

Brasil – Noviembre 2017 - ISSN: 1696-8352

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: AS PRÁTICAS ADOTADAS POR UMA EMPRESA PÚBLICA E O IMPACTO NA GESTÃO E NA SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

Brenda Benathar de Oliveira¹

DeVry|FACI

brendabenathar@hotmail.com

Jamile Messias dos Santos²

DeVry|FACI

Jamile.messias@yahoo.com.br

Tereza Cristina Anaisse Cruz³

DeVry|FACI

tcruz@faculdadeideal.edu.br

Floriana Aguiar Castro Batista⁴

DeVry|FACI

fbatista2@faculdadeideal.edu.br

Luiz Lourenço de Souza Neto⁵

DeVry|FACI

lneto@faculdadeideal.edu.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Brenda Benathar de Oliveira, Jamile Messias dos Santos, Tereza Cristina Anaisse Cruz, Floriana Aguiar Castro Batista y Luiz Lourenço de Souza Neto (2017): "Gestão estratégica de pessoas: as práticas adotadas por uma empresa pública e o impacto na gestão e na satisfação dos servidores", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (noviembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/gestao-estrategica-pessoas.html>

RESUMO

A proposta da pesquisa é verificar, por meio de estudo de caso, a forma como os processos de gestão de pessoas são aplicados em uma organização pública, analisando os processos e práticas de gestão adotadas, a visão dos gestores e servidores, e os resultados alcançados pelas práticas adotadas alinhadas à estratégia organizacional. Tratando-se de um estudo de natureza quantitativa buscando a utilização de levantamentos estatísticos para o alcance do objetivo proposto, utilizou-se o método de aplicação de questionário e entrevistas, onde os dados foram tabulados e analisados após a realização da pesquisa na instituição pública. Alcançou-se como resultado, a percepção de que a organização apresenta consciência das práticas estratégicas de gestão de pessoas adotadas, como também está atenta às novas práticas desenvolvidas pela área de Recursos Humanos com intuito de gerar maior satisfação dos servidores e ter uma gestão de pessoas alinhada com as estratégias

¹Bacharel em Administração de Empresas

²Bacharel em Administração de Empresas

³M.Sc em Administração - Professor Assistente III na DeVry|FACI

⁴ M.Sc. em Administração e M.Sc. em Planejamento do Desenvolvimento - Professor Assistente III na DeVry|FACI

⁵ M.Sc em Administração - Professor Assistente III na DeVry|FACI

organizacionais, e desta forma, gerar maiores resultados para a organização pesquisada e para a sociedade.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas, Estratégia e Resultados.

RESUMEN

Una propuesta de la investigación es verificación, por medio de estudio de caso, una forma como los procesos de gestión de personas son aplicados en una organización pública, un análisis de los procesos y prácticas de gestión adoptadas, una visión de los gestores y servidores, Para las prácticas organizadas. Tratamiento de un estudio de naturaleza cuantitativa. Buscando una aplicación de levantamientos estadísticos para el alcance del objetivo propuesto, utiliza el método de aplicación de cuestionario y entrevistas, donde los datos son tabulados y analizados después de un examen de la investigación en la institución pública. Alcançou-se como resultado, una percepción de que una organización presenta una conciencia de las prácticas estratégicas de gestión de personas adoptadas, como también está atenta a las nuevas prácticas desarrolladas por el área de recursos humanos con la intuición de gerar mayor satisfacción de los servidores y una gestión de las personas Alinhada com como estrategias organizativas, e desta forma, gerar resultados mayores para una organización investigada y para una sociedad.

Palabras clave: Gestión de Personas, Estrategia y Resultado

ABSTRACT

The research proposal is to verify, through a case study, the way in which the processes of people management are applied in a public organization, analyzing the processes and practices of management adopted, the vision of the managers and servers, and the results achieved By the practices adopted aligned with the organizational strategy. In the case of a quantitative study aiming at the use of statistical surveys to reach the proposed objective, the method of application of questionnaire and interviews was used, where the data were tabulated and analyzed after the research in the public institution. As a result, the perception that the organization is aware of the strategic practices of the management of people adopted, as well as the new practices developed by the Human Resources area, aiming to generate greater employee satisfaction and to manage people Aligned with the organizational strategies, and in this way, generate greater results for the organization researched and for the society.

Key words: People Management, Strategy and Results

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas encontra-se em um constante processo de mutação, e os surgimentos de novas formas de pensar e agir estão ocasionando mudanças nos setores privados e públicos. Desta forma as organizações públicas estão revendo seus conceitos e exigindo dos seus servidores

mais responsabilidade, transparência e comprometimento em suas funções. A busca por servidores mais motivados e capacitados tornou-se necessidade das organizações públicas, que começaram a alinhar o ativo pessoal com as estratégias de alcance de resultados.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar se é possível uma organização pública adotar práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais, e para isso deve-se entender que as organizações vêm passando por diversas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, e para que as empresas possam se manter competitiva no mercado, torna-se necessário a inclusão de um processo de reestruturação, adotando novas tecnologias e modelos de gestão. Em consequência dessas transformações, as empresas estão valorizando mais as características pessoais de seus funcionários, e tornando esta mão de obra parte significativa para o alcance dos resultados organizacionais, sendo assim necessária, uma nova formulação do papel da área de Recursos Humanos.

Desta forma, devido ao aumento das exigências da sociedade sobre as organizações públicas, relacionadas ao melhor atendimento da demanda de serviços com eficiência e eficácia, e a utilização efetiva dos recursos públicos, como também devido às exigências organizacionais relacionadas ao alcance de resultados, a gestão de pessoas das organizações vem adotando processos e práticas de gestão que estejam alinhadas as estratégias organizacionais, para que assim possam desenvolver seu papel e auxiliar a organização no alcance de sua missão, visão e valores, tornando possível que a organização preste um serviço de qualidade, e consequentemente a satisfação do cidadão, que é o motivo e finalidade da existência de instituições públicas.

A evolução gerencial surgiu dos modelos tradicionais, inspirados nos padrões de metas racionais e de processos internos, onde inicialmente o principal objetivo era a produtividade e o lucro, características de um trabalho altamente mecanizado e com diversos critérios de eficiência. Depois surgiu o modelo das relações humanas que propõe ideias de alterar o grau de participação do indivíduo dentro da organização, desta maneira a atmosfera organizacional se alterou e a organização passou a ter equipes informais de trabalho para buscar resultados juntos com os superiores. Com a chegada dos anos 1950, as organizações começaram a ter que se adaptar com os avanços tecnológicos, surgimento de novos produtos e técnicas de fabricação, e com todo esse clima inovador nasce o modelo de sistemas abertos que se destaca pela flexibilidade e capacidade de interação da organização com o ambiente externo.

A nova fase da gestão proporcionou mudanças de conceitos, valores e paradigmas da sociedade, os métodos antes utilizados se tornaram ultrapassados, uma nova forma de gestão foi criada, o reconhecimento das pessoas dentro das organizações se tornou a estratégia principal. Ao perceber a importância das pessoas nas organizações, as empresas públicas ou privadas estão cada vez mais interessadas no capital intelectual e nas formas que essas pessoas atuaram na busca por resultados.

Nas organizações públicas onde o paternalismo está presente em todas as etapas da estrutura da administração, há a dificuldade de inserir um sistema de gestão de pessoas que busque

criar um ambiente satisfatório de trabalho e alcançar resultados que satisfaçam os usuários, servidores e a organização de um modo geral.

Diante da situação acima exposta, a pesquisa tem por objetivo responder ao seguinte questionamento: É possível uma empresa pública adotar práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais?

A partir da formulação do problema acima exposto, o objetivo da pesquisa é demonstrar como a Organização Pública X adota a gestão estratégica de pessoas com o objetivo de buscar melhores resultados e a satisfação dos servidores. Os objetivos específicos do estudo são: Levantar os processos de gestão de pessoas adotados pela Organização Pública X; Investigar como os processos de gestão são estruturados; Investigar se as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas as estratégias da Organização Pública X; Investigar quais as vantagens para a organização ao adotar uma gestão estratégica de pessoas; Identificar na visão dos gestores e dos servidores, quais os benefícios adquiridos pelas práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

A escolha justifica-se pela atualidade do tema, no qual vem sendo abordado e pesquisado por diversas organizações. Com as novas condições econômicas, avanços tecnológicos e a crescente abertura de novos mercados, as organizações estão sofrendo cada vez mais com as provocações das concorrências, o que faz com que essas comecem a planejar e desenvolver novas estratégias.

Para que os resultados planejados sejam alcançados de forma satisfatória, o sistema de gestão deve alinhar a situação do mercado atual com as estratégias organizacionais internas. Diversas organizações já perceberam esses novos processos de gestão, e buscam continuamente melhorias nos planejamentos organizacionais, reengenharia dos processos internos, além dos aumentos nos investimentos em capacitação para os funcionários, com o intuito de integrá-los com as novas estratégias adotadas pela organização, o que faz com que esses se tornem parte dessa técnica em busca de resultados.

A pesquisa destaca sua relevância, pois permite enfatizar a importância de alinhar os processos de gestão de pessoas às estratégias da organização, ordenando as pessoas à missão, visão, objetivos estratégicos e valores, além da percepção da cultura, adaptação às mudanças e a preocupação com as atividades e comportamento das pessoas, no qual ira transformar a estratégia competitiva em resultados com qualidade e a satisfação de corpo funcional.

2. MÉTODO

A metodologia se interessa pelo caminho escolhido para se chegar aos resultados proposto pela pesquisa; não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os métodos e técnicas. Desta maneira, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos utilizados na pesquisa, indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (MINAYO, 2007, p. 44).

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, laboratório e pesquisa de campo.

Bibliográfica: segundo Vergara (2013, p. 43), é um estudo sistematizado com base em revistas, livros, jornais, publicações, redes eletrônicas, de um modo geral, materiais de fácil acesso ao público em geral. Fonte de material analítico para qualquer tipo de pesquisa; Pesquisa de Campo: de acordo com Vergara (2013, p. 43), pesquisa de campo é uma investigação empírica no local onde ocorre um fenômeno. Pode haver entrevistas, aplicações de questionários e observações dos participantes e Estudo de Caso, que trata-se de uma pesquisa que tem profundidade e detalhamento, que pode ou não ser realizada em Campo

O estudo em questão trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. Quanto a de Campo, foi realizada para proporcionar um maior conhecimento do ambiente pesquisado. Houve ainda a fundamentação teórica do trabalho através de uma pesquisa bibliográfica. No Estudo de Caso foi realizado na Fundação HEMOPA, organização pública no qual os gestores e seus servidores são o público alvo da pesquisa em questão.

Em relação ao método de abordagem, Cervo; Bervian apud Andrade (2007, p. 120), trata como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários na investigação de um fenômeno para chegar-se a verdade ou ao resultado desejado.

Para o estudo foi utilizado o método dedutivo, o qual é considerado lógico, que pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas pela organização, e que serve de premissa para chegar a uma conclusão que já estava presente nas premissas trabalhadas, onde no estudo em questão, é importante demonstrar como a organização adota uma gestão estratégica de pessoas com o objetivo de buscar melhores resultados e a satisfação dos servidores. Este método pretende explicar por meio de uma cadeia de raciocínio descendente, o conteúdo das premissas colocadas pela organização.

Dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral ao particular, leva a conclusão (ANDRADE, 2007, p.121).

Os métodos de procedimento utilizados são o monográfico ou estudo de caso, onde a conclusão será feita através da análise das respostas de um questionário aplicado aos servidores, e um roteiro de entrevista realizado com os gerentes/gestores da Fundação, com o intuito de obter informações verdadeiras ou unificada dos resultados da pesquisa realizada em campo, e o método estatístico que irá permitir a comprovação das informações relatadas, e obter resultados gerais sobre sua natureza, ocorrência ou significado.

Sobre o método monográfico, Lakatos (2001, p. 108) relata:

O método monográfico consiste em um estudo de indivíduos, condições, instituições ou grupos com a finalidade de obter generalizações, em vez de se concentrar apenas em um aspecto, abrange o conjunto das atividades de um grupo social particular. Estuda o grupo de forma concreta evitando dissociação dos elementos.

O método Estatístico fundamenta-se na utilização da teoria estatística das probabilidades, suas conclusões apresentam grandes chances de serem verdadeiras, embora admitam certa margem de erro. (ANDRADE 2007, p. 123)

Universo e a amostra, que segundo Vergara (2013, p.46) trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entende-se, que nesse caso, população não é o número de habitantes de um determinado local, mas um conjunto de elementos que possuem características do estudo. População Amostra é uma parte do universo escolhida através de um critério de representação.

O universo da pesquisa de campo é representado por todos os servidores, de todos os setores, que trabalham na Fundação HEMOPA. De acordo com o departamento de recursos humanos da organização, trata-se de 657 servidores.

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra não probabilística definida por critérios aleatórios, sendo constituída por 52 servidores de diversos setores presentes na organização, 1 profissional da área de gestão de pessoas e 2 gestores. A amostra utilizada tem no total de 55 funcionários, o que corresponde a aproximadamente 8,4% do universo em questão.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: um questionário composto de onze perguntas objetivas com assuntos como: missão, visão e valores da organização, treinamento, qualidade de vida no trabalho, resultados, motivação e funções desenvolvidas, direcionado para os servidores da Fundação HEMOPA, e dois roteiros de entrevista, sendo um composto por sete perguntas abertas dirigidas para o Gestor de Pessoas, e outro contendo seis perguntas abertas voltadas para os demais gestores da organização. O intuito foi conhecer a visão dos gestores e servidores quanto aos benefícios adquiridos pelas práticas de gestão adotadas e identificar e coletar dados a respeito da gestão de pessoas, que são estrutura, processos e práticas adotadas pela organização estudada.

No que diz respeito ao tratamento de dados, Vergara (2013, p. 56), trata como seção na qual se explica como se pretende tratar os dados coletados, justificando porque tal tratamento se adequa aos propósitos do estudo.

O tratamento dos dados coletados foi analisado conforme o tipo de instrumento utilizado na pesquisa através das respostas aos questionários encaminhados à organização e respondido pelos servidores, e as entrevistas realizadas pelos pesquisadores junto aos gestores. No questionário aplicado aos servidores, houve o tratamento dos dados através do Excel, no qual foi apresentado o resultado em forma de gráfico de acordo com as respostas coletadas. O roteiro de entrevista aplicado aos gestores e ao profissional de gestão de pessoas foi analisado através dos relatos feitos, criando um relatório sobre cada pessoa entrevistada, objetivando a exposição dos dados de forma que a veracidade das respostas seja mantida.

3. RESULTADO/ DISCUSSÃO

O estudo de caso Gestão Estratégica de Pessoas: As práticas adotadas por uma empresa pública e o impacto na gestão e na satisfação dos servidores, foi realizado no HEMOPA – Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará situada na cidade de Belém/PA à Travessa Padre Eutíquio, 2109 – Batista Campos.

A Fundação HEMOPA foi criada no dia 2 de agosto de 1978, através do Decreto 10.741, em virtude da autorização contida na Lei 4.771, de 11 de maio de 1978, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira.

Inicialmente sua denominação foi de Fundação Centro Regional de Hemoterapia do Pará FUNEPA, mas a partir de 1982, com a expansão dos serviços, passou a ser denominada Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará – HEMOPA, e em 1994 foi transformada em uma Fundação de direito público.

A Fundação HEMOPA é o hemocentro responsável pela Política Estadual de Sangue do Pará, pelo atendimento da demanda transfusional das redes hospitalares públicas e privadas do estado e pelo atendimento de portadores das doenças do sangue.

Atualmente a Fundação HEMOPA oferece produtos e serviços de qualidade com o elevado índice de satisfação dos clientes. Já conquistou e está sempre em busca de reconhecimento pelos modelos de gestão adotados. Além de obter diversos reconhecimentos e certificações, a mais recente conquista foi o reconhecimento pela Organização Nacional de Acreditação (ONA/2009) tornando-se o único hemocentro do país com essa referência e a posição de segundo melhor hemocentro do Brasil, de acordo com o Ministério da Saúde.

A Fundação HEMOPA destaca-se pelos seus avançados métodos de gestão, e pela criteriosa definição de sua missão, visão e valores.

Missão: Atender com segurança às demandas da sociedade, na área de sangue, e coordenar a hemorrede do estado do Pará.

Visão: Firmar-se internacionalmente, como organização pública de excelência técnico-científica em hemoterapia, hematologia e apoio ao transplante.

Valores: Comprometimento; Integração; Humanização; Respeito.

Com o hemocentro coordenador localizado em Belém – PA, a Fundação possui a integração com mais três hemocentro espalhado pelo estado do Pará, estes localizados em: Castanhal, Marabá e Santarém.

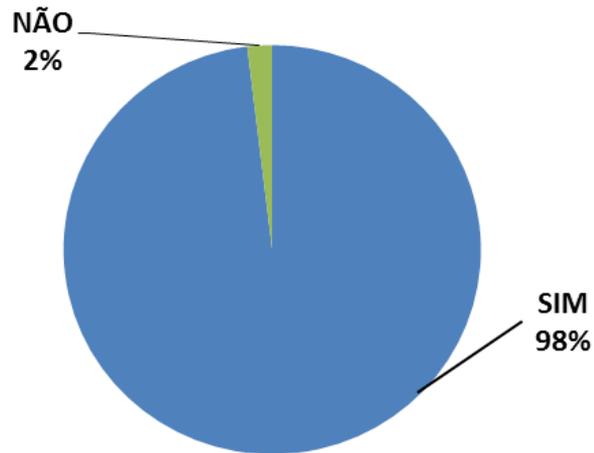
3.1 Análise das Respostas ao Questionário

As questões são objetivas, sendo permitido marcar somente uma alternativa em cada questão, além de conter um campo que permitiu o preenchimento, caso houvesse, alguma observação ou sugestões. A pesquisa foi realizada no período de 20/10/2016 à 25/10/2016, nos horários de 08:00 às 12:00 horas, no prédio do Hemocentro coordenador da Fundação HEMOPA.

No gráfico 1 a seguir, percebe-se que quase a totalidade dos entrevistados tem conhecimento da missão, visão e valores da Fundação, ou seja, os servidores estão alinhados e bem informados a respeito das declarações estratégicas da organização.

Gráfico 1 – Conhecem a Missão, visão e Valores da Fundação.

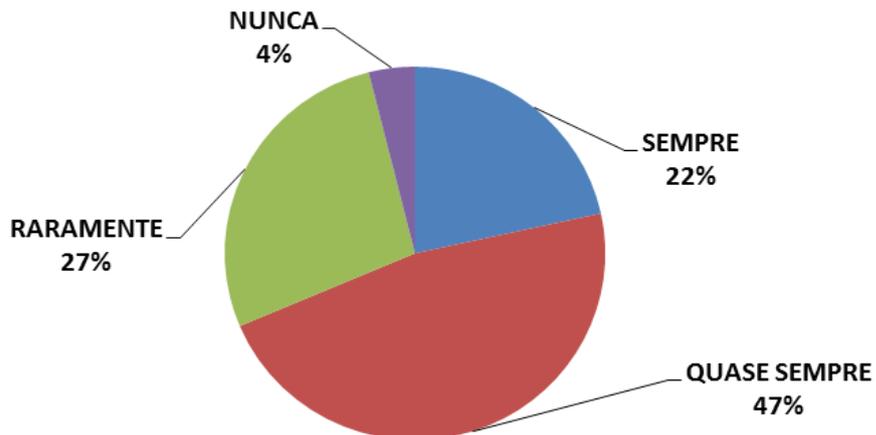
Conhecem a missão, visão e valores da Fundação



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 2 – Participação nas ações desenvolvidas pela Gestão de Pessoas

Participação nas ações desenvolvidas pela Gestão de Pessoas



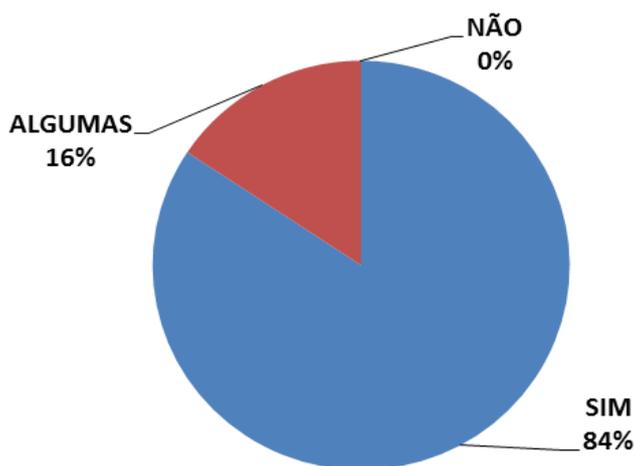
Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 2, embora a maioria dos entrevistados sempre ou quase sempre participem das ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, ainda há um quantitativo considerável de servidores, em torno de um terço, que raramente ou nunca participam das ações. Observa-se com

base nas respostas que a área de gestão de pessoas juntamente com os gestores precisam criar estratégias para abranger o maior número possível de servidores nas ações desenvolvidas pela área.

Gráfico 3 – Conhecem as competências de sua função na Fundação

Conhecem as competências de sua função na Fundação

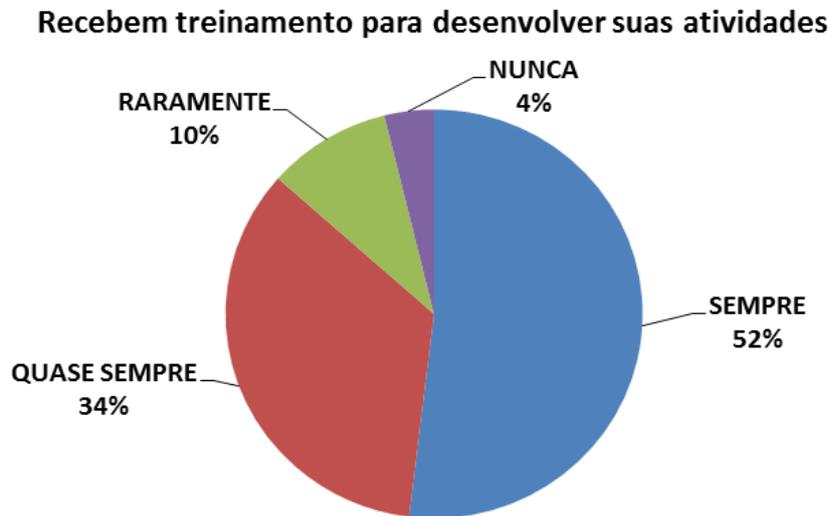


Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 3, observa-se que 84% dos servidores tem total conhecimento das competências necessárias na sua função, porém 16% da totalidade não tem conhecimento. É de extrema importância para a Fundação que os servidores conheçam suas competências, e embora já sejam feitas várias ações, há a necessidade de ter uma preocupação maior, especialmente por parte dos gestores em esclarecer as competências desenvolvidas por eles.

No gráfico 4 abaixo, embora praticamente a totalidade dos entrevistados relatem receber treinamentos pela Fundação para desenvolver suas atividades, há alguns servidores que dizem não receber treinamento, e embora sejam poucos, há a necessidade de atenção para que todos estejam capacitados para o desenvolvimento das atividades. É importante avaliar, não só a qualidade dos treinamentos como também a comunicação, identificar se todos os funcionários obtiveram informações sobre os treinamentos ofertados pela organização e quais são os critérios para inscrição desses servidores.

Gráfico 4 – Recebem treinamento para desenvolver suas atividades

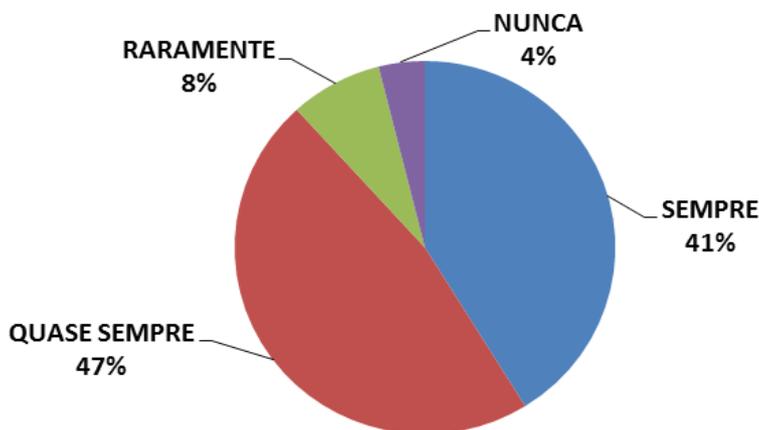


Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 5 – Se sentem preparados pela capacitação disponibilizada pela Fundação para atingir a missão, visão e valores.

Fundação para

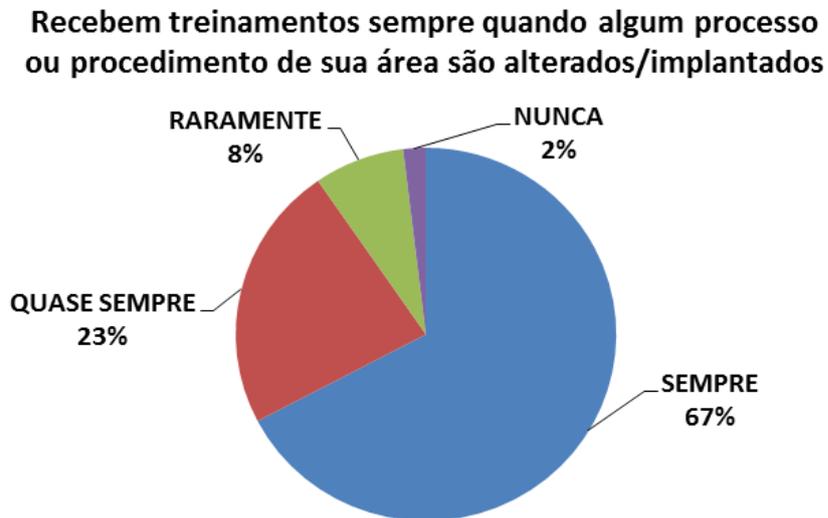
Se sentem preparados pela capacitação disponibilizada pela Fundação para atingir a missão, visão e valores



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 5, observa-se que grande parte dos entrevistados sentem-se preparados para atingir a missão, visão e valores da organização, no entanto 12% reforçam que não passam pela capacitação disponibilizada pela Fundação. Cabe à gestão de pessoas, oferecer mecanismos que possibilitem a melhor preparação dos servidores, para que desta forma, esses se motivem e realizem suas atividades da melhor forma possível, com intuito de alcançar os resultados esperados pela Fundação.

Gráfico 6 – Recebem treinamentos sempre quando algum processo ou procedimento de sua área são alterados/implantados

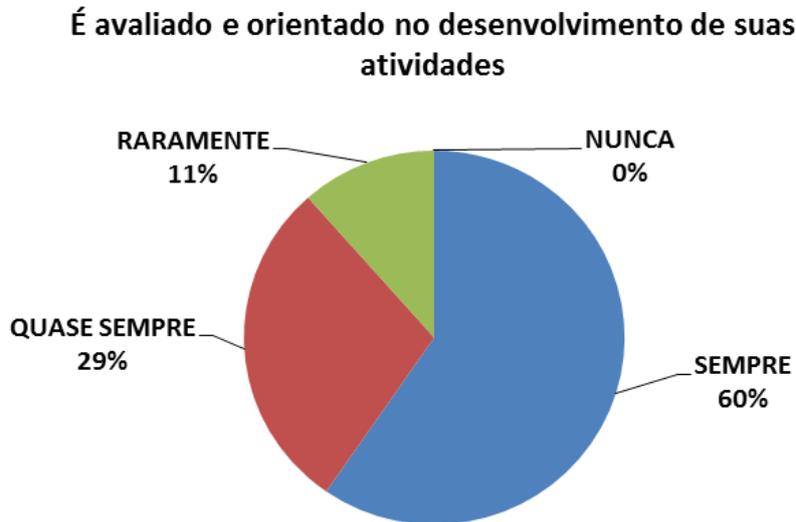


Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 6, percebe-se que a Fundação trabalha de forma que quando há alterações de processos ou procedimentos, é desenvolvido um plano de capacitação dos servidores vinculado a essas mudanças, porém ainda há um percentual significativo de servidores que alegam não receber esse tipo de treinamento. É importante que a Fundação busque a totalidade de servidores treinados, para que desta forma, os processos e procedimentos sejam bem executados pelos servidores.

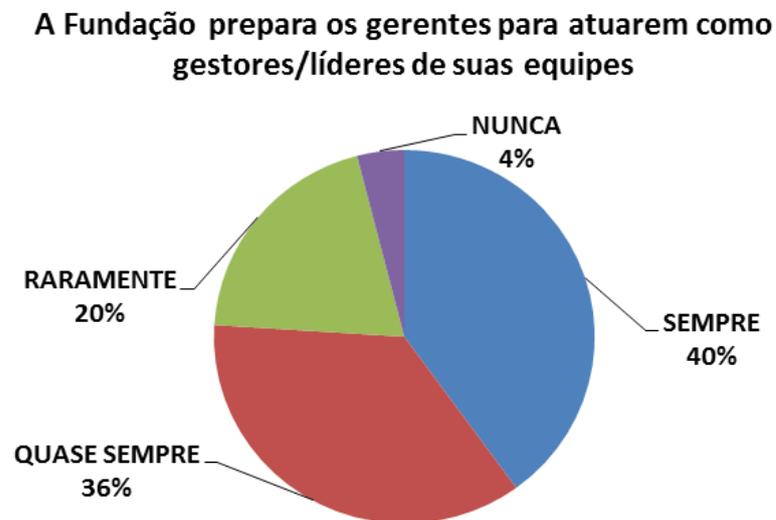
No gráfico 7 a seguir, com base nas respostas apresentadas, 40% dos servidores relatam que não são avaliados ou orientados nas atividades desenvolvidas no dia a dia de sua função. Mesmo com um percentual significativo de servidores que dizem receber avaliação e orientação, é necessário que a organização trabalhe melhor seus sistemas de avaliação de desempenho, e a crie um vínculo entre as avaliações de desempenho e as ações de reconhecimento internas, com intuito de motivar os servidores a irem em busca dos treinamentos.

Gráfico 7 – É avaliado e orientado no desenvolvimento de suas atividades



Fonte: Elaborado pelos autores

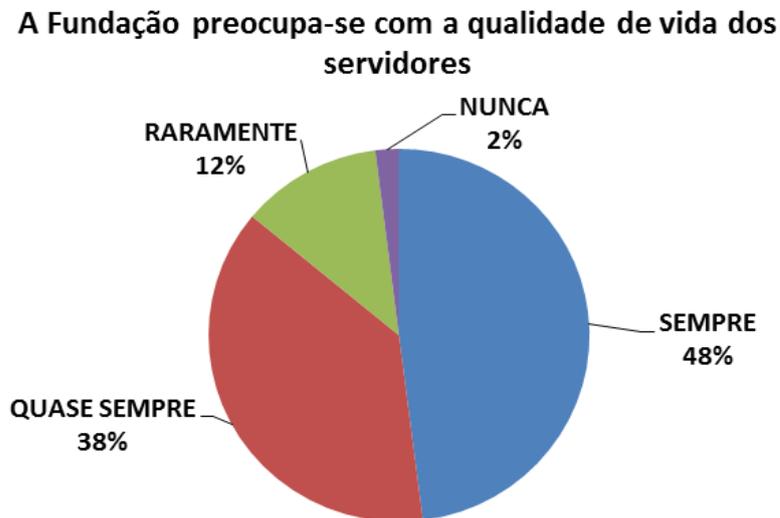
Gráfico 8 – A fundação prepara os gerentes para atuarem como gestores/líderes de suas equipes



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 8, observa-se que quase 1/3 dos entrevistados relatam que a organização não se preocupa em preparar os gerentes para atuarem como gestores/líderes. Isso permite a gestão de pessoas trabalhar com a capacitação e treinamento para formação de líderes, pois a Fundação reconhece a importância de ter líderes em sua equipe para motivar e integrar os servidores com a execução de seus trabalhos, com intuito de alcançar o resultado desejado pela Fundação.

Gráfico 9 – A Fundação preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores



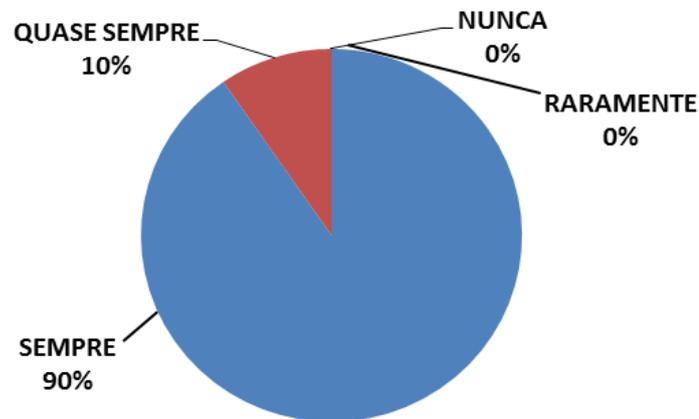
Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 9, embora grande parte dos entrevistados conheçam os programas de qualidade de vida oferecidos pela Fundação, ainda existem 14% dos servidores que relatam desconhecer estes programas. É necessário identificar se os servidores não participam das atividades oferecidas por falta de informação e conhecimento ou por não adequação. Cabe a gestão de pessoas criar uma oportunidade de melhoria no sentido de criar estratégias de divulgação dessas ações e identificação dos programas adequados para os perfis dos servidores existentes na Fundação.

A seguir no gráfico 10, todos os entrevistados acreditam na importância das atividades desenvolvidas para o alcance dos resultados da organização, desta forma conclui-se que os servidores conseguem se enxergar no contexto organizacional. Faz-se necessário que a área de gestão de pessoas desenvolva seus subprocessos voltados a todos os servidores para que continuem sentindo-se capacitados e valorizados.

Gráfico 10 – Suas atividades contribuem para o alcance dos resultados da Fundação

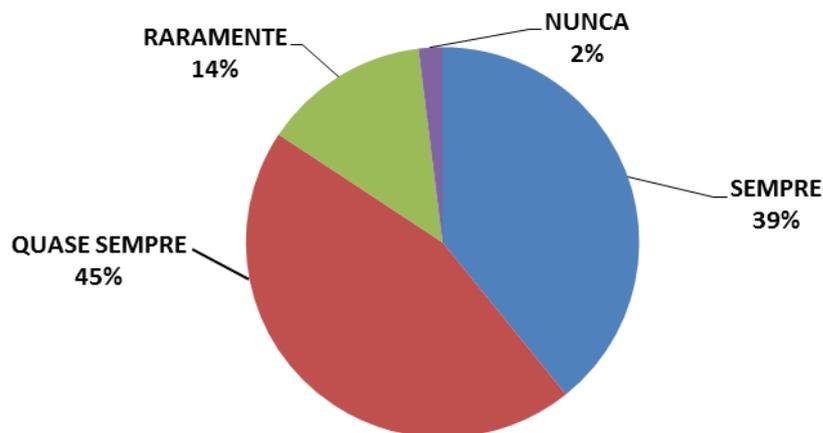
Suas atividades contribuem para alcance dos resultados da Fundação



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 11 – Se sentem motivados para o trabalho

Se sentem motivados para o trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 11, percebe-se que 16% dos entrevistados não se sentem motivados para o trabalho, desta forma é necessário identificar o motivo do descontentamento e desmotivação desses servidores, e trabalhar ferramentas para manter a motivação dos servidores que dizem já se sentir motivados. Deve ser ressaltado que as pessoas são os principais ativos da organização, e oferecer mecanismos para que essas se sintam motivadas e valorizadas nas funções desenvolvidas só traz benefícios positivos para a Fundação.

3.1.1. Comentários e Sugestões dos Respondentes

O questionário aplicado aos servidores da Fundação HEMOPA disponibilizaram os comentários e sugestões a seguir:

- Acredito que estaria mais motivada se fosse levado em conta a hierarquia funcional, pois infelizmente o desrespeito a hierarquia desmotiva e provoca “mimosidade” nos relacionamentos, além de comprometer o sucesso de uma gestão.

- Alguns cursos e treinamentos disponibilizados para os servidores seriam de grande importância também para os gerentes, muitas vezes participam apenas os agentes administrativos, porém, todos os cursos são muito enriquecedores e bem ministrados.

3.2 Análise das Respostas dos Entrevistados

Foram entrevistados os gestores das áreas de gestão de qualidade e gestão do ciclo de sangue, e a gestora da área de gestão de pessoas, por meio do Roteiro de Entrevista constante do Apêndice B. As respostas encontram-se transcritas no Apêndice C, identificadas pelas letras A e B.

A análise das entrevistas realizadas com os gerentes/gestores da Fundação HEMOPA, permitiu a identificação da importância da adoção de uma gestão estratégica de pessoas, de que forma esta gestão é aplicada, e que benefícios trazem aos servidores e a organização.

3.2.1 A Participação e as práticas adotadas pela área da gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico da organização

Identifica-se que área de gestão de pessoas participa constantemente do planejamento estratégico da Fundação HEMOPA, preocupando-se sempre em realizar reuniões periódicas junto à alta administração para trabalhar o alinhamento das estratégias da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, para assim juntos alcançar o objetivo da Fundação.

A Fundação HEMOPA possui um modelo de gestão que tem como pré requisito o planejamento estratégico, desta forma ela consegue realizar uma gestão estratégica de pessoas efetiva na empresa, de modo a auxiliar nos processos de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e análise de perfil dos funcionários para determinar em que atividade os mesmos serão alocados, alinhando assim os servidores aos objetivos da Fundação.

Cada ação desenvolvida pela gestão estratégica de pessoas é vinculada ao mapa estratégico da Fundação, onde todo o planejamento desenvolvido pela área é apresentado à alta administração para conhecimento e aprovação, para que assim haja o alinhamento dos processos e objetivos da área de gestão de pessoas com a estratégia organizacional.

De acordo com os gestores entrevistados, a gestão de pessoas se alinha as estratégias organizacionais levando em consideração no seu planejamento estratégico à missão, visão e valores da Fundação, e quais objetivos ela almeja alcançar, como também, priorizando sempre o sistema de trabalho, a capacitação, qualidade de vida, serviço de ouvidoria, avaliação de satisfação e realização de feedbacks relacionados às atividades que os servidores desenvolvem, para assim prepara-los e alinhá-los aos objetivos da organização.

3.2.2 Processos de Gestão de Pessoas desenvolvidos na Fundação HEMOPA

Os processos adotados pela gestão estratégica de pessoas na Fundação HEMOPA que foram identificados nas entrevistas realizadas, são Recrutamento e Seleção, que se dá por concursos públicos ou ingresso temporário, o qual é todo desenvolvido pela área de gestão de pessoas, o processo de gestão por competência que está iniciando este ano na Fundação e que irá trabalhar no mapeamento dos cargos e funções por competência para ser aplicado em seus servidores, e o processo de capacitação, que é descrita como “carro chefe” na Fundação, o qual é alinhado de acordo com o mapa estratégico da empresa e é todo trabalho junto com os gestores e servidores para ser definido as prioridades de capacitação, onde a área de gestão de pessoas tem como previsão o ano de 2019 para estarem 100% dos servidores capacitados.

Atualmente a Fundação possui um treinamento chamado de TPS – Treinamento Periódico em Serviço que está contido em todos os seus documentos, onde constam procedimentos operacionais padrões para todos os setores, e os servidores são treinados uma vez ao ano com base nesses documentos, sendo que esses treinamentos são registrados e é realizado uma prova para avaliar se o mesmo foi efetivo.

Outro processo utilizado é o treinamento de ingresso, que é realizado no período de 03 dias para que os recentes servidores tenham conhecimento do que é a Fundação, qual é a sua missão, visão, valores e objetivos, e para que eles conheçam um pouco de cada setor, para assim compreender com será seu papel dentro da Fundação e qual a importância da função que irão exercer. Há também um processo de educação à distância, criada principalmente por conta dos Hemonúcleos e Hemocentros Regionais que são unidades menores mais que possuem servidores com necessidade de treinamentos para se manterem atualizados nos processos e práticas da Fundação.

Utiliza-se também o processo de avaliação de desempenho, no entanto segundo responsável pela área de gestão de pessoas, este processo foi suspenso no Ano de 2015 para reestruturar o modelo utilizado, pois o mesmo é aplicado com base nas competências, e este ano foi atualizado as competências das funções na Fundação, desta forma, primeiro os servidores precisam receber os devidos treinamentos, para assim no Ano de 2017 voltar a utilizar o processo de avaliação de desempenho.

A Fundação também adota processos vinculados à qualidade de vida e saúde do servidor, onde são utilizados eventos sociais relacionados a datas comemorativas para proporcionar um melhor envolvimento entre os servidores, um programa de controle médico e saúde ocupacional – PCMSO para realização de exames admissionais, periódicos, demissionais e de retorno ao trabalho, e trabalhos de vacinação e palestras educativas. Por fim a Fundação possui uma Fisioterapeuta do Trabalho que vem realizando análises individuais dos servidores especialmente nas áreas que possuem movimentos repetitivos, e que criou um mapa ergonômico para que cada pessoa possa fazer uma ginástica laboral no seu dia a dia de trabalho.

3.2.3 Planejamento estratégico das ações realizadas pela área de Gestão de Pessoas

Identifica-se que a área de gestão de pessoas realiza constantemente um planejamento estratégico de suas ações em reuniões com todos os envolvidos na área, vinculando sempre suas estratégias ao mapa estratégico da Fundação, e para o respectivo planejamento baseiam-se nos processos padrões de Recursos Humanos, em legislações que determinam a quantidade de servidores necessários para cada área, e nos processos de competência de cargo e função, de capacitação, avaliação de desempenho e qualidade de vida.

3.2.4 Estruturação dos processos desenvolvidos pela área de Gestão de Pessoas

De acordo com as entrevistas realizadas, os processos desenvolvidos pela área de gestão de pessoas são sistema de trabalho, capacitação, avaliação de desempenho e qualidade de vida.

3.2.5 Objetivo da adoção da Gestão Estratégica de Pessoas

O objetivo em adotar a gestão estratégica de pessoas é alinhar as pessoas às estratégias organizacionais, prepara-las para atingir a missão, visão, valores e objetivos da organização. Hoje a Fundação afirma que conseguiu atingir sua visão que é ser reconhecida internacionalmente, e a gestão estratégica de pessoas teve grande participação no alcance desse resultado, e vem trabalhando também dia a dia em busca do alcance da missão da Fundação. Ressalta-se também a grande preocupação em formar líderes, onde este ano esse programa não foi cumprido a risca por conta da certificação da Fundação HEMOPA, porém a área de gestão de pessoas já vem trabalhando também em cima deste programa, para aplicá-lo novamente e conseguir gerar mais resultados positivos para empresa.

3.2.6 Vantagens e resultados adquiridos pela Fundação HEMOPA devido à adoção de uma Gestão Estratégica de Pessoas

A vantagem em se adotar uma gestão estratégica de pessoas, é que permite a elaboração de um planejamento estratégico que define as prioridades da área vinculadas aos objetivos organizacionais, e realiza ações vinculadas à missão, visão, valores e objetivos da Fundação, baseando-se também nos recursos financeiros da organização.

A adoção da gestão estratégica de pessoas se torna vantajosa, pois hoje as pessoas se tornaram um diferencial competitivo, e para que haja esse envolvimento entre pessoas e organização, para alinhar essas pessoas aos principais objetivos da Fundação, é necessário a adoção da gestão estratégica de pessoas, que com seus processos e práticas irá permitir e facilitar este envolvimento desejado, e permitirá manter a Fundação muito bem avaliada quanto à prestação de serviços públicos.

De acordo com os gestores entrevistados, a adoção das práticas de gestão de pessoas geram resultados para a Fundação, o qual é medido por meio do desempenho de seus indicadores, onde será verificado se as estratégias estabelecidas pela área estão sendo eficientes, eficazes ou

efetivas, e se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.

3.2.7 Participação da Gestão Estratégica de Pessoas na motivação dos servidores

De acordo com os gestores entrevistados, a motivação é um subprocesso tratado pela área de gestão de pessoas, e uma das ações realizadas em benefício dos servidores, foi a criação do setor SAS – Serviço de Atendimento a Saúde do Trabalho, que é responsável não somente pela segurança e saúde do trabalho, mais também pela questão motivacional. A Fundação HEMOPA investe muito em seus servidores com oficinas voltadas ao atendimento, cursos de capacitação, e diversos outros projetos e ações, para que os mesmos possam se sentir motivados, valorizados e integrados à organização.

Em respostas de ouvidorias na Fundação percebe-se uma boa avaliação dos servidores que se propõe a avaliar, porém não há como afirmar com certeza que todos se sintam motivados, pois a motivação é um processo intrínscico em cada pessoa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que de acordo com o referencial teórico utilizado e com a pesquisa realizada em campo, que a instituição pública tem a preocupação de manter-se atualizada de acordo com as mudanças do mercado de trabalho atual, envolvendo seus servidores, hoje considerados como parceiros aos objetivos e resultados que a organização deseja alcançar, e não mais como apenas mão de obra.

Baseado na aplicação dos questionários e das entrevistas identifica-se que a instituição pública vem utilizando diversos processos e práticas de gestão estratégica de pessoas alinhadas às estratégias organizacionais, com o objetivo de valorizar seus servidores disponibilizando benefícios e recursos necessários para manter a sua excelência e motivação, melhorar o desempenho de sua equipe, e para o alcance de suas metas.

Detectou-se como a organização pública adota a gestão estratégica de pessoas com o objetivo de buscar melhores resultados e a satisfação dos servidores, visto que a Fundação HEMOPA vem trabalhando com a gestão estratégica de pessoas e utilizando todos os processos e práticas de gestão, todas alinhadas às estratégias organizacionais, para envolver seus funcionários como parceiros motivados nos objetivos e metas que a Fundação almeja alcançar.

Foi possível identificar os processos de gestão de pessoas que a Fundação HEMOPA adota, como também de que forma esses processos são estruturados e são alinhados às estratégias organizacionais.

Identificou-se que ao utilizar a gestão estratégica de pessoas há diversas vantagens e benefícios tanto para seus servidores quanto para a própria organização, pois além de permitir que a Fundação possua funcionários capacitados e motivados, permite também o alcance de suas metas, que em geral se resume na sua visão, missão e valores.

Na pesquisa realizada em campo fica evidente a preocupação da Fundação HEMOPA em seguir os processos e práticas necessários para garantir a motivação de seus servidores, e a busca para alcançar um processo eficiente de treinamento e desenvolvimento, como também para a capacitação de líderes, para que assim a Fundação possa obter a máxima excelência de sua equipe na busca do alcance de seus resultados.

Como sugestão à organização aponta-se a necessidade de trabalhar em processos que possam envolver e motivar todos ou maior parte dos servidores da Fundação HEMOPA, criar estratégias que possam abranger maior número possível de servidores nas ações desenvolvidas pela área de gestão de pessoas e na participação de treinamentos relacionados aos conhecimentos das atividades necessárias para desenvolver determinada função, fornecer mecanismos que permitam a preparação e capacitação de sua equipe, trabalhar melhor seu sistema de avaliação de desempenho e preparar seus gerentes para atuarem como gestores/líderes.

No andamento do presente estudo observaram-se algumas sugestões para elaboração de novas abordagens sobre o tema, possibilitando o seu aperfeiçoamento, como: Pesquisa de satisfação dos servidores em relação às práticas, rotinas e controles internos desenvolvidos pela organização; Eficácia do desenvolvimento de líderes na organização; Análise do clima organizacional; Aplicabilidade dos instrumentos de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em públicas**. 3. ed. São Paulo: EDUCS, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Clen Gomes; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; Et Al. **O processo da estratégia**: contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MOREIRA, Wellington. **Tecnologia em administração de pequenas e médias empresas**: módulo I. Paraná: UNOPAR, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; Et Al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ULRICH, David. **Campeões de recursos humanos, os**: Inovando Para Obter os Melhores Resultados. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em cliente e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2007.

