

Delineamento dos preceitos de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional: um estudo na Prefeitura Municipal de Natal - RN

Antonio Gil da Costa Júnior ¹

Carlos Eduardo de Mira Costa ²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o comportamento organizacional dos funcionários públicos da Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, Logística e Modernização Organizacional – SEGELM da Prefeitura Municipal de Natal, delineando se estes têm absorvido os preceitos modernos da Gestão de Pessoas. Metodologicamente o trabalho dividiu-se em duas partes, na primeira realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público; e na segunda parte, esta empírica, aplicou-se um questionário para uma abordagem quantitativa simples. Como resultado identificou-se que, independente da função exercida no órgão, há um sentimento de zelo pela instituição; uma disposição para mudanças; e um comprometimento com a função. Como ponto negativo, verificou-se que a qualidade do serviço prestado ao cidadão ainda não é vista como prioridade para a maioria dos funcionários da instituição pesquisada. Em suma, constatou-se que a Prefeitura Municipal do Natal, através da SEGELM, vem avançando no que diz respeito à aplicação dos novos conceitos sobre gestão de pessoas nos setores públicos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional. Administração de Recursos Humanos. Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo percebeu-se que os resultados obtidos pelas organizações estavam ligados, de alguma forma, ao comportamento dos seus colaboradores. Sendo assim, o trabalho humano tornou-se de suma importância para que as organizações pudessem ter mais sucesso em seus negócios. O capital humano passou a ser o maior patrimônio da instituição e saber gerir pessoas passou a ser um desafio e um diferencial frente ao mundo globalizado.

Quanto a isto Gil (2001, p. 17) diz que a “Gestão de Pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, esta realidade passou a fazer parte do setor privado

¹ COSTA JÚNIOR, A. G. Professor de Administração. Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: antonio.gil@gmail.com

² COSTA, C. E. M.. Professor de Ciências Ambientais. Mestrando em Meio Ambiente e Recursos Hídricos pela Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. E-mail: cadumira@gmail.com

quanto do setor público. Isto é, as organizações públicas também tiveram que se adaptar às novas mudanças de mercado. E quanto a isso Schwella (2005, p. 267) afirma que:

O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente o qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de trocas, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes.

Tendo em vista essas mudanças no cenário mundial, o Governo brasileiro sentiu a necessidade de adaptar-se às novas demandas, e neste sentido propôs em 1995 uma reforma gerencial na administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2000), que em linhas gerais buscava uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos. Desde então esta nova percepção acerca da gestão de pessoas deixou de ser apenas uma preocupação do setor privado e passou a contemplar também o setor público.

Na administração da Prefeitura Municipal da cidade do Natal, compete à Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, Logística e Modernização Organizacional – SEGELM – promover, implementar e acompanhar políticas de gestão de pessoas para os servidores públicos da prefeitura (NATAL, 2011) visando, dentre outros objetivos, a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Nesta perspectiva, buscou-se através desta pesquisa verificar como a SEGELM tem influenciado, de forma positiva, o comportamento organizacional dos servidores da Câmara Municipal do Natal (CMN). Para isto foi necessário identificar as ferramentas utilizadas pela secretaria; conhecer as políticas de gestão de pessoas empregada pela SEGELM; verificar a percepção dos servidores diante destas políticas; e identificar como a gestão de pessoas tem promovido o comprometimento organizacional dos servidores da CMN.

Para tal foi realizada uma breve revisão da literatura e aplicado junto aos servidores da Câmara Municipal do Natal um questionário de cunho quantitativo com perguntas fechadas. Desta forma, pretende-se demonstrar a importância da utilização de uma gestão inteligente, que se preocupa, antes de qualquer coisa, com o bem estar de seus servidores, pois se sabe que o comportamento destes interfere diretamente na prestação dos bons serviços oferecidos pela prefeitura municipal do Natal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Com a evolução das organizações a visão de gerenciamento destas também evoluiu e seu sucesso passou a ser creditado não só aos maquinários modernos, mas principalmente ao comportamento dos seus colaboradores. Sendo assim, o trabalho humano tornou-se de suma importância para que as organizações pudessem ter mais sucesso em seus negócios. Saber gerir pessoas passou a ser um desafio e um diferencial frente ao mundo globalizado.

Quanto à Gestão de Pessoas, Dutra (2006, p. 17) diz que “é um conjunto de políticas e práticas, que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas [...]”, sendo a política os princípios que norteiam o comportamento do colaborador e da organização no ambiente interno, e as práticas seriam as ações que ajudam à organização se posicionar frente ao ambiente externo.

Isto porque, de acordo com Gil (2001, p. 17), a “Gestão de Pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Em conformidade com os autores supracitados, Chiavenato (2005, p.9) conceitua Gestão de Pessoas como:

O conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Neste sentido, é notório que a Gestão de Pessoas deixou de ser uma atividade puramente tecnicista, tornando-se estratégica. Esta nova realidade pede da empresa uma nova postura, pois visa a otimização dos resultados finais e ao mesmo tempo a boa qualidade dos seus colaboradores. De fato não é uma tarefa fácil e que se resolva em curto prazo, pois provoca uma reestruturação organizacional da empresa.

De acordo com Serra (2008, p.38) gestão estratégica pode ser entendida:

Como um processo pelo qual a organização desenvolve análises e escolhas diversas, que possibilitam a escolha final de uma estratégia para atingir seus objetivos [...] por intermédio das pessoas.

Sob esta perspectiva, é importante que os colaboradores entendam os fundamentos estratégicos da empresa, para que possam se posicionar melhor frente as decisões diárias, bem como decidir se é nesta que deseja trabalhar e construir um futuro.

Nascimento e Carvalho (2006) dizem que a gestão estratégica de pessoas é caracterizada por uma estrutura organizacional voltada para processos, alcançando desta forma o alinhamento e o desempenho necessários em um ambiente globalizado, que tem

como característica básica a ênfase na gestão de pessoas, a implementação de mudanças em larga escala, a reorganização das linhas de poder, e a recomposição de quadros funcionais da empresa.

Para utilizar a estratégia nas empresas, como já foi visto, é necessário um realinhamento da organização em alguns componentes, os quais Teixeira *et al.* (2005) citam:

- Estratégias: que compreende o alinhamento da gestão de pessoas com a gestão estratégica da empresa. Levando-se em consideração a missão, visão, análise dos ambientes internos e externos, os objetivos estratégicos, bem como os caminhos escolhidos para atingi-los e a implementação e controle na execução do planejamento;
- Políticas: são os princípios reguladores que vão orientar o comportamento da gestão de pessoas nas relações organizacionais e pessoais. Vale ressaltar que estas políticas devem ser principalmente abrangentes e flexíveis, para que permita uma maior integração entre as pessoas e as estratégias;
- Estrutura: está relacionada à gestão compartilhada de pessoas que não se trata apenas da elaboração de orientações norteadoras para sua implantação, mas também da definição dos papéis, perfis e capacitação necessária dos envolvidos no projeto;
- Funções estratégicas: que envolve em especial os gestores, pois são eles que irão fortalecer o desempenho estratégico dos colaboradores, através da otimização da competência humana e flexibilização das formas de organização de trabalho, por exemplo;
- Competências: é o conjunto de habilidades, conhecimentos e comportamentos que a organização possui, a ponto de tornar evidente a maneira integrada de sua atuação.

Se de um lado há possibilidades de se traçar estes componentes nas organizações privadas, nas organizações públicas é diferente, já que deve-se levar em consideração o fato de trabalhar com metas, realocação de pessoas, a dificuldade de se trabalhar com restrições entre tantos outros.

Contudo é evidente que toda esta mudança de cenário também impactou o setor público, sabendo-se que o acesso à informação tornou-se um pouco mais democrático, esta passou a cobrar mais resultados do setor, mais qualidade na prestação dos serviços e em como todo ambiente globalizado, um serviço que esteja adequado às necessidades dos usuários.

Quanto a isso Corrêa (1993) afirma que o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público, sem esquecer é claro dos princípios fundamentais como a moralidade, a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência.

No que diz respeito à organização pública no atual cenário econômico Schwella (2005, p. 267) afirma que:

O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente o qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de trocas, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes.

Neste sentido as organizações públicas passaram a buscar ferramentas, antes encontradas somente nas organizações privadas, visando implementar e melhorar consideravelmente a prestação de serviços e atender com mais eficiência e eficácia seus usuário/cidadãos.

Isto fez com que a organização pública também adotasse a postura das organizações privadas no que tange a aplicação dos processos administrativos, principalmente ao que diz respeito o planejamento.

Com o propósito de obter sucesso na adoção desta nova visão de gestão, tornou-se imprescindível uma mudança no comportamento dos servidores. A organização precisam que estes tenham maior comprometimento, maior qualificação e estejam constantemente motivados à prestar um serviço de qualidade aos usuários/cidadãos. Desse modo para entender o comportamento destes indivíduos em meio a este novo ambiente é que se faz necessário fazer algumas observações acerca do comportamento humano no ambiente de trabalho, que será abordado no próximo tópico.

2.2 Comportamento Organizacional

As pessoas constituem o sistema social interno das organizações. Contudo é importante salientar que não só o ambiente interno influencia o comportamento organizacional das pessoas, o ambiente externo onde ocorrem as relações informais também tem grande influência no comportamento destas e deve ser levado em consideração quando se observa o comportamento humano das organizações.

Para Hitt, Miller e Collela (2007, p. 5):

O comportamento organizacional envolve as ações dos indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas.

Isto é, a empresa deve usar de forma estratégica o que as pessoas têm de melhor, seus conhecimentos e competências, com vistas a conquistar a vantagem competitiva. Nesta mesma perspectiva Limongi-França (2005, p.3) conceitua comportamento organizacional como “o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”. Diante do exposto fica claro que quando se trata de gestão de pessoas é importante que seja aprofundado os aspectos relacionado às dimensões humanas para que estes sejam usados na construção dos objetivos estratégicos da organização.

Uma vez que há necessidade de estabelecer ligação entre os interesses dos colaboradores e os da organização, estas devem ter a capacidade não só para atrair e desenvolver capital humano, mas de mantê-los na instituição. Para isso é importante que eles sejam motivados constantemente. Quanto a isso Wagner Lii e Hollenbeck (2000, p. 19) relatam que:

A motivação dos membros é outro fator importante que afeta a produtividade e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda do processo [...], os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos [...].

Entender que o ser humano é movido por necessidades e desejos e ter conhecimento sobre quais são essas forças motivacionais; auxíla os gestores a fortalecer essa motivação constantemente. Para ajudar a compreender essas necessidades Abraham Maslow no ano de 1954 (MACEDO; CAIXETA; GUIMARÃES, 2011) constatou que as necessidades humanas se apresentam em diferentes níveis de força e desta forma organizou de forma hierárquica as necessidades humanas, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002)

De acordo com a proposta de Maslow *apud* Antônio (2010) na base da pirâmide encontra-se as necessidades fisiológicas que se referem às carências de nível biológico, como por exemplo, comer, respirar e descansar. São necessidades prioritárias, pois a própria sobrevivência depende delas. Em segundo nível encontra-se a segurança, na qual inclui proteção, estabilidade, ordem, preferência pelo conhecido. Caso esse tipo de necessidade não for satisfeita, como consequência terá a ansiedade, insegurança, medo. As necessidades sociais diz respeito a busca do indivíduo por relações afetivas com outras pessoas, bem como se firmar nos grupos sociais. Pode-se destacar os sentimentos de pertença, aceitação, associação, amizade e compreensão.

Como as necessidades vão passando de um nível para outro gradativamente, não ter uma necessidade corresponde à estagnação do indivíduo, pois ele não vai conseguir evoluir na pirâmide. Dando continuidade a caracterização das necessidades Maslow *apud* Antônio (2010) em um quarto nível tem a necessidade da estima, que se divide em duas categorias a relacionada com a autoestima: confiança, independência, competência e etc., e a relacionada com a estima das outras pessoas: respeito, prestígio, reconhecimento e etc. Tendo alcançado a satisfação deste nível o indivíduo estará mais forte e preparado para potencializar suas vocações e realizar seus desejos. No entanto se essa necessidade não for suprida o indivíduo terá o sentimento de inferioridade, de fraqueza e de incapacidade.

Para finalizar Maslow *apud* Antônio (2010) sugere que no topo da pirâmide esteja a auto-realização, trata-se de uma necessidade que corresponde ao cumprimento de nossas

potencialidades. O entendimento da Teoria de Maslow orienta os gestores a trabalhar as motivações de seus colaboradores com base em suas necessidades, concorrendo para um melhor desempenho do comportamento organizacional e um maior comprometimento com a organização.

Enquanto é possível identificar e trabalhar essas necessidades e suas satisfações na empresa privada, de forma estratégica, no setor público não acontece o mesmo, conforme explica Faller (2004, p. 53):

Medidas de flexibilidade, de controle de resultados, ferramentas originadas no setor privado e uma cultura gerencial típica de organizações privadas têm surgido como prescrição para tornar organizações públicas mais gerenciais.

Isto porque, mesmo sabendo da necessidade e importância o estudo sobre o comportamento organizacional do servidor ainda é uma realidade distante nas organizações públicas. Para que surja uma nova realidade, é necessário que as organizações públicas ao invés de continuarem a utilizar o velho e tradicional modelo de administração, caracterizado pela estrutura hierárquica e burocrática, despertem para o novo conceito de gestão, que visa uma organização mais flexível, empreendedora e com foco nas pessoas.

2.3 A Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento nas Organizações Públicas

Com a globalização a gestão pública passou por transformações, as quais contribuíram para que os colaboradores adotassem uma nova postura, e com isto a população pudesse ter um serviço de qualidade, acabando assim, com a visão que as pessoas de uma forma geral têm das repartições públicas.

A função administrativa dos recursos humanos torna-se externalizada porque diz respeito ao conjunto dos arranjos institucionais no mix público/privado. E passa a ser politizada na medida em que se difunde amplamente no âmbito organizacional e na medida em que os altos dirigentes assumem por completo a parte estratégica dessa função. A sua parte estratégica pode ser definida deste modo: fazer com que as iniciativas de regulação do sistema de pessoal tenham uma direta correspondência com os componentes da missão.

Nesse sentido Gaster (1999) discorre que a baixa qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, contribuindo, assim, para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gerentes e usuários.

A conversão da gestão de recursos humanos num processo contínuo de regulação técnica e política compartilhada por todos os níveis de mando faz com que, na prática, sejam superadas as dicotomias entre ações de administração de pessoal e de capacitação, entre planejamento e negociação, entre trabalhadores de dentro e de fora da organização.

A esse respeito Bryman (*apud* GONÇALVES *et. al.*, 2005) discorre que através de novas estratégias de gestão de recursos humanos, as organizações procuram estabelecer consistentes vínculos com seus colaboradores, influenciando o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional, contribuindo para assegurar a competitividade das organizações.

Diante do exposto observou-se que, para existir um comprometimento desses colaboradores com a gestão da organização, esta deverá procurar atingir as suas necessidades através dos múltiplos focos existentes como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

A política de desenvolvimento dos recursos humanos abrange, também, outro desafio enfrentado pela organização pública: a atratividade e a retenção dos talentos profissionais.

Coelho (2004, p 104) retrata que:

As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescente no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo.

A dificuldade das organizações públicas em atraírem e manterem profissionais capazes de atender demandas exigentes e com qualidade é um dilema que atinge diretamente o alcance dos objetivos organizacionais (MADUREIRA, 2005).

Desta forma observa-se que todos esses fatores interferem na autoestima do colaborador diante da sociedade, enfatizando assim, a importância de se entender o comprometimento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os colaboradores na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Nessa perspectiva a gestão de recursos humanos aparece, assim, como um processo que, ao regular os componentes do sistema de pessoal carreiras, desempenho, qualificação e outros, procura dirigi-los para que sejam não só compatíveis com a missão, mas também facilitadores de seu cumprimento a médio e longo prazo. Para tanto, essa forma de gestão tem

de ser “desenraizada” e “desespecializada” no seio da organização; tem que ser projetada para fora dos muros de um dado departamento.

Desta forma, a conscientização de que a mudança organizacional passa inicialmente pelas pessoas é fundamental. Paradoxalmente, deve-se salientar que não se controla uma organização com decretos e regulamentos. Provoca-se primeiro a mudança nas pessoas para depois se mudarem os métodos e processos. Além disso, é necessário promover uma vontade interior nas pessoas para a mudança; pois, só assim, a organização garantirá os melhores e mais eficazes resultados.

Sendo assim, a construção e a implantação do modelo gerencial no setor público requer o desenvolvimento de novas e múltiplas competências do gestor que caracterizem o perfil do gestor-líder. Este perfil de liderança, portanto, deve ser dinâmico e multifacetado que transforma o gestor em um agente de mudanças via a arte de liderar pessoas, mobilizando energias para a qualidade dos serviços públicos (FERREIRA, 2001).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Optou-se pela realização de uma pesquisa empírica descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Conta com o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como: questionário, formulário e entrevistas.

Para Creswell, (1998, p. 19) uma abordagem quantitativa:

É a que o investigador primeiramente utiliza os pressupostos pós-positivistas para o desenvolvimento do conhecimento (...), emprega estratégias como experimentos e levantamentos e coleta dados por instrumentos pré-determinados que resultem em dados estatísticos.

Como se pode inferir por essa definição, a preocupação desta pesquisa foi medir, percentualmente, no grupo dos pesquisados os indivíduos que compartilham das mesmas opiniões, atitudes e comportamentos.

Diante da definição do tipo de pesquisa como base para orientação da metodologia a ser adotada, é necessário definir o universo e a amostra onde foi aplicada a pesquisa e os processos adotados.

3.2 Universo e Amostra

A área de abrangência é o universo em que se estende a pesquisa. Segundo Gil (2002) universo ou população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. A área escolhida para o estudo foi a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas, Logística e Modernização Organizacional (SEGELM) do município de Natal, estado do Rio Grande do norte, que é composta por doze setores e tem um total de oitenta e oito funcionários.

Conforme Gil (2002) a amostra é um subconjunto do universo, onde se estabelecem ou se estimam as características do universo ou população. Nesta perspectiva, dentro da população apresentada, aplicou-se um questionário a uma amostra não probabilística (por conveniência) a quinze funcionários distribuídos nos variados setores. Com a amostra definida, iniciou-se a coleta de dados.

3.3 Procedimento para a Coleta de Dados

A coleta de dados tem como objetivo a obtenção de dados relevantes à finalidade do trabalho. Segundo Vergara (2007), na coleta de dados deve-se informar ao leitor a forma como se pretende obter os dados que se precisa para responder ao problema. Os dados podem ser coletados através de questionários, formulários, entrevistas, observação. E também por meio de técnicas interativas.

Nesta pesquisa o instrumento utilizado foi o questionário com perguntas fechadas.

3.4 Procedimento para o Tratamento dos Dados

Obtidos os dados, o próximo passo foi analisar as informações visando à possível solução do problema de pesquisa proposto, sempre em consonância aos objetivos do trabalho.

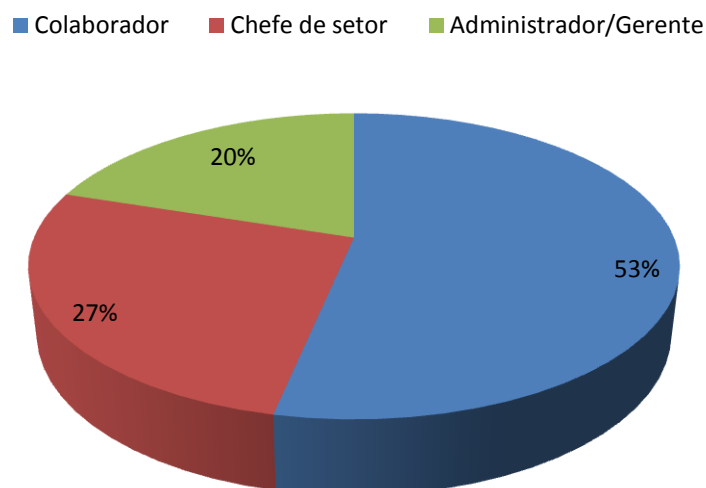
Segundo Vergara (2007), o tratamento de dados é a parte que se apresenta ao leitor como se pretende tratar os dados coletados, justificando o motivo de tal tratamento ser adequado aos propósitos do projeto.

A técnica adotada, tendo o referencial teórico como base de sustentação, foi o delineamento quantitativo simples, por meio de percentagens.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao questionar acerca da função ocupada pelos entrevistados, constatou-se, conforme o gráfico 1, que 53,3% (8) tinham a função de colaborador, 26,7% (4) exerciam função de chefia do setor e 20% (3) administrador / gerente.

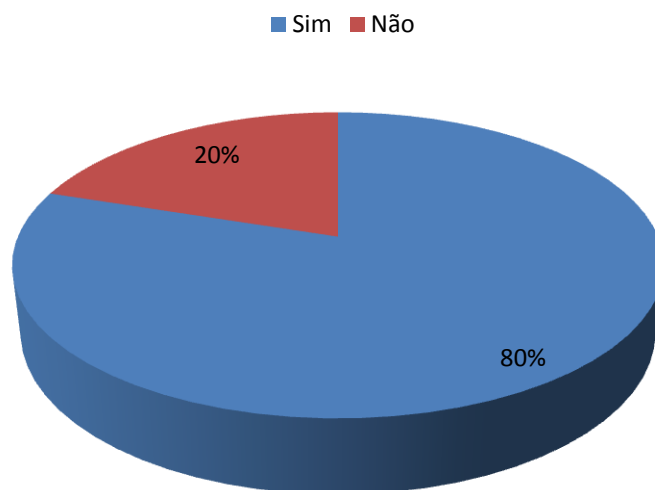
Gráfico 1 - Função que exerce na organização



Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao senso de propriedade pela organização, 66,7% (10) disseram ter senso de propriedade, enquanto 33,3% (5) responderam que não. Este resultado aponta indícios de que atualmente uma boa parte dos funcionários públicos já possui a consciência de que apesar de serem só colaboradores, devem possuir a concepção de que a organização pública é de todos e que deve ser zelada.

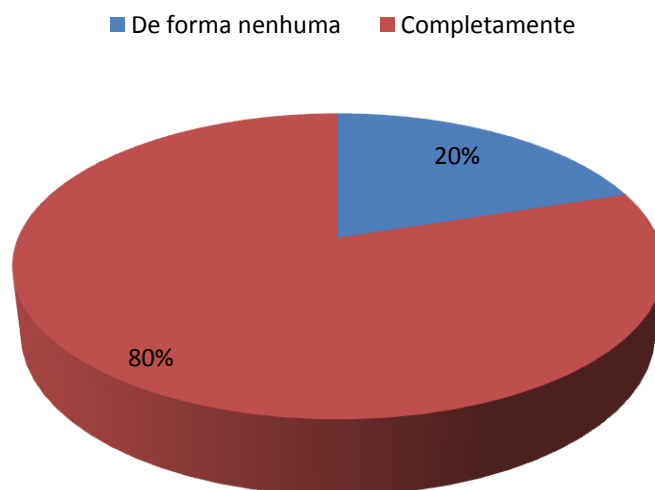
Gráfico 2 - Senso de Propriedade pela Organização



Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito ao alinhamento entre os valores da organização e dos colaboradores, 20% (3) sinalizaram não existir, enquanto 80% (12) consideram que existe esse alinhamento.

Gráfico 3 - Alinhamento entre os valores da organização e dos colaboradores



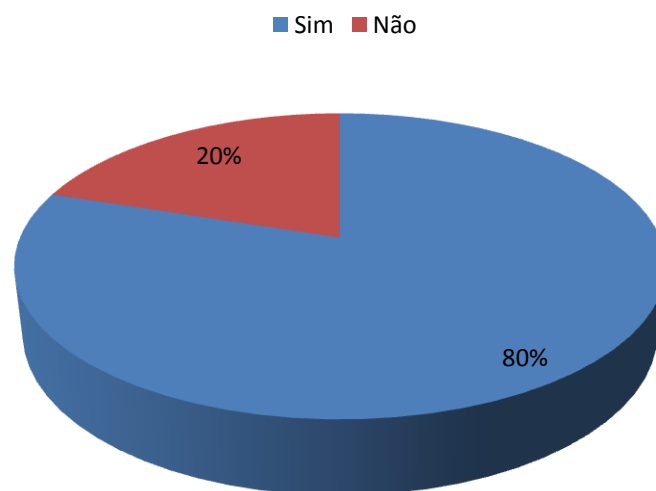
Fonte: dados da pesquisa

Ao questionar acerca de que os pesquisados achavam se os valores e a personalidade da organização refletiam seus valores e personalidade 26,7% (4) acreditam que sim, enquanto que 73,3% (11) consideram que não. Sabendo-se que a organização está inserida em um ambiente interativo, onde há trocas de influências diretas, vale ressaltar que as pessoas que

formam esta organização são agentes importantes nessa dinâmica e desta forma são responsáveis pelo contexto onde atuam.

Partindo desse pressuposto é difícil imaginar que uma organização, em particular a pública, reflita valores e personalidade de um indivíduo. Entretanto para que a organização reflita valores e personalidade de seus funcionários deve-se conscientizá-los constantemente sobre os objetivos e missão da organização com vista a não perder o foco do trabalho a ser desenvolvido.

Gráfico 4 - Se os valores e a personalidade da organização refletem seus valores e personalidade

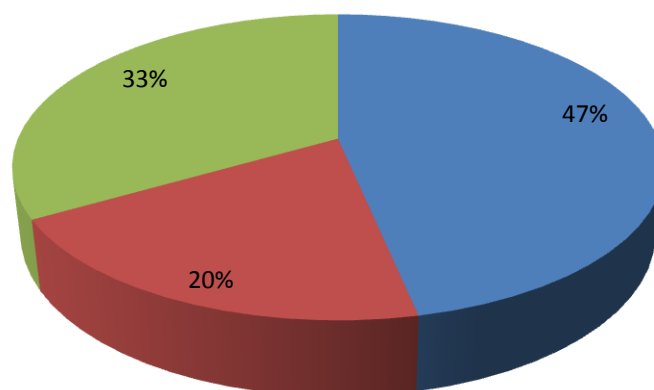


Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao que tem mais prioridade na sua organização, 46,7% (7) disseram ser os objetivos e as metas, 20% (3) a preservação de um bem, enquanto que 33,3% (5) disseram ser a qualidade de serviço oferecido.

Gráfico 5 - Prioridade na sua organização

■ Objetivos e metas ■ Preservação de um bem ■ Qualidade de serviço

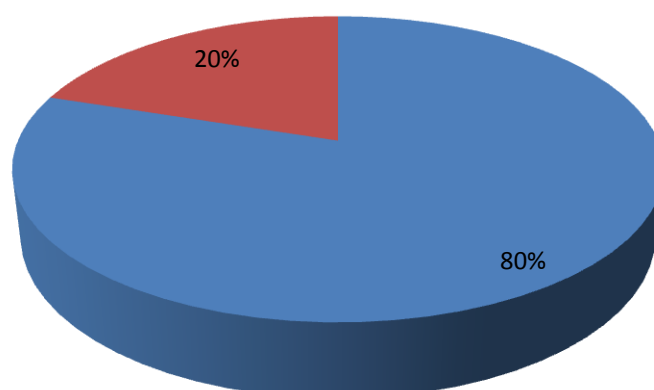


Fonte: dados da pesquisa

Ao questionar se estes estavam satisfeitos com a sua atual situação no trabalho, 60% (9) disseram que sim. Observou-se que em geral esta satisfação está relacionada ao fato de que o servidor público pode contar com a estabilidade profissional, se levado em consideração o emprego em instituições privadas. Já 40% (6) responderam que não estão satisfeitos, e em sua maioria esta insatisfação é sinalizada pelo fato de que influências políticas partidárias influenciam em algumas atividades, atrapalhando, no entendimento dos pesquisados, o planejamento da prefeitura.

Gráfico 6 – Satisfação com a atual situação do trabalho

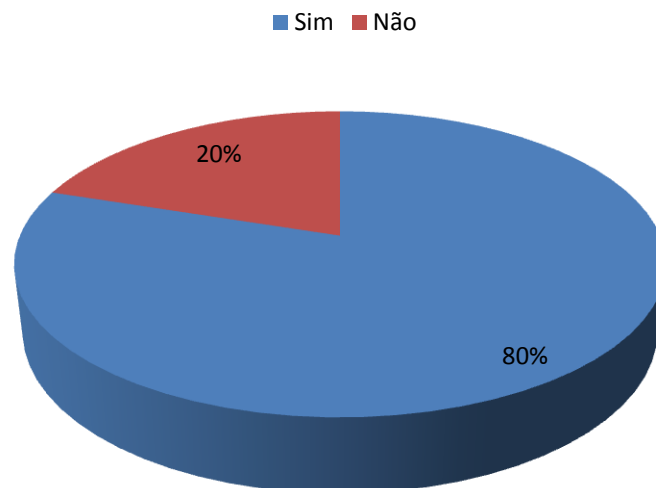
■ Sim ■ Não



Fonte: dados da pesquisa

Ao indagar se estes tomavam iniciativa em orientar novos funcionários mesmo não sendo sua obrigação, dentre as pessoas pesquisadas 80% (12) disseram que possuem essa iniciativa, já 20% (3) responderam que não. Este resultado abaliza indicativos que entre os funcionários pesquisados, atualmente existe um compromisso com a organização e a comunidade.

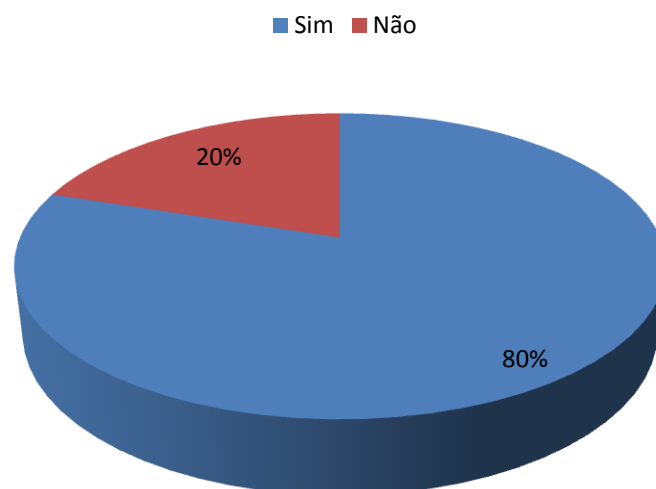
Gráfico 7 - Iniciativa em orientar novos funcionários mesmo sem ser sua obrigação



Fonte: dados da pesquisa

Com relação a trazer sugestões inovadoras para aperfeiçoar o departamento, 46,7% (7) disseram que sim enquanto 53,3% (8) disseram que não.

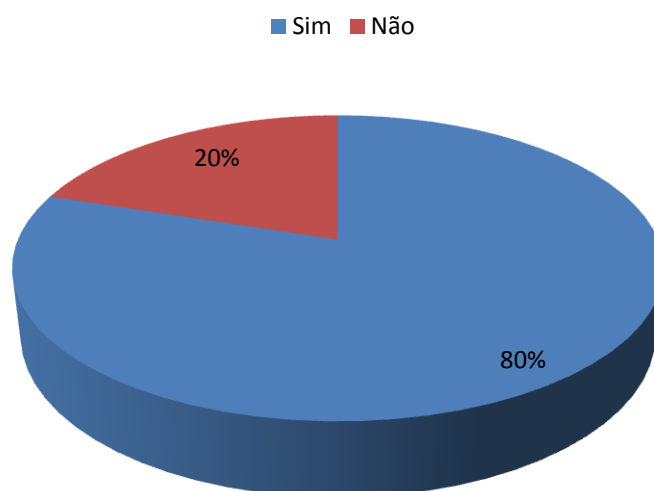
Gráfico 8 - Sugestões inovadoras para aperfeiçoar o departamento



Fonte: dados da pesquisa

Com relação a se dispor a realizar tarefas não formalmente exigidas para seu cargo 86,7%(13) dos pesquisados disseram que sim, já 13,3%(2) responderam que não. Este resultado aponta sinais que atualmente entre os servidores público da prefeitura municipal de Natal já se possui um comprometimento não só com a função que exerce como também com os serviços disponíveis pela sua organização.

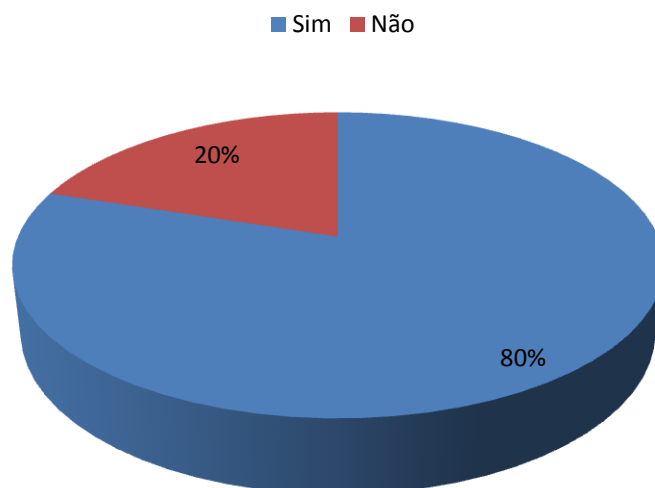
Gráfico 9 - Dispõe a realizar tarefas não formalmente exigidas pelo seu cargo



Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito a se dar um jeitinho ou deixar de cumprir integralmente alguma regra da organização, 80% (12) disseram que sim possui essa preocupação enquanto 20% (3) responderam que não. Este resultado aponta indícios que o funcionário público ainda possui concepção do “jeitinho brasileiro”.

Gráfico 10 - Dar um jeitinho ou deixar de cumprir integralmente alguma regra da organização



Fonte: dados da pesquisa

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou verificar como a SEGELM está aplicando e acompanhando as políticas de gestão de pessoas junto aos servidores públicos da prefeitura Municipal do Natal, além de verificar a percepção desta diante das atividades desempenhadas pelo órgão competente por essas práticas.

A pesquisa bibliográfica foi de suma importância para o entendimento acerca da aplicação da gestão de pessoas no setor público. Percebeu-se que apesar de haver resistência quanto ao assunto, muito se tem avançado e o que era uma realidade distante, atualmente já é possível ser visualizada em alguns setores públicos. Este avanço deve-se aos planos de incentivo do Governo brasileiro na década de 90, em especial à reforma gerencial.

No âmbito da prefeitura da cidade do Natal identificou-se que independente da função exercida no órgão, há um sentimento de zelo pela instituição, por entenderem que esta é um bem comum. No entanto, quando se trata da prioridade da organização (questão 5), a qualidade dos serviços prestados não é prioridade para alguns servidores, divergindo deste modo das novas concepções da gestão de pessoas.

Apesar desta visão limitada sobre algumas prioridades, verifica-se que há uma disposição para mudanças, e isso se torna evidente quando quase metade dos pesquisados declararam sugerir ideias inovadoras para a melhoria do setor (questão 8). Averiguou-se ainda que mais da metade dos servidores mostraram-se comprometidos não só com a função que exerce, como também com os serviços disponíveis pela sua organização (questão 9).

Em suma, constatou-se que a Prefeitura Municipal do Natal, através da SEGELM, vem avançando no que diz respeito à aplicação dos novos conceitos sobre gestão de pessoas nos setores públicos, haja vista a conscientização de que a adoção desses novos conceitos, por parte da prefeitura, está diretamente ligada à melhora do serviço público prestado para a população, o que ficou demonstrado através do resultado do questionário aplicado junto aos servidores.

No entanto é importante que esta secretaria mantenha-se firme no seu propósito, de forma que a realização de atividades estimulem os funcionários a desenvolverem cada vez mais o senso de prioridade, orgulho e estima pela instituição, com vistas a conquistar de fato o comprometimento de todos e desta forma melhorar cada vez mais a prestação do serviço público da prefeitura da cidade do Natal. Fazer avaliações constantes de desempenhos dos funcionários e trabalhar efetivamente com o plano de cargos, carreiras e salários, é uma possível estratégia para continuar estimulando os servidores municipais.

REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, José Zaib. **Psicologia Organizacional**. [S.l.]: FAMA, 2010. (Módulo II).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma Gerencial do Estado de 1995. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=91>>. Acesso em: 10 Out. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público**. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun., 2004.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan./mar. 1993.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolher entre as cinco tradições. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2004. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 set. 2011.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes. Liderança no século XXI. **Revista do Programa**

Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. A.; MILLER, C.C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACEDO, Kátia Barbosa; CAIXETA, Cássia Maria M. P; GUIMARÃES, Daniela Cristina. **As relações de trabalho na era da globalização**. Disponível em: <http://www.ucg.br/site_docente/adm/katia_macedo/pdf/Artigo-HistRelacoes%20.pdf>. Acesso em: 10 Out. 2011.

MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antônio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEGELM (Natal/RN). Disponível em: <<http://www.natal.rn.gov.br/segelm/>>. Acesso em: 12 Out. 2011.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 3, p.259-267, jul. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=849>. Acesso em: 08 set. 2011.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER LII, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.