

GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS - AÇÕES PARA EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Martins, Regina Copello

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ
Tel: 2679-9339

Universidade Federal Fluminense
Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137

rcopello@inmetro.gov.br

Costa, Stella Regina Reis da, D.Sc.

Universidade Federal Fluminense

Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
BR 465 Km 7 – Rua Uo s/n – Seropédica – RJ
Tel: 2682-1865

Stellare@ig.com.br

Ribeiro, Flávio Salema Garção

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ
Tel: 2679-9315

Universidade Federal Fluminense
Rua Passo da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137

salema@inmetro.gov.br

GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS - AÇÕES PARA EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

RESUMO:

As práticas descritas nos Relatórios de Gestão do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – e constatadas através das visitas dos avaliadores, muitas vezes trazem exemplos de inovação e criatividade das gerências que merecem ser levadas como benchmarking para as demais organizações. Este trabalho traz exemplos de práticas bem-sucedidas de Gestão de Pessoas, para os enfoques de Educação, Capacitação e Desenvolvimento, para que possam servir de modelo para algumas organizações públicas, devido a fácil aplicação.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Pessoas, Educação, Capacitação, Desenvolvimento, Recursos Humanos

ABSTRACT:

The practices described in the Reports of Administration of the National Award of the Public Administration - PQGF - and verified through the referees' visits, frequently are sources of innovation and management creativity examples that merit to be taken as benchmarking for the other organizations. The present work shows examples of successful practices of Personnel Administration, focused in Education, Training and Development, that due to their applicability may be used as model for some public organizations.

KEY-WORDS:

Administration of People, Education, Training, Development, Human Resources

OBJETIVO

Este trabalho visa apresentar as práticas disseminadas em quatro instituições públicas, ganhadoras do PQGF - Prêmio Nacional da Gestão Pública, no ciclo de premiação de 2002, onde foi analisado o item Pessoas do Relatório de Gestão nos requisitos de Educação e Capacitação, visando buscar experiências inovadoras a fim de apresentar sugestões para a Gestão de Pessoas em organizações públicas.

MÉTODO

Em primeiro lugar foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e de Gestão de Pessoas para fundamentação das práticas verificadas através das teorias de administração consagradas. Após esta etapa, foi elaborada uma análise documental, constituída dos relatórios de gestão das instituições pesquisadas e sistematizadas as ações comuns e as mais relevantes para elaboração das sugestões de melhores práticas a serem desenvolvidas em organizações públicas.

Para escolher as instituições que seriam utilizadas como objeto da pesquisa, consultou-se o rol de vencedoras do PQGF, ciclo de premiação 2002 e como critério prioritário, utilizou-se a localização, ou seja, todas deveriam ser do Estado do Rio de Janeiro, visando facilitar, agilizar e viabilizar economicamente a pesquisa.

As quatro instituições pesquisadas foram: o Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti – HEMORIO (Faixa Prata – Categoria Especial Saúde), o Departamento de Produção Rio – DRR.O, de Furnas Centrais Elétricas S.A. (Troféu PQGF – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista), a Diretoria Regional do Rio de Janeiro – DR/RJ, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT/RJ (Faixa Prata – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) e a Unidade Bacia de Campos – UN-BC, da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras (Troféu PQGF – Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista).

A análise documental foi realizada com base nos relatórios de gestão (2002) de todas as instituições pesquisadas, mais especificamente no critério 5 – Pessoas. Foram compilados os dados considerados relevantes para o objeto da pesquisa, ou seja, ações inovadoras ligadas a gestão de pessoas.

Os gerentes da qualidade ou os responsáveis pela elaboração dos relatórios das instituições pesquisadas foram entrevistados, em um primeiro momento, visando obter o material da pesquisa. Ao longo da mesma, conforme foram surgindo dúvidas quanto aos itens selecionados, retomava-se o contato com eles. Todas as entrevistas realizadas foram informais e não documentadas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Anualmente, as organizações públicas se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública, de acordo com instruções previamente estabelecidas para o ciclo de premiação.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a base do processo de avaliação da gestão de cada candidata.

Conceder o Prêmio significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

O Prêmio passou a chamar-se Prêmio Nacional da Gestão Pública, pois ampliou seu escopo de atuação ao longo desses cinco anos: de um prêmio exclusivo para o poder executivo em 1998, para um prêmio aberto a todas as organizações públicas brasileiras; de um prêmio de 500 pontos, destinado a reconhecer as organizações a caminho da excelência, para um prêmio destinado a reconhecer as organizações públicas de classe mundial. (PQGF,2003)

➤ **Objetivos** (PQGF, 2003):

- Reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade.
- Estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional.
- Disponibilizar para as organizações informações sobre práticas bem sucedidas da gestão pública empreendedora.

➤ **Público-alvo** (PQGF, 2003):

Todas as organizações públicas brasileiras, dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal.

O Critério Pessoas do PQGF

O Critério Pessoas examina como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Examina ainda como as práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas.

Motivação

Não se pode falar em motivação, sem se falar da teoria da “hierarquia das necessidades”, formulada por Abraham Maslow.

Segundo Higasi (2001), Maslow identificou e hierarquizou as necessidades humanas básicas, da seguinte maneira:

- 1. Necessidades fisiológicas:** o que é necessário para a manutenção da própria vida, como alimentação, teto, sono, sexo.
- 2. Necessidades de segurança:** o que é preciso para proteção e para estar livre do perigo físico e obter estabilidade no emprego.
- 3. Necessidades de afiliação ou aceitação (social):** as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas e pertencentes a um grupo, bem como ter amizades.
- 4. Necessidades de estima:** é preciso ser estimado e respeitado, ter prestígio, poder, status, etc.
- 5. Necessidade de auto-realização:** desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser, maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível, autodesenvolvimento e criatividade.

Ainda segundo a teoria de Maslow, não é necessário que uma necessidade esteja totalmente satisfeita para surgir uma outra. Geralmente, as pessoas estão parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades básicas.

Como motivação não é algo que possa ser diretamente mensurado, ao observar o comportamento dos indivíduos, pode-se inferir a existência ou não de motivação. Pode-se observar, por exemplo, a energia contida num comportamento motivado, que está sempre dirigido para o alcance de uma meta ou de um objetivo.

Segundo o Dicionário Aurélio (1999), motivação é um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Então, temos alguns fatores como a fome, a sede, o sexo etc., que são considerados motivos não aprendidos, ou seja, fazem parte da natureza humana. No entanto, apesar de serem inerentes ao ser humano, eles podem ser influenciados por incentivos externos.

Outros fatores são aprendidos, como por exemplo, o desejo de aprovação, de dinheiro, de afiliação etc. Quando se identifica um motivo ou fator, fica mais fácil compreender o comportamento humano. No entanto, um determinado comportamento motivado pode ser o resultado da atuação de vários fatores ao mesmo tempo.

A necessidade de dinheiro, de aprovação social e de afiliação, por exemplo, pode ser um conjunto de fatores que leva um indivíduo a estar motivado para o trabalho, desempenhando bem suas tarefas.

Para motivar as pessoas, num primeiro momento, a área de RH deve se concentrar na criação de um ambiente de trabalho agradável. Mas isso somente não é suficiente, deve haver também uma atuação nos níveis mais altos da pirâmide de Maslow.

Segundo Higasi (2001), estudos realizados pelo Prof. F. Herzberg, da Case Western Reserve University, concluem que os colaboradores serão motivados com base no conteúdo do emprego e no que eles fazem. O treinamento gerencial é fundamental neste processo. Os gerentes devem ser orientados a utilizar um grande número de reforços tais como: melhoria no ambiente de trabalho, aumento de responsabilidades, apreciação por desempenho acima do esperado, chance do colaborador sentir orgulho daquilo que faz etc.

Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (1999, p. 295), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Enquanto o primeiro é orientado para o presente, buscando melhorar as habilidades e capacidades relativas ao cargo que a pessoa ocupa, o segundo visa geralmente cargos que poderão ser ocupados no futuro, desenvolvendo novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Tanto um quanto outro constituem processo de aprendizagem.

RESULTADO

A Pesquisa nos Relatórios de Gestão

A pesquisa foi realizada a partir dos Relatórios de Gestão de quatro instituições, no Critério Pessoas, instrumentos utilizados para concorrer ao PQGF em 2002.

Cada item do Critério Pessoas de cada relatório foi cuidadosamente investigado, tendo sido destacadas aquelas atividades que serviriam de base para uma proposta de melhoria para instituições públicas.

As atividades estão listadas por afinidade, por exemplo: planejamento, melhoria da qualidade, avaliação, pesquisas, etc.

Segundo o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, o item Educação, Capacitação e Desenvolvimento deve tratar de “Identificação das necessidades e estabelecimento dos planos de desenvolvimento e capacitação, armazenamento, compartilhamento, proteção, aplicação e reforço no trabalho, das habilidades e conhecimento adquiridos, e avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento e capacitação das pessoas”.

Itens selecionados

- plano de treinamento e educação vinculado aos objetivos estratégicos da Instituição, com avaliação anual sistemática e incorporação de sugestões fornecidas pelos diversos Comitês. (Hemorio)
- as necessidades de educação, capacitação e desenvolvimento são identificadas com a participação da alta direção e demais lideranças negociadas com os colaboradores, levando-se em conta o Plano Estratégico, o Plano de Negócios, o Plano de Trabalho Regional, os Indicadores do Nível de Satisfação dos Clientes Internos e Externos e o Gerenciamento de Competências e resultados – GCR. (ECT)
- criação do Grupo de Incorporação de Novas Tecnologias, que tem por finalidade a verificação da viabilidade técnica, financeira e logística para implementação de uma nova tecnologia ou conhecimento trazido por um dos colaboradores do Hemorio. O Grupo,

multidisciplinar, atua de forma estruturada, seguindo metodologia identificada por estudo bibliográfico. (Hemorio)

- uso constante de equipes multidisciplinares para analisar problemas específicos. Esses grupos analisam os problemas e identificam nas tecnologias e experiências externas ou internas possíveis soluções. (Hemorio)
- através da Universidade Corporativa/Campus Virtual, os empregados podem participar de cursos, atualizar seus conhecimentos e acessar os serviços da Universidade Petrobras para o seu desenvolvimento profissional. Este sistema é estruturado com cursos que são identificados através de necessidades corporativas, e que tem como objetivo treinar empregados *onshore* e *offshore* numa quantidade representativa, de forma rápida, flexível e num período menor do que feito na metodologia de ensino presencial.(BR/UN-BC)
- o desenvolvimento dos gerentes é feito através do PDL - Plano de Desenvolvimento do Líder. O quadro 09 demonstra como se realiza o treinamento gerencial. (BR/UN-BC)

FORMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO		
Categoria	Prática Adotada	Descrição
Gerente Geral e Gerentes	Programa de Formação Gerencial	Educação continuada (cursos <i>on line</i> , publicações, TV Universitária) Projetos Especiais (<i>coaching</i> , grupos de trabalho, grupos de estudo, rodízio, comunidades virtuais, <i>workshops</i>) Idiomas Projetos específicos para áreas de negócios Projetos de Educação Gerencial (módulos de formação gerencial, complementar, MBA e gestão avançada)
Gerentes setoriais, Coordenadores e Gerentes Potenciais	Programa de Formação Gerencial	Educação continuada (cursos <i>on line</i> , publicações, TV Universitária) Projetos de Educação Gerencial (módulos de formação gerencial, complementar, MBA e gestão avançada)
Supervisores	Desenvolvimento de Supervisores Programas de Especialização	Capacitação em habilidades específicas da supervisão Capacitação na área de atuação – via PDI (Plano de Desenvolvimento individual)

Quadro 09 – Formas de Capacitação e Desenvolvimento

Fonte: Relatório de Gestão – 2002 – BR/UN-BC

- a capacitação e o desenvolvimento são avaliados dentro do processo Mensuração da Efetividade do Treinamento, em parceria com as lideranças envolvidas. O controle das ações de treinamento ocorre de duas formas:

- a. **Controle das horas de treinamento**: as horas realizadas são monitoradas pelo Centro de Treinamento e Desenvolvimento – CETED, responsável pela coordenação dos programas, e são apresentadas em reuniões (Reunião de Coordenação mensal, *Workshop* semestral Otimizando Resultados) visando estimular a participação efetiva das lideranças nesse processo;
- b. **Controle da efetividade do treinamento**: os programas são realizados obedecendo as fases de Diagnose, Avaliação Pós-Curso, Avaliação de Aplicação da Aprendizagem e Avaliação Geral:
- ➔ na fase de diagnose é analisado o grau de correlação com o Planejamento Estratégico com o Plano de Trabalho Regional e, dependendo do programa, com o GCR para verificação do plano de desenvolvimento individual do empregado;
 - ➔ na fase de Avaliação Pós-Curso estão previstas: pesquisa de reação; pesquisa Pós-Curso, dirigida ao gestor e treinando, para verificação da aprendizagem; visitas, por amostragem, realizada por instrutor, para verificação da aplicação da aprendizagem; análise da evolução das competências profissionais, por meio de GCR; questionário de Acompanhamento do Novo Empregado; pesquisa de clima organizacional; Relatório de Avaliação de Modelo de Excelência dos Correios; e Relatórios Gerenciais da Diretoria Regional. (ECT)
- a avaliação do desempenho das práticas e padrões de gestão de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores é realizada através de:
 - reuniões trimestrais com a equipe do CETED para avaliação das metas e aprimoramento dos processos e avaliação dos indicadores de treinamento;
 - reuniões mensais com a alta direção, Coordenadores e Gerentes de Área para reunião anual para avaliação dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional que permite identificar pontos a serem melhorados. (ECT)
 - utilização da avaliação de alguns indicadores para monitorar as práticas de gestão do desenvolvimento, capacitação e treinamento dos servidores, tais como: satisfação dos funcionários com a biblioteca, satisfação dos funcionários com as atividades do Centro de Estudo, satisfação com os eventos ou cursos, a participação em eventos internos e externos, a taxa de treinamento em serviço e a produção técnico-científica dos funcionários. (Hemorio)
 - o cultivo do pensamento inovador é estimulado, dentre outros, por um sistema de reconhecimento e recompensa à inventividade, contemplado nos atributos do GCR. (ECT)

CONCLUSÃO

Sugestões de Melhoria

As sugestões de melhores práticas elaboradas a partir da análise do item 5 (Pessoas) dos Relatórios de Gestão das instituições pesquisadas encontram-se a seguir. Estas sugestões referem-se ao sub-item Educação, Capacitação e Desenvolvimento.

Muitas Instituições participam, através de seus técnicos, de diversos eventos, como seminários, simpósios, congressos, feiras, etc, visando a disseminação de suas atividades, no país e no exterior. Muitas vezes, o técnico, apesar de trabalhar numa Unidade Principal, precisa responder a questionamentos sobre outras áreas. Portanto, sugere-se a elaboração de um Programa de Treinamento que abranja todas as atividades da Instituição, visando formar “generalistas”, ou seja, pessoas que possam falar sobre toda a organização, em qualquer evento, bem como contribuir com os diversos processos da mesma.

Geralmente, é muito difícil obter informações sobre os recursos humanos nas instituições. Propõe-se a criação de um sistema de RH, alimentado com insumos sobre treinamento, benefícios, avaliação, enfim toda a vida pessoal dos colaboradores, para que todos os gerentes tenham acesso e não só a área de RH, a fim de acompanhar a vida funcional das pessoas, visando inclusive, a movimentação interna e ascensão funcional do colaborador.

É difícil encontrar em instituições públicas um sistema de avaliação de desempenho adequado, sistematizado e de acordo com as necessidades da instituição. Desta forma, propõe-se um sistema que, através de negociação de metas e compromissos entre gerentes e servidores/colaboradores, será possível medir o comprometimento das pessoas.

Sugere-se a criação de um programa para a utilização dos serviços de portadores de necessidades especiais, o que, além de trazer grande benefício à Instituição, estará fazendo-a cumprir um papel social de extrema importância.

Finalmente, sugere-se que as organizações públicas realizem, através da área de RH, um levantamento de necessidades de treinamento, voltado para os treinamentos à distância. Uma pesquisa via *Web*, poderá fornecer material para oferecer aos servidores/colaboradores, um banco de treinamentos *on line*.

Finalizando

Ao apresentar as sugestões, foram feitas adaptações, visando torná-las factíveis, de modo a serem incorporadas à cultura das instituições.

Ressalta-se ainda, que a prática de *benchmarking* é fundamental para toda organização que almeje ser reconhecida por uma gestão de excelência.

Quanto à questão de administração de pessoal, não foram apresentadas sugestões, tendo em vista que esta atividade é realizada seguindo a lei e os sistemas integrados do governo.

As sugestões concentraram-se na área de desenvolvimento de recursos humanos, por ser a área mais dinâmica, onde surgem novidades constantemente, dando espaço a mais inovações na modernização da gestão.

BIBLIOGRAFIA

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. *A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. Rio de Janeiro: Inmetro/Senai, 2000. 143 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público. *Instrumento para avaliação da gestão pública - 2002*. Brasília, 2002.

_____. *Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP*. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 12 mar. 2003.

_____. _____. *Prêmio Qualidade do governo Federal*. Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/pqgf.aspx?url=pqgf_comofunciona.htm>. Acesso em: 08 abr. 2003.

CAPRONI, Paula J. *Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional*. São Paulo: Makron Books, 2002. 390 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 4, 1989. 168 p.

_____. *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT/RJ. Diretoria Regional do Rio de Janeiro – DR/RJ. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro: 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O dicionário Aurélio eletrônico – século XXI*. Editora Nova Fronteira/Lexikon Informática Ltda, versão 3, novembro 1999. CD-ROM.

FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S/A. Departamento de Produção Rio – DRR.O. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro, 2002.

HIGASI, Seijiro. *Textos para Reflexão*. Tópico: Motivação. Texto veiculado em 17/01/2001 Disponível em : <<http://www.geocities.com/seijirovix/TextosMotivacao/motivacao1.html>>. Acesso em 02 set 2003.

_____. _____. _____. _____. Disponível em : <<http://www.geocities.com/seijirovix/TextosMotivacao/motivacao2.html>>. Acesso em 02 set 2003.

INSTITUTO ESTADUAL DE HEMATOLOGIA ARTHUR DE SIQUEIRA CAVALCANTI - HEMORIO. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - Inmetro (Brasil). Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br>>. Acesso em 01 ago 03.

_____. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 1998.

_____. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 1999.

_____. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 2000.

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

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A – PETROBRAS. Unidade Bacia de Campos – UN-BC. *Relatório de Gestão do Prêmio Qualidade do Governo Federal*, Rio de Janeiro: 2002.

RIBEIRO, Flávio Salema Garção. *Análise da aplicação de oportunidade de melhoria: completando o ciclo a partir dos relatórios de gestão e de avaliação*. Niterói. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Qualidade) Curso de Pós-Graduação em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense - Niterói. Trabalho não publicado.

SADALLA, L. O. B.. *Contribuições da Área de Recursos Humanos para a Gestão da Qualidade Total: Um Estudo de Caso*. São Carlos, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 149 p.

SILVA, Antomar Marins e. *Até que ponto sua equipe está motivada?* Disponível em: <<http://www.marins.hpg.ig.com.br/mat3.htm>>. Acesso em 02 set 03.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 264 p.