



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

CARMEN ROSA LOPES LEÃO

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
Análise das políticas de Gestão de Pessoas na visão dos servidores municipais de Breves

Breves/PA
2017

CARMEN ROSA LOPES LEÃO

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
Análise das políticas de Gestão de Pessoas na visão dos servidores municipais de Breves

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pertencente ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Yassuko Toma.

Breves/PA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA/UFPA

Leão, Carmen Rosa Lopes

Gestão de pessoas na administração pública municipal: Análise das políticas de Gestão de Pessoas na visão dos servidores municipais de Breves /Carmen Rosa Lopes Leão; Orientadora, Marina Yassuko Toma. - 2017.

81 f. il.; 30 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Breves, PA, 2017.

1. Gestão de Pessoas. 2. Políticas de Gestão de Pessoas. 3. Setor Público. 4. Toma, Marina Yassuko, orientadora. II. Título.

CDD 22 ed. 658.98115

CARMEN ROSA LOPES LEÃO

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
Análise das políticas de Gestão de Pessoas na visão dos servidores municipais de Breves

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pertencente ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

Aprovado em: 27/01/2017

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marina Yassuko Toma
Orientadora - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Correa de Mattos
Examinador interno - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo
Examinador externo - CESUPA

AGRADECIMENTOS

O dom de saber ouvir...

A voz de Deus veio de todas as formas e através de muitas pessoas, as quais rogo que o Espírito Santo continue a iluminá-las. Por não haver parâmetros para medir a importância e o significado que cada uma representou nessa trajetória, a lista será em ordem alfabética:

Antônio Pereira Ladislau, paciente e atencioso, sempre transmitindo tranquilidade.

Dr. Alexandre Araújo, eu não sabia que o ser humano realmente poderia perder o equilíbrio. São muitas as descobertas, mas o que mais me deslumbrou em tudo isso foi perceber o agir de Deus nessa redescoberta sobre o sentido da vida. O quão maravilhoso é o levantar depois de uma queda.

Flávio Freitas, nunca me perguntando sobre o andamento do trabalho para que eu não me sentisse pressionada. A admiração mútua entre nós reforça a união que Deus nos concedeu.

Juliana Leão, a frase escrita por você, sem eu perceber, no rodapé de minhas anotações ainda está guardada “A senhora vai conseguir Mãe”.

Luan Leão, como eu poderia desistir filho? Na sua juventude eu encontrei o maior exemplo de vontade, esforço e determinação.

Manoel e Carmem Leão, meus pais, verdadeiros mestres na escola da vida.

Márcia Nêmer, com você os encontros foram muitos e proveitosos, seus incentivos e sua amizade foram fundamentais.

Maíla Machado, sua postura sempre positiva diante de situações difíceis me fortaleciam muito, e a sua frase bíblica passou a ser minha também “Tudo contribui para o bem daqueles que amam a Deus”.

Manuelle Espíndola, mais difícil seria se não tivéssemos compartilhado em muitos momentos, nossas risadas, brincadeiras e alegrias por estarmos nos ajudando.

Professor Carlos André, muitas frases fortes e de impacto ecoavam na minha cabeça nos últimos meses e não foi fácil captar a mensagem. Ao final, tenho consciência da abrangência do tema e da necessidade de aprofundamento.

Professor Eunápio, dimensionar a área de gestão de pessoas no campo da ciência da administração passou a ser possível após suas contribuições.

Professora Marina Yassuko Toma, além de orientadora, incentivadora perante as maiores dúvidas e dificuldades. Tenho plena convicção de que em todas as etapas acreditou em mim.

Professores do PPGGP/NAEA/UFPA, foram valiosas as contribuições para o desenvolvimento da minha visão científica.

Rosane Leão Paiva, na lembrança da sua alegria e força, veio a certeza de que “Quando você está fraco, aí mesmo que você é forte”.

Rosângela Leão, bom demais ter uma “melhor amiga”, melhor ainda quando esta pessoa é irmã de sangue, alma e coração.

Suelen Balieiro, em poucas palavras você me fez perceber que eu estava deixando de acreditar em mim. E no final sua percepção sobre a importância da minha pesquisa foi determinante para que eu redescobrisse a afinidade com o tema.

Socorro Carvalho Oliveira, quantas energias boas emanam de ti. Melhor ainda é que essa energia atinge quem se aproxima.

Valderina Amaral, amiga e ouvinte atenciosa, mesmo sem perceber fez parte dessa trajetória.

Obrigada Deus, obrigada a todos!!!

RESUMO

A Gestão de Pessoas é uma área que está em grande desenvolvimento na administração pública. O Governo Federal, visando fortalecer a qualidade profissional dos servidores, assumiu o compromisso de melhorias nessa área por meio do decreto nº 5.507, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Cabe aos municípios brasileiros seguirem nesta mesma direção em busca de subsídios para melhorias na gestão dos serviços. Nesse contexto, o estudo consiste em uma pesquisa sobre as Políticas de Gestão de Pessoas (Política de recrutamento e seleção; política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; política de avaliação de desempenho e competências; e política de remuneração e recompensas) desenvolvidas na administração municipal, com o objetivo de analisar a percepção dos servidores municipais sobre as Políticas de Gestão de Pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves. Para a efetividade da pesquisa, escolheu-se o método de abordagem hipotético-dedutiva, de natureza aplicada e exploratória segundo os objetivos. A coleta de dados foi na forma de pesquisa de campo na qual o instrumento utilizado foi a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos - EPPRH, aplicado a uma amostra de 351 servidores da prefeitura, divididos em dois grupos, sendo 255 servidores da Secretaria Municipal de Educação e 96 servidores das demais secretarias. Para o tratamento dos dados utilizou-se técnicas de estatística descritiva (distribuição de frequências, média aritmética e desvio padrão) e teste não paramétrico (U de Mann Whitney). O resultado obtido com o estudo evidenciou, na visão dos servidores públicos municipais de Breves, que as Políticas de Gestão de Pessoas estão em situação crítica, necessitando de ações urgentes de melhorias em todos os locais de trabalho pesquisados.

Palavras - chave: Gestão de Pessoas. Políticas de Gestão de Pessoas. Setor Público.

ABSTRACT

The People Management is an area that is developing in the public administration. The Federal Government aiming to strengthen the professional quality of the servants, assumed the committed of improvement of this area through Decree 5.507 from February 23, 2006 that established the National Policy of Personnel Development (PNDP). It's up to the Brazilian municipalities to follow in this same direction searching for subsidy to improving in the management of the services. In this context, the study consists in a research about People Management Policy (Recruitment Policy and Selection; Involvement Policy; Training Policy and Education; Working Conditions Policy; Performance Evaluation Policy and Competencies) developed in a municipal administration with the objective to analyzing the perception of municipal servants about the People Management Policies adopted in a Municipal Government of Breves. To effectiveness of the research, was chosen an approach method hypothetical-deductive of applied and exploratory nature according the objectives. The data collection was in the form of field research that the instruments used was rage of Policies and Practice of Human Resources - EPPRH , applied in sample of 351 servants of municipal government, divided in two groups, 225 servants of Municipal Secretariat of Education and 96 servants of other Secretariats.Descriptive statistics techniques (frequency distribution, arithmetic mean and standard deviation) and non-parametric (Mann Whitney U) tests were used for the data treatment. The result obtained with the study showed, in the view of municipal public servants of Breves, that are in critical situation, needing urgent actions of improvement in all workplaces researched.

Key words: People Management. Policies of People Management. Public Sector.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média geral das Políticas de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	53
Gráfico 2 - Utilização de vários instrumentos na Política de Recrutamento e Seleção na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	55
Gráfico 3 - Incentivo a integração dos colaboradores na Política de Envolvimento na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	58
Gráfico 4 - Clima de cooperação e confiança entre os colegas de trabalho na Política de Envolvimento na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	59
Gráfico 5 - Estímulo à aprendizagem e produção de conhecimento na Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	61
Gráfico 6 - Preocupação com a saúde e qualidade de vida na Política de Condições de Trabalho na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	63
Gráfico 7 - Instalações e condições físicas do local de trabalho na Política de Condições de Trabalho na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	64
Gráfico 8 - Avaliação de desempenho e competências subsidiam as decisões de promoções e aumentos salariais na Política de Avaliação de Desempenho e Competências na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	66
Gráfico 9 - Recebimento de incentivos na Política de Remuneração e Recompensas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	68
Gráfico 10 - Remuneração influenciada pelos resultados na Política de Remuneração e Recompensas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo amostral dos servidores públicos da Prefeitura Municipal que participaram da pesquisa: Breves-PA, 2016.....	44
Tabela 2 - Tempo (ano) de exercício dos servidores públicos na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	48
Tabela 3 - Gênero dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	49
Tabela 4 - Nível de escolaridade dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	49
Tabela 5 - Cargo de ocupação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	50
Tabela 6 - Faixa etária (anos) dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.....	51
Tabela 7 - Avaliação geral das Políticas de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal, por grupo: Breves-PA, 2016.....	52
Tabela 8 - Política de recrutamento e seleção na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016..	54
Tabela 9 - Política de envolvimento na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016.....	57
Tabela 10 - Política de treinamento, desenvolvimento e educação na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016.....	60
Tabela 11 - Política de condições de trabalho na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016..	62
Tabela 12 - Política de avaliação de desempenho e competências na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016.....	65
Tabela 13 - Política de remuneração e recompensas na Prefeitura Municipal: Breves-PA, 2016.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
CFSPC	Conselho Federal do Serviço Público Civil
EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SEAD	Secretaria Municipal de Administração
SEMED	Secretaria Municipal de Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Gestão de Pessoas no setor público	18
2.1.1 Contribuições das teorias organizacionais para a gestão de pessoas no setor público	21
2.1.2 Tendências da Gestão de Pessoas no setor público.....	26
2.2 Políticas de gestão de pessoas no setor público	27
2.2.1 Política de recrutamento e seleção.....	28
2.2.2 Política de envolvimento.....	31
2.2.3 Política de treinamento, desenvolvimento e educação.....	32
2.2.4 Política de condições de trabalho.....	36
2.2.5 Política de avaliação de desempenho e competências.....	38
2.2.6 Política de remuneração e recompensas.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Classificação da pesquisa	42
3.2 População e amostra da pesquisa	43
3.3 Instrumento de coleta de dados	44
3.4 Processo de coleta de dados	46
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 Perfil dos servidores entrevistados	48
4.2 Análise das dimensões	51
4.2.1 Política de Recrutamento e Seleção.....	53
4.2.2 Política de envolvimento.....	55
4.2.3 Política de treinamento, desenvolvimento e educação.....	54 59
4.2.4 Política de condições de trabalho.....	57 62
4.2.5 Política de avaliação de desempenho e competências.....	59 64
4.2.6 Política de remuneração e recompensas.....	61 66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64 70
REFERÊNCIAS	67 73
APÊNDICE	72 77

1 INTRODUÇÃO

O setor público carece pensar a gestão pública em seu contexto estratégico, reconhecendo seus valores e elementos culturais, sua história e especificidades, além da complexidade que envolve a administração pública. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas vista sob uma perspectiva de elevada amplitude em termos organizacionais e no tempo, assume um lugar central na administração, abordando os assuntos de forma integrada (BERGUE, 2014).

Segundo o autor, a centralidade do tema da gestão de pessoas na administração pública, se evidencia na medida em que a produção de bens e serviços públicos se processa por meio das pessoas. Todas as áreas da administração como: a educação, saúde, assistência social, segurança, justiça, entre outros, têm sua produção gerada pelas pessoas (BERGUE, 2014).

No setor público, a gestão de pessoas é direcionada para suprir, manter e desenvolver as pessoas nas organizações públicas, obedecendo às legalidades constitucionais e o meio a qual estejam inseridas. O desenvolvimento das organizações tem estreita relação entre o desenvolvimento das pessoas e a capacidade de aplicabilidade do aprendizado em favor dos objetivos organizacionais.

Nos tempos atuais, além de a gestão de pessoas ser vista como a área de grande desenvolvimento da administração pública, ela passou a assumir um papel estratégico e relevante no governo, uma vez que as pessoas são as detentoras de conhecimento. Mas, para que os resultados apareçam, é necessário que as políticas estabelecidas sejam referência nas práticas adotadas e na tomada de decisões. Além disso, é importante que sejam vistas como promotoras de crescimento profissional entre os servidores e que estes possam obter resultados satisfatórios em suas atividades (DEMO et al., 2014).

A pesquisa na área de gestão de pessoas é importante pela abrangência e alcance que essa área detém no âmbito da administração por meio do bom desempenho das pessoas. Da mesma maneira, o direcionamento deste estudo para as políticas desta área se dá devido às contribuições que os servidores públicos com bom preparo profissional podem oferecer em forma de melhorias dos serviços destinados à população.

O desenvolvimento das pessoas que atuam nas organizações públicas tem impacto direto no atendimento das expectativas da sociedade, pois os produtos gerados em forma de bens e serviços públicos refletem no bem-estar e na qualidade de vida da população. As expectativas da sociedade estão mudando, assim como a concepção quanto aos padrões e à necessidade de modernização do aparelho administrativo.

De maneira geral, há um consenso na literatura de que a baixa qualidade dos recursos humanos na administração pública brasileira interfere nos resultados e no alcance dos objetivos organizacionais. Em estudo realizado no Estado do Pará, Vidal (2011) coloca que na administração pública este fato é mais percebido na esfera municipal, mais precisamente nos municípios de médio porte, onde a carência por servidores capacitados e o próprio sistema são um dos grandes problemas enfrentados pelos gestores.

Dentre os fatores que levam a administração pública brasileira a essa realidade estão a rigidez imposta pela legislação, a pouca ênfase no desempenho dos servidores, entre outros. Há uma busca por parte do governo em melhorar os mecanismos de capacitação dos agentes públicos em geral. O governo vem criando alternativas de fortalecimento da gestão de pessoas para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população. Na esfera Federal, a instituição da Lei nº 5.507, de 23 de fevereiro de 2006, foi um marco na busca do fortalecimento pela melhoria da qualidade dos serviços (PANTOJA et al., 2012).

O fator relevante para esta pesquisa foi criar oportunidade de discussão e debate acerca do tema na Prefeitura Municipal de Breves, haja vista que é o primeiro estudo na área de gestão de pessoas no setor público a ser realizado no município. Sendo assim, este trabalho servirá de base para futuras pesquisas que possam aprofundar o tema e melhorar as práticas de gestão de pessoas adotadas na administração do município.

Considerando a importância do papel que o servidor exerce no âmbito da administração pública e no atendimento das necessidades da população, conhecer suas expectativas e opinião acerca das práticas relacionadas ao seu bem-estar laboral e ao seu desenvolvimento profissional, atenderá ao objetivo central deste estudo, além de identificar quais fatores carecem de melhor atenção por parte da administração no que tange ao alinhamento das expectativas dos objetivos organizacionais e dos servidores.

Por existirem diferenças, com relação aos servidores, nas práticas adotadas pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED) com relação às demais secretarias municipais, optou-se em fazer um comparativo entre a opinião dos servidores para que sejam identificadas possíveis discrepâncias que possam causar insatisfação dos mesmos. Para tanto, este estudo teve como objetivo geral analisar as políticas de gestão de pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves segundo a percepção dos servidores da SEMED e dos servidores das demais secretarias municipais e comparar se existe divergência na opinião dos dois grupos.

Este estudo é composto de quatro capítulos. No primeiro, é apresentada a situação-problema percebida na Prefeitura Municipal de Breves e que conferiu oportunidade para a pesquisa, os objetivos e a justificativa para a escolha do tema. O segundo capítulo trata da

revisão de literatura, dando sustentação teórica ao estudo da gestão de pessoas na administração pública brasileira. O terceiro capítulo demonstra a metodologia adotada para o alcance dos objetivos da pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

A Administração Municipal de Breves tem o compromisso de melhorar o seu nível de desempenho para dar mais qualidade ao serviço oferecido ao cidadão brevesense. Para tanto, dispõe de um quadro funcional com 5.029 servidores, sendo 1.243 em regime de contrato temporário e 3.786 servidores concursados. Para esta pesquisa, foram considerados os 3.786 servidores concursados, dos quais 86% já atuam como agentes públicos e desempenham suas funções na Prefeitura Municipal de Breves há mais de três anos e 14% estão ainda na fase de estágio probatório (BREVES. SEAD, 2016).

A ausência de políticas bem definidas voltadas ao desenvolvimento desses profissionais torna-se evidente ao se analisar a regulamentação própria do município, que apenas estabelece normas sobre: os vencimentos, os direitos previdenciários, a estabilidade, o direito de greve, a associação sindical, o mandato eletivo e sobre a avaliação especial de desempenho, sendo esta última efetivada somente durante o período do estágio probatório para dar sustentabilidade na efetivação do concurso público (BREVES. SEAD, Lei nº 2.175/2008).

Na estrutura administrativa da Prefeitura de Breves, os servidores são alocados em três departamentos de pessoal distintos, sendo eles: Departamento de Pessoal da Secretaria Municipal de Educação, Departamento de Pessoal da Secretaria Municipal de Saúde e Departamento de Pessoal da Secretaria Municipal de Administração, este último atendendo os servidores das demais secretarias municipais.

Estrutura essa que gera leis distintas, como por exemplo, os Planos de Cargos Carreiras e Remunerações que cada departamento desenvolve. Essa conjuntura causa por vezes, dúvidas e incertezas nos servidores haja vista que existem casos de mesmos cargos exercidos em secretarias distintas que se diferenciam em termos de remuneração. A exemplo, a tabela salarial do cargo de auxiliar administrativo é mais elevada na Secretaria Municipal de Educação em relação à tabela das demais secretarias.

Um fator relevante no município de Breves, não diferente da realidade de muitos municípios brasileiros, se apresenta na estrutura do departamento de recursos humanos que se limita às atividades de processamento de folha de pagamento e a processos de aposentadoria e afins, além de desenvolver esporádicas ações de capacitação. Geralmente, esse setor tem suas

ações pautadas nas demandas das outras áreas da organização, fazendo com que sejam priorizadas as ações emergenciais em detrimento do planejamento (SCHIKMANN, 2010).

Mediante isto, uma das maiores preocupações em relação à gestão de pessoas na administração pública é o desenvolvimento profissional dos servidores. As administrações buscam formas de melhorar o desempenho por meio da renovação dos serviços, sendo que a preparação dos servidores públicos é determinante nesse processo. Logo, é consenso entre a maioria que são necessárias ações de treinamento para o desenvolvimento desses profissionais (BERGUE, 2010), sendo a política de treinamento, desenvolvimento e educação, apenas uma das seis políticas que norteiam as práticas adotadas para o bom desempenho dos servidores públicos.

Ao analisar a legislação de pessoal da administração municipal de Breves observa-se que na forma de amparo legal não há políticas de desenvolvimento de pessoal estabelecidas. Diferentemente ocorrido contexto da esfera pública federal, pois nela esta importante área da gestão pública já foi regulamentada por meio da publicação do Decreto nº 5.507, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em 23 de fevereiro de 2006, tendo como finalidade principal melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente do servidor público.

Considerando os fatos apresentados, esta pesquisa busca estimular a reflexão sobre a gestão de pessoas na administração pública municipal de Breves, analisando a visão dos servidores em relação às políticas que norteiam as práticas adotadas. Ela parte do princípio de que a gestão de pessoas necessita transpor a burocracia que lhe cabe e articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores para promover melhorias na qualidade dos serviços e no atendimento à população (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Diante das considerações expostas, surge a indagação que motiva esta pesquisa: Os servidores da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) tem a mesma percepção que os servidores das demais secretarias municipais com relação às políticas de gestão de pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves? Como hipótese do estudo, é possível que as opiniões dos dois grupos sejam a mesma com relação às políticas de Gestão de Pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as políticas de gestão de pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves segundo a percepção dos servidores da SEMED e dos servidores das demais secretarias municipais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Comparar as políticas de Gestão de Pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves, segundo a percepção dos servidores da SEMED e dos servidores das demais secretarias municipais.

1.3 Justificativa

Em face do problema apresentado, justifica-se a escolha desse tema de pesquisa, percebendo que as políticas de gestão de pessoas estão diretamente ligadas ao alcance dos resultados organizacionais. Este estudo confere oportunidade para estimular a reflexão em torno da importância da gestão de pessoas, como contribuição para a melhoria do desempenho da administração pública municipal de Breves. Entende-se que as pessoas desempenham um papel fundamental na consecução dos objetivos organizacionais, mas, para isso, precisam contar com políticas efetivas que promovam o seu desenvolvimento profissional (SCHIKMANN, 2010).

A existência de processos lentos e antiquados ainda existentes na administração pública dificulta a prestação de serviço com a qualidade e rapidez que a sociedade atual exige; por isso, espera-se que as posturas passivas dos funcionários públicos, dentre outros fatores, sejam reformuladas (TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012). Dessa maneira, é fundamental que o servidor municipal, que é o agente público que está em contato direto com o cidadão, esteja dotado de conhecimento e qualificação adequada para exercer sua função com eficiência e eficácia, deixando de realizar práticas meramente burocráticas e rotineiras, para se tornar, de fato, um agente de desenvolvimento (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

O papel que o servidor público ocupa em uma comunidade, em uma sociedade ou em uma nação é um dos mais importantes enquanto atividade profissional. Nenhum país, estado ou município funciona sem um quadro de servidores públicos, responsáveis pelos diversos

serviços colocados à disposição do cidadão. O servidor público a cada dia se transforma de um ser estável para um ser transformador, atendendo, com sua atuação, os anseios da comunidade ou sociedade (DOURADO, 2012).

Ocorre que o servidor público municipal encontra grandes dificuldades em desenvolver competências profissionais por si só, devido as administrações públicas municipais não conseguirem criar estratégias de qualificação do corpo funcional (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Identificar a opinião do servidor é fundamental, considerando que possui o diferencial de não exercer uma profissão qualquer, pois tem a oportunidade de servir a comunidade a qual está inserido (DOURADO, 2012).

A exemplo da esfera pública federal, que por meio do Decreto nº 5.507 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), os municípios brasileiros, mais precisamente o município de Breves, necessitam preparar-se institucionalmente para a efetivação de políticas de gestão de pessoas que influenciem diretamente no aprimoramento profissional dos servidores e em tantos outros fatores que elevam a motivação e o nível de desempenho desses profissionais.

As políticas de gestão de pessoas, na medida em que estão alinhadas às metas da organização e propiciam as condições para que as pessoas desempenhem suas funções, são importantes para o alcance dos resultados organizacionais (DEMO, et al., 2011).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas no setor público

Ao tratar da gestão de pessoas no setor público, é necessário compreender o processo de desenvolvimento e as mudanças que ocorrem na administração pública, além dos desafios que precisam ser enfrentados. De acordo com Bergue (2010), a área de gestão de pessoas tem um grande potencial de desenvolvimento na administração pública. Segundo Gemelli; Filippim (2010), a gestão de pessoas na área pública assume papel estratégico na administração, haja vista que visa alinhar os objetivos estratégicos da organização com as políticas de desenvolvimento de pessoas.

Na atual era do conhecimento, a valorização dos colaboradores nas organizações se torna especialmente relevante, uma vez que as pessoas são os principais condutores para o alcance dos resultados. Bergue (2010) considera que apesar de as organizações serem consideradas como produto de integração entre suas diferentes áreas funcionais, é razoável admitir o reflexo que essas áreas exercem uma nas outras e que geram influência no todo da organização.

Todavia, diante das particularidades e importância relativa existente entre todas as áreas da administração, não se pode afirmar a preponderância de qualquer uma com relação às demais; no entanto, existe uma particularidade inerente à área de recursos humanos, pois toda ação governamental, seja ela educação, saúde, obras, finanças ou outras, afeta as funções relativas à gestão de pessoas (BERGUE, 2010).

Nesse sentido, ocorrendo de a administração estar constantemente sendo desafiada a superar um número crescente de problemas advindos das mudanças aceleradas do mundo contemporâneo, esse desafio cabe à gestão de pessoas mais do que a qualquer outro ramo da administração, pois essa área detém o conhecimento como matéria prima (GIL, 2007).

Sob essa perspectiva, existe uma necessidade de os profissionais de recursos humanos possuírem ou desenvolverem habilidades especiais para interagirem com as demais áreas da administração. Dadas as peculiaridades do setor público, pôr em prática o complexo e contínuo processo de gestão de pessoas é um grande desafio a esses profissionais. Portanto, é primordial que haja um direcionamento nas práticas adotadas (BERGUE, 2010).

Os profissionais de recursos humanos têm papel fundamental na organização. É necessário que esses indivíduos sejam selecionados mediante minuciosa análise, pois são esses profissionais os responsáveis pelo suporte que a área de gestão de pessoas necessita.

Dessa forma, haverá capital humano e intelectual para desenvolver estratégias em todas as etapas dessa área dentro da organização (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

As transformações na administração pública vêm desde o nível de exigência da sociedade, que está mais consciente de seu papel enquanto cidadão, passa pela crescente escassez de recursos e ainda pelas pressões da rigidez imposta pela legislação com relação à transparência e à ética. Com isso, as organizações públicas se veem obrigadas a se tornarem mais flexíveis e adaptáveis a essa realidade (SCHIKMANN, 2010).

Em decorrência do dinamismo e das inúmeras e rápidas mudanças que passa a administração do setor público, uma preocupação é o processo de produção bibliográfica especializada, que necessita caminhar com mais força e rapidez para que possa acompanhar as aceleradas transformações da administração pública e da própria sociedade (BERGUE, 2010). A falta de material bibliográfico sobre a gestão de pessoas na área pública é vista como um problema para a gestão de pessoas no setor público, haja vista as grandes mudanças que vêm ocorrendo na administração, o que requer pessoas experientes, capacitadas e motivadas que atendam aos objetivos da organização (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

De fato, diferentemente da área privada, na qual essas transformações aceleradas não são novidades, a esfera pública conduz a administração, ao repensar dos seus objetivos. Não basta que as organizações públicas revejam apenas as formas de estrutura e funcionamento, mas principalmente o significado dos sentidos com relação ao que é público (SCHIKMANN, 2010).

A gestão de pessoas se processa, de acordo com Bergue (2010), segundo as quatro etapas interdependentes do ciclo administrativo: Planejamento, organização, direção e controle. Nesse contexto, há o envolvimento das ações de todas essas etapas no processamento dos produtos gerados pela administração pública, que são os bens e serviços públicos. Nesse processo, as ações da organização estão associadas a um ou mais desses elementos. No entanto, as fases desses elementos podem ser decompostas em processos menores para a definição das atividades da ação gerencial e seus desdobramentos.

No contexto da discussão sobre a produção de bens e serviços públicos, Bergue (2010) chama a atenção para o atendimento das expectativas dos consumidores e dos financiadores desses produtos, sendo estes os usuários do serviço público e os contribuintes, respectivamente. Uma peculiaridade do serviço público, segundo o autor, é que diferentemente do setor empresarial, nem sempre os financiadores dos serviços públicos são os consumidores desses serviços.

Na administração pública, os insumos para a produção de bens e serviços para atendimento das necessidades da população são definidos como recursos materiais e recursos humanos (BERGUE, 2010). No ambiente das organizações públicas, os recursos humanos são denominados, segundo o autor, como *agentes públicos*, e estes participam de todas as etapas do ciclo administrativo.

O conceito de agentes públicos, segundo Bergue (2010), são todas as pessoas que prestam serviço ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta. O autor classifica os agentes públicos em: agentes políticos, servidores públicos e particulares com o poder público. Os agentes políticos são os componentes do primeiro escalão do governo; os servidores públicos são as pessoas prestadoras de serviço (servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários); os particulares em colaboração com o poder público são as pessoas que prestam serviço ao Estado, mas não geram vínculo empregatício, podendo ser ou não remunerados e inseridos por delegação do poder público ou mediante requisição, nomeação ou designação.

A gestão de pessoas no setor público tem características próprias que tornam mais difícil a missão de conduzir pessoas orientadas aos objetivos institucionais. De acordo com Bergue (2010), há um déficit de formação e atuação especializada nessa área do conhecimento, prevalecendo na administração pública o conhecimento adquirido apenas na prática, e essa situação ocorre com mais incidência em municípios de menor porte populacional.

Este fato ocorre em razão da dinâmica comportamental dos agentes públicos, que são influenciados pela cultura organizacional dominante na administração pública. Os agentes públicos que ocupam posição de liderança em geral são dotados de capacidade de compreender e influenciar pessoas, além de possuírem domínio de dons e tradições que se constituem um importante instrumento de gestão. Contudo, habilidades conceituais e técnicas podem ser adicionadas, permitindo ao gestor compreender as tendências e a situação da organização em relação às suas principais variáveis de desenvolvimento e as especificidades do plano operacional (BERGUE, 2010).

Bergue (2010) aborda a importância da formação conceitual para os gestores públicos, devido à intensa relação existente entre a teoria e a prática na gestão. Mesmo que não estejam explícitas, as ações gerenciais estão fundamentadas em teoria, mas isso raramente é percebido pelos gestores que não conseguem relacionar a conexão da teoria com as práticas. Diante disso, o autor afirma que para uma gestão consciente é mais importante a interação da técnica com a teoria do que apenas o conhecimento técnico de modelos gerenciais predefinidos.

Os gestores e demais agentes públicos da organização com capacidade de reflexão e conscientes dos fenômenos serão capazes de atender os interesses públicos, pois terão autonomia na produção de conhecimento e engajamento coerente com a realidade da organização. Dessa maneira, é fundamental que haja o entendimento dos fundamentos teóricos de forma que teoria e prática caminhem juntas (BERGUE, 2010).

Diante disso, com o propósito de subsidiar a produção de conhecimento pela via da pesquisa científica no campo da gestão, abordam-se as teorias organizacionais, em particular as teorias da administração que inspiraram os modelos de gestão que são adotados pela administração pública, enfatizando os elementos das teorias organizacionais que influenciaram a gestão de pessoas no setor público (BERGUE, 2010).

2.1.1 Contribuições das teorias organizacionais para a gestão de pessoas no setor público

A reforma burocrática no Brasil efetivada a partir de 1930 e influenciada pelo pensamento clássico moldou alguns pressupostos e conceitos da ação gerencial na administração pública, com maior ênfase nas estruturas organizacionais, na formalização e padronização de processos, entre outros (BERGUE, 2010). Esses pressupostos influenciam as estruturas, as ações e procedimentos organizacionais no contexto atual e constituem um elemento central no processo de mudanças e transformações necessárias às práticas e estruturas vigentes em favor de novos modelos de gestão que permitam melhor desempenho organizacional.

A evolução histórica das teorias administrativas que tiveram origem no final do século XIX, com as obras principalmente de Frederick W. Taylor, Henry Ford e Henri Fayol, mostram as diversas fases que passaram os indivíduos no processo de trabalho. Bergue (2010) salienta que na fase inicial das escolas teóricas a atuação do indivíduo era restrita ao cumprimento de suas tarefas especializadas.

Nessa perspectiva, têm-se as principais abordagens teóricas que fundamentam os modelos de gestão adotados pela administração pública, relacionados em Bergue (2010), que ressalta que a natureza mecanicista se mantém presente e forte nas ações gerenciais da administração pública dos dias atuais, apesar de tantas outras abordagens teóricas que foram construídas posteriormente. O autor destaca que há relação também entre o taylorismo, o fordismo e outras abordagens clássicas, e a administração pública brasileira.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), ocorrida em 1938, foi um marco para o paradigma da administração pública como ciência administrativa

(1930-1979). “Nesse período a ênfase da organização da administração pública sob forte influência do pensamento administrativo clássico, recai sobre o conceito de racionalização, fortemente assentado na ideia de eficiência” (BERGUE, 2010, p. 43). Segundo o autor, os periódicos da Revista do Serviço Público editados pelo Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), instituição criada pela Lei Federal n. 284, de 28 de outubro de 1936, tratam em diversos artigos publicados sobre a noção de racionalização aqui referida.

Nas primeiras formulações teóricas estruturadas, posteriormente denominadas teorias organizacionais, não se pensavam na complexidade do comportamento do indivíduo. O pensamento daqueles que estudavam sobre as organizações era totalmente voltado para a estrutura e funcionamento das organizações tendo como objeto de análise a eficiência produtiva (BERGUE, 2010).

Naquela época, período em que prevalecia a abordagem mecanicista e o pensamento gerencial clássico, “O indivíduo assumia posição de recursos de produção e de peça na estrutura organizacional” (BERGUE, 2010, p. 46). Administrar, portanto se resumia a buscar o melhor resultado para melhorar as estruturas e os processos organizacionais, aumentando os níveis de eficiência.

É nesse período, em que o indivíduo é visto como um recurso de produção e como uma peça da estrutura organizacional, e que nascem os fundamentos da administração de recursos humanos e os conceitos de cargos, carreiras, atribuições e tarefas (BERGUE, 2010). O autor faz uma reflexão sobre as práticas adotadas no setor público acerca da influência que os gestores recebem dos pressupostos mecanicistas da abordagem clássica da teoria administrativa, tanto na estruturação de cargos, carreiras e remuneração quanto ao processo de trabalho e na condição do indivíduo no ambiente de trabalho.

Nas contribuições para a Ciência da Administração, Bergue (2010) salienta a influência de Frederick Taylor (1856-1917) no desenvolvimento das organizações, inclusive as públicas, principalmente no processo de planejamento e organização do trabalho. A obra de Taylor intitulada Princípios da Administração Científica, lançada em 1911, fundamentou o que atualmente se considera de pensamento gerencial moderno.

Bergue (2010) resume o princípio do planejamento proposto por Taylor, que enfatiza que o planejamento deve ser realizado pelos gerentes sem a participação ou opinião dos funcionários. Ainda, segundo o autor o princípio da preparação pressupõe a necessidade do treinamento científico das pessoas para a realização de seu trabalho; foi este princípio que deu origem aos conceitos contemporâneos de capacitação.

O princípio do controle pressupõe a necessidade de estabelecer instrumentos de controle para o acompanhamento do trabalho dos funcionários. O princípio da segregação “advoga a separação entre a concepção e a execução dos trabalhos” (BERGUE, 2010, p. 48).

Segundo Bergue (2010), o principal objetivo da obra de Taylor foi fundamentar seus estudos sobre gestão na busca pela eficiência no processo de trabalho. A corrente de pensamento ficou conhecida como Administração Científica, na qual Taylor enuncia quatro princípios para enfrentar o problema da ineficiência, sendo eles: o planejamento, a preparação, o controle e a segregação.

Outra grande contribuição ao estudo da gestão nas organizações foi a teoria clássica ou estrutural desenvolvida por Henri Fayol. Fayol formulou os princípios gerais da administração que aborda a organização como um todo em seus diferentes níveis. Sob a inspiração das escolas ibéricas, francesa e alemã, as formulações clássicas do direito administrativo implícitas no contexto das organizações públicas brasileiras guardam muito dos princípios do taylorismo (BERGUE, 2010).

As contribuições de Henri Fayol são percebidas nos fundamentos de elementos contemporâneos de gestão como, por exemplo, as ações de liderança, interação pessoal e pensamento estratégico. Sob a inspiração das escolas ibéricas, francesa e alemã, as formulações clássicas do direito administrativo implícitas no contexto das organizações públicas brasileiras guardam muito dos princípios do taylorismo. As contribuições das teorias de Frederick Taylor e Henri Fayol estão presentes em conceitos e tecnologias gerenciais, como a gestão pela qualidade, abordagem adotada também em organizações públicas (BERGUE, 2010).

Por fim, Bergue (2010) fala que outra teoria da abordagem mecanicista que contribuiu significativamente para o desenvolvimento das organizações foi a teoria de Henry Ford, denominada de fordismo, que enunciou o princípio da intensificação, o princípio da economicidade e o princípio da produtividade. As organizações contemporâneas, inclusive as do setor público, encontram referências nesta teoria para entendimento dos fenômenos organizacionais.

Com o esgotamento do modelo de gestão marcado pelo pensamento gerencial clássico, já na década de 30 do século XX, uma nova linha teórica surgiu por meio dos estudos de Elton Mayo, que ficou conhecida como a escola das relações humanas. “Os eixos centrais dessa corrente do pensamento administrativo residiam no poder da dimensão informal da organização e das relações sociais a ela inerentes” (BERGUE, 2010, p. 52).

A escola das relações humanas foi o ponto de partida para que o comportamento humano fosse estudado e considerado realmente importante para o desenvolvimento das organizações. De acordo com Bergue (2010), essa abordagem foi a base para os estudos de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, entre outros teóricos que moldaram a denominada abordagem comportamental da administração.

De acordo com Bergue (2010), as teorias da corrente comportamental contribuíram especialmente para as áreas da motivação humana, da liderança e da dinâmica de grupos e indivíduos no ambiente organizacional. A partir disso, analisando os postulados clássicos, humanistas e comportamentais, o autor identifica fortes traços dessas correntes nos modelos de estruturação de cargos e carreira, de remuneração e de organização das estruturas hierárquicas e de decisões em organizações do setor público.

Outra importante referência que teve forte influência nos modelos gerenciais da administração pública está na obra de Max Weber, que aborda a burocracia, vista nos estudos organizacionais sob duas perspectivas: A primeira “descreve a burocracia como fenômeno de fundo eminentemente sociológico, que expressa uma forma de dominação característica da sociedade moderna”. A segunda, de orientação mais estrutural-funcionalista, fez emergir um modelo de organização “tipo ideal”, pautada na eficiência. Uma das mais importantes contribuições do sociólogo alemão Max Weber para o estudo das organizações foi a perspectiva de relações de poder (BERGUE, 2010, p. 54).

Um traço marcante na realidade do setor público brasileiro é a adequação da burocracia como arranjo organizacional que determinou alguns aspectos característicos da administração burocrática, tais como: a centralidade das normas, a formalidade das comunicações, a divisão formal do trabalho e definição de áreas de competência, a impessoalidade das relações, a hierarquia da autoridade, o processo de padronização, a competência técnica e poder do mérito, a segregação entre o público e o privado, recrutamento e remuneração, além da plena previsibilidade de funcionamento (BERGUE, 2010).

Bergue (2010) fala dos conceitos da teoria dos sistemas e da teoria contingencial, enfatizando a influência que exercem nos fundamentos da dinâmica da organização. Sobre a teoria dos sistemas, o autor demonstra que as organizações vistas pela perspectiva sistêmica são sistemas abertos que recebem influências externas do ambiente em que estão inseridas. O autor toma como exemplo a dinâmica do ambiente organizacional na esfera pública municipal, que sofre os impactos das legislações instituídas no âmbito federal e estadual, além de outras variáveis exógenas.

Ao abordar fatores próprios do ambiente externo à administração pública, como: a legislação federal; os impactos nas políticas de remuneração influenciados pela política econômica; a regulamentação das profissões e as circunstâncias da oferta e da demanda de recursos humanos; entre outros, Bergue (2010) reconhece imprescindível que os gestores públicos estejam conscientes de que os recursos humanos vinculados à administração vivem à mercê das alterações desses fatores.

O desempenho organizacional, à luz da perspectiva sistêmica, está diretamente relacionado com as trocas constantes que as estruturas administrativas efetuam com o ambiente externo. Nesse particular, é importante ressaltar que a visão sistêmica se opõe ao pensamento tradicional da administração pública baseado no modelo “burocrático-patrimonial e paternalista” (BERGUE, 2010, p. 69).

Conforme Bergue (2010), a noção sistêmica é de grande relevância para a área de gestão de pessoas no setor público, devido ao impacto que as variáveis exógenas geram no ambiente organizacional interno. Em consequência disso, o autor enfatiza a posição de destaque que as pessoas ocupam como principal condutor de integração entre a organização e o ambiente, sendo responsáveis por trazerem do ambiente externo suas necessidades e inspirações, bem como, promoverem a saída de produtos e informações para além da organização.

A ciência da administração adotou, ainda como referência, a formulação da teoria da contingência. A perspectiva contingencial integra conceitos das concepções do ambiente e da tecnologia, não se limita a um único formato organizacional. As transformações no formato e na dinâmica organizacional são determinadas pelas condições do ambiente, atuando diretamente nas características estruturais e nos processos organizacionais (BERGUE, 2010).

No que se refere à compreensão da estrutura e do funcionamento das organizações públicas, a perspectiva contingencial pressupõe a base para o enfrentamento e adaptação às transformações que frequentemente são impostas pelo ambiente. Portanto, a gestão de pessoas, à luz dessa análise organizacional, deve adotar um comportamento proativo em relação às mudanças, antecipando as tendências e possibilitando um posicionamento eficaz da organização (BERGUE, 2010).

Assim, conhecer as teorias que fundamentaram e influenciam a dinâmica organizacional e suas implicações na gestão das políticas públicas, tem grande importância para a compreensão dos fenômenos organizacionais e são fundamentais para o desenvolvimento das ações gerenciais na área de recursos humanos. Conclusão esta que

fortalece a busca de caminhos para enfrentamentos dos desafios que o setor público tem pela frente.

2.1.2 Tendências da Gestão de Pessoas no setor público

É possível observar que a gestão de pessoas superou o papel tradicional e passou a assumir papel estratégico na organização (DEMO et al., 2011). Segundo a autora, essa área não deve mais ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Lacombe e Chu (2008), grande parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas adota a abordagem estratégica, comportamental e sistêmica.

Com a mesma visão, Schikmann (2010), enfatiza que no setor público a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Segundo a autora, essa área deve deter as informações sobre o perfil dos funcionários e coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal forma altamente técnica, identificando os perfis profissionais adequados.

Para a implantação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010). De acordo com a autora, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. Enfatiza ainda que todos esses elementos têm uma relação de dependência entre si.

Assim, a Gestão de Pessoas na sua expressão estratégica assume relevo também na medida em que contribui para explicitar, promover ajustes e, por conseguinte, legitimar o gasto com pessoal (BERGUE, 2014). O autor aborda a gestão de pessoas sobre três eixos estruturantes do pensar estratégico na administração pública com ênfase nas noções:

De alinhamento estratégico; do pensar as pessoas sistematicamente; da tomada das pessoas como dimensão central das organizações e da sociedade; do reconhecer as pessoas como elemento essencial e o conhecimento como recursos fundamental para a produção de valor público; e da assunção de um horizonte temporal de longo prazo para a condução dos negócios públicos.

O fato da Gestão de Pessoas no sector público tender para uma gestão estratégica, requer, sobretudo, que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas contribuam para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. A importância das políticas de GP para as organizações tem crescido nos últimos anos, o que pode ser constatado pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema. Em âmbito internacional, alguns autores discutiram as vantagens competitivas advindas da Gestão de Pessoas (DEMO et al., 2011).

2.2 Políticas de Gestão de Pessoas no setor público

Partindo da premissa de que o conjunto de políticas e práticas que formam a gestão de pessoas devem simultaneamente atender às expectativas das organizações e das pessoas, Dutra (2014, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor refere-se a políticas como “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização”. (DUTRA, 2014, p. 17).

As políticas de gestão de pessoas definem as estratégias, o referencial teórico e prático e funcionam como guia de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas. Elas possibilitam o alcance dos resultados e a consecução dos objetivos da organização. A importância das políticas de Gestão de Pessoas se caracteriza pelo alinhamento às metas da organização, fornecendo condições para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos resultados. Nos últimos anos, essa importância vem crescendo nas organizações, fato este que pode ser constatado pelo aumento de produção acadêmica sobre o tema (DEMO, et al., 2011).

De acordo com Ulrich et al. (1991 apud FIUZA, 2010), a função das políticas de gestão de pessoas é prover a organização de maior capacidade. Segundo o autor, essa capacidade deriva da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de gestão de pessoas. Daí a área de gestão de pessoas ter assumido papel estratégico e relevante na organização, suplantando o papel tradicional que ocupava (FIUZA, 2010).

Os processos gerados pela gestão de pessoas desempenham um importante papel para manter o equilíbrio das organizações. Mas os processos em si não são suficientes, pois há a necessidade de um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sustentem os processos e, conseqüentemente, sirvam de sustentação também para o equilíbrio das organizações (DUTRA, 2014).

As políticas de gestão de pessoas, na medida em que estão alinhadas às metas da organização e propiciam as condições para que as pessoas desempenhem suas funções, são importantes para o alcance dos resultados organizacionais. O primeiro objetivo de qualquer organização deveria ser contribuir para um maior bem-estar das pessoas, proporcionando a elas maior realização pessoal e profissional, principalmente pelo fato de os recursos humanos constituírem valioso valor e competência essencial no alcance dos objetivos organizacionais (FIUZA, 2010).

No setor público, embora haja um conjunto de regras para a elaboração de políticas de gestão de pessoas, as normas e as definições existentes, principalmente no plano de cargos e salários, podem desencadear na acomodação dos funcionários. Uma das principais é a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão funcional, além da gratificação como forma de compensação pelo não aumento salarial. Dessa forma, o funcionário fica limitado nas suas funções, além da frequência com que ocorrem os desvios de funções, comuns nos diversos órgãos públicos (SCHIKMANN, 2010).

Esta pesquisa integra seis políticas de gestão de pessoas: Política de recrutamento e seleção, política de envolvimento, política de treinamento, desenvolvimento e educação, política de condições de trabalho, política de desempenho e competências e política de remuneração e recompensas.

2.2.1 Política de recrutamento e seleção

O planejamento de recursos humanos considera as necessidades futuras de pessoas na organização e tem como objetivo suprir o quadro de pessoal com a quantidade necessária dotada de qualidade profissional. Os pressupostos do planejamento de recursos humanos são o envolvimento dos diversos níveis gerenciais e de representantes das áreas da organização como um todo e a definição dos perfis profissionais que preencham as lacunas de competências existentes na organização (SCHIKMANN, 2010).

De acordo com Dutra (2014), o planejamento de pessoal nem sempre é alcançado com eficácia por algumas organizações, haja vista a incertezas e turbulências do ambiente em que estão inseridas. O autor relata algumas práticas de sucesso de empresas que enfrentaram o problema, desvinculando o planejamento do quadro de pessoas do desenho organizacional, vinculando o planejamento aos processos essenciais da empresa ou negócio, considerando o aumento da complexidade tecnológica do setor de atividade e avaliando a capacidade das

pessoas que já faziam parte do quadro em atender às necessidades presentes e futuras da empresa.

No planejamento de pessoal, devem ser consideradas todas as possibilidades de captação do mercado externo e do mercado interno. Neste segundo, é fundamental pensar toda a trajetória da pessoa, vinculando a sua movimentação, valorização e todos os outros processos da empresa na busca pelo equilíbrio entre o desenvolvimento da empresa e das pessoas (DUTRA, 2014).

Para o atendimento das necessidades de cobrir as lacunas, nos procedimentos de admissão de pessoal, a rotina para preenchimento de vagas em aberto é realizada por meio do processo de recrutamento e seleção. São vários os instrumentos comprovados cientificamente que atualmente podem ser utilizados garantindo mais qualidade e maior precisão nas fases desse processo (FRANÇA, 2012).

No setor público, devido às suas especificidades, o processo de recrutamento e seleção passa por diversas fases como: identificação da efetiva necessidade em que se considera a análise da estrutura atual, as possibilidades de alocar pessoas e o redesenho de processos administrativos; análise da existência legal de vagas; elaboração e publicação do edital de abertura do concurso; processos de inscrições e a homologação das inscrições que corresponde à etapa final do recrutamento, de acordo com Bergue (2007 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Um dos principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar é o recrutamento, atendendo rigoroso e eficiente planejamento para que as contratações atendam a necessidade e perfil desejados (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Dentro de um processo de seleção, o recrutamento é o primeiro passo. Assim sendo, o sucesso da seleção depende de um bom recrutamento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

O momento em que vivem as organizações atualmente exige que elas busquem atrair pessoas com potencial e que agreguem valor ao negócio. Este processo denominado de recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de vagas que estejam em aberto, este é um momento muito importante para a organização, pois é no processo de recrutamento que o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores é exposto (FRANÇA, 2012).

O recrutamento do ponto de vista de sua aplicação pode ser interno e externo, sendo que o primeiro atua sobre os candidatos que já fazem parte do quadro de colaboradores da organização e o processo de recrutamento se dá pela necessidade de promoção ou transferência para outras atividades. O segundo atua sobre o mercado de recursos humanos e o

processo se dá por meio da busca por profissionais com novas experiências e habilidades que venham fortalecer o potencial organizacional (CHIAVENATO, 2005).

Para atender as demandas por profissionais cada vez mais qualificados, as organizações devem extrair o que de melhor tem em ambos os contextos. O processo de recrutamento interno estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, reforça a motivação, o crescimento e o desenvolvimento profissional, por gerar expectativas de novas oportunidades. O mesmo deve ser ponderado no recrutamento externo, pois possibilita a inclusão de novas personalidades e talentos, proporcionando inovação na composição das equipes de trabalho. O recrutamento externo torna-se fundamental, por ser importante alternativa para introduzir novas ideias e novas atitudes nas organizações (FRANÇA, 2012).

Chiavenato (2005) enfatiza as vantagens e desvantagens de ambos os contextos e apresenta como aspecto positivo do recrutamento interno o fato de melhor aproveitamento do potencial humano existente na organização, a probabilidade de melhor seleção pelo fato dos candidatos serem conhecidos, por não requerer a socialização organizacional de novos membros, entre outros aspectos. O autor destaca como fatores negativos o bloqueio da entrada de novas ideias, experiências e expectativas, o favorecimento da rotina, a conservação da cultura organizacional existente, entre outros.

Tais características também podem ser destacadas no recrutamento externo. A introdução de novos talentos, o aumento do capital intelectual ao incluir novos conhecimentos, o enriquecimento do patrimônio humano são alguns dos aspectos positivos deste contexto, enquanto que a motivação e a fidelidade dos atuais funcionários são abaladas negativamente ao oferecer oportunidades a estranhos além de custos operacionais com a aplicação de técnicas de seleção são vistas como alguns dos pontos negativos do recrutamento externo (CHIAVENATO, 2005).

Após o recrutamento, a fase seguinte neste processo é a escolha do candidato, realizada por meio da seleção. “A seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional” (SANTOS, 1973 apud FRANÇA, 2012, p. 34). A escolha do candidato se dá com a utilização de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados, considerando-se a afinidade das expectativas e potencialidade do candidato em relação às expectativas e necessidades do cargo que se encontra em processo de preenchimento (FRANÇA, 2012).

O processo de seleção no setor público se dá por meio do concurso público, que objetiva selecionar de forma impessoal e igualitária candidatos a cargos ou empregos públicos. As técnicas de seleção utilizadas pelas organizações em geral são: análise de

currículo, entrevista, prova de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais. Destes, a entrevista não é recomendada no setor público, por suas características de subjetividade (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Embora existam críticas ao principal método de recrutamento das administrações públicas, o concurso público é a forma mais transparente e utilizada para a seleção de pessoas (VELOSO et al., 2011).

2.2.2 Política de envolvimento

A gestão de pessoas possui dois papéis fundamentais, um que apoia a gestão provendo a organização com profissionais competentes e qualificados e outro de apoio aos funcionários, provendo o bem-estar e satisfação com o trabalho. Estes papéis estão atrelados à política de envolvimento organizacional que, por meio de suas práticas, promovem a criação e o fortalecimento de um vínculo afetivo entre a organização e os trabalhadores e entre esses e a organização, de acordo com Turner; Huemann; Keegan (2008 apud HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Em um estudo realizado por Horta; Demo; Roure (2012), com o objetivo de mostrar as relações positivas entre as variáveis políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho, foi constatado que a política de envolvimento foi a segunda política organizacional que apresentou maior fator de confiança na organização, ficando atrás apenas da política de recompensas.

A política de envolvimento tem impacto na satisfação dos colaboradores e nos resultados, contribuindo para a efetividade organizacional. Os principais pontos abordados na literatura sobre esta política são: os impactos na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos; a contribuição para a efetividade organizacional; a possibilidade da redução de desigualdades com o bom uso de habilidades dos empregados; a adaptação dos colaboradores aos seus cargos; a coerência entre discurso e prática gerencial; o tratamento respeitoso, atencioso e a preocupação com o bem estar; clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas; integração dos colaboradores; estímulo à participação e comunicação constantes; autonomia na realização de tarefas e tomadas de decisões; reconhecimento e *feedback* contínuos; identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos e a existência de canais de comunicação interna (DEMO et al., 2011).

Demo et al. (2011, p. 21) define a política de envolvimento como “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus

colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação”. Em termos de reconhecimento, a autora diz que pode ser trabalhado em forma de elogios, matérias em jornais internos e constante *feedback*.

Para uma proposta em termos de relacionamento, Demo et al. (2011) fala que a organização pode atuar na identificação de competências e expectativas, no tratamento baseado em respeito e atenção e na realização de eventos que promovam comemoração, diversão e integração entre os colaboradores. A autora fala também que a proposta de participação se dá por meio do estímulo ao colaborador participar das tomadas de decisões e resolução de problemas.

Já a proposta para a comunicação, segundo Demo et al. (2011), se dá por meio da comunicação de baixo para cima, na qual o colaborador tem suas ideias, sugestões e reclamações aceitas, e a comunicação de cima para baixo, em queo colaborador e toda a organização recebem as informações necessárias e importantes para o bom desempenho do trabalho.

2.2.3 Política de treinamento, desenvolvimento e educação

No setor público, o processo de geração de resultados efetivos na produção de serviços é intensificado nas pessoas, pois são elas as detentoras de conhecimento. O conhecimento é a base que sustenta as principais ações da administração e a sua aquisição é formalmente efetivada nos processos de aprendizagem, considerando que a aquisição e disseminação do conhecimento passam pelo processo de aprendizagem que é necessário para adquirir as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) que impactam em maior efetividade do trabalho (BERGUE, 2014).

A busca pelo conhecimento se processa em favor do resultado do trabalho realizado pelos agentes públicos. Mas a apropriação do conhecimentoem si não gera resultados para a organização se não forem devidamente aplicados nos processos de trabalho. O conhecimento adquirido pelos agentes públicos precisa ser direcionado para o alcance dos objetivos que atendam ao interesse público (BERGUE, 2014).

As competências humanas ganharam espaço e valorização de forma nunca vista na história da Administração. Com isso, as organizações buscam inovação na maneira como cultivar a inteligência das pessoas e nas práticas de desenvolvimento das habilidades e competências orientadas para os resultados. Em suma, buscam preencher uma lacuna

existente entre o que é e o que poderia ser executado pelas pessoas se dessem o seu melhor para o alcance dos objetivos organizacionais (BAUMGARTNER; BOOG, 2001).

Nessa perspectiva, as organizações públicas, percebendo o conhecimento como fator impulsionador para o crescimento organizacional e profissional, vêm aprimorando uma visão mais fortalecida sobre o treinamento e o desenvolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais. O conhecimento é produto do processo científico, disseminado e adquirido por meio do processo de aprendizagem (BERGUE, 2014).

No contexto organizacional do setor público, o processo de aprendizagem necessário para aquisição de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) ocorre por meio de três categorias de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação. Este processo envolve pessoas, ambientes e dinâmicas laborais e são conduzidos de acordo com características inerentes às especificidades da esfera pública (BERGUE, 2014).

O processo de aprendizagem aqui referido é definido por Abbad; Borges; Andrade (2004) apud Antonello; Pantoja (2010, p. 68) como “ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional ou são deliberadamente arranjadas”. O autor enfatiza que o foco dessas ações é a aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes que podem atender a diversas finalidades, dentre elas: melhoria no desempenho, preparação profissional para exercer outras atividades, adaptação a novas tecnologias além de abrir possibilidade de crescimento do indivíduo dentro da organização.

Contudo, há necessidade de as administrações públicas estabelecerem uma política de formação profissional continuada. Mesmo assim, ele alerta que somente a partir de discussões para definir as bases conceituais do tema será possível sua formulação. Nas discussões acerca da aprendizagem e formação, a abordagem conceitual deve ter o foco em uma perspectiva essencialmente profissional.

A categoria de capacitação denominada de treinamento é definida por Boog (2001, p. 10), da seguinte maneira: “Treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”. O conceito apresentado por Bergue (2014, p. 259) diz que “As ações de treinamento são consideradas aquelas que têm orientação predominantemente operacional, assentada na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las”.

De acordo com Goldstein (1991) apud Antonello; Pantoja (2010, p. 67), treinamento é “a aquisição sistemática de atitudes, conceitos e habilidades”. Outra definição é de Wexley (1984) apud Antonello; Pantoja (2010, p. 67), que diz que “treinamento é visto como esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos funcionais”.

Nos tempos modernos, o treinamento é um dos temas de maior preocupação em relação à gestão de pessoas. As administrações buscam formas de melhorar o desempenho por meio da qualificação dos serviços e a preparação dos servidores públicos é determinante nesse processo. Logo, é consenso entre a maioria que são necessárias ações de treinamento para o desenvolvimento desses profissionais (BERGUE, 2010).

As organizações enfrentam grandes desafios para o planejamento e execução do treinamento. Elas tentam, por vezes, suprir as necessidades cumprindo etapas que iniciam com diversas reuniões e seguem com uma enxurrada de fórmulas aos gerentes para a identificação das necessidades de treinamento e, em seguida, para a elaboração de um plano de treinamento, processo esse que acaba sendo arquivado, na maioria das vezes, por falta de verba (HARAZIM; BOOG, 2001).

Quando os treinamentos planejados dessa maneira ocorrem, não atingem os resultados esperados, pois, nem se sabe ao certo quais resultados são esses. Dificilmente os cursos oferecidos são efetivos, pois é comum não preencherem todas as lacunas necessárias ao desenvolvimento das pessoas. O planejamento de treinamento deve ser integrado com os órgãos e as atividades da área de recursos humanos, que gerencia o processo, sendo a identificação das competências requeridas um dos primeiros procedimentos a serem adotados para o desempenho da função (FRANÇA, 2012).

Um problema comum percebido no setor público é de servidores sendo encaminhados a participarem de treinamento que não irão implementar os conhecimentos adquiridos. Dentre os motivos para tal problema, encontra-se o desconhecimento da importância do desenvolvimento que recai no velho paradigma de que treinamento é despesa e não gera resultados para a organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Quanto à categoria de capacitação denominada desenvolvimento, de acordo com Bergue (2014, p. 260), “são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual”. Para Serique (2011), a necessidade de desenvolvimento permanente do servidor público para que possa acompanhar as mudanças constantes das organizações pode ser suprida com um plano de capacitação continuada que promova o crescimento e renovação dos serviços públicos. Nessa perspectiva, Bergue (2010) fala que para a formulação de uma política de formação continuada é fundamental que sejam definidos os conceitos.

Nessa perspectiva, considera-se que para a consolidação da eficiência nas organizações, é consenso que entre as políticas de recursos humanos, a capacitação de pessoal é a mais importante. Os servidores que atuam nas organizações públicas devem possuir e

desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que garantam qualidade na prestação dos serviços públicos (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

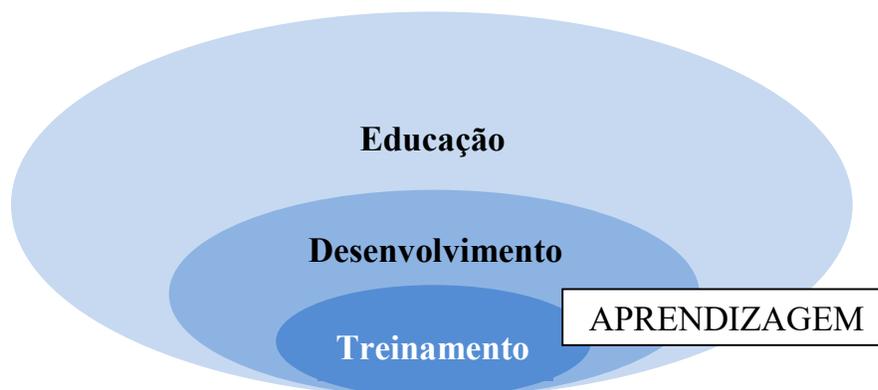
Com isso, tem-se que “o desenvolvimento profissional se caracteriza pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado” (BERGUE, 2010, p. 479). O autor faz uma observação destacando o papel do gestor por ocasião da elaboração da política de treinamento e desenvolvimento, sendo que este deve observar criteriosamente as prioridades, as necessidades de qualificação, além da identificação de recursos a serem alocados para o atendimento dessas necessidades.

Demo (2008, p. 9) apud Oliveira; Medeiros (2011, p. 813) diz que desenvolvimento é “[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento”.

Por sua vez, a categoria de capacitação denominada educação, segundo Bergue (2014, p. 260), “[...] caracterizam-se por processos de mais longo prazo de execução, de maturação e, por conseguinte, de percepção dos resultados”. Gil (2007) define educação como uma das mais importantes atividades de capacitação, por envolver um campo de atuação bastante amplo e reunir diversas atividades que dão origem ao processo de formação, treinamento e desenvolvimento profissional.

Oliveira e Medeiros (2011), por meio da figura 1, fazem uma relação sobre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, ligados pelo conceito de aprendizagem. Mas lembram de que essa relação é dinâmica, pois não existe limite bem delineado entre os elementos. Os autores falam que hoje quase não se separam as ações de treinamento e desenvolvimento, pois os programas de treinamento trazem aspectos teóricos e práticos, característicos do desenvolvimento.

Figura 1 - Relação entre Treinamento, Desenvolvimento, Educação e Aprendizagem.



Fonte: Oliveira e Medeiros (2011).

Em suma, é importante considerar que há diferença entre treinamento e desenvolvimento em decorrência de diferentes níveis de aprendizado para a capacitação profissional do ser humano. O treinamento é um processo sistemático e pontual, já o desenvolvimento é o processo de longo prazo que inclui, além do treinamento, a carreira e experiências já agregadas à formação do indivíduo (FRANÇA, 2012).

Assim, espera-se que a realização de eventos formais de aprendizagem organizacional proporcione aos indivíduos as condições necessárias para que apresentem ganhos nas suas atividades por meio das competências aprendidas, contribuindo, dessa maneira, para um melhor desempenho da organização (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

2.2.4 Política de condições de trabalho

Demo et al. (2011, p. 23) definem condições de trabalho como “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia”. Entre os benefícios, a autora cita: flexibilidade de horário no trabalho, plano de saúde, opções de lazer, convênios, entre outros. No campo da saúde, a autora fala de ações de programas de qualidade de vida no trabalho, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, entre outras ações.

Em relação ao campo de segurança, Demo et al. (2011) relacionam as medidas de proteção, como instalações de circuitos internos de TV, medidas de prevenção de acidentes, aquisição de matérias de segurança, entre outros. No campo da tecnologia, a autora enfatiza a

necessidade de acesso a equipamentos e materiais adequados, além de canais de comunicação interna para divulgação e integração dos funcionários.

As crescentes e rápidas transformações, os impactos tecnológicos e a globalização trouxeram desafios permanentes às organizações, que lidam constantemente com inúmeros desequilíbrios relacionados com as atuais condições de trabalho e o preocupante nível de estresse que afeta a vida das pessoas. Diante do fato, todos estão sendo pressionados a tomarem consciência e revisitarem seus valores. Em vista dessa circunstância, a educação e a saúde no ambiente de trabalho são as estratégias mais poderosas para o alcance de melhores índices nos resultados (BITENCOURT et al., 2004).

Em face desse cenário de grandes transformações e de crescentes demandas pela melhoria da eficiência e eficácia no trabalho, é necessária uma reflexão sobre a subjetividade do trabalhador/servidor em relação ao seu trabalhar (ROSSI, 2010). O local de trabalho é o ambiente onde as pessoas passam a maior parte do tempo e se caracterizam pelas condições físicas, materiais, condições psicológicas e sociais. Cabe à área de Gestão de Pessoas assegurar um local de trabalho em condições ambientais que não provoquem danos à saúde física e mental dos trabalhadores, prevenindo, desta forma, que enormes prejuízos sejam causados tanto às pessoas quanto à organização (CHIAVENATO, 2005).

A saúde está diretamente relacionada com a qualidade de vida e este é um pensamento que cabe a cada indivíduo. Cabe-lhe a reflexão e consciência da sua responsabilidade pela transformação do ambiente de trabalho, que em pleno século XXI ainda reprime as competências, criatividade e talento de profissionais que se veem obrigados a frearem suas habilidades para que se enquadrem no ambiente organizacional (BITENCOURT et al., 2004).

A qualidade de vida no trabalho tem sido estimulada pela necessidade de uma gestão que contemple o bem-estar físico e mental do trabalhador. França (2012, p. 167) define gestão da qualidade de vida como “a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnologias e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização”.

As condições de trabalho são valorizadas hoje pelo significado do trabalho e do cargo ocupado. De acordo com o ponto de vista da pessoa, ela percebe a definição de qualidade de vida segundo a manutenção de seu bem-estar, do atendimento de suas necessidades individuais, do ambiente social e econômico e da sua expectativa de vida. Pelo significado do trabalho, a qualidade de vida tem o significado de valorização das condições de trabalho, dos procedimentos, do ambiente físico e dos padrões de relacionamento (FRANÇA, 2012).

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011), a organização, seja pública ou privada, deve compreender a necessidade de proporcionar condições adequadas e dignas para o trabalhador. O autor enfatiza que a valorização dos trabalhadores cria alta probabilidade de que sejam estimulados e motivados a dispor de maior empenho na realização de suas atividades.

Há uma tendência crescente entre as organizações públicas ou privadas em desenvolverem a qualidade de vida no trabalho. Essa constatação vem de vários estudos promovidos principalmente pelas universidades brasileiras que contribuem com esse ramo do conhecimento por meio dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Trabalhos desse tipo são importantes para incentivar cada vez mais as demais organizações a desenvolverem ações de qualidade de vida a seus trabalhadores/servidores (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

No serviço público, especificamente, as ações de qualidade de vida no trabalho têm sido tímidas. Embora existam algumas ações, é dada pouca ênfase e importância a elas, além de haver pouca divulgação sobre a implantação, o que faz com que não sejam percebidas pelos servidores (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

2.2.5 Política de avaliação de desempenho e competências

Este tema é constante nas organizações e recebe denominações variadas como: avaliação de mérito, avaliação de pessoal, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Sempre há nas organizações a necessidade de avaliação dos diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, atendimento e principalmente o desempenho humano que, na moderna organização, precisa ser de nível excelente em todos os momentos (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2005) define avaliação de desempenho como sendo uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa diante das atividades que ela desenvolve, dos resultados a serem alcançados e da sua capacidade de desenvolvimento. Para o referido autor, a avaliação de desempenho serve para julgar ou medir o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e ainda a contribuição da mesma para com a organização, além de constituir um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorias na qualidade do trabalho e na própria qualidade de vida das pessoas dentro da organização.

A avaliação de desempenho tem o propósito de diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos servidores e assim proporcionar-lhes o crescimento pessoal e

profissional, bem como promover um melhor desempenho na organização. Ela fornece informações importantes à administração, provendo a tomada de decisões administrativas (FRANÇA, 2012).

A avaliação de desempenho, se bem aplicada, se torna uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, pois pode desenvolver competências individuais e organizacionais, possibilitando o alcance de metas estratégicas. No nível individual, a avaliação de desempenho permite: avaliar o desempenho profissional, identificar as necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais, revelar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo avaliado, conhecer o potencial de cada um e ainda obter subsídios para a promoção na carreira com base em competências, entre outros benefícios (SCHIKMANN, 2010).

No nível organizacional, a avaliação de desempenho pode possibilitar: maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos, o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos com relação à organização, o desenvolvimento do espírito de equipe e a percepção de que as áreas e as pessoas dependem uma das outras (SCHIKMANN, 2010).

2.2.6 Política de remuneração e recompensas

As pessoas trabalham nas organizações em função de expectativas e resultados e esperam que o esforço e dedicação dispendidos tragam-lhes algum retorno significativo. Na medida em que o trabalho produz resultados e é reconhecido pela organização, maior será o engajamento da pessoa com o trabalho. Por esse motivo, projetar sistemas de recompensas é essencial para que haja envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2005).

Os processos de recompensar pessoas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas desenvolvidos pelas organizações. Segundo estudo realizado por Horta; Demo; Roure (2012), com o objetivo de mostrar as relações positivas entre as variáveis: políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho, a política de recompensas foi a predileta no fator confiança na organização.

A variabilidade dos sistemas de recompensas desenvolvidos pelas organizações é muito grande, e alguns sistemas são padronizados, tradicionais e ultrapassados, visto que há organizações que adotam sistemas mais flexíveis, avançados e mais sofisticados. As recompensas visam, principalmente, atrair, reter e motivar os colaboradores além de

incentivá-los a dar contribuição aos objetivos e à lucratividade da organização (CHIAVENATO, 2005). As recompensas organizacionais são classificadas em recompensas financeiras e recompensas não financeiras. As recompensas financeiras consistem em: salários, prêmios, comissões, horas extras, adicionais, férias, entre outros. As recompensas não financeiras consistem em: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho (CHIAVENATO, 2005).

Novas estruturas, estratégias e processos de trabalho proporcionaram às organizações uma nova visão sobre os tradicionais programas de remuneração que apresentam pontos críticos como: inflexibilidade e postura de rigidez, conservadorismo, entre outros. Novas medidas vêm sendo adotadas com vistas a tornar as políticas salariais mais coerentes com os princípios da administração moderna, tais como: remuneração por conhecimentos e habilidades, remuneração por competências, *Broadbanding*, remuneração variável baseada em desempenho, remuneração baseada em equipes, criação de carreiras técnicas e troca de salários por benefícios (GIL, 2007).

No setor público, a gestão da remuneração apresenta características distintas dos modelos normalmente utilizados na esfera privada. Essas diferenças são pautadas não somente por aspectos como a cultura organizacional e a natureza de relações de poder existentes, mas também pelos parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário. Assim, a gestão da remuneração segue as diretrizes estabelecidas constitucionalmente (BERGUE, 2010).

Portanto, a política de remuneração na administração pública é influenciada pelos vetores, a Constituição, a lei e doutrina. Dentre esses vetores, o mais rígido, em tese, é a Constituição. Mas além da rigidez, é o vetor que tem sofrido maiores transformações, principalmente nos conceitos potencialmente inovadores com capacidade de transformação dos fundamentos do modelo vigente de relações entre a administração e seus agentes. Isso cria algumas condições para a emergência de um novo sistema de remuneração no setor público (BERGUE, 2010).

No setor público, muitas organizações ainda não vinculam a realização do trabalho com o desempenho do servidor, e na maioria das vezes o desempenho está desvinculado também dos mecanismos de remuneração. Este fato se deve pela falta de mecanismos que estimulem o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pela falta de incentivo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010).

Na questão remuneratória, verifica-se na administração pública um conjunto de dificuldades e distorções. Esses aspectos têm sido tratados como inerentes ao sistema burocrático e, de certa forma, negligenciados. Esse fenômeno precisa ser compreendido como associado à trajetória histórica de formação do Estado brasileiro e como consequência pode-se observar uma predisposição a perpetuar-se (BERGUE, 2010).

As diretrizes básicas da remuneração no serviço público, especificadas no art. 39 da Constituição, correspondem ao somatório de diversos componentes, entre eles: os adicionais (periculosidade, insalubridade, de férias etc.) e as gratificações (dedicação exclusiva, gratificação por função etc.). Com isso, é comum na administração pública a ocorrência de grandes desequilíbrios que, em algumas situações, podem comprometer as relações funcionais além de causar insatisfação nos profissionais que atuam no serviço público (BERGUE, 2010).

O cenário constitucional sinaliza grandes transformações nas políticas de remuneração do serviço público. A reforma administrativa operada pela Emenda Constitucional nº 19/1998 tem a perspectiva da institucionalização de possíveis conselhos de políticas de administração e remuneração de pessoal, além de prêmios de produtividade. Essas mudanças na base constitucional vêm trazendo novo ânimo para a área de gestão de pessoas, pois indicam a definição de sistemas mais próximos da realidade da administração pública (BERGUE, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um trabalho empírico, utilizando o método de abordagem hipotético-dedutiva que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), se inicia com a formulação e a descrição clara e precisa de um problema, facilitando a identificação de outros conhecimentos e instrumentos relevantes ao problema que auxiliarão o pesquisador no seu trabalho.

Os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa serão abordados neste capítulo. Inicialmente, serão apresentadas a classificação da pesquisa e a abordagem adotada. No segundo momento, apresenta-se a amostra da população estudada que participou do estudo. Em seguida, é apresentado o instrumento de coleta de dados que foi utilizado para a obtenção dos dados primários e, posteriormente, serão mostrados os procedimentos utilizados na análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Existem várias formas de classificar a pesquisa: a depender da natureza, da forma de abordagem, do objetivo e dos procedimentos técnicos utilizados para alcançar os dados (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Sob o ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é de natureza aplicada, que tem o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática, dirigido à resolução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais, segundo afirmam Prodanov e Freitas (2013).

A forma de abordagem do problema adotada neste estudo foi quantitativa. De acordo com Kauark; Manhães; Medeiros (2010), a pesquisa quantitativa considera o que pode ser quantificável e propicia traduzir em números as opiniões e informações coletadas para classificá-las e analisá-las. São utilizados recursos e técnicas estatísticas como: percentagem e média, entre outras.

Com base nos objetivos deste trabalho, a pesquisa foi classificada segundo dois níveis: a exploratória e a descritiva. Como afirma Gil (2002), qualquer classificação se faz segundo algum critério, e a classificação de uma pesquisa se dá segundo seus objetivos gerais. Segundo o autor, a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro, além de proporcionar ao pesquisador o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória tem como um dos métodos, o levantamento bibliográfico. Gil (2002) define o levantamento bibliográfico como a pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros, artigos científicos, publicações periódicas e impressos diversos. A utilização deste método proporcionou maior entendimento do tema para o delineamento do estudo.

Segundo afirmam Acevedo e Nohara (2013), a pesquisa descritiva visa apenas descrever o fenômeno estudado, e não o explicar. Os estudos classificados com esse título têm como principal característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Incluem-se nesse grupo as pesquisas que têm como objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

3.2 População e amostra da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são servidores públicos municipais concursados da Prefeitura Municipal de Breves. Para a prestação dos serviços à população, a administração do município, dispõe de um quadro funcional com 5.029 servidores, sendo 1.243 em regime de contrato temporário e 3.786 servidores concursados. Para esta pesquisa, foram considerados os 3.786 servidores concursados. Participaram da pesquisa os servidores das treze secretarias municipais, selecionados por meio da técnica de amostragem estratificada, utilizando as fórmulas 1 e 2 apresentadas por Barbetta (2006).

$$1) n_0 = \frac{1}{E^2}, \text{ aproximação do tamanho amostral em que foi admitido erro máximo de 5\%.}$$

$$2) n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}, \text{ tamanho amostral.}$$

Em que:

n = tamanho mínimo da amostra

N = tamanho da população

n_0 = primeira aproximação do tamanho amostral

Com a utilização destas fórmulas, chegou-se ao número de 362 servidores que foram convidados a participarem da pesquisa. Por motivos alheios, foram excluídos 11 questionários, com isso o estudo foi realizado com uma amostra de 351 respondentes, sendo 255 servidores da SEMED e 96 das demais secretarias, assim distribuídos.

Tabela 1 - Quantitativo amostral dos servidores públicos da Prefeitura Municipal que participaram da pesquisa: Breves - PA, 2016.

Secretarias Municipais	Nº de servidores participantes da pesquisa
Secretaria Municipal de Educação	255
Demais secretarias municipais	96
Total	351

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2016).

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento da coleta de dados primários, foi utilizada na pesquisa a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada por Demo et al. (2014). A validação se deu por meio de pesquisa empírica, composta por 632 sujeitos, oriundos de 245 organizações diversas, de setores públicos e privados de atuação local, regional, nacional e multinacional.

Para tanto, se expõe que as medidas de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, embora necessárias, são escassas na literatura. Nesse contexto, a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) foi desenvolvida e validada para suprir essa lacuna, além de aprimorar a completude e abrangência da Escala de Percepção de Políticas de GP (EPPGP), desenvolvida por Demo (2008), acrescentando a esta as políticas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho e competências.

Dessa forma, a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), utilizada como instrumento para coleta de dados desta pesquisa, contempla seis políticas de RH: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Cada política corresponde a um fator que mede a percepção dos servidores, conforme mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Fatores que compõem a EPPRH.

Fator 1	Recrutamento e seleção	6 itens	Questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6
Fator 2	Envolvimento	12 itens	Questões 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18
Fator 3	Treinamento, desenvolvimento e educação	6 itens	Questões 19, 20, 21, 22, 23 e 24
Fator 4	Condições de trabalho	6 itens	Questões 25, 26, 27, 28, 29 e 30
Fator 5	Avaliação de desempenho e competências	5 itens	Questões 31, 32, 33, 34 e 35
Fator 6	Remuneração e recompensas	5 itens	Questões 36, 37, 38, 39 e 40

Fonte: Demo et al. (2014, p. 247).

Nessa perspectiva, para o estudo de Gestão de Pessoas na administração pública no Município de Breves, foi utilizada a EPPRH como ferramenta de diagnóstico e de gestão no referido município. Esse instrumento caracteriza-se por ser multifatorial, com 40 itens distribuídos em seis fatores que representam as políticas de Gestão de Pessoas condizentes com a revisão teórica em estudo.

A EPPRH pode ser aplicada presencialmente ou on-line, utilizando-se ferramentas como *GoogleDocs* para identificar a percepção de cada participante da pesquisa. Neste estudo, a aplicação foi de modo presencial e seus itens não tiveram a redação alterada, para preservar a qualidade, confiabilidade e validade da EPPRH. O pré-requisito para responder a EPPRH é estar empregado. Esta é uma aplicação considerada simples, uma vez que os respondentes devem escolher para cada uma das quarenta afirmativas propostas, um número de 1 a 5, de acordo com o grau de concordância, onde:

- a) Número 1 significa discordar totalmente;
- b) Número 2 significa discordar parcialmente;
- c) Número 3 significa - o ponto neutro, indicando não concordar ou nem discordar;
- d) Número 4 significa concordar parcialmente;
- e) Número 5 significa concordar totalmente.

Para confirmar a validade e confiabilidade da EPPRH, o questionário utilizado como instrumento na coleta de dados deste estudo foi o coeficiente alfa de Cronbach que, segundo Hora; Monteiro; Arica (2010) é um índice apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, utilizado para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador por meio da seguinte equação:

$$\alpha = \frac{K}{(K - 1)} \times \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Em que:

K: corresponde ao número de itens do questionário;

S_i^2 : corresponde à variância de cada item;

S_t^2 : corresponde à variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

De acordo com Hora; Monteiro; Arica (2010), não há um valor mínimo definido para o coeficiente alfa de Cronbach ser aceito como bom, mas considera-se o valor de 0,7 como o mínimo aceitável. A escala de aferição do índice de alfa de Cronbach compreende o intervalo entre 0 e 1.

Com o intuito de traçar o perfil dos servidores que participaram da pesquisa, além dos 40 itens que compõem os seis fatores da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), o questionário apresentado aos respondentes foi completado com as questões sociodemográficas que contemplam fatores como: a função que exerce, a secretaria em que trabalha, o tempo na função, sexo, idade e escolaridade.

Para a análise das respostas foi calculada a média aritmética simples, o desvio padrão, a distribuição de frequência e as porcentagens das respostas dos servidores para cada dimensão da escala EPPHR, instrumento utilizado na pesquisa.

3.4 Processo de coleta de dados

O processo de coleta de dados deste estudo se deu no período de fevereiro a maio de 2016. A pesquisadora buscou aplicar os questionários da secretaria de educação através da direção das escolas, atingindo um total de 50% de questionários aplicados. Pela demora que essa dinâmica apresentou, houve a necessidade de adotar nova estratégia para que todos os questionários fossem aplicados. Assim, contratou-se uma equipe que realizou a coleta de dados, mas por motivos alheios foram excluídos 11 questionários, totalizando 96,96% da amostra pretendida. Com isso o estudo foi realizado com uma amostra de 351 respondentes, sendo 255 servidores da SEMED e 96 das demais secretarias.

Para que as pessoas que aplicaram os questionários tivessem entendimento dos fatores e itens que os compunham, a pesquisadora explicou minuciosamente sobre o objetivo da pesquisa, esclarecendo o que cada item do questionário representava no contexto do estudo. Após o período de levantamento de dados, as informações coletadas por meio da EPPRH foram transpostas para o banco de dados do *software Excel 2010*, para posteriores análises estatísticas.

Para atender ao objetivo geral da pesquisa, foram utilizadas as técnicas descritivas: média aritmética e desvio padrão. O objetivo específico da pesquisa que analisa a comparação da percepção dos servidores da SEMED com a percepção dos servidores das Demais secretarias municipais, utilizou para o tratamento dos dados o teste não paramétrico Mann-Whitney (U). A escolha desse método se dá, segundo Mattos et al. (2015) pela presença de quatro requisitos: (1) a existência de apenas dois grupos independentes; (2) dados ordinais (tratados como tal); (3) mesma escala aplicada aos dois grupos; e (4) tamanho dos grupos maior que cinco. De acordo com Bruni (2013) apud Mattos et al. (2015) este teste não paramétrico dispensa a exigência de anormalidade nas diferenças amostrais e variâncias e possibilita identificar se as

diferenças encontradas nos valores das médias dos postos são realmente diferentes estatisticamente.

A pesquisa identificou se as diferenças apresentadas entre as médias das respostas dos servidores dos dois grupos (SEMED e Demais Secretarias) eram significativas ou se ocorreram ao acaso. Assim foi formulada a hipótese de pesquisa ao nível de significância de $\alpha = 0,05$ para todas as variáveis das dimensões Políticas de Gestão de Pessoas:

H_0 : as duas amostras são provenientes de população com a mesma avaliação das políticas de gestão de pessoas.

Para Mattos et al. (2015), a regra de decisão para rejeitar H_0 pelo critério do p-valor é: (1) se o p-valor for maior a α (sig. $> 0,05$), não se pode rejeitar a hipótese nula, aceitando-se a igualdade de média populacional; (2) se o p-valor for menor ou igual a α (sig. $\leq 0,05$), rejeita-se a hipótese nula, rejeitando-se a igualdade de média populacional.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, obtidos através da coleta de dados, onde o questionário foi o instrumento utilizado. Inicialmente será descrito o perfil dos servidores, que são o público alvo deste trabalho. Posteriormente serão apresentadas as análises das dimensões: Política de recrutamento e seleção; política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; política de avaliação de desempenho e competências; e política de remuneração e recompensas. Além da análise das variáveis de cada dimensão.

Participaram desta pesquisa 351 servidores concursados da Prefeitura Municipal de Breves: 255 servidores (72,6% da amostra) são vinculados ao departamento de pessoal da Secretaria Municipal de Educação e 96 servidores (27,4% da amostra) são vinculados ao departamento de pessoal das demais secretarias municipais. Para melhor identificar os servidores decidiu-se nomear os servidores da Secretaria Municipal de Educação como ‘SEMED’ e os servidores entrevistados das demais secretarias como ‘Demais Secretarias’.

4.1 Perfil dos servidores entrevistados

A Tabela 2 apresenta a distribuição do Tempo (ano) de exercício na Prefeitura Municipal de Breves dos servidores entrevistados. Observa-se que 13,1% (46 pessoas) estão ainda em estágio probatório, pois tem menos de 2 anos de investidura no cargo. 62,7% (220 pessoas) têm de 2 a 10 anos de trabalho na Prefeitura e 24,0% (85 pessoas) são servidores da Prefeitura Municipal de Breves há mais de 10 anos. Esses dados mostram que dos servidores entrevistados, houve um percentual muito baixo na renovação do quadro de pessoal. Percebe-se ainda que 24% dos servidores efetivados possuem um longo tempo de serviço.

Tabela 2 - Tempo (ano) de exercício dos servidores públicos na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves, PA, 2016.

Tempo (ano)	SEMED		Demais secretarias		Total	
	Nº servidores	%	Nº servidores	%	Nº servidores	%
Menos de 2	36	14,1	10	10,4	46	13,1
De 2 a 10	157	61,6	63	65,6	220	62,7
Mais de 10	62	24,3	23	24,0	85	24,0
Total	255	100,0	96	100,0	351	100,0

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

A Tabela 3 apresenta a distribuição do Gênero dos servidores entrevistados, por secretaria. Na SEMED predomina o gênero feminino que somam 56,1%, e nas Demais secretarias o gênero masculino com 55,2%. No geral observa-se a predominância feminina com 53% (186 pessoas).

Tabela 3 - Gênero dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves - PA, 2016.

Gênero	SEMED		Demais secretarias		Total	
	Nº servidores	%	Nº servidores	%	Nº servidores	%
Masculino	112	43,9	53	55,2	165	47,0
Feminino	143	56,1	43	44,8	186	53,0
Total	255	100,0	96	100,0	351	100,0

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

A Tabela 4 apresenta a distribuição do nível de escolaridade dos servidores municipais, por secretaria. Diante dos percentuais apresentados, nota-se que os servidores com formação de nível superior é a maioria, representando 53,3% (187 pessoas). Dentre esses observa-se ainda que 55% (103 pessoas) já cursaram uma pós-graduação. Nota-se também que apenas 11,7% dos entrevistados tem nível de escolaridade inferior ao ensino médio.

Tabela 4 - Nível de escolaridade dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves - PA, 2016.

Nível de Escolaridade	SEMED		Demais secretarias		Total	
	Nº servidores	%	Nº servidores	%	Nº servidores	%
Fundamental incompleto	4	1,6	9	9,4	13	3,7
Fundamental	8	3,1	5	5,2	13	3,7
Médio incompleto	8	3,1	7	7,3	15	4,3
Médio	37	14,5	27	28,1	64	18,2
Superior incompleto	34	13,3	19	19,8	53	15,1
Superior	67	26,3	17	17,7	84	23,9
Pós-graduação	91	35,7	12	12,5	103	29,4
Não responderam	6	2,4	0	0	6	1,7
Total	255	100,0	96	100,0	351	100,0

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Na Tabela 5, é apresentada a distribuição por Cargo que os servidores ocupam na Prefeitura Municipal de Breves. O maior índice, 30,2% (106 pessoas), dos servidores desenvolve a função de docência e desempenham suas atividades em sala de aula. Os servidores em cargos técnicos (coordenação pedagógica, técnico pedagógico, psicólogo, assistente social educacional, psicopedagogo, agente de inspeção sanitária, economista, assistente social, técnico agrícola, agente de trânsito, operador de máquinas pesadas, guarda municipal, técnico de enfermagem, enfermeiro, farmacêutico e fisioterapeuta educacional) correspondem 16,8% (59 pessoas), menor quantitativo entre os entrevistados. Os servidores em cargos de apoio (agente de limpeza, agente de alimentação, agente de limpeza educacional, servente, auxiliar de serviços gerais, agente de portaria, zelador, merendeira, agente de vigilância educacional, auxiliar de serviços urbanos, fiscal-medidor, fiscal de obras, ferramenteiro, agente de limpeza hospitalar e atendente) correspondem a 28,3% (99 pessoas). Já os servidores em cargos administrativos (assistente administrativo, secretário escolar, assistente administrativo educacional, vice direção escolar, agente comunitário social, direção escolar e agente de tributos) somam um percentual de 23,6% (83 pessoas).

Tabela 5 - Cargo de ocupação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves - PA, 2016.

Cargo	SEMED		Demais secretarias		Total	
	Nº servidores	%	Nº servidores	%	Nº servidores	%
Apoio	72	28,3	27	28,1	99	28,2
Administrativo	52	20,4	31	32,3	83	23,6
Técnico	23	9,0	36	37,5	59	16,8
Docente	106	41,6	0	-	106	30,2
Não responderam	02	0,7	02	2,1	04	1,2
Total	255	100,0	96	100,0	351	100,0

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Apresenta-se na Tabela 6, a distribuição por faixa etária dos servidores municipais, por secretarias. Observa-se que o maior número (154 pessoas) dos servidores entrevistados tem entre 30 e 39 anos, o que corresponde a 43,9%. Os servidores com idade entre 19 e 29 anos somam 21,1% (74 pessoas). Assim, nota-se que 65% (228 pessoas) têm menos de quarenta anos de idade.

Tabela 6 - Faixa etária (anos) dos servidores públicos da Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves - PA, 2016.

Idade (anos)	SEMED		Demais secretarias		Total	
	Nº servidores	%	Nº servidores	%	Nº servidores	%
19 a 29	51	20,0	23	23,9	74	21,1
30 a 39	113	44,3	41	42,7	154	43,9
40 a 49	41	16,2	25	26,0	66	18,8
50 a 59	09	3,5	02	2,1	11	3,1
60 ou mais	02	0,7	0	-	2	0,6
Não responderam	39	15,3	05	5,3	44	12,5
Total	255	100	96	100	351	100

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2 Análise das dimensões

As políticas de gestão de pessoas estudadas formam as seis dimensões pesquisadas: Política de recrutamento e seleção; política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; política de avaliação de desempenho e competências e política de remuneração e recompensas. Neste estudo realizado com os servidores da Prefeitura Municipal de Breves, foram entrevistados servidores das diversas secretarias. Pelo fato de a Secretaria Municipal de Educação ser a maior em número de servidores, os dados foram separados de forma a poder se realizar a comparação das respostas dos servidores desta e das demais secretarias municipais.

Com base nos dados supracitados realizou-se a análise das médias das respostas dos servidores realizando a comparação dos respondentes servidores da SEMED e dos servidores das demais secretarias, a partir da representação gráfica de todas as dimensões da EPPRH, instrumento utilizado na pesquisa.

A avaliação geral das Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Breves (Tabela 7) mostrou que a dimensão política de recrutamento e seleção ($3,28 \pm 1,42$) e a dimensão política de envolvimento ($3,28 \pm 1,41$) foram as que apresentaram as maiores médias entre as dimensões das políticas de gestão de pessoas, tanto para a SEMED quanto para as Demais secretarias. As outras políticas apresentaram médias inferiores a 2,9. Dentre essas, destaca-se a dimensão política de condições de trabalho com a menor média ($2,14 \pm 1,39$).

O valor do Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,95$) confirmou a confiabilidade do instrumento utilizado neste estudo, o qual confere forte consistência interna das dimensões.

Tabela 7 - Avaliação geral das Políticas de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal, por grupo: Breves - PA, 2016.

Dimensão	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Alfa	Alfa geral
Política de recrutamento e seleção	SEMED	255	3,28	1,41	0,88	0,95
	Demais	96	3,27	1,41		
	Geral	351	3,28	1,42		
Política de envolvimento	SEMED	255	3,28	1,41	0,93	
	Demais	96	3,28	1,41		
	Geral	351	3,28	1,41		
Política de treinamento, desenvolvimento e educação	SEMED	255	2,91	1,45	0,85	
	Demais	96	2,84	1,46		
	Geral	351	2,91	1,46		
Política de condições de trabalho	SEMED	255	2,14	1,38	0,78	
	Demais	96	2,22	1,42		
	Geral	351	2,14	1,39		
Política de avaliação de desempenho e competências	SEMED	255	2,47	1,34	0,85	
	Demais	96	2,55	1,34		
	Geral	351	2,47	1,35		
Política de remuneração e recompensas	SEMED	255	2,54	1,39	0,80	
	Demais	96	2,62	1,43		
	Geral	351	2,54	1,40		

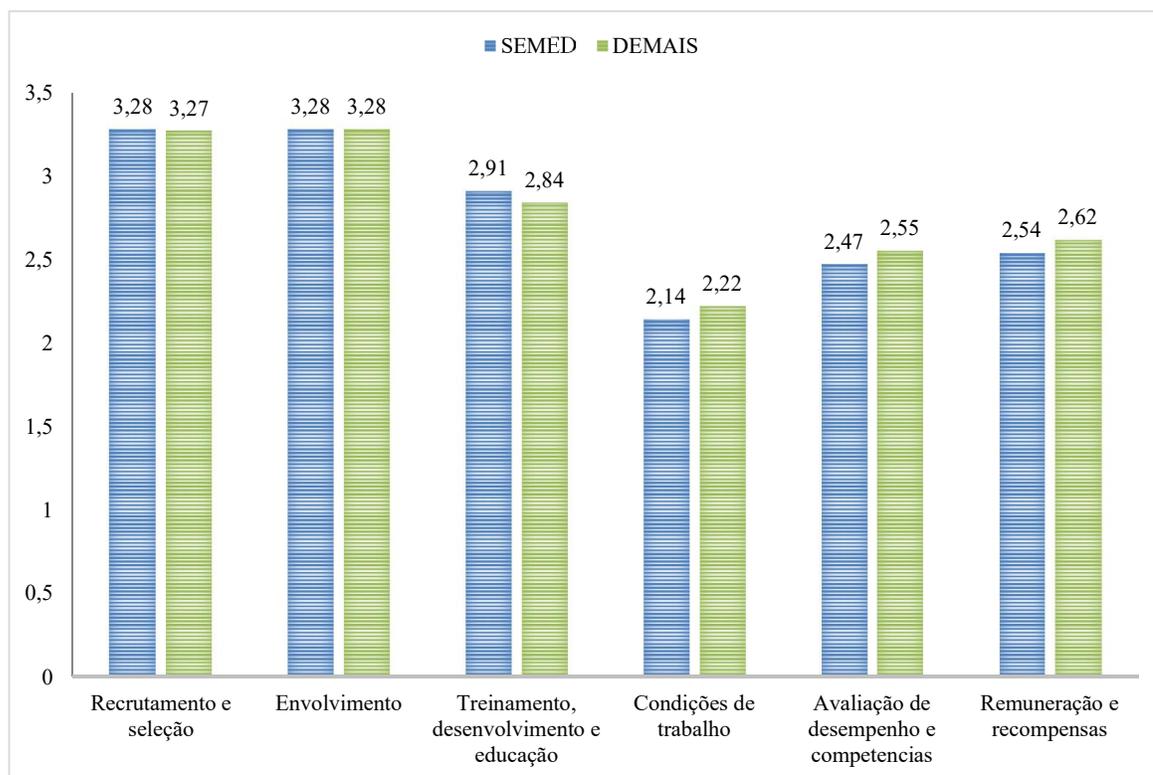
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Na interpretação dos resultados da EPPRH (gráfico 1), segundo Demo et al. (2014, p. 249), médias entre 1 e 2,9 indicam discordância; valores entre 3 e 3,9 representam indiferença dos respondentes; e valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância. Segundo os autores, quanto mais a média se aproximar de 5 melhor, pois denota que o respondente percebe melhor as políticas e RH o que pode torná-las mais efetivas. Enquanto a média não chegar a 5 há espaço para melhorias na gestão das políticas.

Observa-se que, apesar da Política de Recrutamento e Seleção ($\bar{X} = 3,28$) e da Política de Envolvimento ($\bar{X} = 3,28$) terem apresentado a maior média geral na pesquisa, se encontram na escala entre 3 e 3,9, significando que os respondentes estão indiferentes, ou seja, ‘não concordam’ e ‘nem discordam’ que essa política seja efetiva na gestão de pessoas adotada na prefeitura.

Observa-se ainda que a Política de Condições de Trabalho, com a menor média geral ($\bar{X} = 2,14$), apresentada na pesquisa, se encontra na escala entre 1 e 2,9, o que indica que os respondentes discordam sobre a efetividade da referida política. Se encontram na mesma escala as Políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($\bar{X} = 2,91$), as Políticas de Avaliação de Desempenho e Competências ($\bar{X} = 2,47$) e a Política de Remuneração e Recompensas ($\bar{X} = 2,54$).

Gráfico 1 - Média geral das Políticas de Gestão de Pessoas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

A seguir, as respostas dos servidores serão analisadas por dimensão, através de distribuição de frequências e das porcentagens das mesmas, atribuídas aos servidores para cada dimensão da escala EPPHR. As porcentagens das respostas dos servidores por grupo referente a cada variável serão analisadas com o intuito de se identificar a percepção dos servidores de cada grupo referente aos pontos mais relevantes de cada dimensão.

4.2.1 Política de Recrutamento e Seleção

Para o atendimento das necessidades de cobrir as lacunas nos procedimentos de admissão de pessoal, a rotina para preenchimento de vagas em aberto é realizada através do processo de recrutamento e seleção. São vários os instrumentos comprovados cientificamente que atualmente podem ser utilizados garantindo mais qualidade e maior precisão nas fases desse processo (FRANÇA, 2012). Assim, as variáveis constantes na tabela 8, buscam

perceber a visão dos servidores com relação à política de recrutamento e seleção no processo desenvolvido na Prefeitura Municipal de Breves.

Na política de recrutamento e seleção, ao analisar a percepção dos servidores da SEMED e das demais secretarias, percebe-se que em todas as variáveis, os resultados de p-valor não permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0). Portanto, considera-se que existem igualdades de médias entre as respostas dos servidores da SEMED e demais secretarias.

De acordo com as respostas, percebe-se que as variáveis V1 (52,9%), que está associada ao aspecto divulgação do processo de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização, analisando se os mesmos são amplamente divulgados; V2 (60,4%) que dispõe sobre os processos seletivos e a atração de pessoas competentes; V3 (60,4%) que trata da condução dos testes de seleção e V5 (61,2%) que dispõe sobre ampla divulgação das etapas e critérios dos processos de seleção; obtiveram maior grau de concordância na SEMED em comparação das demais secretarias, com exceção das variáveis V4 (51,0%) e V6 (56,3%) que obtiveram maior grau de concordância nas demais secretarias em relação à SEMED.

Tabela 8 - Política de recrutamento e seleção na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

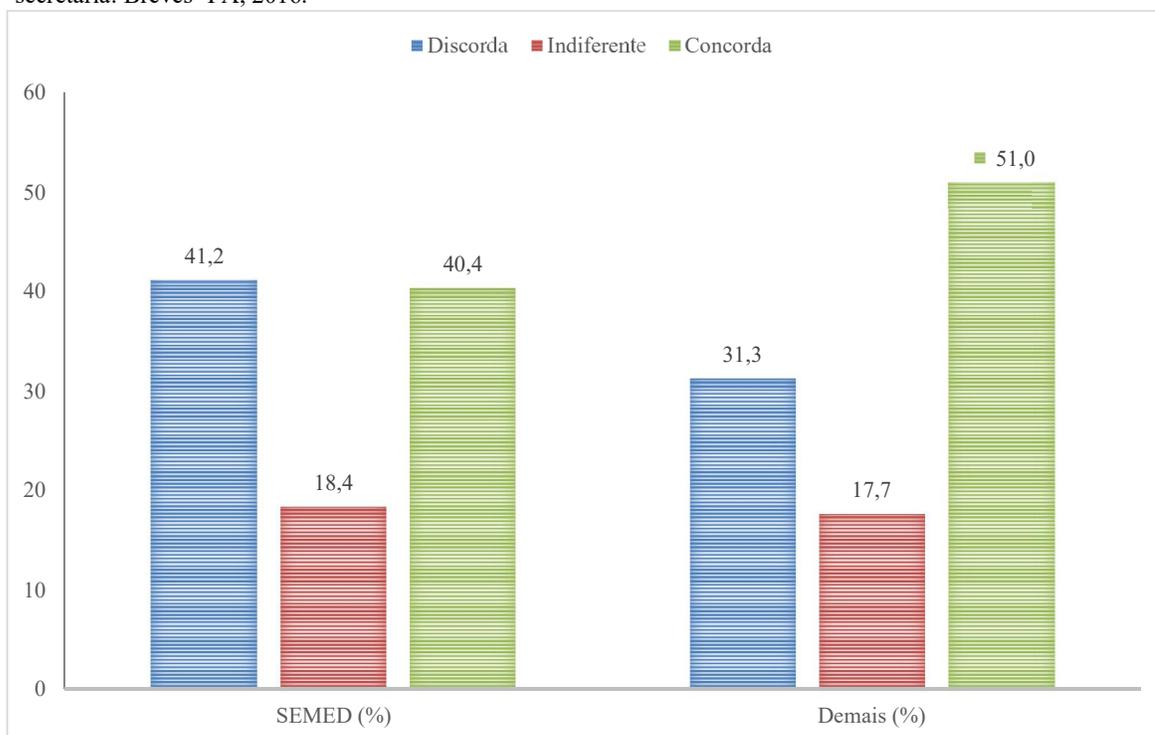
Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	H ₀
	D	NCD	C	D	NCD	C		
V1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	35,3	11,8	52,9	38,5	14,6	46,9	0,346	AC
V2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	23,9	15,7	60,4	28,1	12,5	59,4	0,908	AC
V3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	25,9	13,7	60,4	27,1	16,7	56,3	0,290	AC
V4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex. entrevistas, provas, etc.).	41,2	18,4	40,4	31,3	17,7	51,0	0,130	AC
V5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	26,7	12,2	61,2	24,0	18,8	57,3	0,688	AC
V6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	25,5	19,2	55,3	28,1	15,6	56,3	0,758	AC

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda.

Entre as questões pesquisadas, a única que apresentou comportamento diferente foi a variável V4 que analisa acerca dos instrumentos de seleção (p. ex. entrevistas, provas, etc.) utilizados na organização (gráfico 2). Percebe-se que entre os servidores da SEMED há maior número de discordância (41,2%), já entre os servidores entrevistados das demais secretarias 51% concordam. Nesta variável o resultado do p valor (0,130) não permite rejeitar a hipótese nula (H_0). Logo, aceita-se que as diferenças encontradas ocorreram ao acaso, considerando-se que existe igualdade das médias dos postos entre os servidores da SEMED e das demais secretarias.

Gráfico 2 - Utilização de vários instrumentos na Política de Recrutamento e Seleção na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves- PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2.2 Política de envolvimento

Na Política de Envolvimento (tabela 9), ao analisar a percepção dos servidores da SEMED e das demais secretarias, percebe-se que na maior parte das variáveis, com exceção da V12 e V16, os resultados de p-valor não permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0). Assim, considera-se que nessas variáveis que tratam sobre a adaptação dos servidores ao cargo; sobre a preocupação da organização com relação ao bem-estar do servidor; sobre o tratamento respeitoso e atencioso; sobre as necessidades e expectativas profissionais dos servidores; trata

sobre o estímulo a participação e tomada de decisão; sobre o reconhecimento dos resultados apresentados pelo servidor; sobre a troca de informações; clima de compreensão e confiança, sobre autonomia na realização de tarefas; e trata sobre coerência entre discurso e prática, existem igualdades de médias entre as respostas dos servidores da SEMED e demais secretarias.

No entanto, percebe-se que as variáveis V7, V9, V14, V15 e V17, apresentaram maior grau de concordância dos servidores das demais secretarias em relação aos servidores SEMED. Isso caracteriza que nas demais secretarias municipais, a adaptação, o trato com respeito e atenção, a constante troca de informações entre os servidores e as chefias, o clima de compreensão e confiança além da autonomia na realização de tarefas é mais percebido no ambiente das demais secretarias do que na SEMED.

O mesmo não acontece em relação às variáveis V11 e V18 que apresentaram maior grau de concordância da SEMED em relação às demais secretarias. Assim, é possível perceber que o estímulo para que os servidores participem das tomadas de decisões e a existência de coerência entre discurso e prática é mais percebido pelos entrevistados da SEMED em face que nas demais secretarias os resultados apresentados com essas variáveis reforçam a necessidade de melhorias.

Um aspecto relevante destaca-se, ao analisar as divergências apresentadas nas variáveis V8, V10 e V13, que demonstram maior concordância entre os servidores da SEMED e maior discordância entre os servidores das demais secretarias. Os resultados do p valor, V8 (0,674), V10 (0,581) e V13 (0,502) não permitem rejeitar a hipótese nula (H_0). Assim, aceita-se que as diferenças encontradas ocorreram ao acaso e que existe igualdade das médias dos postos entre os servidores da SEMED e das demais secretarias.

Esse resultado possibilita o entendimento de que em relação ao bem-estar do servidor, a preocupação da organização em relação às necessidades e expectativas e o reconhecimento dos resultados apresentados pelo servidor são semelhantes no ambiente de trabalho da SEMED e das demais secretarias.

Na Política de Envolvimento, ao analisar as diferenças entre as respostas dos servidores da SEMED e das demais secretarias (gráfico 3). Destaca-se a variável (V12) relacionada ao incentivo que a organização dá à integração dos servidores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.). Verifica-se que na percepção dos servidores da SEMED essa variável é vista de forma mais favorável (62,0%) em relação à percepção dos servidores das demais secretarias (55,2%). O resultado do p-valor (0,039) possibilitou rejeitar a hipótese nula

(H₀) para essa variável e aceitar que existem diferenças significativas entre as respostas dos servidores da SEMED e das demais secretarias.

Da mesma maneira, a variável (V16) que trata sobre o clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho (gráfico 4), apresenta diferenças no nível de concordância, resultado as respostas dos servidores das demais secretarias em 77,1%, enquanto que entre os servidores da SEMED os resultados apresentaram um nível de concordância um pouco inferior (67,5%). Mesmo os dois grupos tendo apresentado maior indicativo de concordância, o resultado do p-valor (0,027) não permitiu rejeitar a hipótese nula (H₀). Com isso, aceita-se que as diferenças apontadas em média não são significativas entre as respostas dos dois grupos.

Tabela 9 - Política de envolvimento na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

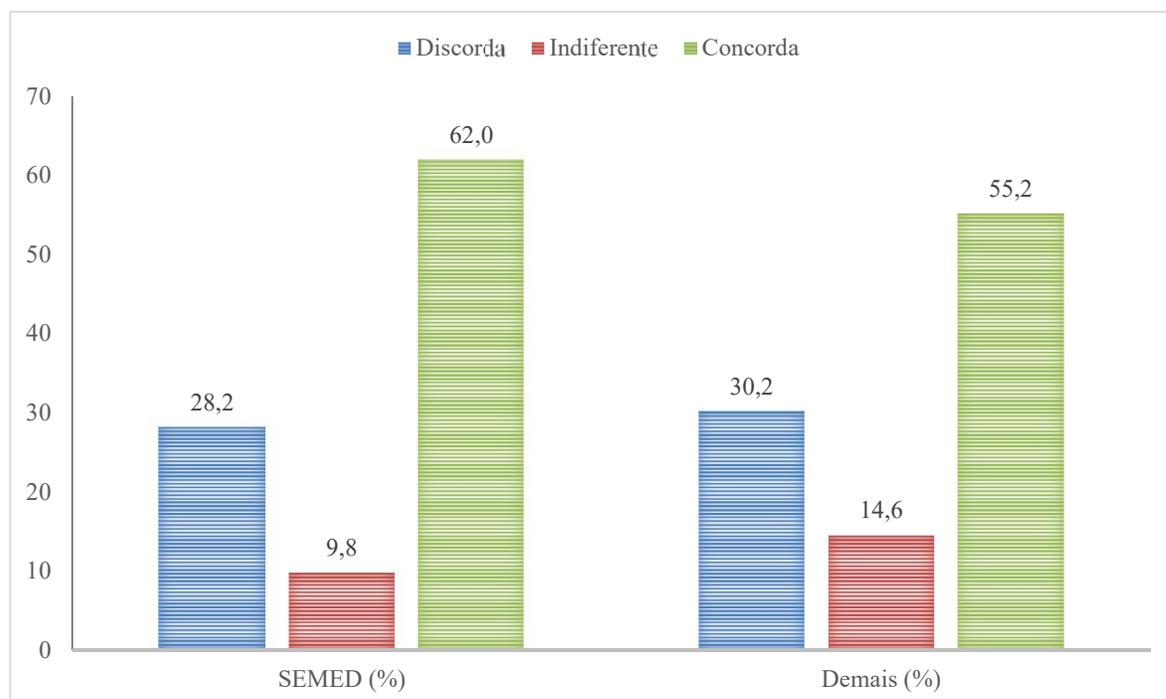
Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	H ₀
	D	NCD	C	D	NCD	C		
V7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	28,2	18,8	52,9	27,1	12,5	60,4	0,798	AC
V8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	45,1	11,8	43,1	45,8	7,3	46,9	0,674	AC
V9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	22,4	7,5	70,2	19,8	7,3	72,9	0,874	AC
V10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	40,4	16,1	43,5	43,8	15,6	40,6	0,581	AC
V11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	36,9	13,7	49,4	41,7	10,4	47,9	0,766	AC
V12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex. confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	28,2	9,8	62,0	30,2	14,6	55,2	0,039	RJ
V13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex. elogios, matérias em jornais internos, etc.).	42,0	14,1	43,9	45,8	14,6	39,6	0,502	AC

14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	30,2	12,9	56,9	22,9	14,6	62,5	0,142	AC
15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	23,1	12,9	63,9	14,6	13,5	71,9	0,211	AC
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	20,8	11,8	67,5	14,6	8,3	77,1	0,027	RJ
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	25,9	17,6	56,5	25,0	15,6	59,4	0,823	AC
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discursos e práticas gerenciais.	30,6	15,7	53,7	29,2	26,0	44,8	0,323	AC

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

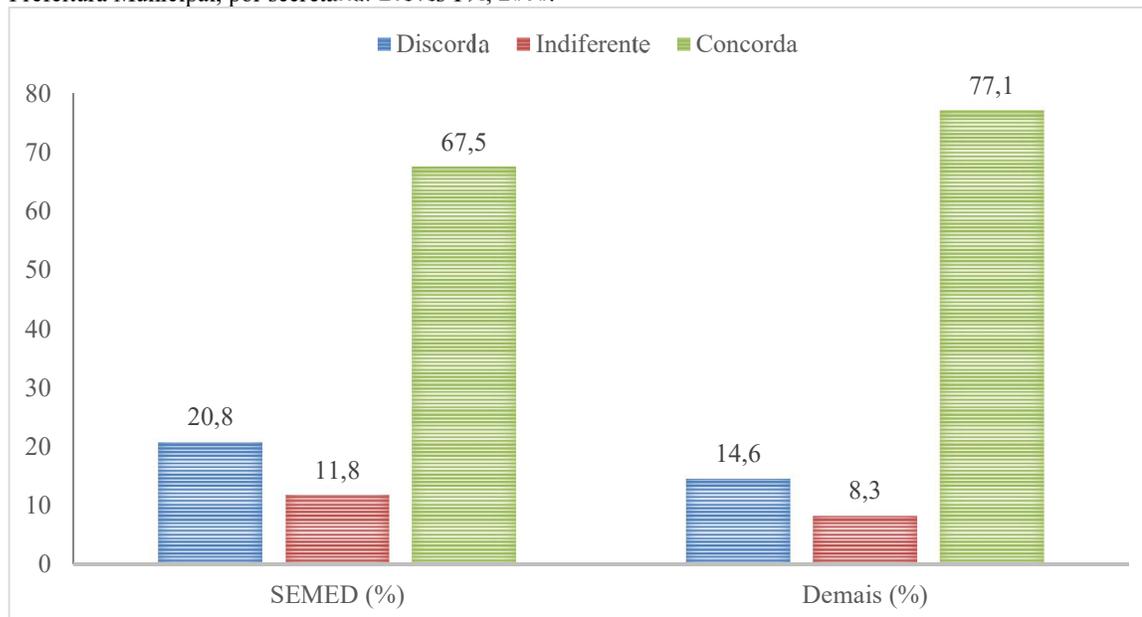
D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda.

Gráfico 3 - Incentivo a integração dos colaboradores na Política de Envolvimento na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves – PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Gráfico 4 - Clima de cooperação e confiança entre os colegas de trabalho na Política de Envolvimento na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2.3 Política de treinamento, desenvolvimento e educação

Ao analisar a percepção dos servidores com relação à Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, desenvolvida na Prefeitura Municipal de Breves (tabela 10), constata-se que na maioria das variáveis, com exceção da V22, os resultados de p-valor não permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0). Portanto, aceita-se que as diferenças encontradas ocorreram ao acaso.

A variável (V22) que está relacionada ao estímulo da aprendizagem e da produção do conhecimento (gráfico 5) é percebida de maneira mais intensa entre os servidores da SEMED (56,1%), ao se comparar com a percepção dos servidores das demais secretarias (46,9%). Esse resultado apresentou o p-valor (0,038), o que possibilitou rejeitar a hipótese nula de igualdade de média dos postos (H_0) para essa variável, indicando que existem diferenças significativas entre as respostas dos servidores dos dois grupos.

Dessa maneira, observa-se que os servidores da SEMED percebem que há maior incentivo à produção do conhecimento e ao aprendizado na secretaria municipal de educação do que os servidores das demais secretarias percebem nos seus locais de trabalho.

Das variáveis que apresentaram maior índice de concordância na análise dos servidores da SEMED, destacaram-se: a variável V19 (53,3%, p-valor 0,389) que está

relacionada à ajuda que a organização dá ao desenvolvimento de competências dos servidores, avariável V21 (65,1%, p-valor 0,718) que trata sobre a aplicação dos conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos e a variável V22 (56,1%, p-valor 0,038) que está relacionada ao estímulo da aprendizagem e a produção do conhecimento.

Já entre as variáveis que apresentaram maior índice de discordância, destaca-se: a variável V20 (60,4%, p-valor 0,773) que obteve o índice mais intenso pelos servidores da SEMED. Na análise dos servidores das demais secretarias, considera-se a variável V23 (42,7%, p-valor 0,215) e a variável V24 (52,1%, p-valor 0,178) com maiores níveis de discordância. Isso reforça a necessidade da organização rever as práticas adotadas em relação à política de treinamento, desenvolvimento e educação.

Assim, dentre as variáveis que apresentaram maior índice de discordância, vale destacar a variável V20 (gráfico 8), que obteve um valor alto de discordância nos dois grupos (60,4%) entre os servidores da SEMED e (58,3%) entre os servidores das demais secretarias. Isso denota que os servidores percebem que não há investimentos por parte da organização no desenvolvimento e educação dos servidores, propiciando o crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).

Vale destacar também a variável V23 (gráfico 9), que apresentou alto nível de discordância por parte dos dois grupos. Sendo (41,6%) referentes aos servidores da SEMED e (42,7%) referente aos servidores das demais secretarias. O que denota que com relação ao levantamento das necessidades de treinamento, necessários para a realização dos mesmos as ações não são percebidas pelos servidores.

A variável V24 que apresentou também alto índice de discordância, SEMED (48,2%) e demais secretarias (52,1%). Demonstra que na percepção dos servidores entrevistados, os treinamentos realizados na organização não são avaliados pelos participantes.

Tabela 10 - Política de treinamento, desenvolvimento e educação na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

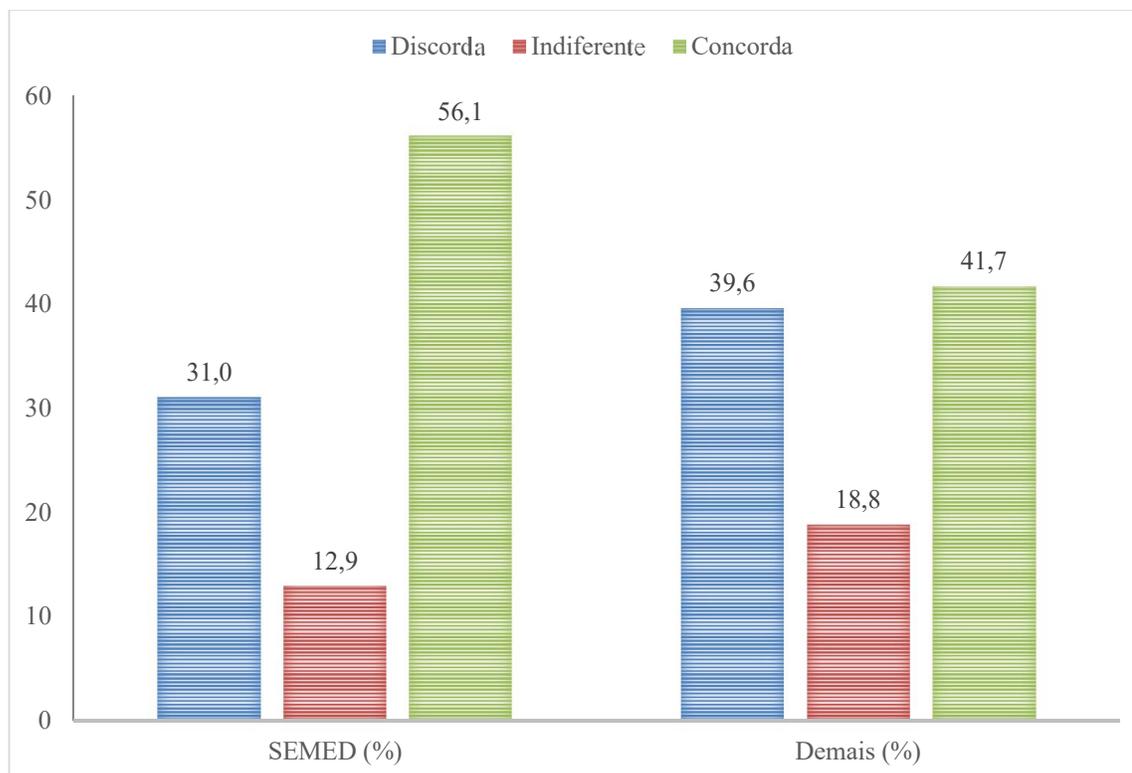
Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	Ho
	D	NCD	C	D	NCD	C		
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	33,7	12,9	53,3	37,5	15,6	46,9	0,389	AC
20. A organização onde eu trabalho investe em meu	60,4	14,9	24,7	58,3	21,9	19,8	0,773	AC

desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. 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.	18,8	16,1	65,1	22,9	15,6	61,5	0,718	AC
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	31,0	12,9	56,1	39,6	18,8	41,7	0,038	RJ
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	41,6	20,0	38,4	42,7	27,1	30,2	0,215	AC
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	48,2	23,5	28,2	52,1	22,9	25,0	0,178	AC

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda

Gráfico 5 - Estímulo à aprendizagem e produção de conhecimento na Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2.4 Política de condições de trabalho

No contexto das Políticas de Gestão de Pessoas estudadas, a Política de Condições de Trabalho (vide tabela 7, p. 52) foi a que apresentou a menor média (2,14) na percepção dos servidores dos dois grupos pesquisados. Além de obter a menor média da pesquisa, a política de condições de trabalho foi a que apresentou maiores índices de discordância nas variáveis, (82,4%) entre os servidores da SEMED e (78,1%) entre os servidores das demais secretarias (tabela 11 e gráfico 6).

Constata-se que na maioria das variáveis: V26 (p-valor 0,928) que dispõe sobre a oferta de benefícios básicos aos servidores (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, entre outros); a variável V27 (p-valor 0,108) que se refere à oferta de benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros); a variável V28 (p-valor 0,271) que avalia a existência de programas de prevenção de acidentes e a variável V29 (p-valor 0,619) que dispõe sobre a segurança dos servidores, os resultados de p-valor não permitiu rejeitar a hipótese nula (H_0). Dessa maneira, se pode aceitar que as diferenças encontradas ocorreram ao acaso.

Em suma, dentre as Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Breves, observa-se que todas as variáveis que contemplam a política de condições de trabalho necessitam de imediata revisão nas práticas adotadas e que carece de prioridade e maior atenção por parte dos gestores.

Tabela 11 - Política de condições de trabalho na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	Ho
	D	NCD	C	D	NCD	C		
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	58,8	11,8	29,4	46,9	11,5	41,7	0,023	RJ
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	79,2	12,9	7,8	77,1	12,5	10,4	0,928	AC
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivências/descanso, etc.).	82,4	11,4	6,3	78,1	10,4	11,5	0,108	AC
28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	78,0	12,5	9,4	72,9	14,6	12,5	0,271	AC
29. A organização onde eu	45,5	10,6	43,9	45,8	20,8	33,3	0,619	AC

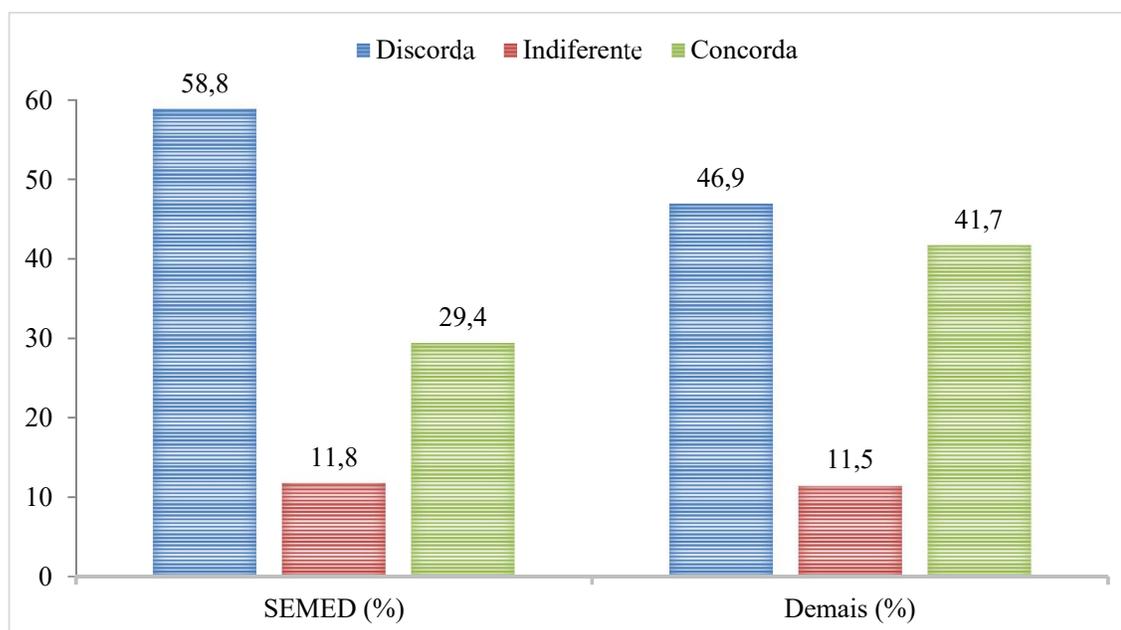
trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas.								
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	53,3	8,6	38,0	37,5	16,7	45,8	0,004	RJ

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).
D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda.

As exceções ocorreram com as variáveis V25 (p-valor 0,023), mostrada no gráfico 6 e a V30 (p-valor 0,004), apresentada no gráfico 7, que tratam da preocupação da organização com a saúde e qualidade de vida do servidor e das condições e instalações físicas do ambiente de trabalho (iluminação, ventilação, ruído e temperatura). O comportamento apresentado nessas variáveis permite rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar que existem diferenças significativas entre as respostas dos servidores da SEMED e das Demais secretarias, considerando as variações das médias.

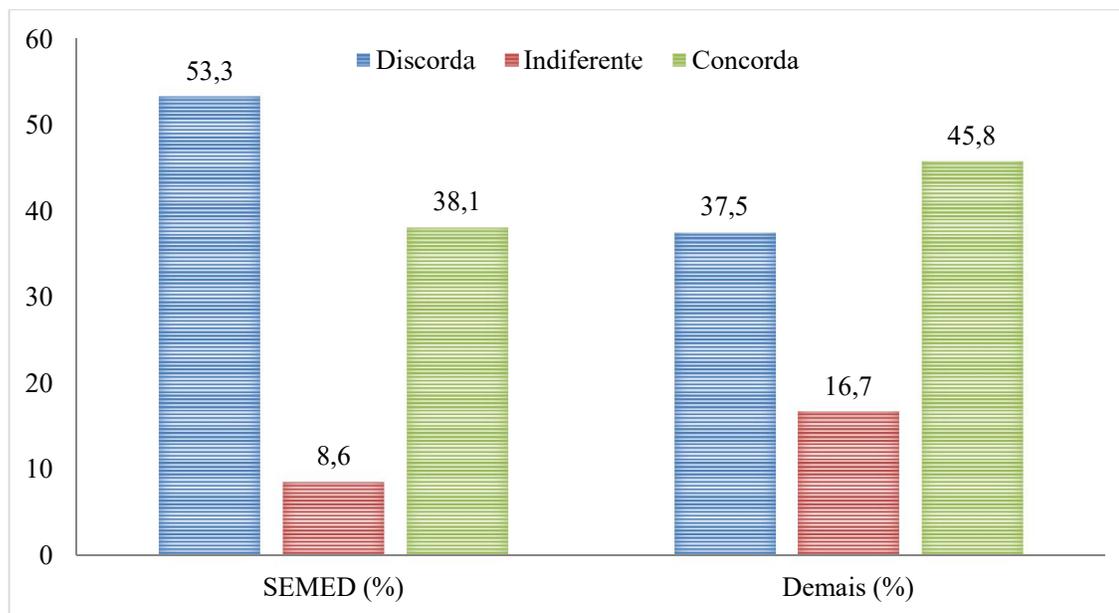
A variável V30, entre as variáveis pesquisadas, foi a única que apresentou comportamento diferente entre os dois grupos, com divergência nos níveis de discordância e concordância: na SEMED há maior índice de discordância (53,3%), enquanto que dos nas demais secretarias apresentaram maior índice de concordância (45,8%).

Gráfico 6 - Preocupação com a saúde e qualidade de vida na Política de Condições de Trabalho na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Gráfico 7 - Instalações e condições físicas do local de trabalho na Política de Condições de Trabalho na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2.5 Política de avaliação de desempenho e competências

A avaliação de desempenho, se bem aplicada, segundo Schikman (2010) se torna uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, pois pode desenvolver competências individuais e organizacionais, possibilitando o alcance de metas estratégicas. Assim, a pesquisa realizada com os servidores da Prefeitura Municipal de Breves apontou que na visão dos mesmos, o nível de discordância se destaca em todas as variáveis entre os servidores da SEMED e das demais secretarias municipais, e apenas na variável V31 há maior nível de concordância entre os servidores da SEMED.

Na avaliação geral das Políticas de Gestão de Pessoas, a Política de Avaliação de Desempenho e Competências (tabela 7) foi a que apresentou a segunda menor média ($\bar{X} = 2,47$) na percepção dos servidores dos dois grupos pesquisados. Os maiores índices de discordância apresentados concentraram-se entre os servidores da SEMED. Onde o maior foi 65,9% na variável que trata de aspectos relacionados ao subsídio da avaliação de desempenho e competências nas promoções e aumentos salariais (tabela 12).

Os resultados apresentados na pesquisa, não possibilitaram rejeitar a hipótese nula (H_0) para as variáveis: V31 (p-valor 0,164), V33 (p-valor 0,254), V34 (p-valor 0,136) e V35 (p-valor 0,278). Com isso, aceita-se que as diferenças encontradas ocorreram ao acaso e que

não há diferenças significativas entre as médias. Dentre essas, destaca-se a variável V31 que trata sobre a periodicidade com que são realizadas as avaliações de desempenho e competências. Onde as respostas dos dois grupos divergiram pouco e obtiveram percentual de (46,3%) de discordância entre os servidores da SEMED e percentual de (38,4%) de concordância entre os servidores das demais secretarias.

Na política de avaliação de desempenho e competências, ao analisar as diferenças encontradas entre as respostas dos servidores da SEMED (65,9%) e das demais secretarias (47,9%), destacou-se a variável V32 (p-valor 0,004), referente aos aspectos relacionados ao subsídio da avaliação de desempenho e competências nas promoções e aumentos salariais (gráfico 8). O resultado apresentado possibilitou rejeitar a hipótese nula (H_0) de igualdade de médias e aceitar que existem diferenças nas respostas dos dois grupos pesquisados.

Assim, referente a dimensão política de avaliação de desempenho e competências, realizando a comparação entre as respostas dos servidores dos dois grupos pode-se dizer que os servidores da SEMED discordam em todas as variáveis, enquanto que os servidores das demais secretarias concordam apenas com a variável V31. Estes resultados representam a necessidade de se rever todas as variáveis pertencentes a essa política e de que forma vem sendo aplicada nos locais pesquisados.

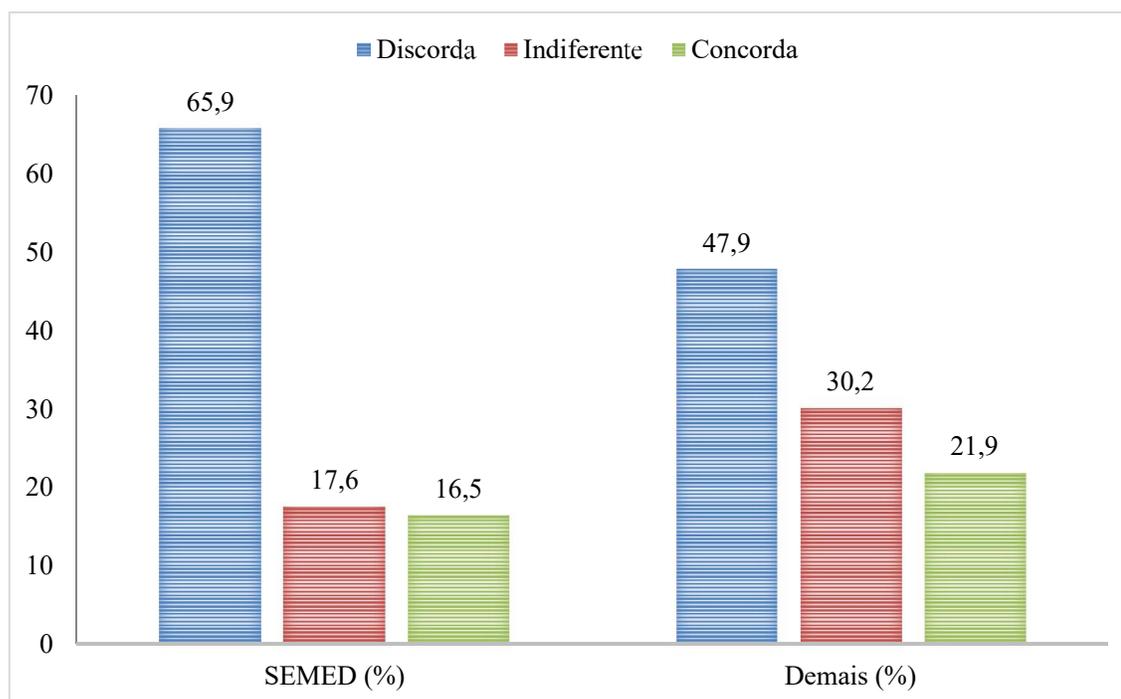
Tabela 12 - Política de avaliação de desempenho e competências na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	Ho
	D	NCD	C	D	NCD	C		
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	46,3	16,9	36,9	35,4	26,0	38,5	0,164	AC
32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	65,9	17,6	16,5	47,9	30,2	21,9	0,004	RJ
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	52,9	23,1	23,9	47,9	25,0	27,1	0,254	AC
34. Na organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	50,2	21,6	28,2	43,8	21,9	34,4	0,136	AC

35. Na organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	48,6	24,7	26,7	42,7	25,0	32,3	0,278	AC
--	------	------	------	------	------	------	-------	----

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).
D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda.

Gráfico 8 - Avaliação de desempenho e competências subsidiam as decisões de promoções e aumentos salariais na Política de Avaliação de Desempenho e Competências na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

4.2.6 Política de remuneração e recompensas

Os processos de recompensar pessoas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas desenvolvidos pelas organizações. Segundo estudo realizado por Horta; Demo; Roure (2012), com o objetivo de mostrar as relações positivas entre as variáveis: políticas de gestão de pessoas, confiança na organização e bem-estar no trabalho, a política de recompensas foi a predileta no fator confiança na organização.

De acordo com a visão dos servidores entrevistados na SEMED, na Prefeitura Municipal de Breves, a política que norteia a remuneração e recompensa dos servidores precisa ser revista, pois como mostra a tabela 13, as variáveis: V38 que trata sobre incentivos

oferecidos pela organização (ex: promoções funcionais, bônus, gratificações, entre outros); a variável V39 que compreende os aspectos relacionados ao sistema de recompensas da organização e a variável V40 que dispõe sobre a influência dos resultados do trabalho na remuneração do servidor, apresentam maior índice de discordância.

Nas respostas dos servidores das demais secretarias, observa-se que a variável V36 que está relacionada com a compatibilidade dos salários da Prefeitura com os salários oferecidos no mercado foi a que apresentou maior índice de discordância. Dentre estes, vale destacar a variável V40 que obteve um valor alto de discordância nos dois grupos 65,1% nas repostas dos servidores da SEMED e 51,0% na visão dos servidores das demais secretarias.

Somente a variável V37 que investiga sobre a maneira como a organização oferece remuneração compatível com as competências e formação dos servidores, apresentou valores que demonstraram concordância entre os servidores dos dois grupos. Compreendendo um percentual de 45,5% entre as respostas dos servidores da SEMED e 49,0% entre as respostas dos servidores das demais secretarias.

Na Política de Remuneração e Recompensas, ao analisar as diferenças entre as respostas dos servidores da SEMED e as respostas dos servidores das demais secretarias, observa-se que na maioria delas que compreendem as variáveis V36 (p-valor 0,888), V37 (p-valor 0,732) e V39 (p-valor 0,081), as diferenças apresentadas nas repostas não permitiram rejeitar a hipótese nula (H_0). Dessa forma, aceita-se essas diferenças ocorrerem ao acaso e pode-se considerar que existem igualdade de médias dos postos.

Nas demais variáveis estudadas, que compreendem as variáveis V38 (p-valor 0,020), mostrada no gráfico 9 e V40 (p-valor 0,003), apresentada no gráfico 10, os resultados possibilitaram rejeitar a hipótese nula (H_0) indicando que existe significativa diferença nas repostas dos servidores da SEMED e das demais secretarias.

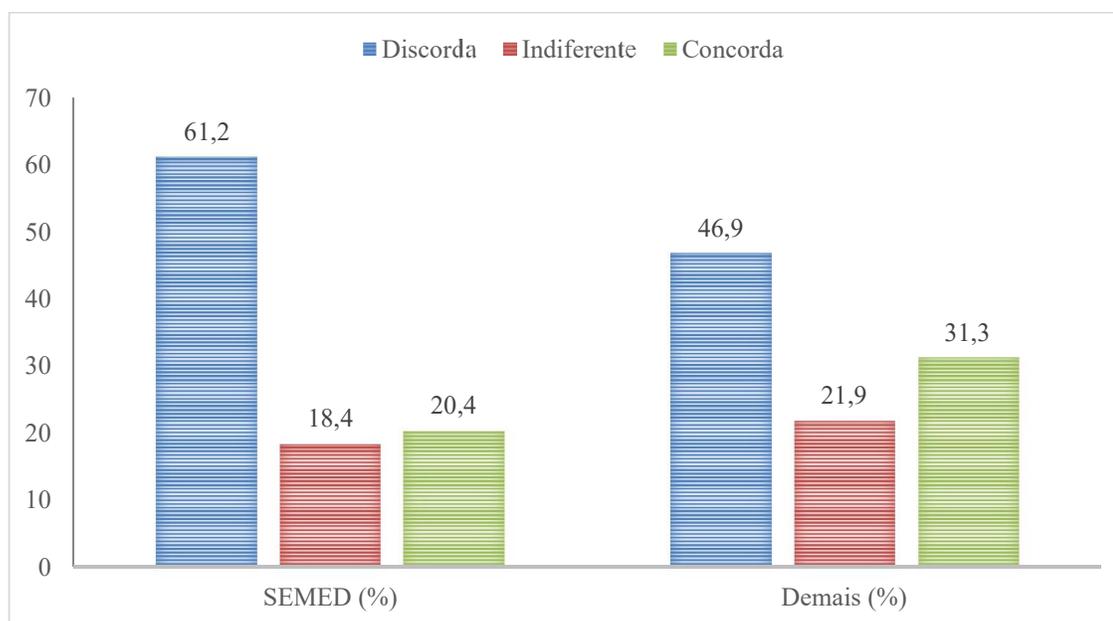
Assim sendo, referente à dimensão Política de Remuneração e Recompensas, realizando a comparação entre as respostas dos servidores dos dois grupos pode-se dizer que os servidores concordam somente referente a variável V37 e discordam em relação as demais variáveis. Mesmo assim, de acordo com os resultados do p-valor, essas divergências só são significantes nas variáveis V38 e V40 que reúnem perguntas relacionadas a incentivos e remuneração influenciada pelo resultado do trabalho.

Tabela 13 - Política de remuneração e recompensas na Prefeitura Municipal: Breves - PA, 2016.

Variáveis	SEMED (%)			Demais secretarias (%)			p-valor	Ho
	D	NCD	C	D	NCD	C		
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	45,1	16,9	38,0	47,9	10,4	41,7	0,888	AC
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	42,4	12,2	45,5	40,6	10,4	49,0	0,732	AC
38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex. promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	61,2	18,4	20,4	46,9	21,9	31,3	0,020	RJ
39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	46,7	25,5	27,8	37,5	28,1	34,4	0,081	AC
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	65,1	20,8	14,1	51,0	19,8	29,2	0,003	RJ

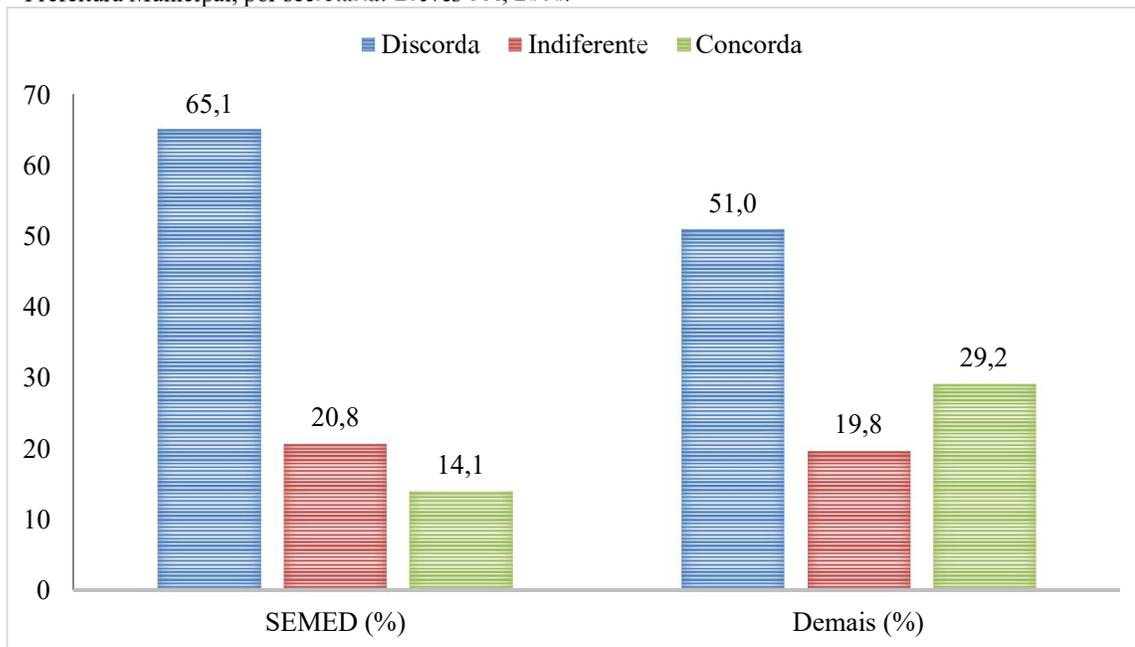
Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

D: Discorda; NCD: Não concorda nem discorda; C: Concorda.

Gráfico 9 – Recebimento de incentivos na Política de Remuneração e Recompensas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

Gráfico 10 - Remuneração influenciada pelos resultados na Política de Remuneração e Recompensas na Prefeitura Municipal, por secretaria: Breves-PA, 2016.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal analisar as políticas de gestão de pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves segundo a percepção dos servidores da SEMED e dos servidores das demais secretarias municipais. O instrumento de pesquisa utilizado na pesquisa de campo foi a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), que apresenta seis dimensões de análise (política de recrutamento e seleção; política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; política de avaliação de desempenho e competências e política de remuneração e recompensas).

Os respondentes, todos servidores públicos municipais concursados, foram separados em dois grupos: Um formado por 255 servidores da secretaria municipal de educação e outro composto por 96 servidores das demais secretarias da Prefeitura Municipal de Breves. Totalizando uma amostra com 351 servidores concursados que participaram da pesquisa de campo. A análise dos resultados foi realizada por dimensão, considerando as médias e o desvio padrão apresentadas elevando, e por grupo, considerando os percentuais das respostas dos servidores e os p-valor de cada variável.

De maneira geral, as dimensões referentes à: Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação; a Política de Condições de Trabalho; a Política de Avaliação de Desempenho e Competências e a Política de Remuneração e Recompensas apresentaram índices importantes de discordância na grande maioria das variáveis, nas respostas dos dois grupos. Conclui-se que essas dimensões se encontram em situação crítica nas organizações pesquisadas, necessitando de ações urgentes de melhoria em quase todas as variáveis, em todos os locais de trabalho pesquisados.

As dimensões Política de Recrutamento e Seleção e Política de Envolvimento também apresentaram alguns itens de discordância, porém em sua maioria predominaram os índices de concordância, indicando que as políticas estão sendo percebidas pelos servidores. Porém, mesmo com índices positivos, existem variáveis que ainda podem ser melhorados. Sobre a comparação das respostas dos dois grupos, estas apresentaram pouca variação, pois em sua maioria os servidores apresentaram opiniões parecidas, ou seja, concordaram em suas opiniões.

Sobre a dimensão Política de Recrutamento e Seleção, podem-se elencar pontos relevantes a serem levados em consideração pelos gestores para melhoria dos processos, entre

eles, se encontram os relacionados à divulgação do processo de seleção e aos instrumentos de seleção utilizados.

Referente à dimensão Política de Envolvimento dos servidores, destacam-se pontos de discordâncias presentes nos respondentes dos dois grupos. Entre os servidores da SEMED, perceberam-se pontos de discordância referente à preocupação com o bem-estar dos servidores. Os servidores das demais secretarias apresentaram discordância referente as variáveis que indicaram que a organização não procura conhecer as necessidades e expectativas profissionais dos seus servidores e também que não reconhece o trabalho e os resultados que os servidores entregam para a mesma.

A dimensão Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação apresenta um grau importante de itens com discordância em uma análise comparativa dos servidores dos dois grupos. Estes discordaram nos mesmos itens: Investimentos por parte da organização no desenvolvimento e educação dos servidores, propiciando o crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.); a realização do levantamento das necessidades de treinamento periodicamente e os treinamentos realizados na organização são avaliados pelos participantes.

No que se refere à dimensão Política de Condições de Trabalho, esta apresenta discordância em todas as variáveis apresentadas com a menor média na pesquisa. Nesse caso, há indicativo de necessidades de melhorias urgentes em todas as questões analisadas em todos os locais pesquisados. Não diferente disso, a dimensão Política de Avaliação de Desempenho e Competências, sendo a segunda com menor média na pesquisa, assim como na dimensão anterior, necessita de melhorias urgentes, pois também apresenta discordância na maioria dos itens analisados.

A última dimensão em análise, Política de Remuneração e Recompensas, também se encontra em situação urgente de melhorias, posto que das cinco variáveis da dimensão, quatro apresentam discordância, contribuindo assim para um resultado negativo para essa dimensão. Ainda sobre a dimensão supracitada, os principais itens que necessitam de ações de melhorias são: V36, a organização oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) relativa à função dos servidores; V38, a organização oferece incentivos aos servidores (p. ex. promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.); V39, na definição de seu sistema de recompensas, a organização considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores e V40, os resultados dos servidores influenciam em sua remuneração.

Pela análise dos dados realizada, tem-se que as seis dimensões da pesquisa, que são compostas pelas Políticas de Gestão de Pessoas, se encontram em situação crítica na organização pesquisada, necessitando de ações urgentes de melhoria em quase todos os itens, em todos os locais de trabalho que fizeram parte deste estudo.

Dessa forma, conclui-se que os dois grupos pesquisados têm a mesma percepção com relação às políticas de Gestão de Pessoas adotadas na Prefeitura Municipal de Breves, na grande maioria das variáveis. Com exceção das variáveis 12, 16, 22, 25, 30, 32, 38 e 40 que rejeitaram a hipótese nula.

Como sugestões para estudos futuros para corroborar com esta pesquisa, considera-se primordial que se estude também a visão dos gestores sobre a aplicação de tais políticas, assim como a apresentação, aos mesmos, dos resultados alcançados com este estudo baseado na percepção dos servidores, para que possa contribuir com a melhoria dos processos em questão.

Outra importante fonte de estudo sugerida é o levantamento de exemplos de municípios brasileiros que se encontram em um patamar mais avançado na área de Gestão de Pessoas. Como um norte, citam-se as realidades de três municípios como:

O município de Itatiba-SP, que conta com um departamento de Recursos Humanos ligado à Secretariade Administração e que atua com a responsabilidade pela elaboração de estratégias e políticas na área de gestão de pessoas, orientando e assessorando outras áreas no sentido de selecionar, integrar e desenvolver os servidores municipais.

A prefeitura de Curitiba dispõe de uma secretaria de administração e recursos humanos que tem como missão construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas. Além da prefeitura de Goiânia-GO, que teve extinta no ano de 2013 a Secretaria de Administração e Recursos Humanos e foi criada com base na LCC nº 229, a Secretaria de Gestão de Pessoas, com uma estrutura organizacional que desenvolve o papel de planejamento, gestão e execução direta e indireta das políticas e programas dos recursos humanos.

Investigar as ações e resultados de municípios como esses, poderia contribuir para que o município de Breves e demais municípios do Marajó obtivessem parâmetros para desenvolver a área de gestão de pessoas e conseqüentemente criar meios para melhorias nos processos de gestão.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BAUMGARTNER, Marcos A. O papel do Treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

_____. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BREVES. Prefeitura Municipal de. Secretaria Municipal de Administração (SEAD). **Decreto n. 063-A, de 29 de novembro de 2006**. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho dos funcionários em estágio probatório, de acordo com o artigo 41 § 4º da Constituição Federal e Lei Complementar Municipal nº 010, de 29 de novembro de 2006 e dá outras providências. Breves, 2006.

_____. Prefeitura Municipal de Breves. Secretaria Municipal de Administração (SEAD). **Lei n. 010, de Decreto n. 063-A, de 29 de novembro de 2006**. Dispõe sobre Instituição e Regulamentação da Avaliação Especial de Desempenho dos Funcionários e Servidores do Município de Breves – Prefeitura Municipal, durante o estágio probatório, conforme dispõe o Artigo 41 § 4º da Constituição Federal, com a nova redação dada pela Emenda Complementar nº 19/98. Breves, 2006.

_____. Prefeitura Municipal de Breves. **Lei n. 1.628, de 13 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a criação do Instituto de Assistência e Previdência dos Servidores do Município de Breves Estado do Pará. Gabinete do Prefeito Municipal de Breves. Breves, 1993.

_____. Prefeitura Municipal de Breves. Secretaria Municipal de Administração (SEAD). **Lei n. 2.092, de 26 de setembro de 2005**. Dispõe sobre a Estrutura Administrativa do Município de Breves, Estado do Pará. Breves, 2005.

_____. Prefeitura Municipal de Breves. Secretaria Municipal de Administração (SEAD). **Lei n. 2.167, de 17 de junho de 2008**. Institui o Código de Ética e Disciplina da Guarda Municipal de Breves, que dispõe sobre o comportamento ético, o regimento interno e estabelece os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativo-disciplinar dos integrantes da Guarda Municipal de Breves. Breves, 2005.

_____. Prefeitura Municipal de Breves. Secretaria Municipal de Administração (SEAD). Departamento Pessoal. **Quadro pessoal**. Breves, Pa, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMO, Gisela et al. Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, set./out., p. 15-42, 2011.

_____. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DOURADO, Augusto. **A importância do servidor público**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/>>. Acesso em: 21 set. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo. Atlas, 2014.

ENAP. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. **Cadernos ENAP**, n. 16. Brasília: ENAP, 1998.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81. set./out. 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GEMELLI, I. M. P. ; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública. O desafio dos municípios, **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HARAZIM, Peter. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 3, n. 2, p. 85-103, jun., 2010.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 4, jul./ago. 2012.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. São Paulo: Via Litterarum, 2010.

MATTOS, Carlos André Corrêa de et al. Contexto de trabalho: Uma investigação entre professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Estudos Sociais**, v. 17, n. 33, p. 72-91, 2015.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará et al. **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

PANTOJA, M. J; CAMÕES, M. R. de; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.

PANTOJA, Maria Julia et al. Política nacional de desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competência na Administração Pública Federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., [Anais...]. Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico (recurso eletrônico)**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROSSI, Elizabeth Zulmira. A psicodinâmica do trabalho: um olhar sobre a saúde do trabalhador. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010.

SERIQUE, Maria Rosangila Xavier. **A capacitação de servidores técnico-administrativos**: Desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento. 122 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento), Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. A. Inovação na política de avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 453-473, jan./jun., 2012.

VELOSO, João Francisco Alves et al. Gestão pública municipal: Até onde caminhamos? In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., [Anais...]. Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2011.

VIDAL, J. P. **Continuidade e mudança na gestão pública do Estado do Pará**: uma introdução. Jundiaí, SP: 2011.

APÊNDICE

APENDICE A -Questionário da pesquisa

Prezado (a) Servidor (a):

O questionário em anexo servirá para coleta de dados de pesquisa científica do Mestrado Profissional em Gestão Pública, realizado pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará, intitulada “Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal: O caso da Prefeitura Municipal de Breves/PA”, desenvolvida pela acadêmica Carmen Rosa Lopes Leão, sob orientação da Profa. Dra. Marina Yassuko Toma.

Sua participação se dá com o preenchimento das 40 afirmativas contidas no questionário, que possui a finalidade de conhecer sua percepção com relação às Políticas e Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Breves.

Ressaltando que sua participação é fundamental como colaborador desta pesquisa por você fazer parte do quadro de servidores do Município de Breves e assim ter conhecimento e vivenciar a operacionalização dessas políticas.

Firmamos o compromisso de nossa parte de que as informações coletadas serão utilizadas somente nesta pesquisa e sua identidade será preservada em qualquer circunstância.

Desde já, agradecemos pela atenção e colaboração.

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: _____ (Opcional)

Cargo (função): _____

Secretaria: _____

Tempo na função: _____

Sexo: () Feminino () Masculino **Idade:** _____ anos

Escolaridade:

() Ensino Fundamental incompleto

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio incompleto

() Ensino Médio

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Superior

() Pós-Graduação

Há quanto tempo você é servidor público municipal? _____ anos.

Qual o seu cargo na Secretaria que está lotado?

() Apoio () Administrativo () Técnico () Docente

Qual a forma de contratação? () Concursado () Contrato temporário () Outro:

ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS - EPPRH

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 Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Breves.

Para preservar a confiabilidade desta pesquisa, por favor, não deixe nenhum item em branco!

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

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 (p.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.	
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 (p. ex. confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. 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 eu 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 discursos e práticas gerenciais.	
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. 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 (p. 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.	
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 (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivências/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.	
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
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.	
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 (p. 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.	