



Gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na Universidade Federal de Goiás - Campus Jataí

Simone Rezende do Carmo

simonecaj@yahoo.com.br

Universidade Federal de Goiás – Campus Jataí

Ramon Silva Leite

ramonsleite@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Patrícia de Sá Barros

patriciadesabarros@gmail.com

Universidade Federal de Goiás – Campus Jataí

Resumo

Este trabalho trata-se de um estudo de caso realizado no Campus Jataí da Universidade Federal de Goiás, com o objetivo de analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação às políticas de gestão de pessoas, no que diz respeito à remuneração, condições de trabalho e relações interpessoais. Realizou-se um censo, com 55 desses servidores, e, uma entrevista semiestruturada, com o gestor da instituição. Os resultados demonstraram que a maioria, são mulheres, jovens de até 35 anos, com vínculo institucional de até três anos, nas classes D e E, com curso superior completo e escores de satisfação das relações interpessoais predominando sobre a remuneração e as condições de trabalho. Esses resultados diagnosticaram a necessidade de implementar políticas estratégicas de gestão de pessoas a fim de melhorar a remuneração, as condições de trabalho e as relações interpessoais desenvolvidas pela instituição.

Palavras-chave: Gestão; Pessoas; Organização pública.

Abstract

This work it is a case study conducted at the Campus Jataí of the Federal University of Goiás, in order to analyze the perception of technical and administrative staff regarding policies for managing people, with regard to remuneration, working



conditions and interpersonal relations. We carried out a census, with 55 of those servers, and a semi-structured interview with the manager of the institution. The results showed that the majority are women, young people up to 35 years, with institutional bond of up to three years in classes D and E, with college graduates and satisfaction scores of interpersonal relationships predominating over pay and working conditions. Finally, these results have diagnosed the need to implement policies strategic people management to improve pay, working conditions and interpersonal relationships developed by the institution.

Keywords: Management; People; Public organization.

Resumen

Este artículo está relacionado con un caso de estudio en el campus Jatahy Universidad Federal de Goiás, con el fin de analizar la percepción del personal técnico y administrativo en materia de políticas para la gestión de personas, en lo que respecta a la remuneración, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Hemos llevado a cabo un censo, con 55 de estos servidores, y una entrevista semiestructurada con el gerente de la institución. Los resultados mostraron que la mayoría son mujeres, jóvenes de hasta 35 años, con un vínculo institucional hasta tres años en las clases D y E, con un título universitario y las puntuaciones de satisfacción de las relaciones interpersonales que predominan sobre los salarios y condiciones de trabajo. Estos resultados diagnostican la necesidad de implementar políticas estratégicas para la gestión de personas con el fin de mejorar la remuneración, las condiciones y las relaciones interpersonales desarrolladas por la institución de trabajo.

Palabras clave: Gestión; Personas; Organización pública.

Introdução

A gestão de pessoas, nos últimos anos, sofreu mudanças profundas, passando a assumir uma função estratégica nas organizações (Fischer & Albuquerque, 2001). No Brasil, tais mudanças ocorreram a partir de 1995, com a Reforma do Aparelho do Estado e da Administração Pública (Mare, 1997). Desde então, as instituições públicas, entre essas as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), suscitaram um olhar sobre a proposta de governo, por meio da aprovação de leis [Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES); Decreto nº 6.096, de 24 de abril, de 2007, que criou a Reestruturação das



Universidades (REUNI); e Lei nº 11.091 de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que trazem novas características que contemplam produtividade, meritocracia e competitividade] (Brasil, 2004, 2005, 2007).

A partir da reforma, os setores de gestão de pessoas nas organizações públicas passaram a ter um papel fundamental no sentido de transformar a realidade do gerenciamento, oferecendo suporte adequado a fim de fortalecer a engrenagem administrativa (Mare, 1997).

1. A estrutura da gestão de pessoas na administração pública, especial nas IFES

A administração de pessoal, na esfera pública federal brasileira, passou a ser organizada a partir da Lei 284/1936, em 28 de outubro de 1936, conhecida como a "Lei do Reajustamento", a qual preza por uma efetiva mudança no pensamento sobre o serviço público, instituindo o Plano de Classificação de Cargos (PCC), o concurso público e a criação do Conselho Federal do Serviço Público, com o objetivo de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal (Santos, 2006).

No Decreto nº 7.674, de 20 de janeiro de 2012, a Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público é responsável por exercer a competência normativa de negociação de condições de trabalho e solução de conflitos, orientando os gestores na execução das políticas que tangem ao setor público federal (Brasil, 2012).

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, regulamenta o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior e dispõe sobre sua estrutura (Brasil, 2005). Magalhães et al. (2010) descreveram que essa lei traz dispositivos que contemplam a valorização do desenvolvimento profissional do servidor no que diz respeito à capacitação com percentuais de incentivos financeiros após a qualificação. Entretanto, são pouco significativos no que diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, uma vez que ainda não existem meios para o crescimento, através da ocupação de sucessivos cargos na organização pública (Brasil, 2005).

As universidades são pautadas por um ambiente propício ao desenvolvimento, devido à diversidade de especialistas, docentes e técnico-administrativos, mas nem sempre conseguem estimular os servidores no sentido do aperfeiçoamento, por ser pouco motivador devido a problemas como política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos e falta de incentivos gerenciais (Magalhães et al., 2010).



Nas IFES, muitas vezes, a aplicação dos princípios básicos de gestão é limitante, devido ampla existência de leis e instrumentos que dificultam a incorporação de políticas integradas. Neste sentido, julga-se relevante responder a seguinte questão: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação às políticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela Universidade Federal de Goiás (UFG) - Campus Jataí (CAJ)?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção, dos servidores técnico-administrativos sobre as políticas de gestão de pessoas desenvolvidas no CAJ/UFG. Os objetivos específicos englobam: identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto à remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais e propor ações de melhorias nas políticas de gestão de pessoas aos servidores técnico-administrativos da referida Instituição.

2. Metodologia

Este trabalho contou com duas etapas, adotando diferente abordagem para cada uma delas. Na primeira etapa, quantitativa, realizou-se um censo, com os 55 servidores técnico-administrativos, lotados no CAJ/UFG, de ambos os sexos e idades, durante os meses de maio e junho de 2012, no próprio local de trabalho. Para isso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, composto por 30 (trinta) questões fechadas, sendo as primeiras cinco questões referentes ao perfil dos respondentes e as demais (25 questões), relativas à percepção sobre as políticas de remuneração, condições de trabalho e relações interpessoais.

Essas 25 últimas questões foram dotadas de escalas do tipo Likert, variando entre 0 (zero) e 10 (dez), sendo que 0 indica "Péssimo" e 10 "Ótimo". As questões de 01 a 05 referiram-se ao perfil sociodemográfico, de 06 a 11 à remuneração, de 12 a 21 às condições de trabalho e as questões de 22 a 29 às relações interpessoais. Optou-se pelo questionário, com escalas do tipo Likert, variando de 0 a 10, visando obter informações sucintas, claras e objetivas por parte do sujeito pesquisado (Severino, 2007).

Os dados coletados por meio de questionários foram tabulados no programa Microsoft Office Excel 2007 e transferidos para planilha do software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, for Windows, 17.0. A análise estatística descritiva foi realizada para descrever as variáveis do estudo, utilizando-se medidas de posição (média aritmética e desvio padrão) e frequência.

A interpretação dos resultados das 25 questões considerou que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação do servidor com a



afirmação descrita. Em todos os construtos (remuneração, condições de trabalho e relações interpessoais) esse procedimento foi adotado.

Na segunda etapa, qualitativa, realizou-se uma entrevista com o gestor da instituição, que pertence ao quadro de pessoal docente do CAJ/UFG, utilizando-se um roteiro semiestruturado, contendo 26 (vinte e seis) questões. Escolheu-se a entrevista, pelo fato de ser objetiva, obter dados que interessam à investigação na forma de diálogo assimétrico, que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (Gil, 2010).

Nessa etapa, os dados foram tratados através da análise de conteúdo, em três etapas básicas: 1) Pré-análise - organização básica do material de coleta dos dados; 2) Descrição analítica - o material coletado foi submetido a um estudo aprofundado de codificação e categorização, possibilitando a identificação das seguintes categorias: Remuneração, Condições de trabalho, Relações interpessoais, Autonomia e influência da legislação no CAJ/UFG e Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo (PEP); 3) Interpretação inferencial - estabeleceram relações apoiadas pelas duas etapas anteriores, buscando alcançar os objetivos da pesquisa (Minayo, 2006).

Optou-se pela a análise de conteúdo por acreditar que essa fornece um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (Bardin, 1977).

3. Resultados

3.1. Perfil sóciodemográfico

A avaliação do perfil sóciodemográfico abrangeu: gênero, faixa etária, classe de ocupação, tempo de serviço, escolaridade e remuneração. Os servidores pesquisados eram a maioria, do sexo feminino, com idade inferior a 35 anos (69,1%) demonstrando que a instituição conta com um quadro de pessoal de adultos jovens. Com relação à classe de cargos, os resultados demonstraram valores expressivos para as categorias D e E (98,2%), ou seja, nível médio e superior de ensino, respectivamente. Quanto ao tempo de ocupação do cargo, verificou-se que 60% dos servidores possuíam até 3 anos de vínculo com a instituição, demonstrando um número expressivo de servidores recém-nomeados. Sobre a escolaridade, verificou-se que a maioria deles (90,9%) possuía no mínimo curso superior completo. Quanto à remuneração, observou-se que a faixa salarial de R\$1.500,00 à R\$4.500,00 compreendia a maioria dos pesquisados (94,5%), demonstrando que os mesmos encontravam-se no início do plano de carreira (Tabela 1).

**Tabela 1:** Perfil sóciodemográfico dos servidores técnico-administrativos.

Variáveis	Subvariáveis	Frequência	Porcentagem
Gênero	Masculino	24	43,6
	Feminino	31	56,4
Faixa etária (Anos)	18 a 25	3	5,5
	26 a 35	35	63,6
	36 a 45	10	18,2
	46 a 55	6	10,9
	Acima de 55	1	1,8
	Classe de cargos	A	0
B		1	1,8
C		0	0
D		38	69,1
E		16	29,1
Tempo de ocupação no cargo (Anos)	< 1	1	1,8
	1 a 3	32	58,2
	4 a 6	16	29,1
	6 a 9	1	1,8
	Acima 9	5	9,1
Escolaridade	Ensino médio incompleto	0	0
	Ensino médio completo	2	3,6
	Ensino superior incompleto	3	5,5
	Ensino superior completo	15	27,3
	Especialização completa	35	63,6
Remuneração	R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00	17	30,9
	R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00	23	41,8
	R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00	12	21,8
	R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00	1	1,8
	Acima de R\$ 5.500,00	2	3,6

R\$: Reais. Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A tabela 2, a seguir, demonstra a relação das questões de 6 a 29, por ordem crescente de médias, destacadas em cores diferentes por categorias (Questões 6 a 11 – Remuneração, verde; Questões 12 a 21 - Condições de trabalho, rosa; Questões 22 a 29- Relações interpessoais - azul).



Tabela 2: Estatística descritiva das questões de 6 a 29.

Questões	Média	Desvio Padrão
Questão 16: Avaliação da adequação dos equipamentos de segurança oferecidos para a sua proteção.	4,60	2,66
Questão 7: Avaliação da remuneração em relação aos esforços que faz pela empresa.	4,72	2,23
Questão 8: Avaliação da remuneração em relação à sua motivação no ambiente de trabalho.	5,01	2,36
Questão 14: Avaliação do espaço físico em seu ambiente de trabalho.	5,03	2,90
Questão 13: Adequação dos equipamentos oferecidos e das condições para executar seu trabalho.	5,25	2,43
Questão 9: Avaliação da remuneração, em termos de segurança.	5,47	2,26
Questão 6: Avaliação da remuneração atual.	5,60	1,95
Questão 19: Avaliação do ambiente de trabalho quanto à ventilação.	5,69	3,01
Questão 15: Avaliação da limpeza e organização das áreas do CAJ-UFG.	5,74	2,26
Questão 17: Avaliação do ambiente de trabalho quanto ao ruído.	6,07	2,91
Questão 10: Avaliação da remuneração em relação a uma proposta de emprego privado, com o salário igual ao que você recebe no CAJ-UFG.	6,10	2,36
Questão 11: Avaliação da remuneração que recebe pelo CAJ-UFG de acordo com o seu cargo, em relação à remuneração de mercado.	6,12	2,22
Questão 12: Adequação da quantidade de atividades/serviços que faz diariamente.	6,18	2,13
Questão 21: Avaliação da adequação do número de pessoas que trabalham no seu setor.	6,18	2,13
Questão 20: Avaliação da adequação do treinamento/capacitação oferecidos para o desenvolvimento de suas atividades.	6,45	2,41
Questão 18: Avaliação do ambiente de trabalho quanto à iluminação.	6,85	2,54
Questão 28: Avaliação do reconhecimento pelo trabalho que você executa no CAJ-UFG.	6,87	2,47
Questão 24: Avaliação do estímulo para ir ao trabalho.	7,41	2,26
Questão 23: Avaliação da chefia quanto ao reconhecimento e valorização do seu trabalho.	8,10	2,15
Questão 27: Avaliação da autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho.	8,10	1,57
Questão 29: Avaliação do relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro do seu setor.	8,16	2,09
Questão 22: Avaliação da chefia imediata.	8,38	1,73
Questão 26: Avaliação do trabalho dos seus colegas.	8,40	1,32
Questão 25: Avaliação do relacionamento com seus colegas de trabalho, no que diz respeito à execução das suas atividades.	8,65	1,33



3.2. Percepção da Remuneração

A remuneração foi avaliada através das questões 6 a 11 constantes no instrumento de avaliação. As médias aritméticas da remuneração, em geral, variaram de 4 a 6, demonstrando uma tendência satisfatória conforme consta na Tabela 2.

Bergamini (1997) considera que o sistema de remuneração é motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo proceda em determinado resultado. Acredita-se que as recompensas podem, de certa maneira, influenciar a motivação (ROBBINS, 2002). Terribili Filho (2007) diz que, na realidade, o salário é utilizado para controlar ou reter uma pessoa, pois acredita que, mesmo recebendo um salário muito bom, os funcionários, depois de certo tempo, o incorporam ao seu orçamento e o internalizam como algo normal e rotineiro. Torna-se necessário que as empresas delimitem uma filosofia sobre o papel do salário no conjunto das recompensas, caso contrário, segundo Reis Neto (2004), mesmo em empresas onde são adotadas as melhores práticas de remuneração e o valor do ganho dos empregados é alto, os maiores níveis de insatisfação estão atrelados à remuneração.

O gestor da instituição, quando questionado sobre a categoria *Remuneração dos servidores*, relata que *"...o único atrativo existente no serviço público seria a estabilidade, pois os salários oferecidos pelo mercado privado são mais atrativos que os da universidade"*. Ele ressalta que *"a satisfação do servidor, no que concerne à remuneração, é algo muito variável e particular, depende muito da forma que esse servidor se desenvolveu na sua trajetória profissional"*. Essa percepção corrobora-se com Vroom (1997) o qual relata que a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares, sendo, para alguns, atraentes as recompensas materiais e, para outros, as recompensas sociais, de acordo com a idade, ambições e necessidades. Bergue (2005) afirma que a gestão da remuneração nas organizações do setor público possui particularidades que a distingue dos modelos geralmente utilizados na esfera privada. As diferenças são causadas tanto pelos aspectos culturais e a natureza dos envolvimento do poder existente, quanto, principalmente, em razão da definição de parâmetros previstos no plano constitucional, legais e doutrinários.

O relatório da pesquisa *"Hierarquia e Desigualdade Salarial na Administração Pública Brasileira"* (Pochmann, 2007) descreve que os salários do setor público em comparação com os do setor privado demonstram elevada discrepância. Bresser-Pereira (1997) relata que, enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um



leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade, o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários e estabilidade. Entretanto, essa segurança não pode ser absoluta, uma vez que o Estado garante estabilidade aos servidores porque assim assegura maior autonomia ou independência à sua atividade pública, ao exercício do poder de Estado de que estão investidos.

3.3. Percepção das Condições de Trabalho

A percepção das “Condições de Trabalho” foi avaliada através das questões 12 a 21 e demonstraram que a maioria dos servidores marcou escores variando de 5 a 10, sugerindo satisfação do servidor em relação à quantidade de serviço prestado, aos equipamentos disponíveis, espaço físico, limpeza, ruído, iluminação, ventilação, treinamento/capacitação e a quantidade de pessoas que dividem o mesmo espaço. Importante ressaltar que, na questão 16, referente a equipamentos de segurança, 18,2% (10 servidores) marcaram o escore 2, ou seja, encontram-se insatisfeitos, convergindo com a percepção do gestor sobre a falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Nota-se que a grande maioria dos servidores encontra-se satisfeitos, diferentemente da opinião do gestor que diz: “as condições de trabalho são precárias e não atendem as necessidades dos servidores”. Hall (1984) considera que o ambiente das organizações deve oferecer condições de trabalho para os seus empregados, esperando como retorno maior eficiência nos serviços executados.

Na questão 20, adequação do treinamento/capacitação oferecidos para o desenvolvimento das atividades, 18,2% (n=10) dos servidores designaram escore 9, o que demonstra níveis de alta satisfação em relação aos programas de treinamento/capacitação oferecidos pela instituição. Esses resultados condizem com a opinião do gestor da instituição.

Alguns estudos corroboram essas percepções (Grillo, 1990; Milioni, 2001; Gil, 2001; Marques, 2002). Milioni (2001) relata que o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo. Entretanto, Gil (2001) relata que o treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Grillo (1990) declara que as universidades constituem ambiente propício para o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento e atualização, visto que o quadro de pessoal é composto por grande diversidade de especialistas, tanto no corpo docente quanto no de servidores técnico-administrativos. Ainda, Marques



(2002) ressalta que as novas exigências advindas de mudanças na gestão pública tendem a demandar das universidades a criação de mecanismos para o incentivo e a valorização dos seus recursos humanos, por meio do desenvolvimento de ações de capacitação, direcionadas para a democratização do saber no âmbito institucional.

3.4. Percepção das Relações Interpessoais

A percepção das “Relações Interpessoais” foi avaliada através das questões 22 a 29, que demonstraram, na sua maioria, escores elevados variando de 8 a 10.

Evidenciou-se elevada satisfação, ou seja, bom relacionamento, interação e respeito perante a organização. Os dados coletados demonstraram que a consideração humana e a cooperação são de bom nível, favoráveis, portanto, a um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua demonstrando cordialidade no ambiente de trabalho. Esses dados corroboram com o estudo de Rizzati e colaboradores (2010), que avalia o clima organizacional de uma Universidade Federal Brasileira. Gomes e Quelhas (2003) demonstraram que o relacionamento interpessoal é o fator que mais contribui para evitar a insatisfação no trabalho. A percepção satisfatória dos servidores referente às relações interpessoais no CAJ/UFG também é relatada pelo gestor: “...as relações interpessoais têm melhorado, ações do serviço de apoio psicológico, interação, informação, conhecimento e maior proximidade da direção com os servidores têm proporcionado um ambiente mais agradável...”.

A questão 30 abrangeu uma visão geral da percepção dos servidores, englobando as três categorias abordadas neste estudo e demonstrou o seguinte: média = 6,25 e desvio padrão = 2,18. As percepções gerais observadas pelos servidores no que se refere às políticas de gestão de pessoas no CAJ/UFG, 81,8% (n=45) demonstram escores variando de 5 a 10. Ressalta-se que o escore 8 abrangeu o maior número de servidores, indicando a alta satisfação do quesito.

Para o gestor, as políticas de gestão de pessoas são “...deficientes e precisam ser revistas, carecendo de formação, capacitação e melhoria nos processos, principalmente na prestação de informação”. Ressaltou que “...a falta de autonomia do campus em relação aos órgãos superiores da universidade e a falta de comprometimento dos servidores são os principais impedimentos para o desenvolvimento das políticas de pessoas”.

De fato, certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior



contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos servidores (Gemelli & Filippim, 2010).

Ribeiro (2007) descreve que um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

As relações interpessoais no CAJ/UFG apresentam-se significativas aos servidores que as vivenciam cotidianamente. Esses achados corroboram com o trabalho de Nunes e Lins (2009) que enfatizam que a psicodinâmica do trabalho traz experiências de sofrimento e de prazer que são expressas por meio de relações interpessoais saudáveis ou adoecidas, de acordo com as relações sociais e profissionais com a instituição em que as pessoas estão inseridas.

Verificou-se que as médias aritméticas da categoria "relações interpessoais" apresentaram maiores valores em relação às demais, com escores acima de (6,0). Em relação às categorias "remuneração" e "condições de trabalho", apresentaram percepções semelhantes, com médias inferiores a sete (7,0). Diante disso, verificou-se que a remuneração e as condições de trabalho no CAJ/UFG precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Nesse sentido, Dutra (2002) ressalta que a organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por contribuição da pessoa por meio de feedbacks, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. Rizzati et al. (2010), sobre as condições de trabalho, enfatizam que essas devem proporcionar às pessoas condições favoráveis para o bom desempenho de suas atividades, por meio de estruturas físicas adequadas, número suficiente de servidores e, sistema de comunicação eficiente.

3.5. A autonomia e a influência da legislação no CAJ/UFG

No setor público, todas as ações são respaldadas nas leis que as regulamentam. Assim, no que se refere à autonomia do CAJ, observou-se que existem algumas dificuldades, como a dependência dos *Campi* do interior em relação à sede, que é responsável pelas questões financeira, estrutural e de pessoal, dentre outras. Isso dificulta a execução e agilidade de muitos processos, conforme declaração prestada pelo gestor do CAJ: *"Os principais entraves são a burocracia e a falta de autonomia que atrapalham muito a gestão das políticas de pessoal e de*



melhoria na qualidade...". Verificou-se que a instituição se sente refém da sede da universidade, por não ter nenhuma autonomia e depender economicamente e estruturalmente dos recursos que são divididos entre as unidades acadêmicas. Como consequência, as metas que são traçadas têm que ser alteradas ou reestruturadas para superar barreiras que são colocadas pela burocracia que impede a eficiência da instituição.

A legislação também tem dificultado o desenvolvimento de algumas políticas, como a remuneração, que dependem exclusivamente da aprovação em instâncias superiores para serem alteradas. Isso gera expectativas e, muitas vezes, até frustrações nos servidores que aguardam reconhecimento financeiro pelo seu trabalho.

Uma característica que deve ser considerada, no caso das universidades, é que semelhante às demais organizações do setor público sua estrutura é burocrática, se adequando mais à chamada burocracia profissional, denominada por Mintzberg (1995). Trata-se de uma estrutura democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional que são os docentes. Esses profissionais não somente controlam seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Esse controle é feito por indicação dos próprios pares para realizar parte do trabalho administrativo. No caso dos professores, eles participam e presidem colegiados, além de ocuparem cargos de chefia, o que lhes garante algum controle sobre as decisões que influenciam seu trabalho, resultando em algumas situações nas quais não é dada a devida atenção para algumas áreas, como a de Recursos Humanos.

3.6. O desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) no CAJ/UFG

Observa-se que o planejamento refere-se a uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que traz às organizações, dentre eles, a gestão de pessoas, projetos e recursos disponíveis.

Com base na entrevista do gestor, verificou-se que o PEP ainda não foi implantado no CAJ/UFG, mas ele afirmou que o planejamento é fundamental para dar efetividade às políticas de gestão de pessoas, melhorando o desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, Mello e Amâncio Filho (2010) afirmam que o planejamento



estratégico pretende conhecer o ambiente interno para concentrar e direcionar as forças internas a uma organização, de maneira a que todos os seus funcionários trabalhem na mesma direção. Portanto, o planejamento estratégico é uma das ferramentas essenciais para lidar com processos dinâmicos e transformações que impõem mudanças nas organizações (Dutra, 2009).

3.7. Ações propostas de melhorias nas políticas de gestão de pessoas aos servidores técnico-administrativos do CAJ/UFG

Com base nos resultados obtidos, algumas propostas de mudanças foram levantadas, tais como: criar e estruturar o PEP no CAJ/UFG; vincular a Avaliação de Desempenho ao PEP; adotar e praticar o modelo de "Administração Pública Gerencial"; desenvolver ações para formar gestores com postura participativa; difundir a missão das políticas de gestão de pessoas para todos os níveis institucionais, promover compartilhamento de informações; estimular e apoiar o investimento pessoal do servidor em seu desenvolvimento.

Considerações finais

Considerando o propósito deste trabalho, analisar a percepção dos servidores sobre as políticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo CAJ/UFG, quanto à remuneração, às condições de trabalho e às relações interpessoais, e ainda, propor ações de melhorias à instituição, constatou-se níveis satisfatórios, na coleta de dados quantitativos, com escores variando de 4 a 6 para a remuneração, de 5 a 10 para condições de trabalho e 6 a 8 para relações interpessoais. Por outro lado, os dados qualitativos, obtidos através da entrevista com o gestor da instituição, demonstraram deficiências como falta de autonomia, de comprometimento das pessoas, excesso de burocracia e falta de planejamento estratégico. Os resultados diagnosticaram a necessidade de implementar políticas estratégicas de gestão de pessoas visando melhorar as relações referentes aos construtos. Sugere-se que as ações propostas neste estudo sejam apresentadas à instituição em questão, ou a outras instituições, públicas ou privadas, objetivando instigar mudanças, promover o crescimento pessoal e organizacional. As limitações do estudo englobam o tamanho da amostra, uma vez que a mesma é pequena para inferir mais incisivamente quanto à dialética das políticas de gestão de pessoas. Por isso, sugere-se ampliar, como também realizar pesquisas comparativas em diferentes setores da instituição tais como verificar a percepção do técnico-administrativo em comparação ao docente.



Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2005). *Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Brasil. (2004). Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 15 de abril de 2004.
- _____. (2005). Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 13 de janeiro de 2005.
- _____. (2007). Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 25 de abril de 2007.
- _____. (2012). Decreto n. 7.674, de 20 de janeiro de 2012. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 21 de janeiro de 2012.
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). *Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração*. Brasília, Cadernos MARE da reforma do Estado. v. 3, p. 1-42.
- Dutra, J.S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2009). *Gestão de Pessoas*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A.L. & Albuquerque, L. G. (2001). *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010*. In: *Anais Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*.
- Gemelli, I. M. P. & Filippim, E. S. (2010). *Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios*. *Revista de Administração Contabilidade e Economia*, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A.A.P. & Quelhas, O.L.G. (2003). *Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público*. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 9, n. 5, set./out.
- Grillo, A.N. (1990). *Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras*. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1990. Anais de Recursos Humanos*. Belo Horizonte: Enanpad. v. 9, p. 91-105.



- Hall, R.H. (1984). Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Magalhães et al. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev.
- Mare, C. (1997). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova Política de Recursos Humanos, Brasília, MARE. Caderno 11, p.11.
- Marques, S.M. (2002). Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Mello, M.L.B.C. & Amâncio Filho, A. (2010). A gestão de recursos Humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 653-36, mai./jun.
- Milioni, B. A. (2001). Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD: um guia de operações. São Paulo: Makron Books. p. 9-27.
- Minayo, M.C.S. (2006). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9ª ed. São Paulo: Hucitec.
- Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas.
- Nunes, A.V.L. & Lins, S.L.B. (2009). Servidores Públicos Federais: uma análise de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 9, n. 1, p. 51-67, jan./jun.
- Pochmann, M. (Coord.). (2007). Hierarquia e desigualdade salarial na administração pública brasileira. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, out.
- Reis Neto, M. T. (2004). A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. Minas Gerais: (Tese – Doutorado em Administração).
- Ribeiro, E.I.B. (2007). Gestão de pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, Tópico 1.
- Rizzati, G. et al. (2010). Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur: "Balance



y prospectiva de la Educación Superior em el marco de los Bicentenarios de América del Sur” Mar del Plata 8,9 y 10 de Diciembre de 2010.

Robbins, S. P. (2002). Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva.

Santos, C. S. (2006). Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva.

Severino, A. J. (2007). Metodologia do Trabalho Científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, p. 125.

Terribili Filho, A. (2007). Salário alto não é motivação suficiente. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/05/14/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente>. Acesso em: 11/11/2007.

Vroom, V. H. (1997). Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus.