

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIA DA COSTA MARINHO

**O papel da Gestão de Pessoas no serviço público como meio de alcance dos
objetivos organizacionais**

Porto Franco
2012

FLÁVIA DA COSTA MARINHO

O papel da Gestão de Pessoas no serviço público como meio de alcance dos objetivos organizacionais

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para conclusão de curso.

Orientador: Prof. Dr. Walber Lins Pontes

Porto Franco

2012

Marinho, Flávia da Costa

O papel da gestão de pessoas no serviço público como meio de alcance dos objetivos organizacionais. / Flávia da Costa Marinho. – Porto Franco, 2012.

48f.

Orientador: Walber Lins Pontes

Graduação (Monografia Bacharelado) – Curso de Administração a Distância, Universidade Federal do Maranhão, 2012.

1. Gestão de recursos humanos I. Título II. Universidade Federal do Maranhão

CDU 658.3

FLÁVIA DA COSTA MARINHO

O papel da Gestão de Pessoas no serviço público como meio de alcance dos objetivos organizacionais

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para conclusão de curso.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Orientador
Profº Dr. Walber Lins Pontes

Profª Ms Zenir de Jesus Lins Pontes
Examinador I –

Profº Dr. Ademir da Rosa Martins
Examinador II –

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois ele é a verdadeira sabedoria.

Aos meus pais, irmãos, aos amigos e a toda minha família.

À coordenação do curso, em nome de Noelia Macedo e em especial tutora Rogênia Oliveira, pelo apoio, compreensão, amizade e dedicação, durante o período acadêmico.

RESUMO

Devido a mudanças que ocorrem diariamente no meio organizacional, é importante sempre buscar alternativas que facilitem o desenvolvimento da gestão e principalmente o convívio entre as pessoas como colaboradores dentro da organização. A monografia em questão abordou especialmente esses detalhes, que são de fundamental importância para a administração de uma empresa. Dentro desse contexto, abordou-se os principais fatores que contribuem para uma gestão participativa, onde o servidor público foi uma das principais figuras. A pesquisa foi bibliográfica e de campo (aplicada com 10 colaboradores), onde a Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA encontrava-se como objetivo de pesquisa. Os resultados mostram que o órgão ainda carece de alguns ajustes no que diz respeito a uma aproximação maior com o seu colaborador, mas foram lançadas algumas propostas de ação, no sentido de sanar ou diminuir os problemas percebidos.

Palavras-chaves: gestão participativa, servidor público, colaboradores.

ABSTRACT

Due to changes that occur daily in the organizational environment, it is important to always seek alternatives to facilitate the development of management and especially the interaction between people as employees within the organization. The monograph in question approached especially those details that are essential to managing a business. Within this context, we dealt with the main factors that contribute to a participatory management, where the public servant was a leading figure. The research was bibliographical and field (applied with 10 employees), where the Municipality of Porto Franco-MA found itself as objective research. The results show that the body still needs some adjustments with regard to closer ties with its collaborator, but were released some proposed action, to remedy or reduce the perceived problems.

Key words: participatory management, civil servant employees.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10
3	GESTÃO DE PESSOAS.....	13
3.1	Gestão de pessoas no setor público.....	15
4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	18
4.1	Importância do recrutamento e seleção de pessoas	19
4.2	Desenvolvimento e treinamento	20
5	TRABALHO EM EQUIPE	23
5.1	Gerenciando conflitos	24
6	LIDERANÇA	27
7	METODOLOGIA.....	31
8	A PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO FRANCO-MA.....	32
9	ANÁLISES E RESULTADOS	35
	CONCLUSÃO.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

A gestão de uma organização sempre foi considerada um tema relevante e bastante discutido, entende-se que em decorrência de um ambiente mais competitivo as empresas estão procurando se diferenciar das demais. E em um órgão público não é diferente, pois há uma gestão que necessita de uma equipe de qualidade para promover uma gestão conforme prometido em campanhas. A dificuldade de implementar e principalmente de manter um modelo de gestão que consiga equilibrar estratégias empresariais, comprometimento, capacitação e o trabalho em equipe é bastante desafiador, porém não é impossível.

As empresas dependem de pessoas para funcionar, por isso definem estratégias diariamente no propósito de sempre utilizar as pessoas para desempenhar determinadas funções. O autor Chanlat (1996, p. 32) acredita que a gestão é “um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir objetivos fixados”.

O tema escolhido para este estudo foi, a gestão de pessoas no serviço público: os principais fatores que contribuem diretamente no desenvolvimento de uma gestão participativa na prefeitura municipal de Porto Franco-MA são analisados a partir de observações feitas no próprio campo de estudo, nesse caso, a Prefeitura da cidade. Esse órgão tem desenvolvido muitas atividades e contribuído para o bem estar da população, porém tudo pode ser melhorado, pois como em qualquer outra empresa, há problemas que necessitam de uma atenção especial para que esses problemas não se agravem.

A questão que orientou todo esse estudo foi: de que forma pode-se melhorar o modelo de gestão atual, no que diz respeito a gestão de pessoas como foco principal dessa pesquisa. Ou seja, as organizações, independente de públicas ou privadas necessitam de pessoas para funcionar e ser geridas e com isso há fatores de vital importância que precisam ser observados e bem acompanhados, no sentido de sempre buscar a evolução da organização.

Um sistema de gestão de pessoas, por exemplo, deve buscar implantar seu objetivo principal, que se resume em estimular e desenvolver as competências individuais de cada colaborador.

Assim, o principal objetivo deste trabalho é mostrar os principais fatores que contribuem ou podem contribuir para uma gestão mais participativa, onde todos os envolvidos se sintam parte do crescimento da organização. É importante deixar claro que um gestor sozinho não pode gerir uma empresa, mas que há um conjunto de fatores decisivos para que esse trabalho seja verdadeiramente desenvolvido e bem sucedido.

Houve a coleta dos dados e posteriormente a análise dos mesmos e, quanto aos meios para análise, foi utilizado um questionário de pesquisa com perguntas fechadas. Os resultados obtidos foram transformados em gráficos, não deixando de relatar a pesquisa também tem caráter bibliográfico, servindo de base para conclusão do estudo.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O estado brasileiro começou a criar raízes de patrimonialista liberal clássico no final do século XX, pois nesse mesmo período houve muito pouca participação da economia e principalmente na ordem social. É importante salientar que esse patrimonialismo tinha como característica principal todo o estado funcionando de maneira soberana sobre todos os demais, o que a deixava semelhante a outros estilos de administração, como por exemplo, a administração dos estados totalitários. Nesse estilo de administração nunca se sabe quais são os verdadeiros mandantes, principalmente no que diz respeito ao patrimônio do ditador, ou do predominante, do patrimônio nacional, tornando-se uma mistura e uma desordem. A administração pública vivia sobre um poder soberano e o estado acaba se tornando cruel e deixa de se preocupar com o bem estar da sociedade.

Em meados da década de 30, algumas mudanças puderam ser notadas e sentidas por ambos os lados, primeiramente pelo próprio estado e em seguida pela sociedade, ou seja, um estado de poder e pulso autoritário eram caracterizados por um segmento do poder político na esfera do poder executivo, assumindo a partir de então um processo de industrialização e modernização do país. E é nesse momento e somente nesse momento que o Estado começa a dar o ar de sua presença, pois com toda a transformação e aceleração do processo de industrialização ele passa a aparecer um pouco mais. Nesse momento também surge o Estado intervencionista, que passou a apoiar e fomentar o crescimento econômico do país.

Entretanto, a partir da Constituição de 1934 até pelo menos o final dos anos 60, houve um modelo que teve autoridade no que fazia conhecido como modelo clássico de administração pública burocrática. Nesse sentido, a administração pública brasileira passou a vivenciar a racionalidade nas suas organizações, principalmente depois da criação de um conjunto de normas e legislações que entraram em vigor e foram rigorosamente obedecidas.

Dessa forma pode-se concluir que de acordo com Mendes (1998, p. 54):

Com o fim do Império e o início da República, tendo o país passado por mudanças e evoluído para um sistema de governo que propunha implantar no Brasil uma democracia, surge aos poucos a necessidade de uma máquina pública mais eficiente e eficaz com fins de atingir um novo padrão de desenvolvimento, não sendo mais concebível que se perpetuassem as

práticas patrimonialistas, fazendo-se necessário partir para a implantação de um novo modelo que atendessem às novas demandas.

E para Pimenta (1998, p. 39):

Em fins da década de 1970 e durante a década de 1980, o Brasil, como outros países do mundo, passou por sucessivas crises e dificuldades econômicas, o que culminou em certa predominância a racionalidade lógica da economicidade nos processos de modernização administrativa, colocando em questionamento a forma tradicional de organização e gestão governamental a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente.

Algumas mudanças ocorreram na década de 1980, período este que ficou marcado pelo esgotamento ou quebra de forças do regime autoritário, pois já estava bastante pressionado pela infiltração política nos diversos segmentos da sociedade. Já em 1988 tornou-se praticamente insuportável as idéias levantadas no período autoritário, o que gerou a implantação de um novo modelo de administração, diferenciado, mais ágil e eficiente e capaz de suprir as necessidades das populações.

O decreto de número 91.309/85 auxiliou e muito a participação da sociedade na vida política, pois mostrou a preocupação do país em inserir a opinião da população e luta pela volta da democracia, a mesma já estava sendo esquecida. Além disso, houve também a preocupação do país em modernizar o modelo administrativo do Estado, mostrando que poderia ser mais eficiente e que poderia suprir de maneira mais prioritária a necessidade da população. Iniciava-se assim, um novo modelo que seria implantado com o propósito de buscar a eficiência na administração pública, tornando-a de qualidade e principalmente de coletividade.

Para Mendes e Teixeira (2000, p. 41) “Esse modelo gerencialista trás em seu bojo como força propulsora das mudanças o empreendedorismo buscando-se inovações gerenciais e incentivas à realização de parcerias entre o setor público e o privado”. Pode-se perceber que esses autores apresentam algumas idéias que surgiram de um novo modelo. Dessa forma, podemos citar um exemplo simples, como, a tentativa do governo em barrar quaisquer gastos com pessoal, privatização, desenvolvimento de novas tecnologias que poderiam vir a facilitar e melhorar a distribuição do serviço público.

O aumento da população e mudança na estrutura demográfica se tornaram uma variável importante que afetou diretamente o Estado, passando a

exigir um empenho maior de alguns setores da política governamental. Ou seja, se observarmos, quando há um envelhecimento da população o custo da demanda de serviços social e público também aumenta gradativamente, considerando assim, um fenômeno de natureza social.

3 GESTÃO DE PESSOAS

É praticamente impossível satisfazer as necessidades do cliente, sem antes buscar a qualidade e um atendimento diferenciado, para que possa priorizar as expectativas do consumidor, independente de ser eles, internos ou externos. E os clientes internos seguem sendo considerado como uma linha de frentes das organizações e devem ser valorizados.

As organizações trabalham e vivem de sistemas, ferramentas e métodos, mas a qualidade disso tudo somente funciona com a atitude das pessoas que estão por trás, pois o colaborador desenvolve seu trabalho com mais eficiência se for estimulado e se sentir protegido.

Algumas pesquisas já nos mostraram que não se trata apenas de um incentivo econômico, pois salários e benefícios são vistos como obrigações da empresa para com o colaborador. A motivação é algo mais extenso e que requer um cuidado maior para com o funcionário.

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20), “ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus bons resultados”.

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

Segundo Chiavenato (1999, p. 4):

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Para Maslow (2000, p.10), “a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. De certa forma, o trabalho passa a ser parte inerente da definição que eles fazem de si mesmos”.

Até pouco tempo, a relação do colaborador com sua organização era considerada instável e rodeada de conflitos, as duas partes sempre tinham visões diferentes, a empresa, por exemplo, tinha como foco lucro e máxima aplicação de recursos financeiros, além da cobrança da produtividade. Já as pessoas visavam apenas altos salários, lazer, benefícios e segurança. A relação funcionava onde uma das partes teria que sair perdendo, e a outra logicamente sairia beneficiada.

Na nossa atualidade o ganha perde vem perdendo espaço e o ganha-ganha vem sendo aderido por empresas e pelos colaboradores. Este pensamento, de acordo com Chiavenato (1999, p. 5), “requer negociação, participação e sinergia de esforços”.

Um dos principais pré-requisitos que devem ser adotados pelas empresas é a parceria, pois é o principal elemento no processo produtivo. Os parceiros são responsáveis pelo sucesso da organização e cada um tem algo a oferecer, mas eles também têm suas expectativas que precisam ser atendidas, por exemplo, os colaboradores contribuem nesse processo com o trabalho, conhecimento e habilidades em prol da organização e esperam retorno como já foi mencionado (salários, benefícios, satisfação). Os fornecedores por sua vez contribuem com matérias-primas, tecnologias de ponta e esperam o retorno através de novos negócios e a parte final desse processo são os clientes, não menos importantes, contribuem adquirindo produtos e serviços e esperam que estes lhe proporcionem qualidade, preço e satisfação.

No mercado, todos têm algo a oferecer, mas sem sempre tem a possibilidade de algum retorno benéfico. O processo de parceria somente terá continuidade se ambas as partes atenderem e forem atendidos nas suas necessidades.

Houve um determinado período em que os acionistas eram os principais e mais beneficiados, no que diz respeito a distribuição e participação dos resultados da organização. Hoje a visão que os colaboradores tem da empresa é totalmente diferente, eles acabaram se tornando os parceiros mais íntimos, pois vivenciam o dia-a-dia da organização, participando das dificuldades e do sucesso. A organização precisa escolher e decidir o que realmente quer do colaborador, apenas um recurso ou um parceiro.

Na maioria das vezes, as organizações olham para os empregados e decidem que eles serão somente recursos organizacionais, e com isso gastam mais

tempo em administrá-los do que em aproveitá-los. Já, quando o vê como parceiro, os mesmos disponibilizam conhecimento, habilidades e capacidade de transformar todo um capital humano em um capital humano para benefício da organização.

3.1 Gestão de pessoas no setor público

A administração não é uma ciência tão antiga assim. No início do século passado, por exemplo, foi quando o conhecido Frederick W. Taylor propôs um novo modelo de gestão que se baseava na produtividade através de processos produtivos. Com isso muitos estudiosos começaram a se aprofundar e a analisar mais essa ciência. E assim, a administração foi ganhando mais complexidade a medida que era investigada. Diante de toda essa complexidade, surgiram novos e vários campos de estudos dentro da administração, podemos citar, finanças, recursos humanos, produção e a tecnologia da informação vêm sendo uma área mais recente, mas também de grande grandeza.

O século XX ficou marcado pelos principais estudos na área de recursos humanos. Nessa época Hawthorne guiado por Elton Mayo originaram o que pode se chamar de escola das relações humanas, sendo os principais responsáveis pelo progresso desse estudo. Logo depois desse período, não somente eles, mas outros estudiosos também procuraram se dedicar a estudar as relações entre as pessoas dentro da organização, gerando muitos questionamentos e descobertas que vivenciamos hoje.

Pode-se mencionar que muito infelizmente a maioria desses estudiosos que se dedicaram anos da sua vida as relações humanas, apenas priorizam ou centralizam seus estudos nas organizações privadas da economia. Muito poucos são os estudiosos que tem como foco o setor público, onde verdadeiramente há inúmeros fatores que precisam ser revistos.

Não diferente das demais, ou menos importantes, a administração de recursos humanos no setor público envolve e está cheia de algumas peculiaridades que já vem se alastrando e fazem parte da natureza adquirida pelo próprio setor. A grande verdade é que uma organização pública tem muita diferença, na maioria dos aspectos do setor privado.

É importante salientar que há inúmeras diferenças que podem ser mencionadas com relação a diferença desses dois tipos de organização, por exemplo, os meios utilizados para contratação são muito diferentes, recrutamento, seleção, remuneração e as políticas que a envolvem, avaliação de desempenho entre outros. Então quando se fala em recursos humanos no setor público, é preciso observar de forma cautelosa todas as características e peculiaridades que giram em torno desse tipo de organização, ou seja, é uma realidade totalmente diferente de uma organização já consagrada como privada.

Já foi mencionado no decorrer dessa pesquisa que há diferença entre as organizações, e a principal delas é a finalidade. Para se ter uma ideia da diferença entre as organizações, observa-se primeiramente a contratação. Quando uma organização privada contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro ela espera que ele aumente os lucros através de sua produtividade. Mas quando a contratação é feita por um órgão público, o resultado que a organização espera que ele consiga aumentar e contribuir para que o índice de eficiência aumente, pois não se trabalha com lucros e sim com serviços prestados para a sociedade. Somente esse exemplo dado de forma detalhada mostra o quanto há um distanciamento entre essas organizações. Olivier (2001, p. 2) diz que “O que se percebe é uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão, o que resulta numa defasagem do setor público em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos”.

Quando se fala de gestão de pessoas no setor público, não quer dizer que as organizações privadas estão isentas de problemas, pois até mesmo elas vem buscando através dos recursos humanos uma posição de maior destaque, onde buscam fazer com que os colaboradores façam parte de um planejamento estratégico, para que possa melhorar a definição de suas políticas.

E quando se fala em setor público, tudo se torna mais complexo, pois na maioria das vezes esses tipos de empresas não têm setores definidos e estruturados voltados a gestão de recursos humanos.

Para ressaltar esse fato, é importante que se observe as palavras de Farias e Gaetani (2002, p. 7) quando fazem se direcionam a política de recursos humanos do governo federal: “O grande desafio é formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”.

Com base nas divergências ocorridas nesses dois setores, a administração pública parece estar mais consciente de suas fraquezas, e a partir de então tem buscado desenvolver novos métodos que façam com que ela acompanhe a nova realidade. Tem-se como exemplo, o plano Diretor do governo do Brasil, onde o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado apresentaram uma política que abrangeu os recursos humanos.

Uma passagem de Mare (2002, p. 16) diz que:

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

No tocante à política de recursos humanos esse dois tipos de organizações se diferenciam bastante, principalmente, quando o assunto é recrutamento, seleção e contratação de novas pessoas. No meio privado o recrutamento pode ser dirigido a uma determinada parte da população, dando privilégios e selecionando as melhores peças humanas. Já no setor público o recrutamento parte do princípio da democracia, onde aqueles indivíduos que não possuem tantas qualidades que poderiam ser rigidamente exigidas numa empresa privada podem aproveitar grandes oportunidades como qualquer um.

Enfim, no setor privado a seleção de pessoas é diferenciada, pois a seleção parte da análise de características pessoais, caráter e boa personalidade, além, logicamente que deve ser bem qualificada. No setor público é avaliado o nível de conhecimento dos candidatos e nada mais. O processo de contratar do setor privado é mais simples e o público é rodeado de questões burocráticas.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na era industrial as organizações eram baseadas apenas em recursos onde estes tinham apenas o significado de atingir os objetivos, essas organizações eram apenas um amontoado de máquinas, equipamentos e instalações. Hoje essa visão das organizações mudou, pois atualmente, elas são consideradas um conjunto integrado e coordenado de competências que estão sempre atualizadas e estrategicamente competitivas e prontas para serem aplicadas imediatamente antes que os concorrentes façam.

No fim da idade Média a palavra competência estava associada a uma linguagem jurídica e fazia menção ao conhecimento de uma pessoa para julgar certas questões. Mais tarde, o termo passou a significar o reconhecimento social a respeito de alguém se pronunciar sobre determinado assunto. Na evolução passou a ser utilizado de forma mais genérica, ligado às organizações, para expressar a qualificação de um indivíduo na realização de um trabalho. (ISAMBERT *apud* PEDRO 2008, p. 52).

As competências referem-se ao significado do comportamento que algumas pessoas ou empresas dominam melhor que outras, e isso fazem com que algumas organizações se tornem mais eficazes e competitivas. As competências variam de pessoa para pessoa e só são diferenciadas com relação entre os concorrentes. A construção de competências leva tempo de aprendizagem e muitas empresas em busca dessa melhoria continua não sabem realmente se vale apenas construir essas competências internamente ou adquiri-las externamente. Existem vários conceitos para competência que são:

- “Conjunto de saberes praticas e comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio, que se pode acessar em um novo aprendizado” (Montmollin, 1984).
- “Conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados ou colocados em disponibilidade em função de um objetivo ou meta, na busca de resultados”. (Gilbert e Parlier, 1991).
- Competência forma um “conjunto de elementos heterogêneos que estão em interação dinâmica. Esses elementos são: os saberes (conhecimentos) o saber fazer (as habilidades) e os

comportamentos (atitudes), as faculdades cognitivas e as qualidades pessoais”.

Diante do exposto acima referente aos conceitos de competências, podemos fazer uma análise de que: uma organização não se constrói apenas de recursos materiais disponíveis, pois eles não trabalham sozinhos, não pensam e não tem inteligência, eles são apenas uma parte de um conjunto de recursos que precisam da competência, habilidade do ser humano para poder administrá-lo.

Os recursos precisam ser reunidos, agrupados, e rentabilizados, ou seja, aplicados de maneira integrada no sentido de produzir resultados excepcionais para a empresa, em outras palavras, eles precisam ser administrados. Mas com a ajuda das competências, pois sem elas o resultado nunca será alcançado (CHIAVENATO, 2008, p. 383).

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 18) “competência baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas estáticas”.

É de fundamental importância que uma organização disponha de um capital humano qualificado, ou seja, capital esse que siga de maneira eficiente o modelo de Administração Científica ou Taylorismo.

4.1 Importância do recrutamento e seleção de pessoas

Toda e qualquer empresa sempre deseja ter a melhor e mais qualificada mão-de-obra, por isso buscam e se utilizam de ferramentas modernas de recrutamento e seleção de pessoas.

No momento, já se nota uma mudança ocorrida, no que diz respeito ao colaborador que se busca. Os gestores nesse processo procuram traçar estratégias que venham trazer o exato funcionário com o perfil que ela deseja. O que as organizações buscam não é apenas o conhecimento técnico, mas um profissional que reúna um conjunto de habilidades, para que sejam trabalhadas futuramente.

No setor público, há diversas peculiaridades que impedem uma busca mais apurada ou uma avaliação mais minuciosa do profissional.

As diversas estratégias de recrutamento e seleção de pessoas são esquecidas quando se trata do setor público, tornando isso um desafio e um paradigma difícil de ser quebrado.

Sabe-se que os modelos de contratação são bastante fechados, no que diz respeito ao setor público, mas poderiam eles abrir lacunas ou criar atrativos para profissionais com perfil compatível ao cargo.

Para Kalil et al (2005):

A legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimento habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam aflorando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando assim problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças, profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo.

Os concursos elaborados já incluem em seu roteiro provas e títulos, objetivando encontrar profissionais com perfil habilidades desejadas, mas ainda pode ser melhorado todo esse processo. Através de cursos de formação, que conseguiriam identificar muitos fatores que somente as provas não tem poder ou ferramentas necessárias para mostrar.

4.2 Desenvolvimento e treinamento

Para que as empresas possam se desenvolver é preciso que haja a preocupação com a formação de seus colaboradores, porque são eles os responsáveis diretos pela imagem e geração de riquezas.

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista torná-las mais eficazes naquilo que fazem, Gil (2008, p. 118). O mesmo afirma ainda, que as empresas vêm desenvolvendo com crescente frequência programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, e muitas dessas empresas chegam a implantar centros de treinamento e desenvolvimento, passando até a criar centros educacionais e universidades corporativas.

Milkovich (2008, p. 338), afirma que: “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Treinamento significa em forma mais simplificada o preparo da pessoa para desempenhar determinado tipo de atividade.

Segundo Chiavenato (1999, p.294), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

Essa preocupação de estar adequando os funcionários a uma característica peculiar da empresa através do treinamento ou programas voltados para o desenvolvimento vem desde o início do século XX, através da influência da escola Clássica de Administração, que tinha como objetivo alcançar o mais alto grau de produtividade de seus funcionários.

O desenvolvimento enfatiza o crescimento profissional do empregado e proporciona condições para que ele possa melhorar como ser humano, esse é um processo muitas vezes demorado. Para Milkovich (2008, p. 338):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento é um processo que conduz melhoria nas organizações, tornando-as diferente, competitiva e mais forte no mercado. Essa diferenciação se dar através da transformação do funcionário em patrimônio intelectual, tornando-o peça fundamental para a empresa. Esse valor é constituído ao longo do tempo através do treinamento e desenvolvimento. O preparo desses funcionários, que estão diretamente ligados ao trabalho, pode ser a solução na resolução dos problemas enfrentados pela organização, pois esses funcionários acabam sendo capazes de contornar as freqüentes mudanças que podem surgir ao longo dos processos. A capacitação dá essa base de sustentação.

Com o surgimento das relações humanas houve também a preocupação de trabalhar com aspectos psicológicos dos indivíduos dentro das organizações e a partir daí, surgem uma série de outras atividades voltadas para crescimento profissional, com o intuito de suprir a carência dos funcionários nesse aspecto. As empresas passaram a incluir o treinamento e desenvolvimento não apenas em áreas técnicas, mas também no relacionamento interpessoal, nas habilidades comportamentais e sua integração à organização.

Novamente Gil (2008, p. 119), reforça dizendo que também se observa, já no início da década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com

o desenvolvimento de programas destinados a preparar chefes e supervisores. Com o fim desse conflito, as empresas começam a enfatizar também esses programas transferindo para o desenvolvimento de lideranças, ou seja, houve uma preocupação em se trabalhar a parte humana, que começa a ser percebida como facilitadora dentro das empresas, houve um grande aumento na qualificação e valorização do trabalho humano.

5 TRABALHO EM EQUIPE

O mercado vem atravessando um momento importante, independente do setor sendo público ou privado e ao mesmo tempo vem dando mais valor ao trabalho em equipe, que alguns podem chamar de equipes de alta performance. Todas as empresas, assim como todo ser humano precisa se agrupar, formar parceiros, sociedade, com o propósito de fortalecer suas forças e trocar conhecimento.

Segundo Micheletti (2004, p. 13) “não há dados que comprovem quando surgiu a idéia de reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum, mas sabe-se que esta concepção de equipe existe desde que se começou a pensar cientificamente no processo de trabalho”.

Mas antes de entrar a fundo nas questões do trabalho em equipe e seus benefícios, é preciso diferenciar grupo de equipe. Dessa forma o autor em questão nos proporciona uma solução. Para (BIHEL 2004, p. 35) “um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo e a questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e pró-ativas”.

Alguns conceitos sobre o trabalho em equipe têm sido comentados e percebe-se que alguns fatores são mais significativos para definir realmente a forma de uma equipe de trabalho e como são elaboradas. A boa e velha comunicação feita de forma aberta, a cooperação ou a vontade de ajudar o companheiro e as metas que são focadas de maneira igual.

Os grupos podem ser divididos entre grupos primários e secundários. De acordo com (COOLEY apud MUCCHIELLI 1975, p. 66)

Nos grupos primários cada um vive com o sentimento do todo, e encontram nesse sentimento os alvos principais da sua vontade. São caracterizados por uma associação e uma colaboração íntimas, de pessoa-a-pessoa, não importando nem a proximidade física, nem a duração das relações. O que é levado em conta é a qualidade da relação, se pessoal, espontânea, sentimental e inclusiva, bem como a comunhão do objetivo.

Ainda segundo Cooley (1980, p. 98):

Nos grupos secundários, as relações entre os membros são frias, impessoais, racionais, contratuais e formais. Os membros participam apenas em parte, por uma capacidade especializada e limitada. O grupo não é um fim em si, mas um meio de chegar a outros fins. Os grupos

secundários são geralmente mais amplos. Esclarecidas as diferenças entre os grupos observam-se as semelhanças entre as equipes e os grupos primários.

Para Mucchielli (1980, p. 32) “as equipes também são compostas por um número pequeno de membros que interagem e se percebem diretamente, colocando conhecimento de todos a serviço do objetivo comum”.

Dessa forma, segundo o autor, a equipe acrescenta a essas características a dimensão ação. Como observa Mucchielli (1975, p.16), “não há equipe senão de trabalho, seja ele manual, intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico, ou seja, estes adjetivos representam o trabalho como meta objetiva da atividade comum”.

5.1 Gerenciando conflitos

Os conflitos muitas vezes servem para fortalecer uma equipe, pois a partir da resolução deles a organização cria experiência e se fortalece para situações futuras, pois se observa que nem todas as pessoas possuem dentro de uma mesma organização objetivos iguais e é nessa hora que o conflito pode surgir, quando não há uma concordância com os objetivos da empresa.

O conflito é intrínseco cada indivíduo pode vivenciar ou já vivenciou algum conflito, o mesmo já está na natureza humana. O conflito pode ser comparado a desacordo, discordância ou divergência de idéias ou informações. Tanto na vida pessoal como na profissional, o ser humano se depara constantemente com conflitos, alguns podem ser resolvidos rapidamente, de maneira discreta e amigável, porém outros já atrapalham e comprometem a vida de muitas pessoas, nas mais diversas áreas de sua vida.

No exato momento em que se resolve ou administra um conflito, muitos outros podem e devem aparecer, parecem às vezes que não acaba. Nas organizações principalmente, os conflitos sempre existiram. Alguns gestores acreditam que eles podem ser sanados e se não forem podem servir de exemplo ou podem contribuir para a realização de algum trabalho, assim como auxiliar no comportamento e atitudes de colaboradores.

Cohen (2003, p. 92) afirma que:

Dependendo do tipo de trabalho que os colaboradores da organização realizem, com ou sem interação social direta, os resultados vão depender necessariamente da representação social resultante. Isso é mais evidente quando se fala em trabalho que exija a criação de relacionamento interpessoal, uma vez que cada ser é por natureza dotado de valores, crenças, princípios e visões de mundo muitas vezes distintas, sendo imprescindível um acompanhamento mais cuidadoso por parte dos gestores quando esse cenário se configurar explicitamente na organização, se destacando de forma mais acentuada em organizações públicas, uma vez que sua atividade fim é a busca pelo melhoramento da qualidade de vida da sociedade.

Para Moscovici (2000, p. 12) não existe uma “receita” apropriada para a resolução de conflito. É necessário que antes de qualquer iniciativa impensável de se administrar conflitos, procurar o fator gerador daquele conflito, ou seja, observar suas variáveis, pois somente assim pode-se alcançar um diagnóstico mais apurado da situação e traçar um plano de ação.

Dentre os diversos fatores que causam disfunções na organização, segundo Dubrin (2003, p. 17) encontram-se:

Os fatores internos ao indivíduo e as condições organizacionais envolvidas (conflitos de papéis, ambigüidade de papel e trabalho emocional). Tudo isso está muito relacionado com as percepções e percepções seletivas dos colaboradores, a forma como eles vêem e sentem as situações do dia-a-dia de seu trabalho.

As organizações precisam de pessoas flexíveis para corresponder e administrar determinadas situações sem precisar da sombra do gestor, pessoas multifuncionais e com um bom relacionamento inter e intrapessoal. Pois alguns conflitos têm gerado grandes consequências nas organizações, muitos funcionários estressados, com desajustes de comportamento e insatisfeitos com o trabalho.

Para Kanaane (1994, p. 59) “Esse ponto é um gerador de situações conflituosas o qual merece uma atenção especial por parte dos gestores de recursos humanos”.

Dubrin (2003, p. 18) traz uma definição detalhada do que significa conflito ao afirmar que:

É um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. Isso é de fácil visualização nas organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Moscovici (2000, p. 66) acredita que “tanto as situações de conflito classificadas como leves até as mais profundas são componentes inevitáveis e

necessários a uma vida em grupo. Visto de forma ampla pode ser considerado “rico” em funções positivas, funcionando como propulsor de mudanças pessoais, grupais e sociais”.

Já na visão de Andrade (apud Coser, 1956, p. 8) cujo livro “Princípios de Negociação” também aborda o assunto conflito, desta feita, sobre outra ótica, ou seja, o conflito entre empresas, o termo vem a ser definido como “[...] uma luta por valores e reivindicações de status, poder e recursos escassos, em que o objetivo dos oponentes consiste em neutralizar, lesionar ou eliminar os rivais”.

De acordo com a ótica abordada o conflito não deixa de ser uma competição entre as pessoas, entre as empresas e entre as opiniões ou idéias levantadas.

6 LIDERANÇA

Liderança é a habilidade que algumas pessoas têm de exercer influência sobre outras pessoas, fazer com que se caminhem ao encontro de determinado objetivo. Para fortalecer esse conceito podemos conhecer outro conceito de liderança definido por Araújo (2008, p. 336): “Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingirem objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípio”.

Há várias definições e conceitos para liderança, portanto segundo Kouzes (2001, *apud* COSTA p. 14), a liderança pode ser também definida como:

[...] as qualidades em termos de personalidade e capacidade capazes de favorecer um ou outro grupo limitado de indivíduos na definição e controle dos demais indivíduos [...] é a habilidade que uma pessoa tem para conseguir que seus seguidores se comprometam em seguir objetivos comuns [...]. O líder de hoje deve dominar um sem número de funções, que lhe facilitem interagir com o meio e dirigir com eficiência os destinos da empresa. Deverá ser estrategista, organizador e proativo.

É neste contexto que visualizamos a figura de líder dentro das organizações como elemento chave para o bom funcionamento nas relações de trabalho. O líder é uma pessoa que, na empresa ou na organização, gere o seu trabalho de uma forma diferenciada, isto é, através de um processo contínuo de mudança e crescimento. O líder é aquele que motiva as pessoas para a ação, que converte os seus seguidores em líderes e que pode fomentar líderes em agentes de mudança. Esse líder está direcionado para os processos em mudança, investindo em força na transformação organizacional para garantir a vitalidade da organização e o desenvolvimento e crescimento das pessoas. A compreensão de que é através das pessoas que as organizações conseguem crescer, é que levará os executivos a investirem na atualização, na preparação e no desenvolvimento das competências de liderança, tornando-as, cada dia, mais fortalecidas.

Adair (2000, p. 18), afirma que: todos os principais campos da liderança - posição, conhecimento, e personalidade - são importantes [...] para conseguir que pessoas livres e iguais cooperem e produzam grandes resultados [...]. Isso faz com que percebamos a grande importância da liderança, e da qualificação necessária para o desenvolvimento de habilidades e competências.

Segundo Chiavenato (2004, p. 96), “a liderança é necessária em todas as organizações, ou seja, nas empresas e em seus departamentos, em razão de sua habilidade em influenciar através do processo de comunicação a fim de obter objetivos específicos”.

Para (DAFT 2006, p. 373) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização das metas organizacionais”.

Se forem levadas em consideração as idéias de Chiavenato e Daft, percebemos que eles reforçam a lógica importância da liderança informal existentes nas organizações. Assim, as pessoas que não ocupam grandes cargos são respeitadas e reconhecidas como líder, pois são pessoas influentes, quanto a sua habilidade e seu poder de negociação.

De acordo com Chiavenato (2004b, p.101) “Liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas”.

É interessante enfatizar alguns pontos importantes como os tipos de lideranças que, todavia podem ser estabelecidos como sendo o autocrático, democrático e liberal que serão abordados mais adiante.

Segundo a teoria seguida por Vergara (2007, p.76): existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?)

Laissez-faire é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar.

Um líder é definido como autocrático: quando ele decide sozinho algo que considera o melhor para o grupo, ele exige obediência, toma as decisões quanto às metas e demais questões e não aceita opiniões. O líder democrático, nesse caso é um líder que obtém idéias e sugestões por intermédio de discussões e consultas, que estimula a participação e toma decisões em equipe. E por fim demos o estilo liberal (*Laissez-faire*), o líder nesse caso funciona como disseminador de informações reduz sua importância no grupo e obtém o mínimo de controle, estimulando a criatividade e a iniciativa do grupo.

Percebemos também que cada estilo traz consigo pontos fortes e fracos, no caso do líder autocrático, se têm maior controle sobre as tarefas, porém a

sua posição é mal vista pelos liderados causando atritos no grupo e a dependência do líder, já no estilo democrático, se tem a amizade entre os componentes do grupo, todos trabalham satisfeitos mesmo sem a presença do líder, porém não se deve ser democrático ao extremo, esse fato prejudica o desempenho do grupo, só se deve por em pauta de discussão somente assuntos relevantes. No exemplo do líder liberal, temos a ausência de controle dos liderados e a perda do respeito pelo líder, no entanto esse estilo permite que o grupo tenha mais liberdade de ter criatividade e iniciativa.

Para ser um líder é preciso entender que o verdadeiro êxito não está na maximização das competências e dos resultados entregue ao chefe ou à sua empresa, mas sim na possibilidade de incrementar o bem estar da equipe; ter um time satisfeito e empenhado no crescimento profissional e na qualidade dos serviços prestados. Significa perceber que você faz parte inseparável de um todo, no qual tudo se relaciona e interage. É aprimorar suas competências e efetivá-las exercitando-as no seu dia a dia.

Para Adair (2000, p. 20):

Organizações e grupos de trabalhos são criados porque existe uma tarefa a ser realizado, que é muito grande para ser feito por uma única pessoa. Você pode subir uma colina ou montanha pequena sozinha, mas não o Everest - Nesse caso você precisa de uma equipe.

O líder é responsável pela condução de seus liderados na busca pelos objetivos comuns ou coletivos, ele não deve se comportar apenas como um mero superior hierárquico. Sua missão é trabalhar para o desenvolvimento da capacidade crítica de seus colaboradores, sua superioridade não deve ser difundida pelo poder, mais sim pela autoridade dada a ele por sua equipe; e isso acontece quando as pessoas começam acreditar na capacidade do líder para exercer cargos de comando. As organizações necessitam criar mecanismos para que colaboradores e líderes estejam compartilhando idéias e a cada dia vivendo e experimentando novas experiências para que lado a lado possam caminhar na busca pelos objetivos estabelecidos.

Davis, Newstrom (2000, p. 50) afirma que:

As mudanças têm maiores possibilidades de sucesso se os líderes que as introduzem tiverem grandes expectativas a seu respeito. Em outras palavras, a expectativa da mudança pode ser tão importante quanto à tecnologia. Que mostra a importância das atitudes com relação às mudanças.

Saber relacionar cada situação, compreender e ter uma visão holística, isso tudo caracteriza fatores de sucesso e faz diferença entre pessoas que atuam no mercado. Ter um olhar diferenciado para as situações entre relações de trabalho. Uma liderança capaz reforça um clima de apoio psicológico à mudança. O líder a apresenta com bases nos requisitos impessoais da situação e não nos seus fundamentos pessoais. Só posso compreender algo na sua plenitude se me sinto parte daquilo. Uma organização que estimule a compreensão, mas que o mero conhecimento técnico torna seus profissionais capazes de criar soluções e inovar.

7 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no mês de Novembro de 2012 na Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA, cujo objetivo foi explorar junto aos colaboradores as principais necessidades e dificuldades encontradas para que a gestão se torne mais eficiente, sempre partindo do princípio de somar para que o trabalho tenha efeito na prática desse órgão público.

O caminho para alcance dos objetivos e coleta de dados foi a pesquisa de campo, aplicando questionários a 10 (dez) colaboradores da Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA.

Inicialmente foi realizada uma visita informal para análise e observação das atividades realizadas na Prefeitura, no que diz respeito a todos os critérios que rodeiam a gestão pessoal. Após autorização para realização da pesquisa de campo, foram aplicados questionários com perguntas fechadas para coleta de informações junto aos colaboradores da Prefeitura.

A Prefeitura até o presente momento dispõe de muitos funcionários, porém, apenas 10 (dez) deles já puderam nos dar um resultado satisfatório. Enfim, todos responderam ao questionário aplicado. O questionário possui informações suficientes que nos mostram a situação atual e as práticas adotadas pelo órgão até o presente momento.

Logo após a coleta de dados da pesquisa procedeu-se o trabalho de análise, interpretação dos dados obtidos, os quais seguem em dados percentuais e expressos quantitativamente em gráficos (abordagem quantitativa), sendo posteriormente comentado de forma analítica e reflexiva (abordagem qualitativa) de modo à melhor compreendê-los.

8 A PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO FRANCO-MA

Porto Franco é um município brasileiro do Estado do Maranhão. Sua população estimada em 2010 é de 21.506 habitantes e 1.417,49 km² de área. O município é banhado pelo Rio Tocantins, cortado pelas rodovias federais BR-010(Belém-Brasília) e BR-226, pela rodovia estadual MA-336 e pela Ferrovia Norte-Sul. A construção da rodovia Belém-Brasília, a partir de 1958, no governo do presidente Juscelino Kubitschek, resultou num rápido crescimento econômico e populacional do município. Antes da estrada, o município era simplesmente uma pequena localidade às margens do Rio Tocantins.

Passa pelo município o Linhão Norte-Sul da empresa de energia Eletronorte. No km 1252 da BR-010 a empresa tem uma subestação que abastece o "Sistema Regional Porto Franco" da empresa maranhense CEMAR. O município possui um Distrito Industrial, onde está o Pátio de Integração Multimodal da CVRD, situado no quilômetro 190 da Ferrovia Norte-Sul. O Pátio Multimodal abriga as empresas Bunge, Cargill Multigrain e Ceagro, que o utilizam para operações de carga, transbordo e armazenagem de grãos. Também no Distrito Industrial, o Grupo Algar, de Uberlândia-MG instalou uma unidade industrial produtora de óleo de soja, denominada ALGAR AGRO e uma Refinaria e unidade para envasar óleo de soja. A partir da refinaria de Porto Franco, a Algar Agro distribui o óleo de soja da marca ABC para estados do Norte e Nordeste do país.

Agências bancárias: Banco do Brasil, Banco Bradesco e Banco do Nordeste. A VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias SA, do Grupo CVRD, responsável pela construção da Ferrovia Norte-Sul tem escritório no centro da cidade e uma Fábrica de dormentes ferroviários.

Prefeito re-eleito para mandato no quadriênio 2009-2012: Deoclides Antonio Santos Neto Macedo - PDT. O principal local dos eventos esportivos e culturais da cidade é o Estádio Manoel Panelada, com arquibancadas para cinco mil pessoas, podendo sediar eventos noturnos. A beira-rio e o Parque de Exposições Alfredo Santos oferecem outras alternativas de lazer para população local e da região. O carnaval de rua é uma tradição da cidade, atraindo turistas de várias regiões do país. Possui Rádio São Francisco Fm, 106,3 MHz, uma das primeiras emissoras de rádio comunitárias oficiais no Maranhão e a primeira rádio oficial de

Porto Franco - Direção Evaldo S Vieira, pertence a Associação Comunitária São Francisco de Assis.; Jornal Porto Cultural, periódico editado pela Secretaria Municipal de Cultura.

Área: 1 417,483 km²

População: 21 506 hab. IBGE/2010

Total de homens: 10.832 pessoas

Total de mulheres: 10.674 pessoas

População urbana: 16.865 pessoas

População rural: 4.641 pessoas

Densidade: 15,17 hab./km²

Fuso horário: UTC-3

INDICADORES

IDH: 0,678 médio PNUD/2000

PIB: R\$ 195 717,330 mil IBGE/2008

PIB per capita: R\$ 10 156,05 IBGE/2008

Quanto à organização e estrutura da Administração Pública de Porto Franco é determinada pela Lei Ordinária Municipal n.º 37, de 12 de dezembro de 2005 dispõe sobre a Estrutura Organizacional do Município de Porto Franco, Estado do Maranhão. A referida lei especifica os instrumentos a serem utilizados pela Administração Pública Municipal para planejamento das atividades do Poder Público, e no art. 16 e seguintes agrupa os órgãos da Prefeitura de Porto Franco, diretamente subordinados ao Prefeito, em:

I - **Órgãos de assessoramento** – com a responsabilidade de assistir ao Chefe do Poder Executivo Municipal e aos dirigentes de alto nível hierárquico no planejamento, na organização e no acompanhamento e controle dos programas, projetos e ações municipais, sendo eles: Secretaria Municipal de Governo; Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento, Gestão e Finanças; Secretária Municipal de Articulação e Desenvolvimento Municipal; Procuradoria do Município; Contabilidade Geral do Município e Controladoria e Auditoria Geral do Município;

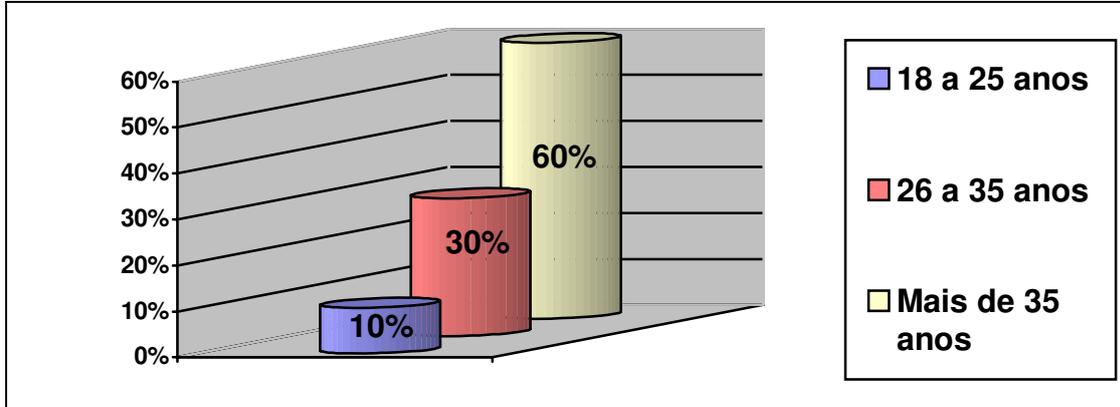
II - **Órgãos auxiliares** – são aqueles que desempenham funções de natureza administrativa e financeira, com a finalidade de apoiar os demais na consecução de seus objetivos institucionais, quais sejam a Secretaria Municipal de

Administração; Secretaria Municipal da Receita e a Secretaria Municipal da Cultura, Esporte e Turismo;

III - **Órgãos de administração finalística** – têm a seu cargo a execução dos serviços considerados como fundamentais para a população. São eles a Secretaria Municipal da Juventude; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal de Infra-Estrutura, Águas, Saneamento e Energia; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal da Assistência Social; Secretaria Municipal de Trabalho, Emprego, Indústria e Comércio; Secretaria Municipal de Transporte e Trânsito e a Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Produção e Meio Ambiente.

9 ANALISES E RESULTADOS

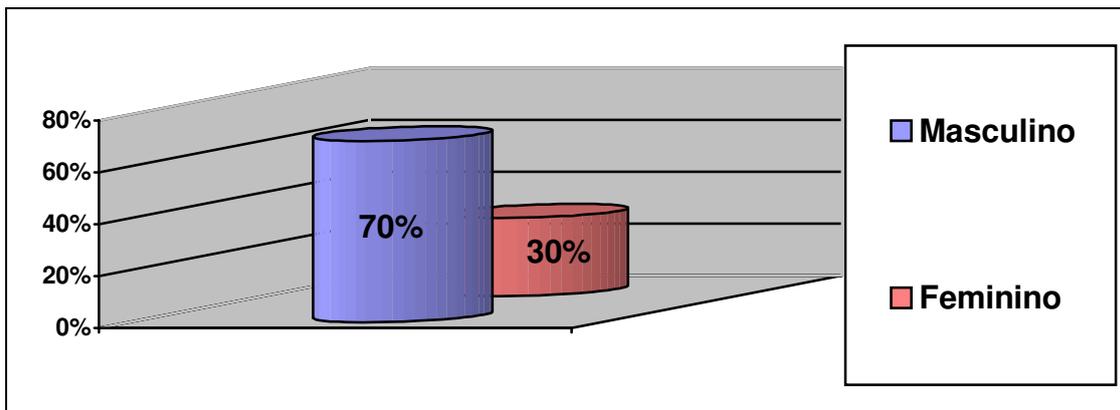
Gráfico 01 – Idade?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

O questionário aplicado inicia-se com uma abordagem sobre a faixa etária dos funcionários, onde se observou uma mescla de idade entre eles. Um ponto interessante foi analisar que a maioria já tem vasta experiência, ou seja, 60% responderam ter mais de 35 anos. Essas pessoas têm tanto tempo de vida como no mercado de trabalho, como será observado em gráficos seguintes.

Gráfico 02 – Sexo?

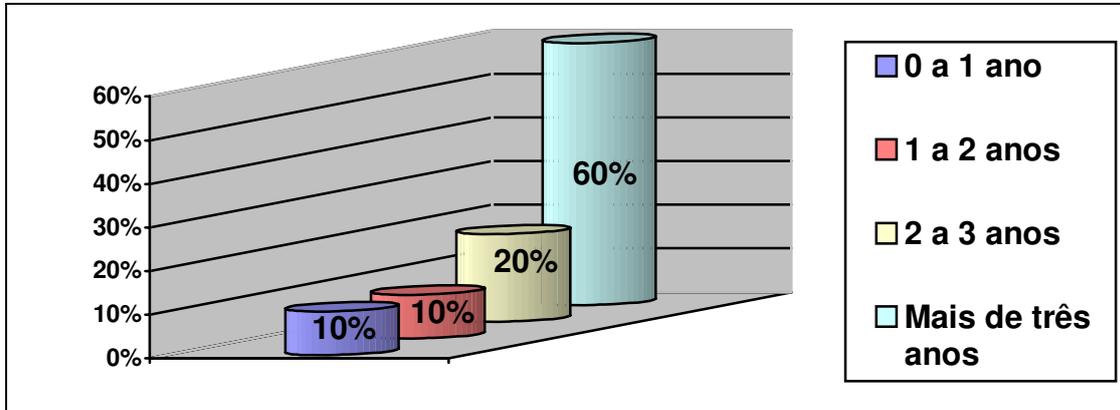


Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

A pesquisa foi realizada de maneira aleatória, sem escolher sexo A ou B. Mas observou-se que a grande maioria 70% são homens e 30% mulheres. Ressalta-

se que o mercado encontra-se em igualdade, tanto homens como mulheres têm aproveitado as oportunidades e competido de maneira semelhante.

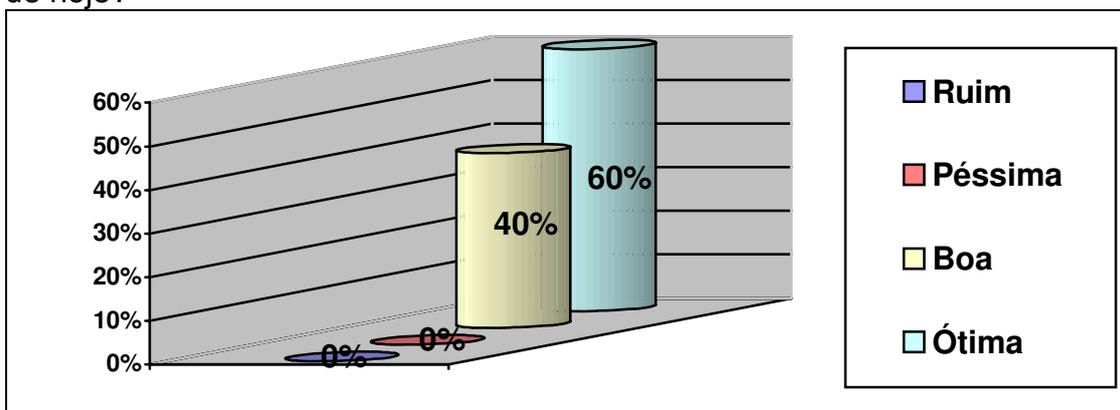
Gráfico 03 – Trabalha há quanto tempo na organização?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

Nesse momento há uma diversidade muito grande de tempo de trabalho de um para outro. Mas a maior fatia 60% deles já trabalham na organização há mais de 3 anos. Isso é importante até quando a administração, independente do funcionário ser contratado ou concursado, vem auxiliando e participando do seu crescimento. Dessa forma, com esse acompanhamento o colaborador jamais para de se doar.

Gráfico 04 – Qual sua avaliação sobre a gestão realizada na Prefeitura até os dias de hoje?

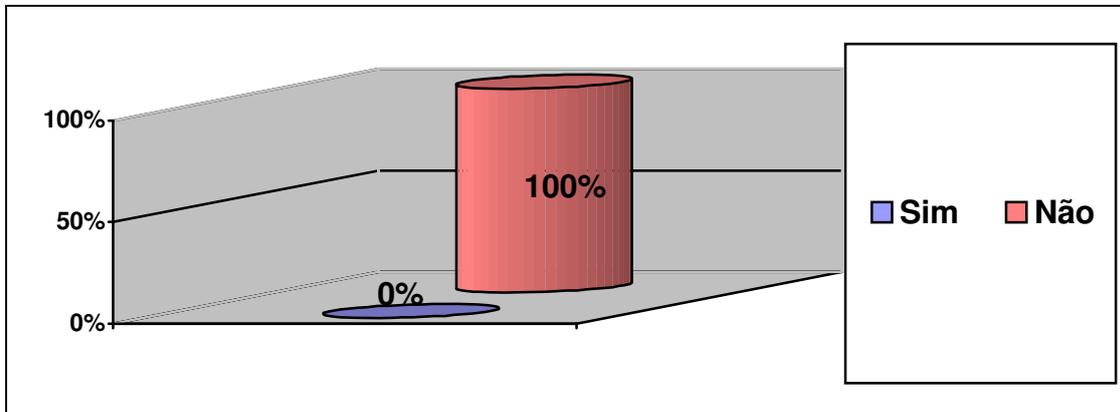


Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

É importante frisar esse momento da pesquisa, pois todos os colaboradores envolvidos apóiam e concordam de maneira positiva no sucesso da administração até os dias atuais. Isso é uma questão de extrema importância, dá

crédito e facilita a administração continuar com os trabalhos atuais. Em resumo 60% disseram ser ótima e 40% afirmam ser uma boa gestão.

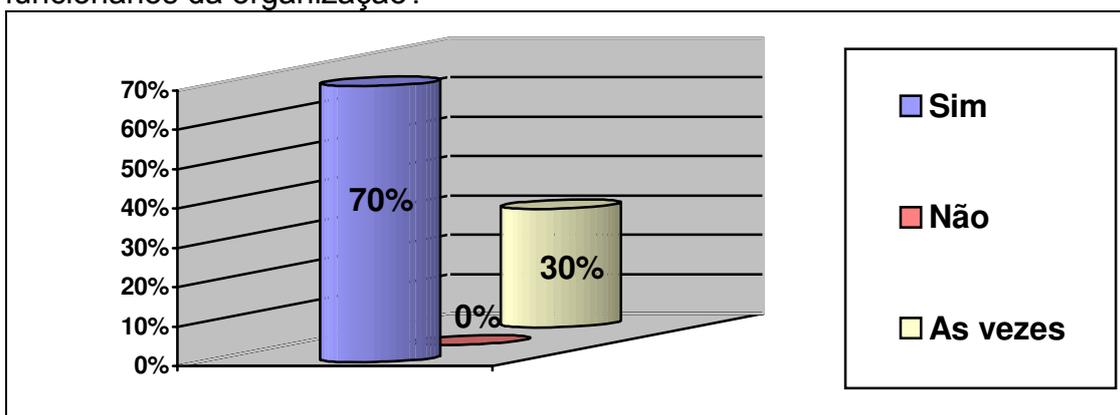
Gráfico 05 - Você sente dificuldades de trabalhar em equipe?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

O trabalho em equipe vem sendo valorizado pelas organizações, independente do seu ramo de atuação. E até certo ponto esse questionamento impressionou, pois 100% afirmam não ter dificuldades em trabalhar em equipe, o que gera uma descarga sobre muitas pessoas, ou seja, ninguém se sobrecarrega de muitas atividades.

Gráfico 06 – O departamento de recursos humanos tem dado suporte aos funcionários da organização?

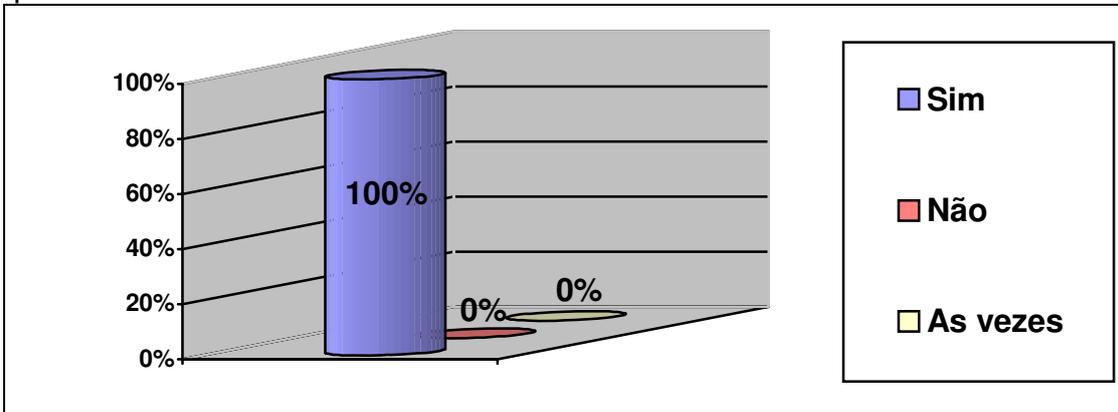


Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

Na gestão de pessoas, o departamento de recursos humanos é um dos principais suportes para os colaboradores, pois é um vínculo que se constrói. Notou-se que nem todos os colaboradores acham que o recurso humano da Prefeitura tem

dado apoio suficiente, ou seja, 30% responderam que as vezes e 70% responderam que há sim todo um suporte.

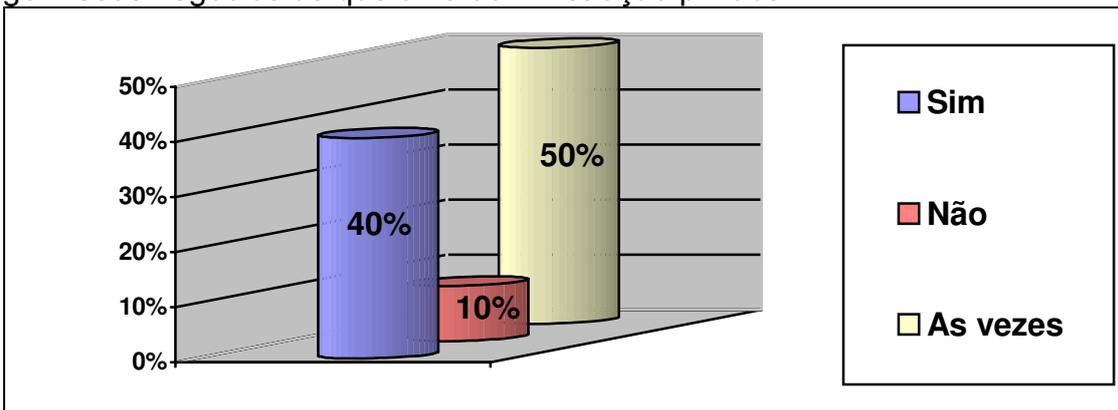
Gráfico 07 – Você como funcionário, acha que tem contribuído para uma gestão de qualidade?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

O colaborador é parte vital da organização e mais importante ele se torna quando ele mesmo se sente parte de um processo que se desenvolve gradativamente. Nesse sentido, 100% concordam que tem contribuído para uma gestão de qualidade.

Gráfico 08 – Você acredita que a administração pública tem mais dificuldades de gerir seus negócios do que uma administração privada?

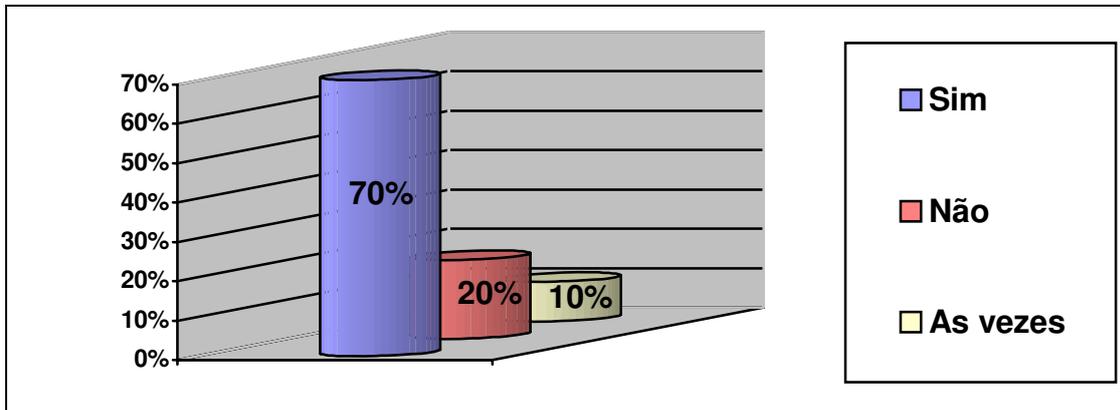


Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

Uma pergunta que desperta muitas reflexões e nos mostra a visão de quem vive um desses lados diariamente, que são os colaboradores da Prefeitura de Porto Franco-MA. No questionamento 10% falaram que não há dificuldades, 40% já

acreditam que é totalmente diferente e por fim 50% acha que as vezes, ou seja, nem sempre uma gestão pública ou particular tem diferenças na forma de serem geridas.

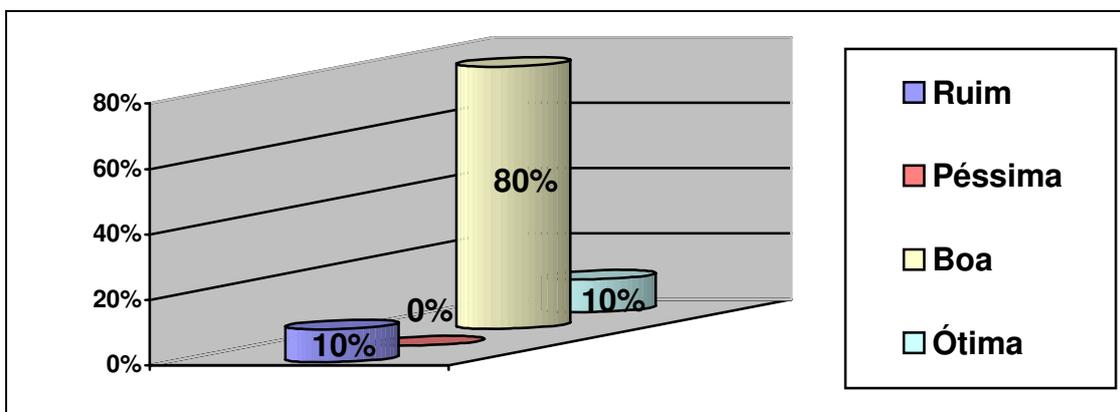
Gráfico 09 – Você tem sido motivado pela organização, de modo que possa desempenhar melhor sua função?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

Essa poderia ser considerada uma das perguntas chaves, onde descobriríamos a real aproximação entre colaborador e administração. Notando essa falta, observou-se que 70% concorda que tem sido motivado pela empresa, já outros 20% e 10% não dá tanto crédito assim a motivação da empresa para com o colaborador.

Gráfico 10 – Qual a avaliação você poderia fazer da comunicação utilizada dentro da Prefeitura nos dias atuais?



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Franco – MA 2012

A comunicação, quando bem executada facilita e antecipa a maioria das informações, pois vivemos na era da informação. Dando ênfase a pesquisa notou-se

que a maioria 80% considera que a informação distribuída entre as pessoas é boa e outros 10% acha ótima, apenas 10% considera a mesma ruim.

CONCLUSÃO

Para que uma organização alcance o sucesso se faz necessário o uso de recursos humanos, financeiros e materiais, contudo, o mais valioso de todos eles são os recursos humanos, pois o mesmo proporciona vida e desenvolve o corpo da organização.

Diante disso, podemos perceber a importância do capital humano nas empresas através da formulação de política e da definição de estratégias que venham a facilitar o alcance dos objetivos. Porém para que esses objetivos sejam alcançados é de crucial importância saber ouvir toda a equipe, pois assim irão surgindo novas idéias para resolução de novos problemas, que podem vir a comprometer o desenvolvimento das tarefas.

Através desse estudo percebe-se a necessidade das empresas de se adequarem aos novos modelos de gestão, ou seja, dominada pela qualidade, a qual exige que as empresas valorizem seu capital humano e façam com que o mesmo se comprometa com os objetivos da empresa.

A pesquisa de campo realizada na Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA mostra diversos fatores que contribuem para uma gestão eficiente, sendo o capital humano a figura mais importante. Porém não se trata de uma empresa como qualquer outra, mas de uma empresa pública onde as atividades e os processos são diferentes.

Em contrapartida, é interessante ressaltar que para uma organização sobreviver ou até se firmar nesse mercado tão competitivo e perigoso, se faz necessário um investimento pesado na mão-de-obra, capacitando, aprimorando e acompanhando o funcionário em todas as etapas.

Verifica-se que em organizações que realmente valorizam o capital humano, acreditam que os mesmos independente do grau de formação ou de idade, possam estar sempre aprendendo, inovando e buscando alcançar os objetivos da empresa, estas empresas tornam-se sólidas, competitivas e principalmente conseguem atingir a necessidade do cliente com qualidade, agilidade e compromisso.

Dessa forma foram criadas algumas propostas de melhorias para a Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA e sua gestão: Implantar políticas de

avaliação e acompanhamento do desempenho dos colaboradores; Criação e investimento e programas de motivação e capacitação; Capacitar e qualificar a mão-de-obra de forma que a empresa investigada cumpra da melhor maneira possível com o serviço prestado a população;

Por fim, realizar pesquisas diagnósticas antes e após a implementação das mudanças para ouvir os funcionários, saber de seus anseios, desejos e expectativas, verificando assim os avanços e dificuldades.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

ANDRADE, Rui O. Bernardes, ALYRIO, Rovigati D., MACEDO, Marcelo A. S. **Princípios de Negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. – 1. Ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995. 92 p.

BIEHL, K. A. **Grupos e Equipes de Trabalho: Uma Estratégia de Gestão**. In: BITENCOURT, E. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar: 2001.

CHANLAT, J.F. **O individuo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Idalberto Chiavenato. – 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

COHEN, Allan R, FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

DAVIS, Keith; JOHN, W. Newstrom. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2000.

DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira 2003.

GAETANI, Francisco. **Políticos e burocratas no século XXI**. Brasília, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. -1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

Gilbert P., Parlier M. La compétence : du mot-valise au concept opératoire, *Actualité de la formation permanente*, n° 116,1991, pp. 14-18.

IBGE, **Site da Federação dos Municípios Maranhenses – FAMEM**.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo a noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje**. São Paulo: Papyrus, 1997.

KALIL, P. et al. **Gestão por competências em organização do governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP 2005.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: <www.servidor.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2012.

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

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. **Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação?**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. **O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas**. 2004. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm>. Acesso em: 15 nov. 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

Montmollin, M. **L' intelligence de la tâche**: éléments d' ergonomie cognitive. Berne: Peter Levy. 1984

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MUCCHIELLI, Alex (1975), **Psychologie de la communication**, Paris, PUF.

MUCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

OLIVIER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. Anais...Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

PIMENTA, Carlos César. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PORTO FRANCO. **Lei Municipal nº 37**, de 12 de dezembro de 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. - 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

APÉNDICE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário aplicado aos colaboradores da Prefeitura Municipal de Porto Franco-MA

Responsável pela aplicação – Flávia da Costa Marinho

1 – Idade?

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 35 anos
- () Mais de 35 anos

2 – Sexo?

- () Masculino
- () Feminino

3 – Trabalha há quanto tempo na organização?

- () 0 a 1 ano
- () 1 a 2 anos
- () 2 a 3 anos
- () Mais de três anos

4 – Qual sua avaliação sobre a gestão realizada na Prefeitura até os dias de hoje?

- () Ruim
- () Péssima
- () Boa
- () Ótima

5 – Você sente dificuldades de trabalhar em equipe?

- () Sim
- () Não

6 – O departamento de recursos humanos tem dado suporte aos funcionários da organização?

- () Sim
- () Não
- () As vezes

7 – Você como funcionário, acha que tem contribuído para uma gestão de qualidade?

() Sim

() Não

() As vezes

8 – Você acredita que a administração pública tem mais dificuldades de gerir seus negócios do que uma administração privada?

() Sim

() Não

() As vezes

9 – Você tem sido motivado pela organização, de modo que possa desempenhar melhor sua função?

() Sim

() Não

() As vezes

10 – Qual a avaliação você poderia fazer da comunicação utilizada dentro da Prefeitura nos dias atuais?

() Ruim

() Péssima

() Boa

() Ótima