram totalmente.

A afirmação “Eu sou remunerado de acordo com o mercado local” demonstrou também uma diferença bastante acentuada entre as pessoas com ensino médio e curso superior. Ao todo 12 pessoas com curso superior discordaram totalmente ou discordaram da assertiva. Os respondentes com ensino médio completo concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação.

As duas afirmações tratam da percepção do universo pesquisado em relação à remuneração recebida e a mesma em relação à praticada pelo mercado. As respostas demonstram evidente insatisfação por parte das pessoas com curso superior em relação à remuneração aplicada pelo governo e apontam para defasagem em relação à remuneração aplicada pelo mercado de trabalho. Enquanto que as pessoas com ensino médio completo percebem sua remuneração como sendo justa e equilibrada em relação ao mercado de trabalho.

**Quadro 7 – Afirmação Desenvolvendo Pessoas I**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional.	Discordam Totalmente	20%	16%	16%
	Discordam	20%	24%	0%
	Concordam	4%	0%	0%
	Concordam Totalmente	0%	0%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

**Quadro 8 – Afirmação Desenvolvendo Pessoas II**

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional.	Discordam Totalmente	16%	20%	0%
	Discordam	4%	8%	16%
	Concordam	8%	12%	0%
	Concordam Totalmente	16%	0%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

A penúltima assertiva diz respeito à satisfação sentida pelos respondentes com as oportunidades de crescimento profissional dentro da organização. De acordo com as respostas, todos com curso superior demonstraram estar insatisfeitos com as oportunidades, 4 pessoas discordaram totalmente, outras 6 discordaram e 4 pessoas com pós-graduação também discordaram totalmente. O universo dos respondentes com ensino médio seguiu a mesma tendência dos demais, 5 pessoas responderam discordar totalmente, outras 5 discordaram e apenas uma pessoa respondeu concordar com a assertiva.

A última afirmação, “Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional”, relacionou a percepção por parte dos colaboradores com o investimento da organização em seu desenvolvimento profissional. Novamente a classe de pessoas com curso superior demonstrou quase em sua totalidade insatisfação, apenas 3 pessoas concordaram com a assertiva. Entretanto, houve equilíbrio entre os respondentes com ensino médio, 45% discordaram totalmente ou discordaram, ao passo que 54% concordaram ou concordaram totalmente.

Novamente a latente insatisfação por parte da classe das pessoas com curso superior e parte das pessoas com ensino médio, demonstra a falta de planejamento de carreira dentro da organização, como também evidencia a falta de um plano de cargos e carreiras, levando a grande parte do universo pesquisado a ter uma grande insatisfação em relação aos aspectos associados à remuneração e crescimento de carreira.

## CONCLUSÃO

O programa do GESPÚBLICA foi fomentado como um parâmetro para toda a administração pública, visando dinamizar o serviço público, adotando práticas administrativas consolidadas pela iniciativa privada. Elaborado pelo Poder Executivo da União, o programa é referência para toda a Administração Pública direta e indireta.

Segundo Chiavenato (2013) a qualidade de vida no trabalho transpassa as barreiras da estrutura física no ambiente do trabalho e adentra nos aspectos psicológicos dos seus colaboradores. Neste aspecto a pesquisa apontou que existe um grande campo de desenvolvimento a ser abordado no órgão público, uma vez que no universo da pesquisa, apenas 32% dos servidores se sentem tratados com respeito entre si. Enquanto que no relacionamento entre líder e subordinado, o dado pesquisado aponta que apenas 32% dos respondentes não concordam que mantêm um bom relacionamento com seu supervisor.

Este quadro expõe bastante um fator negativo que aflora no ambiente de trabalho, o relacionamento entre colaboradores de mesma classe hierárquica. Alguns desses casos podem demonstrar um possível quadro de assédio moral, visto que o assédio moral também pode ser praticado por pessoas com a mesma função horizontal dentro da empresa (GARCIA, 2011).

Este mesmo fator negativo pode influenciar na motivação que os colaboradores têm para trabalhar neste ambiente de trabalho. Segundo a pesquisa, perto da metade dos respondentes demonstraram não concordar e nem discordar sobre o ânimo em ir ao trabalho todos os dias. Este é um fato que demonstra certa apatia do colaborador, o que influencia diretamente na qualidade do serviço prestado a população pernambucana. Esta mesma margem percentual se repete para os que se sentem dispostos a dar o melhor de si, deixando evidente que o aspecto da motivação precisa ser trabalhado e desenvolvido como plano de gestão estratégica.

É de fundamental importância sob o prisma da administração estratégica governamental que, dentro de cada organização pública, existam processos que assegurem aos servidores um ambiente onde os mesmos se sintam motivados a trabalhar prestando sempre um serviço de qualidade à população pernambucana.

Sob o aspecto de remuneração, o subsistema de Recompensar Pessoas também está integrado com os princípios do GESPÚBLICA, sob o foco de planejamento de carreira e estruturação de sistemas de remuneração relacionados com o gerenciamento por metas e resultados que precisam ser estruturados como forma de remuneração estratégica.

A pesquisa demonstrou um forte descontentamento com a política de remuneração praticada. Contudo a remuneração dos servidores do Estado de Pernambuco obedece à paradigmas estabelecidos através de leis promulgados pelo Poder Legislativo. Um planejamento de uma política de carreiras deverá passar por diversos crivos burocráticos e políticos que formam fatores externos fora do controle dos servidores e gestores. Cerca de 56% dos respondentes afirmaram estar descontentes com sua remuneração e de estarem recebendo abaixo da remuneração praticada pela iniciativa privada. Uma pesquisa salarial pode dar início a um projeto de lei que ao ser encaminhado à assembleia legislativa, poderá criar um plano de cargos e carreiras para os servidores do órgão, trazendo uma remuneração mais justa e de acordo com mercado de trabalho.

Outro aspecto abordado na pesquisa diz respeito a oportunidades de capacitação ofertadas pela instituição aos seus colaboradores. Cerca de 60% dos respondentes não identificam no órgão engajamento em desenvolver seus profissionais. A insatisfação é ainda maior entre as pessoas com curso superior e pós-graduação, como demonstrou a pesquisa aplicada. O Estado de Pernambuco conta com um centro de referência para auxílio no desenvolvimento dos seus servidores. O CEFOSPE treinou em 2015, segundo dados retirados do seu site, mais de 3.000 servidores em 184 cursos ofertados. Quando se compara ao universo total dos servidores do Estado de Pernambuco, 164.363 mil servidores estaduais, apenas cerca de 2% dos servidores receberam alguma espécie de treinamento em 2015.

O Estado Brasileiro atravessa uma crise institucional e de afirmação pela população. Ademais, a Administração Pública tem experimentado profundas transformações sócio-políticas desde do primeiro modelo patrimonialista. A última grande reforma, a Administração Pública Gerencial vai surgir na segunda metade do século XX. Uma proposta de expansão visto as mudanças econômicas e sociais experimentadas pela sociedade.

Cada modelo implementado na administração pública deixou à mostra os problemas associados aos modelos superados. A Constituição de 1988 exemplifica as mudanças que necessitavam ser desenvolvidas a partir de então.

A partir do princípio constitucional da Eficiência na administração pública, Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado vem colocar um novo paradigma na gestão pública, a necessidade de redução de estrutura e aumento na qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.

Sob este aspecto, o Modelo de Excelência da Gestão Pública, criado pelo Governo Federal em 2014 se torna uma ferramenta importante para o aprimoramento da gestão como um todo. Em seus aspectos voltados para a Gestão de Pessoas, o GESPÚBLICA fornece vários indicadores para o auxílio dos gestores na dinamização das ações dos subsistemas que compõem a área de Recursos Humanos em um órgão público.

Para fortalecer os subsistemas de *“recompensando pessoas”*, *“aplicando pessoas”*, *“desenvolvendo pessoas”* e *“mantendo pessoas”* na instituição analisada, será preciso adotar práticas e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas, neste sentido o Modelo de Excelência da Gestão Pública, juntamente com todos os instrumentos que formam o GESPÚBLICA serve como parâmetro bastante eficiente para a prática de um governo sustentável para seu público interno e por consequência, seu público externo.

A partir da pesquisa aplicada pelo presente trabalho, o órgão público componente da administração direta do Estado de Pernambuco obteve um

diagnóstico da conformidade das suas ações administrativas pela percepção dos seus servidores em relação aos princípios de eficiência e eficácia contidos no programa GESPÚBLICA. Como um instrumento de análise de políticas internas e de propostas de melhoria dos procedimentos, as ações devem ser propagadas por toda administração pública estadual.

Em referência a Ferreira (2012), a gestão pública brasileira está evoluindo em direção a Governança voltada para Resultados. Um modelo bastante aplicado no setor privado que está tomando forma também no setor público. Este tipo de gestão é fortemente marcado por processos de mudança organizacional, bem como, para mensuração do desempenho.

Neste novo paradigma há um objetivo único, a orientação para resultados com o foco em novas formas de eficiência em um contexto contemporâneo diversificado e complexo em gestão de pessoas, onde apenas uma nova gestão adaptável terá sucesso gerindo servidores públicos e a população em geral.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Ver. E atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010. 599P.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional Nº 19, de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre os princípios e normas da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br/ccv03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>>. Acesso em: 12 de dez. 2015.

BRASIL. Lei N 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais**. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em 13 de dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 5.378, de 25 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**.. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)>. Acesso em 11 de dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Regula os critérios e procedimentos gerais a serem observados nas avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho**. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em 12 de dez. 2015.

AFONSO, Carlos Otávio de Almeida; TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho. **Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro**. Estudos de Administração e Sociedade, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 98-113, jul. 2017.

BRASIL. **Gespública**. Disponível em<<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 05 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA , **Modelo de Excelência em Gestão Pública** , Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. Ed 34: Brasília: ENAP, 1998

CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO ESTADO DE PE. **Cefospe empenhado na valorização do servidor público visa capacitar 6 mil trabalhadores este ano**. Disponível em: <<http://www.cefospe.pe.gov.br/web/cefospe/exibirnoticia?groupId=216646&articleId=33483001&templateId=227658>>. Acesso em: 13 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DENISI, A. S. **Performance Appraisal and Performance Management: a multilevel analysis**. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWKY, S. W. J. (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass. 2000.

DIAS, Bernadete. SANTOS NETA, Maria do Carmo. MARTINS, Pablo Luiz. **Processo de recrutamento e seleção na administração pública: a provisão de cargos por concurso público**. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – Mar del Plata, Argentina, 2017.

DOMINGUES, Marta. LADOSKY, Mario. **Administração pública no Brasil e planos de carreiras negociados: experiências selecionadas / organizado**. São Paulo : CUT, 2007.

FARIA, José Ricardo Vargas de; FARIA, José Henrique de. A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.]v.9, n.3, p. 140-147, jul. 2017.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo, n. 1, v. 1, p. 31- 43, jan./jun., 2012.

FERREIRA, Sidneis Francisco. SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos. V. 04, nº 1, p. 46-56, 2013.

GARCIA Ivonete Steinbach. **Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social**. Juruá, 2011.

KLANN, R.C.; CUNHA, P.R.; RENGEL, S.; SCARPIN, J.E. **Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior pertencentes à associação catarinense das fundações educacionais (ACAFE)**. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 15 · n. 3 · p. 71 - 87 · set./dez. 2012

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. **Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: O Caso do TRE-SC**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania; São Paulo Vol. 21, Ed. 69, 2016.

LUCENA, Maria Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2013.

LUDKE, M.; MARLI. A. Pesquisa em educação: abordagem qualitativa. São Paulo: EPU.1986

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios de Governança corporativa ao setor Público**. Revista de Administração Contemporânea. v.11, n.2, p.11-26,abr/jun. 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado e coordenação governamental: as trajetórias das políticas de gestão na era FHC. In: ABRÚCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita( Orgs). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1**. Brasília: Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão, 2002

MAXIMIANO, Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Atlas, 2012.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, E.; COSTA, S. **Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

MOREIRA, Diogo de Figueiredo. **Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial**. 16. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Pioneira, 1991.

MOURO, Gisele Cristina Fogaça; STEFANO, Silvio Roberto. **Práticas de gestão de pessoas nas organizações do ramo de concessionárias de automóveis**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2017.

PALVARINI, Bruno. **O que é GESPÚBLICA**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, DF, Entre 2005 e 2009.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. RAE- Revista de Administração de Empresas. [S.l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2004.

PERRARO, Juliana; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; FREIRE, Patrícia de Sá; ZILLI, Júlio Cesar; VOLPATO, Débora. **Gestão de pessoas e o processo de recompensar a motivação dos funcionários: estudo de caso do setor metalúrgico.** *Revista Pensamento & Realidade*. [S.l.], v. 31, n. 2, p. 51-68, ago. 2016.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: LTR, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Lúcia Lima, SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luis, DUTRA, Pedro Cezar. A research note on accounting in Brazil in the context of political, economic and social transformations, 1860-1964. *Accounting History*, 2011, v.16, n.1, p. 111-123

ROESCH, Sylvania Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUA, Maria. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n.3, p. 133-152, 1997.

SOM, A. **Organization redesign and innovative HRM**. New Delhi: Oxford University Press, 2008.

TEIXEIRA, Hélio Janny. BASSOTTI, Ivani Maria. SANTOS, Thiago Souza. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração**. Ed 1. São Paulo: FIA/USP, 2013.

VERGARA, Sylvania Constant. **Gestão de Pessoas**. Ed 15. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.