

Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA

Strategic People Management in Public Administration: A Case Study in Municipal Health Brumado/BA

Sueli Mendes Vieira ¹

RESUMO

Este trabalho busca apresentar a importância da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) para as organizações através de um estudo de caso realizado na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA (SESAU). Teve como problema de pesquisa a seguinte questão: como gerir esse diferencial intelectual (servidores públicos municipais) adotando ações que os ajudem entregar o seu melhor para uma prestação de serviços de qualidade e permanecerem motivados? O objetivo geral do trabalho foi analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas na SESAU. Para a realização da pesquisa científica e do estudo de caso se utilizou uma metodologia exploratório-descritiva com abordagem qualitativa, a fim de verificar a relação da realidade com o objeto de estudo. Utilizou-se, também, a pesquisa bibliográfica e o método da observação sistemática. Para a pesquisa de campo, utilizou-se para coleta de dados um questionário, aplicado a uma amostra composta, aproximadamente, por dez servidores públicos que trabalham no Departamento de Administração da SESAU. Ao final da pesquisa, pôde-se concluir que o setor de RH da SESAU apresenta um sistema simples, onde não há avaliação de desempenho e poucas vezes ocorre o feedback. O gestor, apesar de ser um líder democrático não tem uma atuação mais precisa na gestão de pessoas juntamente com o setor de RH. Por fim, o trabalho apontou, como propostas de melhorias, relacionado às práticas modernas de GEP que possam ser incorporadas pela SESAU, como por exemplo, a implantação de um método de avaliação de desempenho e o desenvolvimento de programas de benefícios.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Recursos Humanos; Liderança; Desenvolvimento de pessoas; Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This work aims to present the importance of the Strategic People Management (GEP) to organizations through a case study conducted at the Municipal Health Brumado/BA (SESAU). Had the research problem the following question: how to manage this intellectual gap (municipal employees) taking actions that help them deliver their best to the provision of quality services and remain motivated? The overall objective of the study was to analyze the practices of Personnel Management adopted in SESAU. To undertake scientific research and case study used an exploratory descriptive methodology with qualitative approach in order to verify the relationship of reality with the object of study. Also, we used the literature and the method of systematic observation. For the field research, was used for data collection a questionnaire applied to a sample comprised approximately ten public servants working in the Department of Administration SESAU. At the end of the survey, it was concluded that the sector's HR SESAU presents a simple system where there is no performance evaluation and feedback occurs infrequently. The manager, although it is not a democratic leader has a more precise role in the management of people with the HR sector. Finally, the paper points, as improvement proposals related to modern practices that GEP can be incorporated by SESAU, such as the implementation of a method of performance evaluation and the development of benefit programs.

Keywords: Public Administration; Human Resource Management; leadership; People development; Performance evaluation.

¹ Graduada em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia. E-mail: suraney@hotmail.com.

1. INTRODUÇÃO

Uma das atuais exigências que têm sido feitas à Administração Pública é a do atendimento das demandas da população com eficiência, eficácia e efetividade, com a utilização racional dos recursos públicos. Para que isto aconteça, é importante que os servidores públicos compreendam esses princípios e os incorpore nas atividades que desempenham. Dessa forma, faz-se necessária adoção de um conjunto de práticas organizacionais que alinhem as estratégias da organização com seus integrantes, papel da Gestão de Pessoas.

Nesse sentido, Bergue (2007, p.18) afirma que

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

São as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos. Portanto, nota-se que, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso das mesmas dependem muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com a identificação, treinamento e desenvolvimento.

É preciso evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridas pela organização, com vistas a alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessária uma gestão estratégica de pessoas.

A gestão estratégica, por sua vez, “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.25).

Assim, ao se referir ao Recurso Humano (RH), Dutra (2009, p. 40) afirma que

A gestão estratégica do Recurso Humano pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos (DUTRA, 2009, p.40).

É importante, principalmente no setor público, ter uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), pois este setor tem como objetivo o bem comum, a satisfação dos cidadãos frente aos serviços prestados, sendo necessários servidores públicos capacitados, motivados e integrados com as estratégias da organização. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular a formação do servidor público, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

Existem vários desafios para as organizações públicas referentes à gestão de recursos humanos, dentre os quais podemos citar a estabilidade, mudanças constantes de gestores por composições políticas, pessoas não capacitadas para o cargo, adequação à velocidade de mudanças no ambiente, processos e práticas de gestão, entre outros.

Para os gestores públicos, sobretudo os municipais, são encontradas dificuldades para a implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes das

possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e presos à cômoda ideia da estabilidade. Todavia, na maioria das vezes o servidor público se sente desmotivado pela falta de incentivo, de capacitação, de treinamento, pelo clima organizacional e por outros fatores que comprometem o bom funcionamento da gestão pública municipal.

Deste modo, a GEP, que alinha os servidores às estratégias da organização, não tem apenas a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas objetiva valorizar o corpo funcional interno, comprometendo-se eticamente para o desenvolvimento da organização.

Sendo assim, o propósito deste trabalho é demonstrar a importância da Gestão Estratégica de Pessoas, enfocando especificamente o setor público na esfera municipal, pois é onde o cidadão tem o contato mais direto com o servidor público, cobrando deste uma prestação de serviços de qualidade. Então, eis a questão que se busca resolver através do presente estudo: como gerir esse diferencial intelectual (servidores públicos municipais) adotando ações que os ajudem entregar o seu melhor para uma prestação de serviços de qualidade e permanecerem motivados?

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA (SESAU). Na tentativa de atingir este objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: discutir gestão de pessoas e RH; descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas SESAUs; e identificar ferramentas, recursos e possíveis estratégias de gestão de pessoas adotadas pela SESAU.

Como justificativa para a relevância da discussão do tema, pode-se destacar que é significativo que se pesquise sobre a gestão de pessoas, principalmente, devido ao potencial de tal recurso, tendo em vista que as organizações são movidas pelas pessoas que nelas atuam, e, portanto, precisam de técnicas, de estratégias para o desenvolvimento dessas pessoas, a fim de se atingir os objetivos organizacionais. O estudo na SESAU se justifica pela importância do setor abrangente (saúde), ou seja, pelo desenvolvimento dos servidores públicos desse órgão, tendo em vista uma melhor prestação de serviços, correlatas a essa área, aos cidadãos.

2. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES

Desse modo, este trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa qualitativa exploratória, com a finalidade de verificar a relação da realidade com o objeto de estudo. Do ponto de vista dos objetivos, foi realizada a pesquisa descritiva através do método de estudo de caso, o qual visa à compreensão global do caso.

Além disso, foi também utilizado a pesquisa bibliográfica, com o objetivo fornecer informações mais detalhadas sobre o assunto da pesquisa (Gestão Estratégica de Pessoas), a fim de esclarecer conceitos e levantar material já existente para ser empregada na área de Gestão de Pessoas na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado.

Dessa forma, este estudo é pautado na revisão de obras de diversos autores, como Dutra, Oliveira, Chiavenato, entre outros, que tratam sobre o assunto por meio de teses, artigos e livros, como também, na aplicação do conhecimento que foi adquirido, principalmente, através da disciplina Gestão de Pessoas no Setor Público do Curso de Administração Pública da Universidade do Estado da Bahia, que aborda necessariamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas.

Para a pesquisa de campo, utilizou-se para coleta de dados um questionário, elaborado com base na revisão bibliográfica, no problema da pesquisa e objetivos, aplicado a um grupo significativo de servidores públicos da SESAU, além do método da observação sistemática, a fim de compreender como funciona a gestão de pessoas dessa secretaria e do levantamento de documentos referente a este órgão.

O universo da pesquisa constituiu-se por servidores que trabalham no Departamento de Administração, na sede da SESAU, sendo a amostra composta, aproximadamente, por dez servidores públicos, que atuam em todas as divisões (setores) desse departamento.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e possuir informações e dados interpretativos, ou seja, de difícil mensuração numeral, a análise dos dados ocorreu mediante reunião de todas as informações coletadas, e interpretação e cruzamento destas com o referencial teórico, com a finalidade de se encontrar e separar as percepções que representam a realidade do objeto de estudo.

Assim, para o cumprimento do objetivo proposto e para a resolução da pergunta formulada, este artigo está estruturado em quatro seções. A primeira sessão apresenta um breve referencial teórico sobre o tema Gestão Estratégica de Pessoas, enfocando, especificamente, temas como Liderança, Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho, na concepção de diversos autores renomados nesta área de estudo. Na segunda sessão é feita uma contextualização do tema hoje em dia, abordando as tendências da Gestão de Pessoas, bem como a apresentação do órgão, que foi objeto de estudo do caso. Na terceira sessão é apresentada a análise dos dados obtidos com relação ao referencial teórico. E por fim, a Conclusão, a qual traz propostas de melhorias para a Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde de Brumado, em seguida as Referências.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP)

O desempenho de qualquer organização depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, originado assim, resultados positivos.

Chiavenato (2004, p.4 e 5) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”. E ressalta que “o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 79).

O planejamento é muito importante para o sucesso das organizações, principalmente para as organizações públicas, já que as ações tomadas, ou não, ou quando tomadas de forma incorreta (sem planejamento), afetam a todos. Diante disso, a gestão de pessoas deve estar ligada às estratégias da organização, ou seja, deve estar focada nos objetivos e metas organizacionais, e para isso, é necessário que as pessoas (prestadoras dos serviços) estejam motivadas e capacitadas para exercerem suas respectivas funções. Então, é necessário que se tenha uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual relaciona o indivíduo com o sistema organizacional e assim, a organização consegue compatibilizar e tornar os recursos humanos (funcionários) produtivo e estratégico.

Assim, para Dutra (2009, p. 29),

A atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas (DUTRA, 2009, p. 29).

Nesse sentido, o papel estratégico a ser desempenhado pela gestão de pessoas passa a ser o de

repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Segundo Chiavenato (1999), a Gestão Estratégica de Pessoas altera significativamente o processo de gestão estratégica das organizações e apresenta consideráveis benefícios ao processo de gestão como um todo, a saber: diminuição dos riscos no processo de tomada de decisão; incorporação de posicionamento estratégico e de visão de futuro; ampliação do conhecimento e da situação competitiva da organização; identificação de parcerias e alianças estratégicas; antecipação das transformações oriundas das mudanças do ambiente organizacional, entre outros. Desse modo, a GEP conduz ao modo de se obter o máximo de resultados, dentre os quais pode-se destacar: o reconhecimento para a organização por meio de pessoas que a constituem, e ao mesmo tempo, a satisfação das necessidades dessas pessoas.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Sendo assim, os gestores públicos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar técnicas especializadas para a gestão das pessoas, como a identificação e capacitação dos servidores. Não é apenas prestar o serviço à sociedade, é preciso antes de tudo, valorizar o corpo funcional interno, comprometendo eticamente para o desenvolvimento do município.

3.1 Liderança e Desenvolvimento de Pessoas na GEP

A imagem da administração pública tem, ao longo dos anos, sido prejudicada pela perda de credibilidade e eficiência. A crítica ao setor é em muito direcionada ao servidor público, a quem se atribuem problemas de mau atendimento, falta de conhecimento e profissionalismo. Por outro lado, o servidor se depara, muitas vezes, com um sistema que tem apresentado poucas alternativas para mudança desse cenário.

Um dos desafios da gestão de pessoas na esfera pública é proporcionar à organização pessoas bem capacitadas, motivadas e leais, desde os gestores até os operários, pois é visível, principalmente nos municípios, os déficits de conhecimento e capacitação dos servidores.

Para tal, é fundamental que o gestor tenha conhecimento da função que exerce, bem como o que é Gestão de Pessoas, porque esta é uma área que requer capacidade de liderança. A liderança é um fenômeno social necessário para a funcionalidade dos grupos. O líder é quem obtém resultados através de pessoas. É aquele que leva as pessoas a acreditarem na viabilidade de se concretizar um ideal ou objetivo comum, e faz com que se envolvam, se comprometam e se engajem nesse propósito. Assim, o principal papel do líder (gestor) é ser um modelo para seus subordinados, ou seja, ser um líder educador. Para isso, deve entender as diferenças entre as pessoas que compõe sua equipe, apoiá-las em seu desenvolvimento e motivá-las, individual e coletivamente, na busca do alcance dos objetivos.

Uma gestão de pessoas eficaz é aquela em que o funcionário se sente satisfeito e motivado a prestar os serviços. Para isso, é preciso haver desenvolvimento de pessoal (treinamento), ou seja, capacidade de aprender. É preciso capacitar o servidor para prestar o serviço, e isso pode ocorrer de modo simples, por meio de palestras, seminários, cursos, etc.

3.2 Avaliação de desempenho e GEP

Outra técnica adotada na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, sendo de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada. Esta avaliação consiste na utilização eficaz dos

processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização. Assim, tem como objetivos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoção; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas; e estímulo a maior produtividade.

Cada processo da Gestão de Pessoas traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o feedback para seu melhor desenvolvimento e realização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 100).

Assim, um dos principais papéis do RH no processo de avaliação de desempenho é estimular os líderes a alavancar os pontos fortes de suas equipes e orientá-los a prover feedback positivos e construtivos a seus subordinados. O feedback é o grau em que o indivíduo recebe informações claras e diretas sobre o seu desempenho. Desse modo, prover o feedback (retroalimentação) a seus subordinados é uma responsabilidade essencial do gestor para o estabelecimento de uma relação harmoniosa entre este e seus subordinados, e para propiciar informações para o seu desempenho e o de equipe.

Desse modo, como o desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, este pode ser motivado pelo próprio indivíduo, pelo gestor, ou pelo ambiente onde se encontra. Sendo assim, a motivação é um fator muito importante para uma prestação de serviços de qualidade, e pode ser definida como um motivo que leva a ação, ou seja, a determinado comportamento.

Silva e Rodrigues (2007, p.9) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9).

Um dos fatores motivacionais é o reconhecimento do bom desempenho que ocorre através do feedback. O funcionário quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado pelo seu bom desempenho. Proporcionar crescimento, desenvolvimento e perspectiva de progressão no futuro, também é um fator motivacional importante, pois o funcionário se sente mais entusiasmado a trabalhar quando a organização oferece oportunidades de capacitação. Além disso, a realização pessoal é outro fator determinante, onde para Silva e Rodrigues (2007, p.51), "(...) a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal".

Diante disso, é preciso estimular o funcionário a prosperar no trabalho, crescer junto com a instituição e a prestar serviços de qualidade aos cidadãos. Para isso, o gestor pode adotar medidas que os incentivem, como benefícios (plano de saúde, seguro de vida, auxílio transporte, auxílio alimentação, entre outros) e recompensas (promoção, programas de desenvolvimento, participação em congressos, por exemplo).

Em síntese, como o principal ativo das organizações são as pessoas que nelas atuam, é imprescindível desenvolver uma gestão de pessoas à altura da ética organizacional, dando-lhes suporte para que estas se disponham a trabalhar buscando sempre o melhor para a instituição, auxiliando-a no alcance dos seus objetivos, e tendo reconhecimento proporcional a seus esforços, motivando-as a realizar cada vez melhor suas tarefas.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Gestão de Pessoas vem sofrendo profundas transformações no decorrer dos tempos, e essa evolução representa a remodelagem do processo de administrar as pessoas que trabalham nas organizações. A história da Gestão de Pessoas começou com a Revolução Industrial e está refletindo com grande impacto até os nossos dias atuais, neste tempo, no qual vivemos em um ambiente competitivo e dinâmico, e que se caracteriza a chamada Era da Informação (conhecimento).

Além das nomenclaturas que foram mudando no decorrer do tempo, as formas de atuação, os métodos, as técnicas, também foram se aperfeiçoando, visando à valorização das pessoas dentro das organizações. Atualmente, as pessoas que trabalham nas organizações são chamadas de colaboradores para o desenvolvimento organizacional, e os chefes de gestores, líderes, atuando assim, como parceiros em busca dos objetivos. As práticas passaram a privilegiar o envolvimento, treinamento e comprometimento dos funcionários com as estratégias de melhoria da qualidade e da produtividade (Gestão Estratégica de Pessoas).

Neste sentido, Vilas Boas e Andrade (2009, p.6) relatam:

Nessa nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.6).

O contexto da Gestão de Pessoas é representado por pessoas e organizações, onde uma depende da outra – as organizações das pessoas para alcançarem seus resultados, e as pessoas das organizações para alcançarem seus objetivos – e é dessa junção que temos a moderna Gestão de Pessoas. Todavia, para que essa aliança aconteça de forma eficaz, depende de várias questões, tais como: a cultura e o clima organizacional, o tipo de liderança, as ferramentas do setor de RH, a qualidade de vida no trabalho, entre outros.

A Gestão de Pessoas enfrenta ainda alguns desafios, os quais estão: alinhar as pessoas às estratégias da organização; reter talentos (desenvolver as potencialidades das pessoas); e principalmente, buscar o comprometimento do líder (gestor) com a gestão de pessoas, entre outros. Desse modo, as tendências de gestão de pessoas para os próximos anos, estão relacionadas às preocupações dos gestores com a área de RH, onde estes irão focar em: gestão estratégica de pessoas, ou seja, no alinhamento das estratégias organizacionais aos colaboradores; gestão de talentos, que é uma estratégia para a gestão de pessoas, pois visa o desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores, já que estes são o verdadeiro diferencial para as organizações; e avaliação de desempenho em gestão de pessoas, pois este instrumento tem como objetivos identificar e analisar o desempenho das pessoas, e conseqüentemente, promover o desenvolvimento destas, para uma prestação de serviços eficaz.

A Gestão de Pessoas está passando por um contexto em que há a preocupação de alinhar as políticas, técnicas e práticas de RH com a estratégia da organização, pois isso é muito importante para o desempenho da mesma. Este alinhamento consiste na determinação dos resultados que se espera atingir com a estratégia de Gestão de Pessoas. Assim, vale ressaltar a importância da gestão de talentos e das ferramentas de avaliação do desempenho na gestão de pessoas.

Dessa forma, se há um alinhamento da área de gestão de pessoas às estratégias das organizações, podemos estar certos de que há futuro de êxito para ambos, porém, vale ressaltar que, para que esse futuro seja realmente de sucesso, é necessário que os gestores estejam comprometidos com a Gestão de

Pessoas, ou seja, que estejam unidos com esse objetivo, e para tal, é necessário que dominem todos os processos de gestão de pessoas, e que tenham capacidade para permitir a participação dos seus colaboradores em direção à efetividade da organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

4.1 Apresentação da Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA

A Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA (SESAU) é órgão da Administração Municipal responsável pela formulação e operacionalização das políticas públicas na área de saúde do município, onde atua em consonância com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), garantindo a universalidade, a equidade e a integralidade das ações de saúde. Tem como objetivo oportunizar o acesso de 100% da população a um sistema público de saúde, com gestão de qualidade total.

A presente organização encontra-se situada no município de Brumado, na região sudoeste da Bahia, limitando-se com os municípios de Livramento de Nossa Senhora, Dom Basílio, Aracatu, Rio de Contas, Malhada de Pedras, Caetité, Jânio Quadros e Rio do Antônio. Conforme censo realizado no ano de 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do município de Brumado é de 64.602 (sessenta e quatro mil seiscentos e dois) habitantes e densidade demográfica de 29,01 habitantes por quilômetro quadrado.

Com relação à estrutura física da organização, as instalações administrativas da SESAU estão situadas na Prefeitura Municipal de Brumado, localizada na Praça Coronel Zeca Leite, 415, no centro da cidade, sobre o comando do Secretário de Saúde, Cláudio Soares Feres. Segundo o art. 27 da Lei 1.139 de 01 de dezembro de 2005, a Secretaria Municipal de Saúde tem por finalidade coordenar, orientar, supervisionar e executar as atividades médicas, odontológicas e sanitárias do município. Assim, tem como visão, ser um sistema de qualidade e referência na atenção integral à saúde da população.

Atualmente, a estrutura organizacional da SESAU é composta por quatro departamentos internos, sendo estes: Departamento Administrativo; Departamento de Assistência e Planejamento em Saúde; Departamento de Auditoria e Regulação; e Departamento de Administração Hospitalar, todos com suas respectivas divisões, atendendo trinta unidades de saúde espalhadas no município. Além disso, a SESAU encontra-se articulada com o Conselho Municipal de Saúde, estando diretamente ligada ao gabinete do Prefeito.

O setor de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Saúde (SESAU) está sob a supervisão da coordenadora, Célia Regina Prates Leite, onde são realizados os processos relativos à pessoal, ou seja, tem como finalidade manter registros referentes à vida funcional dos servidores.

5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS À LUZ DA TEORIA

Tendo como alicerce para a realização da pesquisa a perseguição do objetivo geral deste artigo, que foi “analisar as práticas de Gestão de Pessoas adotadas na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA (SESAU)”, e as respostas para o problema de pesquisa “como gerir esse diferencial intelectual (servidores públicos municipais) adotando ações que os ajudem entregar o seu melhor para uma prestação de serviços de qualidade e permanecerem motivados?”, buscou-se um embasamento teórico e acadêmico sobre o assunto para poder analisar o caso da SESAU com o máximo de respaldo e conhecimento sobre o assunto.

Assim, guiando-se pelas teorias sugeridas por grandes autores da área de gestão de pessoas, como Chiavenato, Dutra e Oliveira, entre outros, principalmente nos subsistemas que relatam sobre: Gestão Estratégica de Pessoas (GEP); Liderança e Desenvolvimento de Pessoas na GEP; e Avaliação de

Desempenho e GEP; foi-se a campo, ou seja, para dentro do ambiente de trabalho da SESAU, para observar os procedimentos de trabalho na área de gestão de pessoas, realizados por esta na prática.

Somados a essa observação sistemática, foram feitos estudos e análises de alguns documentos da organização e a aplicação de um questionário composto de 24 questões aplicado a uma amostra composta por dez servidores públicos do Departamento de Administração da SESAU, que versa sobre os aspectos relativos às práticas de Gestão de Pessoas, bem como ao modo como o servidor público percebe a organização de modo a verificar o grau de satisfação com relação à mesma e de motivação sobre as atividades que desenvolve. Além de conversas informais com estes, o Secretário de Saúde, Cláudio Soares Feres, e com a coordenadora do setor de RH, Célia Regina Prates Leite, para maior obtenção de dados. Assim, todas essas práticas resultaram em uma quantidade considerável de informações, que depois de reunidas, organizadas, analisadas e interpretadas, possibilitaram ter uma visão estática de como funciona a Gestão de Pessoas na SESAU e quais são as práticas, ferramentas, recursos e possíveis estratégias utilizadas pela mesma para gerir as pessoas que ali trabalham.

Desse modo, através do estudo de caso, concluiu-se que, atualmente, a SESAU possui um setor formal de Gestão de Pessoas dentro do Departamento de Administração, chamado de Divisão de Recursos Humanos, onde as práticas ligadas à gestão de pessoas dentro da organização são realizadas e de responsabilidade do Secretário de Saúde, Cláudio Soares Feres, juntamente com o apoio da coordenadora do setor de RH, Célia Regina Prates Leite.

Entre as práticas ligadas a área de recursos humanos na SESAU estão:

- O Recrutamento: de acordo com a identificação da efetiva necessidade de abrir novas vagas é feito o concurso público, a fim de busca por candidatos que possam ter o perfil adequado para agregar valor à equipe, ou o REDA - Regime Especial de Direito Administrativo, que é uma forma também de recrutamento, porém o candidato selecionado trabalha por um tempo determinado, sob regime de direito administrativo;
- A Seleção: o processo seletivo na SESAU se resume, se tratando do concurso público, de provas de conhecimento, sendo principalmente, provas escritas (geralmente eliminatórias) e provas de títulos (geralmente classificatórias). Já com relação ao REDA, a seleção se dá mediante provas de títulos e entrevista com os futuros supervisores (de caráter classificatório e eliminatório), além, de uma avaliação prática que ocorre em um período de experiência;
- A Orientação: o conhecimento dos novos integrantes da equipe é feita através do acompanhamento de perto pelo supervisor imediato, além de instruções verbais;
- O Desenvolvimento de pessoas: a SESAU investe na capacitação de seus funcionários através do investimento em cursos, palestras e seminários, onde esses modos de capacitação são selecionados pela diretoria da organização e indicados aos funcionários de acordo com o interesse de ambas as partes;
- A Avaliação de desempenho: atualmente a SESAU não conta com nenhum método de avaliação de desempenho em gestão de pessoas.

Todos os colaboradores que participaram da pesquisa consideraram o seu supervisor, o Secretário de Saúde, Cláudio Soares Feres, um bom líder, e como justificativa, ressaltaram que o mesmo é um bom líder por: ser responsável (sabe gerenciar muito bem a SESAU); ser uma pessoa de ação, não se contentando em apenas planejar, mas em querer resultados, ou seja, é persistente; ter uma personalidade positiva, a qual inspira confiança e também constrói e mantém uma equipe com entusiasmo; ter perseverança nas decisões; ser confiante naquilo que faz; ter capacidade de delegar funções, identificando os pontos fortes de cada um e dando liberdade para focarmos nas nossas competências.

Desse modo, todos caracterizaram o gestor Cláudio Soares como um líder democrático, onde segundo Chiavenato (1987), o líder democrático é aquele que divide as tarefas, participa das discussões e auxilia na busca das decisões.

Nas questões relacionadas à Capacitação/Treinamento/Desenvolvimento de pessoas, somente 40% disseram ter recebido treinamento antes de entrar em exercício de suas atividades na forma de cursos, seminários e palestras. Com relação ao grau de satisfação frente às políticas e práticas de gestão de recursos humanos existentes na SESAU, que dentre as quais está às ações de desenvolvimento de pessoas, somente 50% disseram estar satisfeitos. Além disso, todos os colaboradores disseram que não há nenhum tipo de avaliação de desempenho dos servidores públicos na SESAU.

Com relação ao reconhecimento pelo bom desempenho das atividades realizadas e dos serviços prestados, sendo este, um dos fatores motivacionais, e que pode ocorrer na forma de recompensas, benefícios e feedback, todos ressaltaram que são reconhecidos, principalmente através do feedback que ocorre normalmente nas reuniões, porém, 60% dos colaboradores destacaram que esse reconhecimento ocorre raramente.

Dentre as formas de recompensa, os mesmos recebem na forma de participação em congressos e programa de desenvolvimento, porém um grande percentual de servidores não são recompensados, como pode ser observado no gráfico 1. E dentre as formas de benefícios, como plano de saúde, seguro de vida, auxílio transporte, auxílio alimentação, entre outros, todos disseram não receber nenhum benefício. Desse modo, somente 10% disseram estar satisfeitos com a forma que o gestor estimula a iniciativa dos colaboradores e reconhece os esforços individuais.

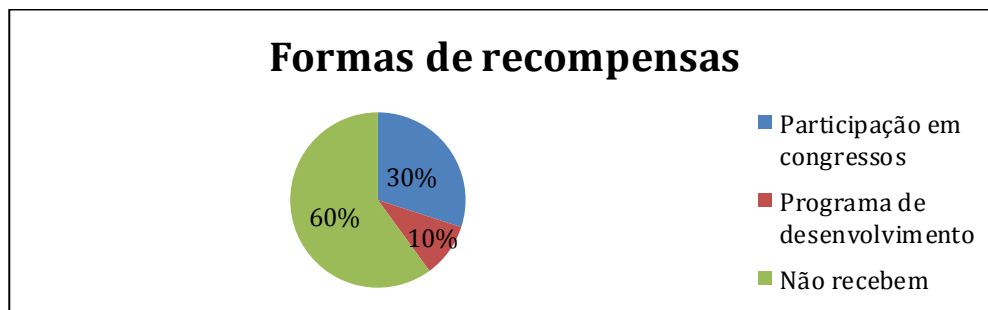


Gráfico 1 – Formas de recompensas

Fonte: elaboração própria, 2014.

No quesito sobre qualidade de vida no trabalho, todos disseram que o número de funcionários é o necessário para a realização das atividades, destacando que o gestor tem interesse pelo bem estar dos mesmos. Assim, 60% disseram estar satisfeitos com relação às condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, limpeza de ambiente, recursos para a realização do trabalho, entre outros), e com relação à carga horária de trabalho, sendo esta de 40 horas semanais.

Assim, dentre as razões pelas quais trabalham na SESAU, destacaram como principais: a estabilidade, o salário e o trabalho que realiza, e como secundárias destacaram: o salário, o trabalho que realiza e o bom relacionamento existente, como pode ser observado no gráfico 2.

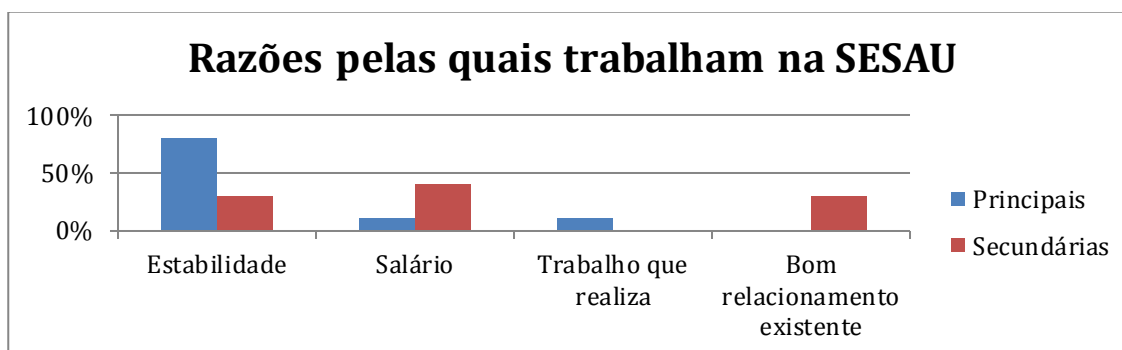


Gráfico 2 – Razões pelas quais trabalham na SESAU

Fonte: elaboração própria, 2014.

Dentre os fatores que geram insatisfação/desmotivação no seu trabalho, destacaram como principais: a falta de reconhecimento/desenvolvimento de pessoas (90%) e as condições físicas de trabalho inadequadas (10%). Como fatores secundários destacaram: o salário (30%); as condições físicas de trabalho inadequadas (20%); a rotina/falta de inovações/criatividade (30%); a falta de participação do gestor juntamente com sua equipe, ou seja, o acompanhamento do desenvolvimento dos serviços prestados (10%); e a falta de avaliação de desempenho (10%).

Assim, 80% dos colaboradores indicaram como proposta de melhorias para se sentirem mais motivados a trabalhar na SESAU, e conseqüentemente, prestar, cada vez mais, serviços de qualidade a população e se sentir satisfeito profissionalmente, as seguintes ações: o reconhecimento pelo desempenho; um salário condizente com sua função e serviços prestados; mais formas de treinamento, a fim de capacitá-los a desempenhar, cada vez melhor, o trabalho e o serviço à população; que o gestor adotasse práticas inovadoras, disponibilizando cursos profissionalizantes, a fim de motivar sua equipe e de se ter uma prestação de serviços de qualidade; implantasse avaliação de desempenho, para que pudessem ser avaliados pelos seus serviços, de forma a melhorar o desempenho profissional e de se ter cidadãos satisfeitos com a prestação dos serviços; a autoavaliação do gestor; a participação mais efetiva do gestor, a fim de focar não só nas tarefas, mas também, nos seus subordinados, capacitando sua equipe e motivados seus funcionários; implantar recompensas e benefícios de forma a motivar os funcionários; e aperfeiçoar o local de trabalho, com mais computadores, a fim de se desenvolver um melhor serviço (agilidade).

Desse modo, após a análise dos resultados da pesquisa do estudo, concluiu-se que, a SESAU possui um setor formal de Gestão de Pessoas, onde são realizadas as práticas ligadas à área de recursos humanos como: recrutamento, seleção, orientação e desenvolvimento de pessoas, porém, para se ter uma prestação de serviços de qualidade e servidores motivados, somente isso não basta. Necessita-se implantar ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas, como avaliação de desempenho e métodos de reconhecimento, como benefícios e recompensas, a fim de motivar os funcionários a prestarem, cada vez mais, um melhor serviço à população, bem como, se sentirem satisfeitos pessoalmente e profissionalmente, e conseqüentemente, ter-se a efetividade positiva da organização. O líder, Cláudio Soares Feres, definido como um líder democrático, deixa a desejar nesses quesitos de suma importância para uma prestação de serviços de qualidade. Sabemos que não existem organizações sem pessoas, e para atingir bons resultados o líder precisa capacitar, motivar, avaliar, reconhecer e corrigir seus funcionários para que estes estejam aptos a realizarem um bom serviço e se sentirem satisfeitos. Portanto, é preciso refletir as atividades próprias da área de recursos humanos da SESAU em termos estratégicos, de forma a integrar os objetivos da organização, os quais todos já têm conhecimento, e as

necessidades decorrentes em termos de pessoas, como avaliação de desempenho, por exemplo.

6. CONCLUSÃO

Através desse estudo de caso, chegou-se à conclusão de que, é preciso que a SESAU adote ferramentas, políticas, métodos e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual visa alinhar as pessoas que trabalham na organização com os objetivos organizacionais, tendo como resultado, servidores qualificados e motivados, e prestação de serviços de qualidade.

O que se tem hoje em muitas organizações públicas não é a falta de talento nas pessoas (servidores públicos), mas sim, falta de competência na gestão de pessoas. Faltam saber estruturar programas de atração e retenção de talentos, técnicas motivacionais e avaliações de desempenho.

Desse modo, com relação ao referencial teórico, destacando as boas práticas e as tendências na Gestão de Pessoas apontadas pelos estudiosos da respectiva área, e o que foi identificado na análise do estudo de caso, podem-se fazer algumas considerações de possíveis ações que possam ser incorporadas pela SESAU, como propostas de melhorias, a fim de desenvolver sua política na área de Gestão de Pessoas, bem como auxiliar na busca por um melhor desempenho e profissionalização contínua na administração da mesma, como:

- a) A implantação de um método de avaliação de desempenho de modo a avaliar a atuação dos funcionários; identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada um; e sugerir possíveis mudanças nas atitudes, habilidades ou conhecimentos, a fim de melhorar o comportamento dos mesmos, gerando, conseqüentemente, o desempenho organizacional;
- b) O desenvolvimento de programas de benefícios, tais como: auxílio transporte, auxílio alimentação, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, entre outros, adequados ao perfil dos funcionários e das suas atividades. A implantação de programas de benefícios visa satisfazer os objetivos individuais, econômicos e sociais. Além disso, é um método motivacional e pode ser caracterizado como uma vantagem organizacional, e;
- c) O desenvolvimento de pessoas através de treinamento e capacitação, por meio de cursos profissionalizantes, palestras, seminários, oficinas, dentre outras formas. É preciso implantar técnicas de capacitação, e estas devem ser permanentes e atualizadas, de forma a capacitar o funcionário conforme as necessidades organizacionais e as tendências mundiais. Desenvolver pessoas é ter funcionários satisfeitos, motivados, prestação de serviços de qualidade e sucesso organizacional.

Através desse estudo foi possível identificar as dificuldades que o servidor público municipal encontra na realização das suas atividades, onde muitas vezes o sistema organizacional não oferece as ferramentas que precisa para a realização de seu exercício; o líder não atua de forma participativa; o setor de RH padroniza-se com as mesmas técnicas e práticas de gestão, não incorporando novas políticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, entre outros.

Portanto, é preciso que as organizações, principalmente as públicas, já que visam à satisfação da coletividade, adotem a GEP de forma eficiente e eficaz, para que os servidores se sintam motivados a prestarem serviços de qualidade, resultando, conseqüentemente, na satisfação pessoal e da sociedade, bem como do reconhecimento da organização na qual trabalha, pela sua efetividade. Logo, a gestão de pessoas no setor público deve agregar os servidores públicos, ou seja, inseri-los no processo, orientando, acompanhando e avaliando, a fim de controlar as atividades dessas pessoas, além de recompensar, reconhecer e desenvolver as mesmas, com a finalidade de estimular e dar suporte para que essas pessoas se sintam bem e satisfeitas, pessoalmente e profissionalmente, dentro da organização, e,

finalmente, de um feedback construtivo, com diálogo e troca de informações constantes.

REFERÊNCIAS

BAHIA. *Lei n° 6.677 de 26 de setembro de 1994*. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/conteudo/veda>>. Acesso em: 30 de maio de 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.

_____. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007. 432 p.

BRUMADO. *Lei 1.139 de 01 de Dezembro de 2005*. Modifica a estrutura organizacional do município de Brumado e dá outras providências. Disponível em: <http://www.brumado.ba.gov.br/legislacao/27-02-2008_11_11_07.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresa: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1999.

_____. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª ed. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. *Gestão de pessoas na área pública*. 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo 2010*. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=29&dados=0>>. Acesso em: 02 de maio de 2013.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. *Gestão de Pessoas no Setor Público*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.184 p.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas, 2007.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 1ª ed. Campus, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000. 434 p.