



# FÓRUM DA REDE DE GESTÃO PÚBLICA DO PIAUÍ – REGEPI

**Inovação na Gestão Pública**

# ANAIS

**VOLUME 01  
ANO 2018**



**Embrapa**



**Ministério  
da Fazenda**



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO (Comunicação Oral)



*Embrapa*



**Ministério  
da Fazenda**



Fórum da Rede de Gestão  
Pública do Piauí - REGEPI

## SUMÁRIO

O PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS BRASILEIROS FRENTE AOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL (Autor (a) Rigoberto Veloso de Carvalho).....4

PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS NO INTUITO DE MELHORAR A QUALIDADE E A EXCELÊNCIA DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA BIBLIOTECA COMUNITÁRIA JORNALISTA CARLOS CASTELLO BRANCO DA UFPI: Um estudo no *Campus* Ministro Petrônio Portela (Autor (a) Mário Fernandes Lima; Rigoberto Veloso de Carvalho) **18**

OS OBSTÁCULOS E A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS (Autor (a) Dara Maria Araújo Luz; Jocyane de Sousa Possidônio dos Santos; Rafaela Sousa Lima) **30**

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso na Divisão de Recursos Humanos da UFPI-CSHNB (Autor (a) Antonia Talita de Deus Sousa, Beatriz Silva de Araújo, Sara Santos Moura Soares) **45**



Ministério  
da Fazenda





**PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS NO INTUITO DE MELHORAR A QUALIDADE E A EXCELÊNCIA DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA BIBLIOTECA COMUNITÁRIA JORNALISTA CARLOS CASTELLO BRANCO DA UFPI: Um estudo no *Campus* Ministro Petrônio Portela**

**RESEARCH ON THE SATISFACTION OF USERS IN ORDER TO IMPROVE THE QUALITY AND EXCELLENCE OF THE SERVICES OFFERED BY THE COMMUNITY LIBRARY CARLOS CASTELLO BRANCO OF THE UFPI: A study in the *Campus* Minister Petrônio Portela**

**Mário Fernandes Lima<sup>1</sup>**

**Rigoberto Veloso de Carvalho<sup>2</sup>**

**RESUMO**

Esta pesquisa em andamento tem como objetivo analisar o nível de satisfação dos usuários da Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco (BCCB) da UFPI, *Campus* Ministro Petrônio Portela como forma de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários. A avaliação dos serviços nas instituições públicas é importante, pois corrige os rumos do planejamento nestas instituições. A busca dos objetivos das organizações públicas é oferecer um serviço eficiente e qualificado ao cidadão. Tenta-se com esta pesquisa perceber a importância da melhoria dos serviços aos usuários, pois o estudo da qualidade é algo multifário e evolutivo. A pesquisa será quantitativa por mensurar os nível de satisfação e a qualidade percebida. Para a coleta dos dados pretende-se um *survey* com uma amostra correspondente a 10% dos usuários nos três turnos de funcionamento. Os resultados serão tratados com o auxílio dos softwares *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e o *SmartPLS*.

**Palavras-chave:** Satisfação do usuário. Gestão da qualidade. Serviço público. Biblioteca Comunitária UFPI.

**ABSTRACT**

This research in progress aims to analyze the level of satisfaction of users of the Community Library Carlos Castello Branco (BCCB) of the UFPI, *Campus* Minister Petrônio Portela as a way to improve the

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional, da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Servidor da UFPI *Campus* Ministro Reis Veloso, Parnaíba, PI. E-mail: marioflima@ufpi.edu.br.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional, da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Servidor da UFPI *Campus* Ministro Petrônio Portela, Teresina, PI. E-mail: rigobertoveloso@ufpi.edu.br.



quality of services offered to users. The evaluation of services in public institutions is important, as it corrects the direction of planning in these institutions. The pursuit of the goals of public organizations is to offer an efficient and qualified service to the citizen. This research tries to understand the importance of improving services to users, since the study of quality is multifarious and evolutionary. The research will be quantitative by measuring the level of satisfaction and perceived quality. To collect the data, a survey with a sample corresponding to 10% of the users is required in the three shifts. The results will be treated with the software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and SmartPLS.

**Key-words:** User satisfaction. Quality management. Public service. UFPI Community Library.

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão tem se tornado foco de discussões, sobretudo nas Instituições de Ensino Superior, uma vez que o aperfeiçoamento do sistema educacional como um todo proporciona o exercício da cidadania e é visto como um diferencial para o desenvolvimento sustentável; fatores latentes em um mundo globalizado e competitivo (FOWLER, 2008).

Para Abrucio (1999), uma das principais revoluções, do modelo gerencial de administração pública, se deu pela introdução da perspectiva da qualidade no setor público, associada aos métodos gerenciais do setor privado.

Paladini (2010) é contundente ao afirmar que quando se trata de serviço público a possibilidade de ofertá-lo com qualidade é uma necessidade, sobretudo quando se trata de gestão. Sendo assim, algumas razões justificam o empenho do poder público em mostrar interesse em discutir qualidade e produtividade do serviço público.

Esta ideia também é compartilhada por Jacquiminut (2012) ao relatar que a qualidade do setor público vem sendo questionada, particularmente no Brasil. De um lado a população, cada vez mais ciente de sua cidadania, de outro lado problemas estruturais como orçamento escasso, falta de qualificação dos agentes públicos, desgaste da imagem do governo, transparência na aplicação de recursos; elementos que influenciam como forte apelo de marketing.

Contudo, é de fundamental importância avaliar o nível de satisfação e qualidade percebida pelos usuários de bibliotecas, uma vez que não é tarefa fácil mensurar a qualidade dos serviços ofertados, sobretudo serviços de informação. A biblioteca é por excelência um centro de informação que presta relevantes serviços à comunidade e, no caso da Biblioteca Comunitária da UFPI, à comunidade universitária e a comunidade geral.







## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Pretende-se com a pesquisa medir o nível de satisfação dos usuários da BCCB em relação aos serviços prestados pelo setor já que não se trata apenas de uma biblioteca universitária, mas aberta a toda a comunidade teresinense/piauiense. Analisa-se a satisfação por ser diretamente influenciada pelas percepções da qualidade. Embora haja importantes estudos já realizados em nível global, nesta linha, não foram notados estudos semelhantes em bibliotecas comunitárias, mas apenas em bibliotecas universitárias. Haja vista, as bibliotecas comunitárias têm um leque maior de usuários com necessidades distintas de informação além das demandas da comunidade acadêmica.

Neste estudo o conceito de satisfação se ajusta a definição trazida por Parasuraman; Zeithaml e Berry (1998) que se traduz como o estado psicológico de satisfação do consumidor depois de satisfeita uma necessidade sua. Já a qualidade percebida, na visão dos mesmos autores, seria o julgamento ou opinião de valor acerca da excelência de um produto ou serviço utilizado.

Assim sendo, este estudo traz apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual o nível de satisfação e a qualidade percebida pelos usuários da BCCB em relação aos serviços oferecidos pelo setor?

Os itens propostos para a avaliação referem-se às dimensões de satisfação e qualidade percebida presentes na escala SERVQUAL de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1998), a saber: Tangibilidade (equipamentos, instalações físicas e aparência física dos funcionários); Confiabilidade (cumprimento nos prazos dos serviços e capacidade de resolução de problemas dos usuários); Capacidade de resposta (informação, atenção ao usuário e pronto-atendimento); Garantia (confiança nos funcionários, nível de educação dos funcionários e segurança na informação recebida); e, Empatia (atenção pessoal dos funcionários, identificação das necessidades dos usuários e conveniência dos horários de funcionamento da BCCB).

O problema de pesquisa em andamento ora apresentado leva a consecução de objetivos que tem o intuito de responder a questão em estudo. Assim constitui-se objetivo geral da pesquisa mensurar o índice de satisfação dos usuários da BCCB com o intuito de melhorar a qualidade e a excelência dos serviços oferecidos. Tal objetivo leva a consecução de objetivos específicos que trarão esclarecimentos acerca do objetivo geral, a saber: 1) mensurar o nível de satisfação do usuário quanto a qualidade da estrutura física e aparência dos funcionários da BCCB; 2) medir o nível de satisfação do usuário quanto ao cumprimento dos prazos e a capacidade de resolução de problemas por parte dos funcionários; 3) verificar o nível de satisfação dos usuários quanto ao pronto-atendimento das necessidades de informação e atenção dos funcionários; 4) verificar a satisfação dos usuários quanto a confiança nas informações fornecidas e o nível de educação dos funcionários da BCCB; e, 5) saber a satisfação quanto a atenção pessoal dos funcionários, identificação das necessidades do usuários e conveniência dos horários de funcionamento da BCCB.



Ministério da Fazenda



Esta pesquisa em andamento será trabalhada metodologicamente da seguinte forma: (i) para a apresentação, análise descritiva e teste de frequência e validade das variáveis da amostra será utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) v. 23; e, (ii) para a análise de equação estrutural será utilizado o *software SmartPLS*.

## 2 A AVALIAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NA PESQUISA

A avaliação corrige os rumos do planejamento nas organizações públicas ou privadas e constitui-se em uma etapa importante no ciclo administrativo. Em qualquer organização a qualidade dos serviços e/ou produtos ofertados está relacionada às necessidades dos usuários ou clientes (CAVALCANTI NETO; AQUINO, 2009), sendo que a avaliação serve ao propósito de gerenciar a qualidade; pois gerenciar uma organização, segundo Almeida *et al.* (2011), é gerenciar qualidade.

Neste sentido a avaliação “possibilita aos envolvidos os dados sobre a realidade e o favorecimento das necessárias tomadas de decisão, no sentido de uma efetiva superação de dificuldades, com consequente garantia da aprendizagem” (CAVALCANTI NETO; AQUINO, 2009, p. 226).

## 3 O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

O serviço público é um serviço de utilidade material desfrutável que é ofertado à sociedade através da Administração e seus representantes com o objetivo de promover o bem estar da coletividade ou simples conveniência do Estado (MEIRELLES, 2004).

Serviço público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (DI PIETRO, 2017, p.178). No setor público o atendimento é um serviço primário e fundamental já que, segundo Meirelles (2004) é o principal objetivo da Administração Pública que oferta este como um bem intangível aos usuários.

A importância do bom atendimento é corroborada por Araújo (2014), onde clientes atendidos de forma satisfatória geram pontos positivos e, clientes insatisfeitos com o atendimento, tendem a gerar um clima contraproducente aos negócios, desfocando assim os objetivos pretendidos pelas instituições em geral. Completou ainda que, é necessário que toda e qualquer organização tenha uma visão voltada para a satisfação dos clientes em relação a qualidade no atendimento e, como aspecto fundamental para esta visão, que desenvolvam ferramentas para identificar as insatisfações.





Alencar, Rodrigues e Figueiredo (2016), afirma que a prestação de um qualificado atendimento é uma inquietação ininterrupta para as instituições e deve ser estrategicamente planejada através de um bom sistema de gestão, pois as constantes mudanças do mercado tem levado informações sobre os direitos que os usuários possuem em relação ao setor público, tornando-os exigentes em relação aos serviços que desejam receber.

Para Araújo (2014, p. 12):

A visão voltada para o cliente implica atender às suas necessidades e respeitá-lo. A organização pública deve mudar seu comportamento, deve torna-se mais eficiente em relação à qualidade dos serviços que prestam ao público, ou seja, não basta satisfazer suas expectativas é preciso superá-las.

Tal afirmativa justifica-se pelo modelo gerencial adotado pela administração pública no Brasil na década de 90, com a reforma do Estado rompendo com o modelo burocrático vigente até então.

#### **4 AS EXIGÊNCIAS DA QUALIDADE E A QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Mensurar qualidade significa atender necessidades e desejos da melhor forma. Este processo ficou conhecido como ‘movimento pela qualidade’ como critério fundamental para a excelência e diferencial competitivo das organizações (SILVA; BARBOSA, 2002).

A qualidade “é um requisito essencial para uma empresa e a sua definição remete a necessidade de ser eficiente e eficaz na interação entre os meios que tem influência direta nos objetivos da organização” (ALENCAR, RODIGUES e FIGUEIREDO, 2016, p. 2).

Ainda de acordo com Silva e Barbosa (2002), a preocupação com a qualidade surgiu no Japão e ajudou a reconstruir uma nova fase da indústria, um processo que envolve toda organização interna e externamente. O objetivo da qualidade é atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, portanto, tratar das exigências da qualidade, pode referir-se integralmente a figura do cliente como objetivo final da de seu conceito.

Nota-se que os conceitos de qualidade são aplicados ao setor público pela justificativa da obrigação de servir a coletividade. Parente Filho (1991), de forma enfática, destaca que para se alcançar a qualidade no setor público é fundamental a motivação e a participação ativa dos agentes públicos com foco nos resultados de suas atribuições.

Percebe-se no atual momento uma inquietação por parte das instituições públicas na busca da melhoria da qualidade na prestação dos seus serviços à sociedade, seja nas





ações para solução de demandas, quanto no desenvolvimento de projetos e programas, ou seja, promover através de políticas públicas, o bem estar social (ALENCAR, RODRIGUES, FIGUEIREDO, 2016; ERDMAN, 2011; JUNQUILHO, 2010; PALADINI, 2010; PARENTE FILHO, 1991).

Registra-se iniciativas, neste sentido, como o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, que tinha o objetivo de otimizar todos os serviços oferecidos pelo setor público, ou seja, “[...] com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005). Vale ressaltar que o GESPÚBLICA foi revogado pelo Governo Federal através do Decreto 9.094/17 de 17 de julho de 2017.

Os autores Parasuraman; Zeithaml e Berry (1988, p. 13) consideram qualidade percebida como “[...] o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade geral de um serviço” e satisfação do usuário como “[...] um resumo do estado psicológico resultante quando a emoção em torno de uma expectativa é combinada com sentimentos anteriores do consumidor sobre uma experiência de consumo” (tradução nossa). Isto vale tanto para o consumo de bens quanto de serviços, ressaltam os autores.

Na afirmação de Nascimento e Campos (2014, p. 82),

Através dos serviços prestados por uma biblioteca, é possível medir o desempenho das IES, pois, na medida em que a biblioteca melhora o desempenho dos seus serviços, maiores são as possibilidades de apoiar os programas educacionais e, conseqüentemente, de obter vantagem competitiva.

No Quadro 1, a seguir, os autores supra citados sintetizaram os principais estudos feitos em bibliotecas universitárias sobre a satisfação dos usuários e suas avaliações sobre e a qualidade dos serviços em várias partes do mundo.

**Quadro 1 – Principais estudos empíricos feitos em bibliotecas universitárias**

AUTOR(ES) / DATA / LOCAL	MODELO
Shoeb (2011), Bangladesh	Modelo SERVQUAL modificado.
Rocha (2011), RN/Brasil	Modelo SERVQUAL e SERVPERF.
Jayasundara, Ngulube e Minishi (2010), Sri Lanka	Grupos focais.
Pinto, Fernández e Gómez (2010), Espanha	Modelo BIQUAL.
Kiran (2010), Malásia	Modelo SERVQUAL.

Ahmed e Shoeb (2009), Bangladesh	Modelo SERVQUAL.
Freitas, Bolsanello e Viana (2008), Brasil	Modelo SERVQUAL.
Nejati e Nejati (2008), Teerã	Modelo SERFPERF.
Cozin e Torrini (2008), SP/Brasil	Análise de lacunas e análise qualitativa.
Sahu (2007), Índia	Modelo SERVQUAL.
Satohet <i>al.</i> (2005), Japão, Inglaterra e Finlândia	Grupos focais e análise quantitativa.
Nagataet <i>al.</i> (2004), Japão, Inglaterra e Finlândia	Análise fatorial exploratória e confirmatória.
Sampaio <i>et al.</i> (2004), SP/Brasil	Modelo SERVQUAL.
Pinheiro e Godoi (2002), RS/Brasil	Análise de lacunas – importância x desempenho.

Fonte: Nascimento e Campos, 2014, p. 85.

Pode-se verificar que na maioria dos casos foi utilizado o modelo SERVQUAL para direcionar os estudos empíricos o que tem feito deste método um referencial para medir satisfação de clientes e a qualidade de serviços.

## 5 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO OBJETO DO ESTUDO

A Biblioteca Central da UFPI foi instalada em janeiro de 1973, resultado da fusão dos acervos existentes nas Bibliotecas das Escolas Isoladas de Medicina, Odontologia, Filosofia, Direito e Administração, quando da implantação da Fundação Universidade Federal do Piauí, instituída nos termos da Lei nº. 5.528, de 12/11/1968.

Em agosto de 1995 foi inaugurada a Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco (BCCB), órgão subordinado a Reitoria e que atualmente coordena 09 (nove) Bibliotecas Setoriais do Sistema de Bibliotecas da UFPI - SIBi/UFPI, instituído pela Resolução do Conselho Universitário nº. 26/93.

A BCCB tem a função de atuar na promoção do acesso à informação e dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Universidade, contribuindo para o desenvolvimento cultural, econômico e social do Estado do Piauí (UFPI, 2018). Possui o maior acervo físico do Estado com cerca de 182.000 exemplares, cobrindo todas as áreas do conhecimento e dando suporte ao ensino, pesquisa e extensão aos cursos ofertados pela UFPI e à comunidade geral. Possui uma área física construída de 4.194,81





m<sup>2</sup>e conta com a colaboração de 54 servidores efetivos, terceirizados e bolsistas. A BCCB tem horário de funcionamento de segunda a sexta-feira de 8h às 22h e aos sábados de 8h às 14h.

As bibliotecas têm grande peso quando da Avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) pelo Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior, representando 50% da nota neste quesito (FREITAS; BOLSANELLO; VIANA, 2008). Sendo assim, é fundamental conhecer as expectativas e percepções dos usuários em relação aos serviços oferecidos da BCCB o que implica também na qualidade da UFPI.

No contexto da avaliação de serviços de bibliotecas há estudos importantes a nível global em que foram aplicados vários métodos para a investigação; percebe-se que na sua grande maioria foi usada a escala SERVQUAL (NASCIMENTO; CAMPOS, 2014, FREITAS; BOLSANELLO; VIANA, 2008). Dentre os estudos mais representativos podem-se citar aqueles feitos por Chang e Hsieh (1996) que buscaram identificar o perfil dos usuários e o grau de envolvimento destes nas bibliotecas de Taiwan. O referido estudo serviu como base para o desenvolvimento das bibliotecas no país.

No caso de Bangladesh, Soeb (2011), fez estudos para verificar a qualidade percebida e a satisfação do usuário fazendo uma adaptação da Escala SERVQUAL. Neste caso o autor fez estudo com a escala SERVQUAL modificada constando cinco dimensões: garantia; coleção e acesso; empatia; biblioteca como lugar; confiabilidade, responsividade e tangibilidade, com a escala *Likert* de sete pontos no *survey*.

Em outra experiência de estudo com o modelo SERVQUAL, no Brasil, Freitas, Bolsanello e Viana (2008), fizeram investigações de avaliação da qualidade dos serviços em uma biblioteca universitárias no Rio de Janeiro, coletando amostra com 210 alunos de graduação. O estudo apontou alta prioridade quanto à resolução de problemas por parte dos funcionários, a existência de suporte técnico e o tempo do ciclo dos processos.

Em mais outra experiência de estudo no âmbito nacional Cozin e Turrini (2008), realizaram pesquisas no mesmo sentido em uma biblioteca universitária de São Paulo, também usando o modelo SERVQUAL, aplicando 232 *surveys* com alunos e professores. Os autores destacam a dimensão responsividade como a de maior *gap* entre os serviços percebidos e esperados. As dimensões segurança e confiabilidade demonstraram insatisfação; a dimensão empatia demonstrou baixo desempenho por parte dos servidores. Foi verificado neste estudo que a tangibilidade é a dimensão com um índice maior de satisfação por parte dos usuários.

Nascimento e Campos (2014) sintetizaram os principais estudos realizados neste sentido a nível global, como visto na Figura 1, que em grande maioria usaram a escala SERVQUAL, mostrando que este método trouxe uma relevante contribuição para os estudos de satisfação e qualidade percebida nos serviços.





Portanto, cabe a importância do andamento e finalização desta pesquisa com o objetivo de analisar o nível de satisfação e qualidade percebida na Biblioteca Comunitária da UFPI, com o intuito de buscar resultados mensuráveis e significativos para propor melhorias nos serviços prestados.

## 6 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem um caráter quantitativo tendo como foco principal o nível de satisfação e a qualidade percebida pelos usuários em relação aos serviços oferecidos pela BCCB.

Para a coleta de dados será usado um *survey* com assertivas da Escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), constando algumas variáveis escolhidas para o objeto em estudo que contempla todos os pontos a serem avaliados pelos usuários. O instrumento de coleta de dados tem 16 questões com perguntas fechadas divididas em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Quadro 2), e será analisado através da escala *Likert* de cinco níveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo, concordo parcialmente, concordo totalmente.

Para a análise dos resultados, avaliação e modelagem de equações estruturais, coeficiente das variáveis e análise fatorial será utilizado o *software SmartPLS* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005 *apud* COSTA; SILVA, 2016).

O controle de acesso e a quantificação dos participantes da pesquisa se dará através do portão antifurto que, como exemplo de quantificação, registrou no mês de abril de 2018 um total de 144.000 usuários. Este total dividido por 24 dias úteis de funcionamento, no referido mês, formou-se uma média diária de 6.000 usuários. Considerando-se que quando cada usuário entra e sai no espaço o portão registra duas vezes a mesma pessoa. Sendo assim os 6.000 usuários serão divididos por dois, o que dá um número de 3.000 usuários/dia. Considera-se que nessa amostra o número não é exato uma vez que o mesmo usuário poderá entrar e sair várias vezes como também inclui o trânsito de servidores do setor. No Quadro 2 a seguir constam as variáveis que irão compor o *survey*.

O cálculo amostral utilizado levou em consideração um erro de 5% e um intervalo de confiança de 95%. A amostra de 341 questionários se deu pela quantidade estimada de 3.000 usuários que diariamente frequentam a BCCB e a aplicação dos questionários será feita nos três turnos de funcionamento do setor, tendo assim uma representatividade da massa de usuários.

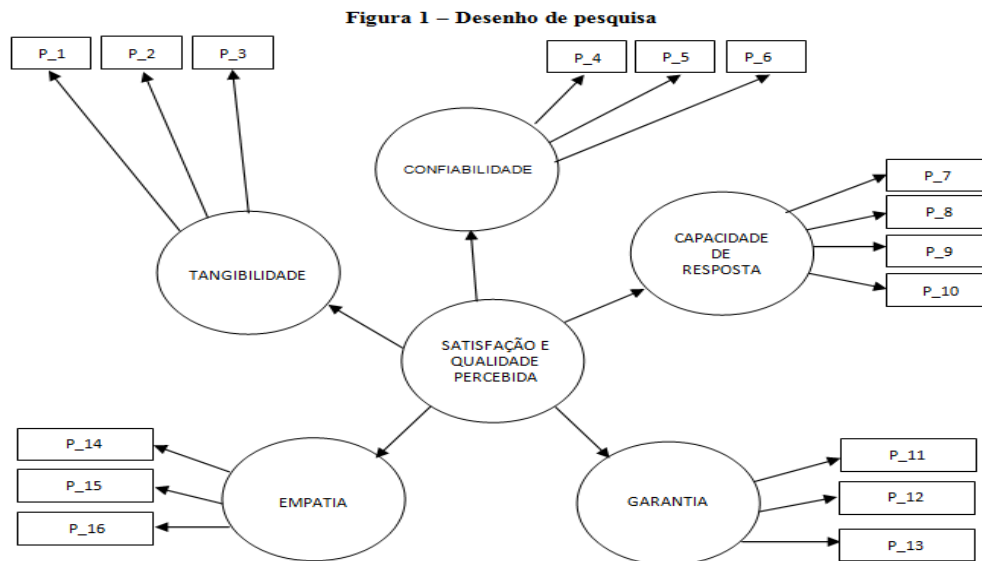
### Quadro 2 – Assertivas da escala SERVQUAL aplicadas à BCCB



<b>Tangibilidade</b> (aparência física do ambiente)	P_1. A BCCB possui equipamentos atualizados.
	P_2. As instalações físicas da BCCB são visualmente atraentes.
	P_3. Seus funcionários devem estar bem vestidos e arrumados.
<b>Confiabilidade</b> (funcionários que inspiram confiança)	P_4. Quando a BCCB promete realizar um serviço isto acontece no prazo prometido.
	P_5. Quando o usuário tem problema a BCCB consegue resolver.
	P_6. A BCCB fornece seus serviços no momento em que promete fazê-los.
<b>Capacidade de resposta</b> (fornecimento de serviços no tempo prometido)	P_7. Os funcionários da BCCB informam aos usuários exatamente quando os serviços serão executados.
	P_8. Os funcionários da BCCB prestam serviço de imediato aos usuários.
	P_9. Os funcionários da BCCB nem sempre estão dispostos a ajudar os usuários.
	P_10. Os funcionários da BCCB estão sempre ocupados demais para atender as solicitações do usuário.
<b>Garantia</b> (funcionários qualificados para responder às questões)	P_11. Você pode confiar nos funcionários da BCCB.
	P_12. Você se sente seguro em suas transações com dos funcionários da BCCB
	P_13. Os funcionários da BCCB são educados.
<b>Empatia</b> (atendimento atencioso)	P_14. Os funcionários da BCCB não lhe dão atenção pessoal
	P_15. Os funcionários da BCCB não sabem quais são suas necessidades
	P_16. A BCCB não possui horários de funcionamento convenientes para todos os seus usuários.

Fonte: Baseado em Parasuraman; Zeithaml e Berry (1988, p. 19-20).

A figura 1 abaixo representa o desenho da pesquisa tendo como constructo de primeira ordem a qualidade percebida e satisfação do usuário e como constructos de segunda ordem as cinco dimensões da escala SERVQUAL ladeadas pela referidas variáveis.



Fonte: Com base no modelo de Costa e Silva (2016, p. 1500).

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 173-199.

ALENCAR, T. C. S. B. D.; RODRIGUES, M. N. D. FIGUEIREDO, F. J. S. A qualidade do atendimento no serviço público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., 2016, João Pessoa. **Anais Eletrônicos...** João Pessoa: ABEPRO, 2016. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_324\\_30026.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2018.

ALMEIDA, *et al.* **Relatório de avaliação sobre a percepção da comunidade acadêmica a respeito dos serviços do sistema de bibliotecas**. Disponível em:

<<http://www.biblioteca.ufc.br/wp-content/uploads/2017/12/rel-avaliacao-servicos-2011.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

ARAÚJO, M. P. **Qualidade do atendimento no setor público: estudo de caso na seção de organização e métodos – SEORM/CLDF**. Brasília-DF. 2014. 55 f. Monografia (Especialização em Administração Legislativa) – Instituto Legislativo Brasileiro,





Programa de Pós-Graduação em Administração Legislativa, Brasília-DF: Senado Federal, 2014. Disponível em:<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509669/TCC%20-%20Maria%20da%20Penha%20de%20Araujo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto Nº 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília-DF, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)>. Acesso em 17 maio 2018.

CAVALCANTI NETO, A. L. G.; AQUINO, J. L. F. A avaliação da aprendizagem como um ato amoroso: o que o professor pratica? **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 223-240, ago. 2009. p. 223-240. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n2/10.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

COSTA, A. S. A.; SILVA, J. G. A qualidade dos serviços de uma pizzaria avaliada pela RSQ (*Retail Service Quality*). **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2016, p. 1492-1507. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/download/6401/5223>>. Acesso em: 21 maio 2018.

COZIN, S.; TURRINI, R. N. Avaliação dos produtos e serviços de uma biblioteca de enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 16, n. 4, jul./ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n4/pt\\_17.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n4/pt_17.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2018.

CHANG, P. L.; HSIEH, P. N. Customer involvement with services in public libraries. **Library Review**, v. 45, n. 8, p. 17-24, 1996. Disponível em:<<https://www-emeraldinsight-com.ez17.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/00242539610131599>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

DI PIETRO, M. S.Z. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Editora Gen, 2017.

ERDMANN, R. H. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília-DF: CAPES/UAB, 2011.

FOWLER, E. D´Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Itajubá, 2008. Disponível



em:<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/investigacao\\_sobre\\_a\\_utilizacao\\_de\\_programas\\_de\\_qualidade\\_-\\_gespublica\\_-\\_nas\\_universidades\\_federais\\_de\\_ensino\\_superior.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/investigacao_sobre_a_utilizacao_de_programas_de_qualidade_-_gespublica_-_nas_universidades_federais_de_ensino_superior.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

FREITAS, A.; BOLSANELLO, F.; VIANA, N. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n3/v37n3a07.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

JACQUIMINUT, M. P. F. M. **A gestão pública com foco na qualidade e produtividade voltada às instituições federais de ensino superior**: um estudo direcionado à Universidade Federal do Amazonas. 2012. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Manaus, 2012.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília-DF: CAPES/UAB, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

NASCIMENTO, M. S.; CAMPOS, D. F. Qualidade do serviço em bibliotecas universitárias percepção dos usuários em contextos público e privado. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 12, n. 1, p. 78-101, jan./abr. 2014. Disponível em:<[https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1619/pdf\\_57](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1619/pdf_57)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, inverno de 1988. p. 12-40. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2220966/mod\\_folder/content/0/Escala%20Servqual%20-%20Journal%20of%20Retailing.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2220966/mod_folder/content/0/Escala%20Servqual%20-%20Journal%20of%20Retailing.pdf?forcedownload=1)>. Acesso em: 15 maio 2018.

PARENTE FILHO, J. **Gestão da qualidade do setor público**. Brasília-DF: IPEA. 1991.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.



SILVA, C. L. M. BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002, p. 7-32. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI). **A Biblioteca Comunitária e o Sistema de Bibliotecas da UFPI**. 2018. Disponível em:<<http://ufpi.br/biblioteca-bccb>>. Acesso em: 11 jun. 2018.



Embrapa



Ministério  
da Fazenda



**O PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS BRASILEIROS FRENTE AOS  
PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA,  
BUROCRÁTICA E GERENCIAL**

**THE PROFILE OF THE BRAZILIAN PUBLIC SERVANTS IN THE  
FRAMEWORK OF THE PARADIGMS OF PUBLIC ADMINISTRATION,  
PATRIMONIAL, BUREAUCRATIC AND MANAGEMENT**

Rigoberto Veloso de Carvalho<sup>3</sup>

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de identificar o perfil profissional dos servidores públicos brasileiros nos três modelos de administração pública já adotados no país: patrimonial, burocrática e gerencial. A pesquisa tem caráter qualitativo, pois as discussões são feitas em nível teórico e conceitual utilizando-se de diversas fontes como livros, artigos de periódicos e sites da *internet*. Verifica-se que os servidores públicos no modelo patrimonial se apropriam dos cargos e de todas as vantagens dele decorrentes, o que veio a estereotipar a sua imagem. Já no modelo burocrático a administração pública incorpora critérios de racionalidade e maior controle. No modelo gerencial a administração busca dar ao serviço público mais eficiência e qualidade no atendimento ao cidadão, exigindo dos servidores atitudes mais dinâmicas e proativas. Por fim, verifica-se que algumas práticas do patrimonialismo ainda estão vigentes na atualidade e tem deixado uma nódoa no perfil destes agentes ao longo da história.

**Palavras-chave:** Servidor público. Administração pública brasileira. Serviço público.

ABSTRACT

This article intends to identify the professional profile of Brazilian civil servants in the three public administration models already adopted in the country: patrimonial, bureaucratic and managerial. The research has a qualitative character, because the discussions are done at a theoretical and conceptual level using various sources such as books, periodicals

---

<sup>3</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional, da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Servidor da UFPI *Campus* Ministro Petrônio Portela, Teresina, PI. E-mail: rigobertoveloso@ufpi.edu.br.



and websites. It turns out that the public servants in the patrimonial model take ownership of the in positions and all the advantages derived from them, and that fact has stereotype their images. In the bureaucratic model, public administration incorporates criteria of rationality and greater control. In the managerial model the administration seeks to give the public service more efficiency and quality in the service to the citizen, demanding from the servants more dynamic and proactive attitudes. Finally, some patrimonial practices still exist today and have left a stain on the profile of these agents throughout history.

**Keywords:** Public server. Brazilian public administration. Public service.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira possui estigmas do tipo: é ineficiente, tem muita corrupção, não funciona, tem muito malandro que não trabalha, é lenta, onerosa (vista por alguns especialistas como um “leviatã econômico”) e não atende aos anseios da sociedade. Estes clichês são frutos dos paradigmas adotados desde o período em que o Brasil era colônia de Portugal e perduram até os dias atuais.

Os mesmos clichês se aplicam aos servidores públicos que são vistos como desidiosos, folgados, ganham bons salários, trabalham pouco e prestam serviços de baixa qualidade - fato que tem se evidenciado na dinâmica das relações contemporâneas entre Estado e sociedade.

Dois aspectos são de suma importância nessa discussão. Primeiro, que a administração pública brasileira já nasce com fortes resquícios do modo patrimonialista de Portugal governar suas colônias e que o Brasil, mesmo após sua independência e constituição de uma administração própria, não deixou de ser um estado patrimonialista. Segundo, que na atualidade ainda é muito latente os resquícios daquela realidade administrativa com um cenário marcado pela corrupção, malversação, nepotismo e outras práticas ilegais. (HOLANDA, 1995).

Contudo, para entender toda essa problematização é necessário fazer uma retrospectiva da história do Brasil, sobretudo da forma como foi constituído o Estado e dos modelos de gestão adotados. Assim, o presente artigo tem como objetivo compreender os vários ciclos da administração pública brasileira e dentro deles identificar características das práticas dos servidores públicos, nos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. O intuito principal das discussões, aqui elencadas, é perceber as diferenças de atribuições e perfis em cada modelo, para a partir de então poder compreender a construção de conceitos depreciativos referentes aos profissionais que atuam na administração pública.





Esta pesquisa tem um caráter qualitativo, pois busca na literatura compreensões sobre a temática em epígrafe e para a consecução do objetivo proposto serão utilizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos de periódicos e em sítios da *internet*.

Na primeira parte será abordada uma discussão acerca das bases da administração pública brasileira, caracterizando os modelos já adotados; logo em seguida algumas considerações sobre o serviço público; após este aporte traçar-se-á discussões acerca dos servidores públicos caracterizando o perfil profissional destes agentes em cada modelo de gestão adotado no Brasil e, por fim, as considerações finais.

## 2 BASES E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Há um consenso na literatura de que definir a administração pública não é tarefa fácil dada à amplitude e complexidade que suscita e tema. Várias conceituações são encontradas na literatura, mas será apresentada aqui a de Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p. 10), que sintetizam a administração pública como “[...] um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

### 2.1 Administração pública patrimonialista

A administração pública brasileira começa na fase patrimonial. Neste momento houve a formação de [...] “camadas políticas que sempre se colocaram como superiores e autoritárias em relação a sociedade civil, situada à margem do processo de decisão política” (JUNQUILHO, 2010, p. 94).

Neste modelo predominava a tomada da coisa pública pelo privado por políticos, funcionários públicos e setores privados que se apropriavam dos recursos do Estado em proveito próprio com o consentimento do monarca (SORJ, 2006).

Faoro (2001) ressalta que o patrimonialismo brasileiro se dá numa estrutura diferente do feudalismo<sup>4</sup>, que predominou na idade média na Europa, mas tem seus alicerces na burocracia estatal caracterizando-se pela apropriação de cargos públicos.

O autor supracitado menciona que a herança deixada pela metrópole portuguesa, contribuiu de sobremaneira para que a apropriação da coisa pública pelos governantes se tornasse uma prática constante na administração pública brasileira.

### 2.2 Administração pública burocrática

<sup>4</sup> Modo de organização social e político baseado nas relações servo-contratuais (servis).





O patrimonialismo perdurou, no Brasil, até o ano de 1930 com o fim da República Velha<sup>5</sup>. Após o golpe de Estado no mesmo ano, assume a presidência do Brasil de forma provisória Getúlio Vargas, que proporcionou a virada do modelo administrativo vigorado no Brasil, até então. O novo modelo traria profundas transformações na máquina estatal, dando início a um processo de modernização do Estado, passando a adotar princípios baseados na racionalidade legal, contrários ao paradigma patrimonialista.

Junquilha (2010, p. 119), informa que neste período “as máquinas estatais são então reinventadas para uma nova face do estado. [...] foram criados, entre 1930 e 1964, vários órgãos governamentais que mudaram [...] as características do Estado [...]”. Desta forma o governo rompe com o patrimonialismo e implementa um conjunto de ações visando a constituição de um corpo burocrático e profissional, regido pelos princípios weberianos da racionalidade e da meritocracia (MARTINS; PIERANT, 2006).

Há um fato importante que Bresser Pereira ressalta em relação ao modelo weberiano, no tocante ao equívoco que as pessoas têm ao pensar que Max Weber estava interessado na eficiência. Pois “[...] o sistema burocrático weberiano é mais eficiente que o patrimonialista – é racional legal – mas o problema não é ser mais eficiente, é ser efetivo. O problema é ter um serviço profissional, neutro, objetivo que faça com que a lei seja observada” (LEITE, 2014, p. 1.058).

O modelo burocrático não corresponde mais às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos por ela eleita e em face do capitalismo democrático contemporâneo, pois o modelo weberiano não suporta mais às novas relações entre o Estado e a sociedade.

### 2.3 Administração pública gerencial

O modelo gerencial também denominada de gerencialismo ou modelo neo-weberiano foi introduzido no Brasil no ano de 1995, e teve como principal articulador o então ministro<sup>6</sup> Luis Carlos Bresser Pereira. Foi ele quem elaborou e defendeu as ideias contidas no Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998) (LEITE, 2014).

Pereira (1996) relata quais foram as principais motivações para a adoção deste modelo no Brasil: como resposta a crise do estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e, como um instrumento para proteger o patrimônio

<sup>5</sup> Período da história do Brasil que se estendeu de 1889 (ano da Proclamação da República) até 1930 (ano do Golpe de Estado) que culminou na deposição do presidente Washington Luís assumindo provisoriamente a presidência o Gaúcho Getúlio Vargas.

<sup>6</sup> Bresser Pereira foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998).



público contra os interesses dos *rent-seeking*<sup>7</sup> e da corrupção aberta. Convém ressaltar que essas motivações não foram de fato, levadas a cabo pelo Estado.

Contudo, há um consenso entre os principais teóricos que a busca da eficiência governamental constitui o cerne do modelo gerencial, cujos conceitos foram incorporados por todos os governos que realizaram reformas administrativas.

Outro quesito importante, neste modelo é a introdução da qualidade no setor público. A respeito disto, Clarke (1993) *apud* Abrucio (1999, p. 186), afirma que o “serviço público tem o dever específico de atender às necessidades de seus consumidores clientes” e de forma satisfatória.

Ayres (2006), ao discorrer sobre o paradigma gerencial, enumera os seus principais traços distintivos, a saber: a) gestão por objetivos; b) predomínio da eficiência sobre a efetividade; c) legitimidade fundada sobre a eficácia das ações implementadas; d) transgressão ao princípio da hierarquia; e) raciocínio sintético, sistemático e teleológico; f) foco na demanda; g) descentralização e flexibilização administrativa; e, h) avaliação *a posteriori*.

A Carta Magna de 1988 adotou alguns princípios, como o da eficiência, através da Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998. Tais princípios também integram o texto de várias constituições democráticas pelo mundo que passaram a incorporá-los como princípios norteadores para o novo modelo de gestão, com o intuito principal de garantir resultados satisfatórios para os cidadãos (MENDES; COELHO; BRANCO, 2010).

Ao contrário da burocracia que dá ênfase na efetividade dos serviços o gerencialismo se volta para a eficiência, não deixando de ser efetivo também, garantindo “[...] que os grandes serviços públicos<sup>8</sup> sejam prestados de maneira não apenas efetiva, mas eficiente, com menos custos para a mesma qualidade, ou com maior qualidade e maior abrangência pelo mesmo custo” (LEITE, 2014, p. 1.058).

Bresser Pereira chama a atenção para o fato de que “a reforma tem um modelo, mas isto não garante boa gestão, que depende de gente competente, boas metas, bons controles e boa cobrança” (LEITE, 2014, p.1069).

### 3 O SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

O serviço público no Brasil tem início no ano de 1808, com a chegada da família real portuguesa no Rio de Janeiro. A partir de então se tomou consciência da importância do trabalho administrativo, diante da necessidade de promover o desenvolvimento da

<sup>7</sup> Tentativa de obter renda econômica ou lucro pela manipulação do ambiente social e político onde as atividades econômicas acontecem.

<sup>8</sup> Refere-se aos serviços de educação, saúde e previdência que definem o estado-social. São serviços caros e precisam ser bem administrados.





então colônia. Nas fases Colônial, Império, República e ao longo da história política do país, os funcionários públicos sempre estiveram presentes ajudando a administrar a máquina que impulsiona o desenvolvimento do país. É ao servidor público que compete executar as ações que movimentam os serviços básicos e essenciais de que necessitam os cidadãos em suas relações com o Estado.

Diante do exposto até aqui a pesquisa agora se propõe a analisar o perfil profissional dos servidores públicos nos três modelos administrativos consolidados no Brasil.

#### **4 O PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS NOS MODELOS PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICO E GERENCIAL**

Para efeito de entendimento, o perfil dos servidores públicos aqui descrito se refere ao conjunto de competências, responsabilidades, bases legais de inserção no serviço público, liberdades e questões éticas inerentes ao trato da coisa pública.

É importante salientar de antemão que o termo servidor público aplicado nesta discussão teórica refere-se aos ocupantes titulares de cargos públicos; pois há três categorias de acordo com Di Pietro (2010) citado por Mancebo e Ribeiro (2013), a saber: 1) os servidores estatutários - titulares de cargos públicos; 2) os empregados públicos celetistas - ocupantes de emprego público; e, 3) servidores temporários - contratados por tempo determinado. As autoras acham importantes fazer esta distinção devido às características de estabilidade, processo seletivo, remuneração, oportunidade de carreira, dentre outros aspectos.

Por conseguinte, as transformações ocorridas no mundo do trabalho, nas últimas décadas, tem exigido do servidor público um perfil diferente, mais qualificado, participativo e sujeito a adaptações com vistas à realização de multitarefas. Tal perfil advém de uma nova forma de administrar o setor público caracterizado pelo modelo das empresas privadas com o fito de propiciar maior agilidade, eficiência e qualidade aos serviços.

Abrucio (1999, p. 193), salienta que em todas as reformas administrativas os servidores públicos são os primeiros a serem atingidos pelas mudanças,

“[...] e podem apresentar resistência a elas. Mais do que isto é importante frisar que as transformações na administração pública não visam acabar com o corpo burocrático, pois após a instalação das mudanças, serão necessários servidores públicos que manejem o novo arcabouço de regras [...]”.





Campos (1993) citado por Abrucio (1999) afirma que em todas as reformas devem haver incentivos aos servidores públicos, como a promessa de benefícios, o que reduzirão as resistências às mudanças e mais motivação aos recursos humanos do serviço público.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, a exigência de eficiência das instituições públicas e ainda a exigência de uma nova postura dos servidores públicos, tem provocado uma transição de comportamentos indesejáveis para um conjunto de atitudes proativas por parte desses agentes.

#### 4.1 O perfil do servidor público no modelo patrimonialista

Quando a família real chega ao Brasil traz consigo uma legião de funcionários e representantes da máquina real portuguesa e aqui instala provisoriamente o Império Português.

A vinda da família real trouxe a necessidade de estruturar uma máquina estatal na colônia: assim, uma série de unidades administrativas foram criadas, muitas das quais sem nenhuma utilidade, com o intuito apenas de alocar os membros da corte.

Neste modelo administrativo, a gestão se apresenta como interesse particular do governante assim como as funções, empregos e os benefícios decorrentes são direitos pessoais do funcionário e não da sociedade. Os funcionários são escolhidos de acordo com os interesses do monarca, pois são de sua confiança pessoal não levando em conta as capacidades técnicas. No estado patrimonial não vigoram as normas de ordenação impessoal como acontecem no estado burocrático (HOLANDA, 1995).

Não havia por parte dos funcionários uma compreensão de distinção entre o público e o privado, pois toda a liberdade era dada a eles com a permissão do monarca, que se colocava como figura central e convergente do Estado (PRADO JUNIOR, 1989).

Um fato curioso relatado por Avritzer (2009) referente à ocupação dos cargos públicos no estado patrimonial é que se o monarca não concordasse com a apropriação dos cargos públicos e as vantagens deles decorrentes, sequer ele encontraria candidatos para tais cargos. Desta forma a administração abriu uma porta para a corrupção com o consentimento do governante.

Na mesma trilha dessa discussão, Faoro (2001, p. 63) traz algumas características inerentes aos servidores, nos moldes do patrimonialismo, relatando que os,

[...] funcionários de alto escalão governamental tomavam para si o direito de governar, ainda que à sombra de um soberano, assumindo-se como detentores de cargo e de saber técnico, colocando-se acima das demais categorias sociais à época – clero, nobreza, comerciantes (burguesia em ascendência) e sociedade em geral.



Weber (1984) faz referência a estes grupos de funcionários e os denomina de “estamentos”<sup>9</sup> e relata o nível de prestígio que eles tinham junto a Coroa, pois contribuíam para o aprimoramento dos negócios e também eram grupos de aconselhamento e execução ligados ao rei. Estes grupos de funcionários passam a exercer o poder junto com o monarca governando em paralelo com ele.

Desta forma o servidor tinha a apropriação individual do cargo, a partir da indicação do monarca sem nenhum critério técnico, de modo que “a ascensão a um cargo público ungiu o novo funcionário de honras aristocráticas<sup>10</sup>” (JUNQUILHO, 2010, p. 92). Tais privilégios desobrigavam-no de praticar obediência às regras impessoais de conduta e o vínculo aos critérios de competência técnica.

#### 4.2 O perfil do servidor público no modelo burocrático

Segundo Pereira (1996) citado por Abrucio (1999), no modelo burocrático weberiano a atuação dos funcionários torna-se cada vez mais autorreferida, fato que trouxe várias críticas ao modelo, em nível global, na década de 70. No Canadá, por exemplo, nesta mesma época, verificava-se que a administração pública era cada vez mais intransparente e ineficiente. Já no caso britânico foi verificado o despreparo gerencial dos servidores, hierarquização em excesso e a falta de conexão entre a comunidade e as instituições.

Motta (2000), Motta e Vasconcelos (2002) enumeram um conjunto de regras e estatutos formais que detalham funções e exigência de perfis específicos dos servidores públicos no modelo burocrático, a saber: a exigência de competências e divisão de tarefas; estrutura legal de mando e obediência que estabelece funções e limites de autoridade para cada cargo; exigência de conhecimento específico para exercer o cargo; padrão de remuneração de acordo com as funções do cargo; distinção entre capacidades para executar uma tarefa com as características pessoais do indivíduo – impessoalidade; regras impessoais para cada funcionário; o funcionário não é dono dos recursos inerentes ao exercício do cargo, eles são do Estado; ingresso por meritocracia (concurso) em que as aptidões e/ou capacidade técnica são um recurso de poder para aquisição do cargo público, dentre outros.

Oliveira (2007) conclui que no modelo burocrático cada servidor público, no exercício do seu cargo, possui uma função social e um conjunto de motivos privados. A função social refere-se a um pacote de ações direcionadas à sociedade e, a motivação pessoal envolve um conjunto de desejos, atitudes e comportamentos que influencia no desempenho de suas funções.

<sup>9</sup> “[...] um conjunto de pessoas que se reconhecem como pertencentes a um determinado grupo, detentoras de certos privilégios, bem como prestígios, advindos de um sentimento de honra que as distancia e as distancia dos demais membros da coletividade” (JUNQUILHO, 2010, p. 90).

<sup>10</sup> Prestígio, benefícios e privilégios possuídos por nobres e regentes.





### 4.3 O perfil do servidor público no modelo gerencial

Na administração pública gerencial os servidores públicos deixam sua postura de burocratas e absorve valores gerenciais ligados ao mercado, adotando o perfil de funcionário do setor privado (JUNQUILHO, 2010).

As novas exigências da administração gerencial cobra do servidor novas competências, a busca de criatividade, espontaneidade, capacidade de resolver problemas assim como uma formação continuada; além da cobrança de responsabilidade sobre si mesmo, bem como sobre o cidadão a que atende cabendo-lhe ainda a prestação de contas e a responsabilização por seus atos ou *accountability*<sup>11</sup> (JUNQUILHO, 2010).

Pereira (1998a) destaca que neste novo modelo de gestão o perfil desejado para os servidores públicos deve ser mudado de “administradores públicos” para “gerentes” e que esta mudança pressupõe uma alteração dos valores burocráticos pelos gerenciais. Isto se resume em “[...] inculcar novas formas de ser dos atores organizacionais, libertando-os dos valores burocráticos vinculados às regras de impessoalidade, às hierarquias e aos procedimentos padronizados, em prol da prática de valores gerenciais” (JUNQUILHO, 2010, p. 71). Esta mudança de perfil trouxe também novas responsabilidades, nova postura e atribuições de responsabilidades perante si mesmo e aos cidadãos a quem atende por meio de seus serviços.

Contudo, Pereira (1998b) afirma que este novo perfil do servidor público assim como a administração pública gerencial, tanto no Brasil como em vários outros países, não segue a um paradigma universalizante e que a sua efetivação depende de vários fatores como a história, a cultura e as lideranças administrativas de cada país.

Na visão de Frederickson (1992) citado por Abrucio (1999, p. 188), “no modelo gerencial os funcionários públicos dependem da avaliação dos clientes para obter avanço profissional, melhoria de salários, e até em ultimo caso, para manter o próprio emprego”. Vale lembrar que no caso brasileiro o servidor não é avaliado pelos clientes, mas pelo chefe imediato e por seus pares.

Leite (2014) pontua que estas avaliações mexem na estabilidade, mas fortalecem os bons servidores e que a flexibilização da estabilidade destes agentes foi um dos maiores entraves da reforma do Estado.

## 5 CONCLUSÃO

<sup>11</sup> Esta terminologia conceitual se refere tanto à adoção, por parte dos agentes públicos, de procedimentos contábeis transparentes como ao tratamento dispensado pelo servidor público aos seus pares - abaixo e/ou acima de sua posição hierárquica - ao administrado e aos fornecedores (AYRES, 2006, p. 49).





## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Cada modelo de administração pública adotado no Brasil traz consigo características próprias e distintas em relação ao perfil do servidor público. Contudo, ao olhar o serviço público e as práticas de seus agentes com lentes do passado e do presente consegue-se identificar que o modelo patrimonialista trouxe grandes prejuízos tanto para a administração pública quanto para os seus servidores. Muitos vícios e regalias presentes naquele modelo acompanharam o lastro da história da administração pública brasileira o que faz compreender o ceticismo da sociedade quando se trata da coisa pública. Somam-se a isto as características da burocracia, deturpada pelo excesso de formalismo que deixa a máquina estatal lenta.

Convém ressaltar que a burocracia é a base de qualquer sistema administrativo moderno, mas o que deve ser combatida são suas disfunções como o excesso de formalismo já mencionado, resistência a mudanças por parte dos agentes públicos e a falta de automação das rotinas de trabalho, dentre outras.

Mesmo com pouco prestígio moral, a história mostra que os servidores públicos são os grandes responsáveis pela manutenção e organização dos serviços prestados pelo poder público, seja no nível federal, estadual ou municipal. São estes agentes que atendem diariamente milhões de brasileiros nas mais variadas instituições: hospitais, creches, universidades e escolas, mesmo sofrendo com o descaso dos governos. Dentre tudo isso, os cargos públicos sempre foram e serão cobiçados por muitos brasileiros à procura de emprego, quando se verifica nos concursos públicos milhares de candidatos buscando ocupar uma vaga.

O presente estudo teve como intuito suscitar discussões sobre o tema abordado o que poderá ter aprofundamento em estudos futuros acerca da administração pública e corrupção, assuntos latentes na administração pública do país.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz das experiências internacionais recentes. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Ogs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 177-199.

AVRITZER, Leonardo. **Participatory institutions in democratic Brazil**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2009

AYRES, Carlos Buenos. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 51, 2006, p. 29-



Ministério da Fazenda



52. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n51/n51a03.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: UNB, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: a formação do patronato brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração pública**. Brasília: UAB, 2010.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LEITE, Leonardo Queiroz. Entrevista: reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira, por Leonardo Queiroz Leite. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, jul./ago. 2014. p. 1051-1070.

MANCEBO, Deise; RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, 2003. p. 192-207. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n1/v33n1a15.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Martins; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 58, n.3, jul./set. 2007. p. 269-302. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/175/180>>. Acesso em: 19 abr. 2018.



PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. p. 7-40. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998b.

PRADO JUNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de una sociologia comprensiva. México: Fondo de Cultura, 1984.



## OS OBSTÁCULOS E A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

<sup>12</sup>Dara Maria Araújo Luz

<sup>13</sup>Jocyane de Sousa Possidônio dos Santos

<sup>14</sup>Rafaela Sousa Lima

### RESUMO

Nas últimas décadas o Brasil está sendo modificado com o aumento demográfico da população idosa e, conseqüentemente o crescimento do número de aposentados. Sendo assim, surgem questionamentos sobre como garantir uma aposentadoria de qualidade com o aumento populacional de aposentados e como o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) pode trazer ao funcionário informações adequadas sobre a aposentadoria. Além de buscar compreender as expectativas e ansiedades pelas quais passa o indivíduo no período de pré-aposentadoria, o presente trabalho tem como objetivo tecer considerações sobre a importância do desenvolvimento dos programas de preparação para aposentadoria dentro das organizações. Assim, o PPA permite identificar alternativas de atividades pós-aposentadoria através da realização de exercícios e dinâmicas, o desenvolvimento da consciência e da análise de sua vida.

Palavras-chave: PPA. Aposentadoria. Organizações.

### ABSTRACT

In the last decades Brazil is being modified with the demographic increase of the elderly population and, consequently, the growth of the number of retirees. Thus, questions arise about how to guarantee quality retirement with the population increase of retirees and how the Retirement Preparation Program (PPA) can bring adequate information about retirement to the employee. In addition to seeking to understand the expectations and anxieties that the individual undergoes in the pre-retirement period, the present work aims to consider the importance of the development of retirement preparation programs within organizations. Thus, the PPA allows the identification of alternatives for post-retirement activities through exercises and dynamics, the development of consciousness and the analysis of life.

Key-words: PPA. Retirement. Organizations.

<sup>12</sup> Acadêmica de Administração da Universidade Federal do Piauí/CSHNB. E-mail: daramaria000@gmail.com

<sup>13</sup> Acadêmica de Administração da Universidade Federal do Piauí/CSHNB. E-mail: santosjocyane@gmail.com

<sup>14</sup> Acadêmica de Administração da Universidade Federal do Piauí/CSHNB. E-mail: rafalima-97@hotmail.com



## 1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional trouxe uma série de consequências e desafios, sendo que grande parte desses desafios está relacionada ao alto custo das aposentadorias, a uma renda de aposentadoria digna para o futuro aposentado, à manutenção do plano de assistência médica e, ao mesmo tempo, à liberdade para os trabalhadores decidirem se devem se aposentar ou continuar trabalhando. Com isso, as organizações estão se preocupando cada vez mais com os programas de preparação para aposentadoria, visto que, tais programas são importantes ferramentas gerenciais. Além de auxiliarem no cumprimento de suas responsabilidades sociais investindo tanto nos colaboradores que estão em fase de pré-aposentadoria, como na própria imagem da organização e demais colaboradores que observam os cuidados e o respeito que a organização tem pelas pessoas fazendo-os se sentirem valorizados, mantendo um bom desempenho e fortalecendo as relações de trabalho.

Do ponto de vista psicológico e social, a aposentadoria representa um momento estressante e de muita expectativa na vida do indivíduo, que suscita reações muito ambivalentes, desde uma sensação de liberdade até um sentimento de exclusão. Nesse sentido, as mudanças advindas com a aposentadoria requerem uma adaptação, nem sempre atingida pela maioria das pessoas. Caso não haja essa adaptação, os resultados negativos deste novo período podem ser muito sérios, como a depressão, o isolamento e as dificuldades de relacionamento com a família. Os PPAs surgem assim como formas de intervenção, objetivando facilitar a tomada das decisões necessárias ao indivíduo para sua adaptação à nova condição social.

Segundo Zanelli e Silva (1996), por meio do trabalho o indivíduo reconfigura a percepção de si mesmo e do seu ambiente, possibilitando, com isto, seu crescimento e desenvolvimento pessoal. O trabalho é, pois, uma categoria central não somente para a organização da vida social, mas também na dimensão psicológica, pois é fundamental para os processos de auto-descrição e auto-avaliação do sujeito. Como afirma Nacarato



(1996, p. 279) "...a aposentadoria, que durante a vida profissional podia ser considerada um objetivo, agora pode representar perdas como do *status* social para a condição de inativo, perda do padrão de vida, além do tédio ocasionado pela dificuldade de administrar o tempo livre".

Desse modo, o afastamento do trabalho provocado pela aposentadoria talvez seja a perda mais importante da vida social das pessoas, pois ela pode resultar em outras perdas futuras, que tendem a afetar a sua estrutura psicológica. As consequências negativas mais imediatas provocadas pela aposentadoria são a diminuição sensível da renda familiar, a ansiedade frente ao vazio deixado pelo trabalho e o aumento na frequência de consultas médicas. Muitos gostam do que fazem, da empresa e das relações sociais mantidas, e não querem se aposentar. Outros já querem se aposentar, mas desejariam continuar com uma atividade profissional. Outros querem realmente parar de trabalhar, mas não têm planos sobre o que fazer após a aposentadoria. É importante, assim, em qualquer situação analisar o significado do trabalho para quem vai se aposentar.

O presente trabalho se constituiu numa pesquisa exploratória qualitativa, de caráter bibliográfico, com a aplicação do método da revisão de literatura, que forneceu informações importantes acerca das concepções de alguns importantes autores que abordam esse tema. Os principais objetivos da pesquisa exploratória visam: aumentar o entendimento do problema gerencial; saber como outras pessoas resolveram problemas similares ao seu; e identificar informações que possam ser usadas como questões investigativas. (BARDIN, 1995).

O prezado artigo também foi contextualizado com base em depoimentos de funcionários do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo (TRT-SP) que na entrevista relatam suas experiências em relação à implementação do PPA na organização. Neste sentido, foi analisada a importância da aplicação de PPA nas organizações, e as consequências desses programas na vida dos funcionários que se encontram nessa fase, além disso, buscou-se entender algumas das dificuldades enfrentadas pelas pessoas na hora de realizar um planejamento futuro, que se faz





necessário nesse momento. Portanto, a escolha das fontes pesquisadas baseou-se na seleção de artigos, revistas e livros que abordassem esse tema.

## **2 PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA: DESAFIO ATUAL À RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Enquanto instituição produtiva, as empresas apresentam o objetivo de gerenciar capital e trabalho na produção de bens e serviços que se transformam em mercadorias. E para tanto, essas organizações dependem de pessoas. Levando em consideração essa relação mutuamente dependente, Chiavenato (1999, p. 5) ressalta-nos que o contexto da gestão de pessoas é formado por esses dois elementos, ou seja, “As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que deles dependem para a subsistência e sucesso pessoal. De outro lado as organizações dependem direta e irremediavelmente de seus colaboradores”.

Algumas variáveis influenciam nesse processo de aposentadoria tais como o alto índice de desemprego e dificuldade de inserção no mercado de trabalho por parte de profissionais com mais de 50 anos devido ao fim da idade produtiva para o capital, a falta de informação suficiente para entender as regras da previdência por não conhecer ou por não buscar entender estas, a falta de planejamento principalmente por parte dos jovens que consideram essa fase algo distante e a redução da renda pois o salário que se ganha em atividade no mercado de trabalho é inferior quando se está inativo desse.

A demanda atual das organizações é oferecer um sistema que garanta o bem-estar dos trabalhadores, inclusive aqueles que estão se aposentando, sem perder de vista o estímulo à motivação e à produtividade das equipes intergeracionais e a responsabilidade social com todos os seus trabalhadores, mesmo com aqueles que estejam deixando as organizações (França, 2008). O desafio está em identificar aqueles que desejam, precisam



e têm condições de continuar no mesmo tipo de trabalho, que desejam um trabalho diferente ou mesmo que queiram se aposentar definitivamente, e apoiá-los nessa fase.

O trabalho, sendo assalariado ou não, ocupa um lugar central na vida do homem. E, portanto, nesse tempo de travessia para a aposentadoria, algumas pessoas possuem dificuldades no desprendimento da rotina e o despertar para novos interesses e motivações. Logo, torna-se indispensável que as práticas empresariais, sobretudo de gestão de pessoas modificam-se constantemente – ancoradas na participação e na colaboração dos funcionários – de modo a garantir o bem estar de seus colaboradores. Em decorrência disso, a preparação adequada da força de trabalho das organizações para o seu afastamento do ambiente profissional por virtude do processo de aposentadoria é um tema que vem despertando interesse de muitas instituições públicas e privadas no Brasil e no mundo.

De acordo com a Abrapp (2004), aproximadamente 80 instituições do país chegaram a desenvolver algum tipo de trabalho com os funcionários que se encontravam perto da aposentadoria. Contudo, no início dos anos 90, este processo de preparação sofreu um baque por conta da instabilidade econômica vigente no Brasil, pelo volume significativo de programas de privatizações, de demissões voluntárias e de incentivo às aposentadorias, com o firme propósito de enxugar o contingente de trabalhadores nas empresas e viabilizar estas ações.

No momento presente, o país também se encontra em uma situação de fragilidade quanto ao processo de aposentadoria, principalmente no que concerne, à previdência social - referente ao benefício pago pelo INSS aos trabalhadores, funcionando como um seguro controlado pelo governo - que se encontra em constantes transformações. Esse cenário confirma a necessidade de um planejamento adequado por parte de todos aqueles que se encontra em fase de aposentadoria.

Os efeitos da falta de uma preparação adequada dos funcionários para a aposentadoria traduzem-se em brusca redução da qualidade de vida do trabalhador que ingressa na inatividade, podendo culminar em doenças e até mesmo em morte (ABRAPP,





2004). Considerando o longo tempo em que os indivíduos se dedicam às organizações, e também as relações pessoais que os mesmos constroem durante esse tempo, constata-se que o afastamento repentino e a mudança radical da rotina dessas pessoas podem representar, de fato, em problemas para a saúde do indivíduo, como um enorme desgaste psíquico ocasionado pela preocupação com o tempo ocioso e, principalmente, a queda do padrão de vida que está relacionado diretamente à diminuição da renda mensal.

Dessa forma, os investimentos em programas de preparação para aposentadoria, bem como a divulgação e o acesso, são indispensáveis e devem fazer parte da responsabilidade social das empresas, sejam elas públicas ou privadas, visto que, apresentam impactos significativos na vida desses funcionários.

Tal é a magnitude dessa problemática que o Art. 28 do Estatuto do Idoso prevê a criação e o estímulo de programas de “profissionalização especializada para os idosos, aproveitando seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas”. Somado a isso, estipula que essa preparação deve ser feita com “antecedência mínima de um ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais, conforme seus interesses, e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania”. Por fim, determina o “estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao trabalho”. Esse fato em conjunto com outros aspectos, está transformando o cenário brasileiro, onde se notou desde 2003 um aumento relevante do número de empresas que estão intensificando suas participações nesse movimento.

Paralelamente a isso, se observa que a implementação dos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) beneficiará ambos os envolvidos, tanto a organização como o funcionário. Pois, desenvolve uma análise da alternância de empregado para aposentado, como também faz encadear certa euforia em realizar um novo projeto de vida. Além disso, a empresa terá a possibilidade de possuir planejamento da sucessão de cargos e uma excelente imagem perante os funcionários e diante da sociedade como um todo.





França (1999) nos confirma essa afirmação quando ressalta-nos que, dessa forma a empresa também investe nela própria. Isso por que “quando a empresa se preocupa com seus funcionários, desde o momento em que ele é selecionado até a sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente, [...] à organização poderá ser beneficiada não só em relação à sua imagem e atuação social, mas também porque o seu produto terá maior repercussão comercial, além de se tornar mais competitiva e atraente diante do mercado de trabalho”.

### **3 VIDA ANTES E APÓS O TRABALHO: AS EXPECTATIVAS E A REALIDADE**

A pré-aposentadoria é um momento vivido em duas esferas: no âmbito individual quando o homem ou a mulher toma a decisão de se aposentar, e no âmbito social no momento que as pessoas, embora não se definam e nem se reconheçam como “pré-aposentadas”, pela condição ainda desconhecida de aposentado que vai tomando forma e importância. Imaginar seu futuro próximo como aposentado e dele construir os rumos de sua própria vida leva em conta inevitavelmente a margem de liberdade social, subjetiva e econômica de cada indivíduo e, assim, a expectativa é marcada pela seleção possível dentro do que se projeta para si mesmo (Wagner, 1979). Em virtude das mudanças vividas por essa fase da vida e dos conflitos a que podem estar associadas, a oferta e o significado do trabalho para pessoas mais velhas, a aposentadoria e o chamado “custo social do envelhecimento” (Salgado, 1992), constituem alguns dos temas que vêm despertando atenção de órgãos públicos e sociais preocupados com essa nova categoria de cidadãos brasileiros em potencial crescimento, a população adulta madura e os idosos.

No Brasil, ações têm sido implementadas visando esse segmento populacional, como por exemplo, a Política Nacional do Idoso (Lei 8.842/1994) e o Estatuto do Idoso (Lei 10.741/2003) são as mais recentes a tratar o problema da velhice, uma vez que a PNI veio para assegurar os direitos sociais do idoso e dar amplo amparo legal além de estabelecer as condições para promover a sua integração, autonomia e participação efetiva na sociedade (ART. 1º), mas como o que se percebe em nível de Brasil há sempre certo



distanciamento entre a lei e a realidade surge o Estatuto para garantir o que já havia sido determinado posteriormente na PNI e passou a definir penas de reclusão para quem praticar qualquer tipo de violência contra a pessoa idosa. Além dessas medidas de proteção e garantia de direitos para esse segmento populacional, programas de preparação para a aposentadoria têm sido criados, ainda que sejam considerados insuficientes, como apontaram Rodrigues, Ayabe, Lunardelli e Canêo (2005).

Justamente para que se possam estabelecer políticas públicas efetivas para essa categoria social em expansão, com seus conflitos e significados peculiares, é que se faz urgente uma maior aproximação de sua realidade. Diante de mais um acontecimento balizador em suas vidas, em que os ganhos e perdas serão colocados novamente à prova. Por conseguinte, a passagem para a aposentadoria e suas primeiras vivências é de grande importância para desmistificar preconceitos e viabilizar ações de mudança social.

De acordo com Rodrigues (2000), como instituição social, a aposentadoria normalmente traz ideias contraditórias: se na fase ativa de trabalho ela promove a ideia de tempo de liberdade, de realizações e de desobrigações, na fase pós-interrupção de suas atividades rotineiras o trabalhador é tomado pela nostalgia, pela saudade, pelo enfado. Neste seguimento, os programas de preparação para a aposentadoria precisam desenvolver um trabalho interdisciplinar e de caráter biológico-psicológico-social, de forma que os empregados possam construir uma concepção de aposentadoria mais positiva e próxima da realidade.

Costuma-se conferir à aposentadoria a ideia de liberdade, como sendo naturalmente previsível, neste momento de vida, poder descansar, poder fazer somente o que se quer, realizar atividades que antes não podia realizar por estar focado no trabalho, etc. Zanelli e Silva (1996) afirma que a aposentadoria é vista como um prêmio, um júbilo, uma recompensa aos esforços depreendidos ao longo de uma carreira de trabalho, possibilitando ao sujeito a concretização de planos ou sonhos que foram protelados por muito tempo. Nesse contexto, tem-se a ideologia de que conseguir a aposentadoria seja um sonho de um indivíduo da mesma forma que há o sonho de aquisição de um carro ou o sonho da casa própria.



## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Para alguns trabalhadores, o trabalho está intimamente relacionado a sua identidade, e a aposentadoria não deve representar o fim do trabalho (Ashforth, 2001). Por outro lado, há trabalhadores que gostariam de mudar o estilo de vida, ajudando o próximo ou a sociedade, ou mesmo dedicar mais tempo aos amigos, à família, aos estudos ou ao lazer (Elder & Johnson, 2003). Tanto para aquele que deseja continuar no mercado como para aquele que vislumbra a sua saída, é preciso haver uma atenção especial por parte da gestão de pessoas com aqueles trabalhadores obcecados pelo trabalho e com dificuldades para sequer imaginar o tempo livre que têm agora e terão no futuro. Atualmente, muitos bancos têm oferecido planos de previdência privada, mas esta prática ainda não é comum para os brasileiros que não têm o hábito de planejar suas vidas para um futuro que lhes parece tão distante.

Além disso, muitos trabalhadores não possuem condições de economizar já que sua renda sequer garante a sobrevivência. Apesar de a economia estar mais estabilizada, para alguns o futuro ainda parece ser algo improvável. Dessa maneira, analisando o contexto de trabalho percebe-se que esse pode ser fonte de prazer ou apenas uma forma de sobrevivência, pois nem todos os trabalhadores tiveram a oportunidade de escolher suas profissões ou mesmo de ter um trabalho satisfatório. Alguns não puderam dispensar tanto tempo ou dinheiro na educação; para outros a atividade é determinada por ser a mais prática, rápida e rentável; e para aqueles que puderam investir na futura profissão, grande parte pode ter sido influenciada pela família.

Segundo Zanelli e Silva (1996), “[...] é por meio do trabalho que o indivíduo reconfigura a percepção de si mesmo e do seu ambiente, possibilitando, com isto, seu crescimento e desenvolvimento pessoal.” O trabalho é, pois, uma categoria central não somente para a organização da vida social, mas também na dimensão psicológica, pois é fundamental para os processos de auto-descrição e auto-avaliação do sujeito. O ato de aposentar-se impõe conflitos permeados pelo papel central do trabalho no processo de constituição identitária dos sujeitos, especialmente na sociedade atual que preceitua a supervalorização da produtividade e do capital.





## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

De forma simplista, o homem aposentado está na contramão do projeto social de sujeito trabalhador ao qual se condicionou durante a maior parte da vida. Acerca da centralidade do trabalho para o homem, Marx (1984) define o trabalho como responsável pelo processo denominado de hominização, constituindo-se como condição básica para a emancipação humana. Por meio do trabalho o homem modifica e transforma o mundo, ao mesmo tempo em que se transforma e se humaniza. Após aposentados legalmente, muitos continuam exercendo suas atividades, inclusive nas mesmas empresas. Tendo em vista que, para muitos, o ambiente de trabalho é um verdadeiro lar, Witczak (2005), corrobora que “o sentimento de desamparo, de ruptura com o estabelecido é pesado e penoso”.

Os jovens de hoje não têm tanta oportunidade de refletir sobre as profissões, por causa da falta de orientação vocacional e de informações sobre as necessidades de mão-de-obra na realidade brasileira. Entretanto, mesmo que a profissão não tenha sido planejada, as pessoas acabam se adaptando a determinadas situações que estão implícitas no trabalho. O salário em si, o prazer do próprio “fazer”, o ambiente, o percurso para o trabalho, o status e o poder que alguns cargos conferem as relações com os colegas e os clientes, e mesmo o mobiliário e os equipamentos do trabalho, fazem parte de uma história de vida da qual o indivíduo muitas vezes não quer se desligar, até porque nem sempre identifica as possibilidades de substituição. Com isso, abdicar de tudo o que o trabalho envolve pode ser muito difícil, pelo fato de existir pessoas que constroem toda a sua identidade vinculada apenas a uma área de interesse: o trabalho, podendo construir uma aposentadoria difícil, mesmo sem querer.

A Abrapp (2003) recomenda ainda que um PPA aconteça pelo menos três anos antes da data prevista para o desligamento do funcionário. E que a preparação necessariamente inclua a identificação de habilidades e capacidades do futuro aposentado, bem como as principais armas de combate ao estresse e de gerenciamento eficaz do tempo. É preciso que o programa informe ao empregado sobre a necessidade de composição de uma nova rede de relacionamentos, já que na condição de aposentado muitos dos antigos contatos não o irão atender como antes. O documento Abrapp (2006) chama este novo círculo de pessoas com que o inativo se relacionar na sua nova condição



de net living (rede de convivência social), em contraposição ao net work (rede de relações no trabalho).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão dos programas de preparação para a aposentadoria (PPAs) nas empresas vem se refletindo na imagem das empresas diante dos seus empregados e da comunidade e no clima organizacional, fomentando segurança e bem-estar. Contudo, estes programas de educação precisam começar bem antes da aposentadoria e contar com a participação não só dos pré-aposentados como dos empregados mais jovens e também dos aposentados, num processo permanente de desenvolvimento do ser humano e da qualidade de vida.

O evento da aposentadoria não afeta somente o indivíduo, mas também aqueles que o cercam, pois a dedicação quase exclusiva à identidade de trabalhador acaba, em muitos casos, por prejudicar o desempenho dos demais papéis sociais, dentre os quais o familiar. O tema envelhecimento e suas implicações devem ser discutido nas escolas primárias, da mesma forma que a questão da aposentadoria precisa ser abordada pelas empresas, assim que o indivíduo começa a trabalhar. E, quanto a alguns milhões de pré-aposentados brasileiros que ainda não tiveram a oportunidade de se beneficiar com o planejamento do seu futuro sem dúvida, o programa de preparação para a aposentadoria constitui um benefício para o trabalhador.

Assim sendo, a empresa não só irá ajudar seus empregados a aumentar seus conhecimentos e a tomar decisões em relação ao futuro, mas estará investindo também nela própria, pois quando a empresa se preocupa com seus funcionários, desde o momento em que ele é selecionado até a sua aposentadoria, torna a sua cultura organizacional mais consistente criando condições para que o trabalhador realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria. Ademais, a organização poderá ser beneficiada não só em relação à sua imagem e atuação social, mas também



porque o seu produto terá maior repercussão comercial, além de se tornar mais competitiva e atraente diante do mercado de trabalho.

É preciso iniciar um processo de reflexão e discussão com a participação de todos os segmentos da sociedade que estejam envolvidos com situações relativas ao trabalho e à aposentadoria. Os trabalhadores devem ser conscientizados de sua responsabilidade e participação nos grupos de planejamento para a aposentadoria. Por sua vez, os empregadores precisam ser convencidos não só dos obstáculos e da importância do desenvolvimento de programas de preparação para aposentadoria PPA, mas da continuidade, extensão e seus benefícios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPP. **Os riscos da transição para aposentadoria**. Fundos de Pensão, n. 287, ano XXII, p.37-40, Set.2003

ASHFORTH, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro Lisboa. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1995.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994. **Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm)>. Acesso em: 13 out. 2013.







Fórum da Rede de Gestão  
Pública do Piauí - REGEPI

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003.** Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm)>. Acesso em: 13 out. 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEBETIR, E.; MONTEIRO, L. A. dos S. **Qualidade de vida e preparação para a aposentadoria na Universidade Federal de Santa Catarina.** In: XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Anais ... Foz do Iguaçu, 1999. CD-ROM

ELDER, G. H., & Johnson, M. K. (2003). **The life course and aging: Challenges, lessons, and new directions.** In R. A. Sttersten, Jr. (Ed.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life* (pp. 49-81). Amityville, NY: Baywood.

FRANÇA, L. H. (2008). **O desafio da aposentadoria.** Rio de Janeiro: Rocco.

FRANÇA, L. H. **Preparação para aposentadoria: desafios a enfrentar.** In: VERAS, Renato (Org.). *Terceira idade: alternativas para uma sociedade em transição.* Rio de Janeiro: Dumará/UnATI, 1999.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.





NACARATO, A. E. C. B. (1996). **Stress no idoso: efeitos diferenciais da ocupação profissional.** In M. E. N. Lipp (Org.), *Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco.* Campinas: Papyrus.

Rodrigues, M., Ayabe, N. H., Lunardelli, M. C. F., & Canêo, L. C. (2005). **A preparação para a aposentadoria: O papel do psicólogo frente a essa questão.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 6(1), 53-62.

RODRIGUES, N. C. **Aspectos sociais da aposentadoria.** In: SCHONS, C. R. N.; PALMA, L. T. S. (Org.) *Conversando com Nara Rodrigues: sobre gerontologia social.* 2 ed. Passo Fundo: UPF, p. 21-28, 2000.

Salgado, M. A. (1992). **Mitos e preconceitos sócio-culturais com a velhice: Responsabilidades do trabalho social.** Em *Anais do Seminário Nacional de Especialistas Multidisciplinares em Terceira Idade.* Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro.

Wagner, H. R. (1979). *Fenomenologia e relações sociais: Textos escolhidos de Alfred Schütz.* Rio de Janeiro: Zahar.

WITCZAK, Marcus Vinicius Castro. **Envelhecer ao Aposentar-se: discutindo a aposentadoria masculina, o envelhecer e o subjetivar.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005



ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Programa de Preparação para a Aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.



**Ministério  
da Fazenda**



## **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:**

Um estudo de caso na Divisão de Recursos Humanos da UFPI-CSHNB

## **PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR:**

A case study at Human Resources Division of UFPI-CSHNB

<sup>15</sup>Antonia Talita de Deus Sousa, Beatriz Silva de Araújo, Sara Santos Moura Soares

### **RESUMO**

As organizações públicas estão reconstruindo seus conceitos e exigindo dos seus servidores mais valores ajustados em transparência, confiança e comprometimento. O presente estudo analisou os processos de treinamento/desenvolvimento e avaliação de desempenho de pessoas na Divisão de Recursos Humanos da UFPI-CSHNB. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso. Os resultados parciais obtidos apontam para uma disposição da Divisão de Recursos Humanos da UFPI-CSHNB de incentivar e orientar os servidores no que diz respeito à necessidade de capacitação e desenvolvimento contínuo, , entretanto, de acordo com o núcleo administrativo da DRH existem algumas limitações, principalmente por parte dos servidores que associam a capacitação e o desenvolvimento apenas aos incentivos financeiros.

### **ABSTRACT**

The public organizations are rebuilding their concepts and demanding from their employees more values set in transparency, trust and commitment. The present study analyzed the processes of training / development and evaluation of performance of people in the Division of Human Resources of the UFPI-CSHNB. This is an exploratory research of a qualitative nature, made through a case study. The partial results obtained point to a provision of the Human Resources Division of the UFPI-CSHNB to encourage and guide the servants regarding the need for training and continuous development, however, according to the administrative core of the HRD there are some limitations, mainly by the employees who associate training and development with financial incentives alone.

---

15 Acadêmicos do Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí, talitasousa920@gmail.com, araujobeatriz2018@gmail.com, sarasantossoares@hotmail.com.



## 1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas vem passando por mudanças durante os anos e novas formas de pensar e agir estão provocando alterações não só no setor privado, mas também mudanças no setor público. As organizações públicas estão renovando seus conceitos e exigindo dos seus servidores mais valores pautados em confiança, responsabilidade, transparência e comprometimento. Um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas no setor público é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis e motivados.

A gestão de pessoas no setor público possui uma importância crucial e sistêmica relacionado ao desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização. A gestão de pessoas não se reporta apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos.

O presente estudo analisou aspectos da Gestão de Pessoas na Divisão de Recursos Humanos da Universidade Federal do Piauí-Campus Senador Helvídio Nunes de Barros (CSHNB), mais especificamente no que tange à identificação das principais funções da Divisão de Recursos Humanos no campus; à compreensão como ocorre o desenvolvimento/capacitação pessoal dos servidores; e à identificação dos principais desafios enfrentados pelo órgão no campus, na perspectiva do núcleo administrativo da DRH-CSHNB.

Para chegar ao escopo proposto, além desta introdução, este artigo contém, um referencial teórico que aborda aspectos da gestão de pessoas no setor público (função, desenvolvimento de pessoas e desafios), em seguida são descritos os procedimentos metodológicos, com os métodos e as técnicas utilizadas na elaboração do trabalho, têm-se também a análise dos resultados, por fim, as considerações finais.

## 2 ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas não se refere apenas ao departamento de recursos humanos, pois deve envolver todos os setores da organização.. Quando se trata de gestão de pessoas no setor público, Dutra (2009, p. 21) afirma que “[...] gestão de pessoas consiste na



capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Já Bergue (2007) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Importa à administração pública desenvolver práticas que proporcionem maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o seu crescimento. No Brasil, as políticas de gestão de pessoas no setor público são caracterizadas por dificuldades significativas no que se refere à estruturação dos seus principais sistemas. Com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, em 1930, houve efetivamente a primeira tentativa para construção de um serviço público profissional. Segundo Rabelo (2011) o DASP implementou uma nova forma de organização administrativa, realizando reformas em ministérios e departamentos, cujo objetivo era modernizar o aparato administrativo e trazer mais fluidez e transparência aos processos.

No setor público, a função de gestão de pessoas, deve ser o de facilitar o desenvolvimento das competências individuais sempre de acordo com o bem maior, que é o interesse público. A atuação estratégica da gestão de pessoas está intimamente ligada à gestão de competências. Essa moderna abordagem volta-se para o desenvolvimento e manutenção das competências individuais dos colaboradores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Segundo Gemelli e Filippim (2010) cabe à administração pública articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população e não apenas o desempenho da parte burocrática. É de suma importância a orientação para qualidade, produtividade e eficiência no setor público, pois a sua busca por excelência no treinamento reflete nos resultados percebidos pela sociedade.

Ferreira (2011, p.36, *apud* RIBEIRO, 2015), afirma que “as mudanças em ritmo acelerado nas organizações, colocam o futuro do Departamento de Recursos Humanos







dentro da Administração Pública como estratégico”. Ou seja, o departamento de recursos humanos é tido como uma das áreas chave da gestão pública.

A Administração pública de certa forma acaba sendo influenciada pelas mudanças que ocorrem no setor privado. As mudanças no comportamento dos consumidores e a crescente exigência por serviços de qualidade influenciam a todos os setores. Segundo Alcântara e Pereira (2015) a ideia de que o desenvolvimento profissional dos servidores públicos é imprescindível para ampliar a capacidade de gestão das políticas públicas e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão tem sido consolidada no país.

O Estado visando melhorar a qualidade e eficiência do seu serviço e valorizar o servidor público através de sua capacitação permanente instituiu a Política Nacional de Capacitação por meio do Decreto Presidencial nº 2.794/1998, entretanto este decreto não atingiu os objetivos a que foi proposto, então em 2006 foi criado um novo decreto que revogou o anterior e criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que foi o Decreto 5.707/06.

Segundo Alcântara e Pereira (2015) o novo decreto retomou os objetivos anteriores, mas também apresentou avanços, como a introdução no serviço público brasileiro do conceito de gestão por competências, que como consta no seu artigo segundo, é “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006)

Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015) essa política de Desenvolvimento funciona da seguinte forma: todas as organizações públicas têm que elaborar o seu plano anual de capacitação, precisam emitir relatórios de execução dos planos anuais de capacitação, através dos quais é possível avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação e precisam implementar a gestão por competências através do sistema de gestão por competências da Administração Pública Federal.

No que concerne aos principais desafios da gestão de pessoas no setor público, o principal deles é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis e motivados, ajudando por meio de uma cultura de alto desempenho, além de se manter





rigoroso e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes determinadas. A administração pública, no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas.

Siqueira e Mendes (2009, p. 241), argumentam que a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

Conforme mencionado por Barreto (2016), os servidores públicos possuem uma forte propensão a fazer tão somente o mínimo exigido, o que pode trazer prejuízos à sua produtividade e dar origem a insatisfação com seu trabalho. A maior consequência disso é que os serviços públicos acabam por terem uma amplitude menor com menos qualidade no atendimento às demandas sociais, além de uma operação precária dos serviços públicos.

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar os aspectos da Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Piauí-CSHNB. Mais especificamente identificar as principais funções da Divisão de Recursos Humanos (DRH) no campus; compreender como ocorre o desenvolvimento/capacitação pessoal dos servidores e identificar os principais desafios enfrentados pela Divisão de Recursos Humanos no campus, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, onde optou-se pelo método do Estudo de Caso como uma estratégia para condução da pesquisa empírica.

Para a construção dos dados realizou-se uma entrevista estruturada, elaborada pelas autoras da pesquisa, com o Diretor da DRH da UFPI-CSHNB, o qual discorreu





sobre os principais aspectos da Gestão de Pessoas do campus. Mediante anuência do DRH da UFPI-CSHNB, a entrevista foi gravada para posterior transcrição total. Após a coleta de dados procedeu-se uma análise qualitativa e interpretativa dos mesmos utilizando o referencial teórico como base e instrumento de avaliação.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi feita com base nas informações obtidas na entrevista com o responsável pela Divisão de Recursos Humanos - DRH da UFPI - CSHNB, a qual foi realizada com o objetivo de compreender como funciona a Gestão de Pessoas na instituição. Os tópicos abordados foram: a função da gestão de pessoas no setor público, desenvolvimento de pessoas no setor público e principais desafios da gestão de pessoas no setor público.

Quando perguntado sobre as funções desenvolvidas pela DRH da UFPI obteve-se a seguinte resposta:

*[FRAGMENTO 1] [...] após a efetivação, o servidor entra em exercício no seu local de atuação, de lotação, e são recebidos pela a Divisão de Recursos Humanos que os encaminham para seus devidos setores e os ajudam na socialização. É repassado quais são as atividades que irão desenvolver, com quem vão trabalhar, as informações sobre a instituição, etc. Trabalha também com a parte financeira, pagamento, legislação, capacitação, desenvolvimento e desligamento. Ou seja, desde a chegada do servidor, sua permanência na instituição, seu crescimento e desenvolvimento e a futura saída por meio de exonerações, aposentadoria, etc (DIRETOR DA DRH).*

Percebe-se que há uma preocupação da área de Gestão de Pessoas na universidade, em orientar os seus servidores em suas atividades e no desempenho das mesmas desde sua entrada até o seu desligamento. Com base no argumento de Gemelli e Filippim (2010), sabe-se que é de fundamental importância o desenvolvimento e capacitação dos servidores e a orientação para a qualidade, produtividade e eficiência em suas atividades. As funções desempenhadas pela Divisão de Recursos Humanos, mesmo que simplórias, ajudam na orientação dos novos servidores, mas o desenvolvimento e crescimento profissional depende muito do esforço individual de cada servidor.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas na instituição o servidor entrevistado afirma que existe uma legislação federal específica para regulamentar as políticas de





## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

desenvolvimento aplicadas aos servidores. Docentes e técnicos administrativos pertencem a categorias diferentes, dessa forma seus planos de desenvolvimento são diferentes.

Em sua maioria os esforços dedicados ao incentivo da capacitação dos servidores se dá pelos incentivos financeiros concedidos no momento em que o mesmo obtém uma titulação (especialista, mestre ou doutor) e também através da mudança de categoria no caso dos docentes. O Diretor da DRH da UFPI-CSHNB aponta como incentivo à qualificação profissional oferecido pela organização a possibilidade de afastamento do servidor, obedecendo o limite pré-estabelecido de servidores afastados, no qual o mesmo pode pedir o afastamento para fazer curso de graduação ou pós graduação, sendo mantida sua remuneração e sua estabilidade no emprego.

Quando questionado a respeito das políticas da instituição para a capacitação dos servidores e da sua efetividade Diretor da DRH afirmou:

*[FRAGMENTO2] A universidade ainda tem 'engatinhado' em relação a isso, ela tem essa coordenação de desenvolvimento de pessoal, mas ainda tem sido muito de forma burocrática, trabalhos que a lei exige ter, como a avaliação de desempenho dos servidores para que haja uma progressão por tempo de serviço, mas ainda é bem burocrático, a coordenação tem o papel só de avaliar não tem de possibilitar o próprio desenvolvimento do servidor[...] (DIRETOR DA DRH).*

Com isso, pode-se perceber que as políticas de incentivo ao desenvolvimento real dos servidores na instituição deixa a desejar, pois além-se apenas aos aspectos burocráticos de avaliação e monitoramento do desempenho dos servidores, não atentando para os benefícios da implementação de um programa contínuo de desenvolvimento.

Como já citado acima, segundo o Ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão (2015) todas as organizações públicas precisam emitir relatórios de execução dos planos anuais de capacitação, através dos quais é possível avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação. Entretanto, a emissão de relatórios e avaliações de resultado não podem ser um fim em si mesmas pois elas são ferramentas para identificar o desempenho deficitário e indicar o que se deve corrigir, sem a devida atenção os planos de capacitação se tornam puramente burocráticos e ineficazes



## Fórum da Rede de Gestão Pública do Piauí - REGEPI

Em relação aos desafios da área de Gestão de Pessoas no setor público o entrevistado afirma que são enormes, principalmente pela má fama do serviço público pelo o próprio servidor:

*[FRAGMENTO 3] [...] O serviço público é tido como ineficiente e o servidor público como alguém que não quer trabalhar, simplesmente quer estar de boa, ter um cargo que não pode ser demitido, ter essa estabilidade e não quer se desenvolver, não quer prestar um serviço de qualidade (DIRETOR DA DRH).*

Os responsáveis pela a Gestão de Pessoas têm a difícil missão de incentivar os servidores a prestar um serviço de qualidade, pois conforme pontuou Barreto (2016), os servidores públicos possuem uma forte propensão a fazer tão somente o mínimo exigido, o que pode trazer prejuízos à sua produtividade e dar origem a insatisfação com seu trabalho.

Porém, o entrevistado explica que não são todos os servidores que agem dessa forma. Há aqueles que trabalham com responsabilidade e qualidade.

*[FRAGMENTO 4] [...] existem prestadores de serviço, dentro da gestão pública que são excelentes e que buscam cumprir o seu papel. Inclusive o nome é servidor público, alguém que está ali para servir a população, servir ao seu país, estado e município. [...] na própria universidade federal, eu vejo que hoje tem entrado pessoas mais qualificadas com interesse de melhorar e desenvolver o serviço público (DIRETOR DA DRH).*

O entrevistado acredita que outro grande desafio seria o de selecionar pessoas adequadas para os cargos, de fato a cada dia percebe-se a necessidade de profissionais mais qualificados. É necessário saber administrar bem os recursos humanos. Ele afirma que uma solução para isso seria:

*[FRAGMENTO 5] [...] buscar novas formas de recrutamento e seleção que consigam cumprir os princípios constitucionais da Administração pública, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência e assim consiga trazer para o serviço público pessoas que realmente se interessem por esta área (DIRETOR DA DRH).*

Os desafios são inúmeros e as organizações públicas precisam buscar meios de implantar políticas e práticas de gestão de pessoas, que visam promover um maior comprometimento com a qualidade e a eficácia, estimular a produtividade e gerar melhores resultados para os usuários do serviço público.

## 5 CONCLUSÃO



Ministério  
da Fazenda



A Gestão de Pessoas é uma atividade essencial para o alcance dos objetivos de uma organização seja ela pública ou privada. Seu papel está muito além da simples gestão burocrática. A análise dos resultados e os esforços para corrigir os erros e desenvolver o capital humano é o que separa organizações estagnadas de organizações de sucesso.

Na esfera pública o papel da gestão de pessoas é orientar o desenvolvimento de competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização dos servidores, bem como inspirar a busca por capacitação e desenvolvimento não apenas pelos incentivos financeiros, mas pela necessidade de desempenhar um melhor serviço para a coletividade.

No lócus investigado verificou-se que há uma preocupação por parte da DRH da UFPI-CSHNB de incentivar e orientar os servidores. Entretanto, aspectos culturais limitam a atuação de forma efetiva na capacitação, desenvolvimento e avaliação dos servidores, restringindo o setor a uma atuação meramente burocrática. Outro grande desafio é forma de pensar dos servidores, que não vão em busca da capacitação e desenvolvimento com o objetivo de melhorar o seu desempenho, mas apenas por causa dos incentivos financeiros, fazendo-se necessária uma mudança no seu *mindset*.

Os resultados aqui apresentados são parciais e não esgotam a possibilidade de outras interpretações, pois apesar do caráter qualitativo do estudo, é necessário expandir o número de entrevistados, para que apareçam as impressões de outros servidores públicos (corpo técnico e docente) Indica-se para os próximos trabalhos acadêmicos que procurem estudar a relação entre as políticas de incentivos ao desenvolvimento profissional pela gestão pública e o nível de interesse dos servidores.

## REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, S. M; PEREIRA, J. R. **Desenvolvimento de pessoal no setor público federal:** Uma análise à luz da teoria do novo serviço público. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, Mar del Plata – Argentina, 2015. Disponível em:







[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135928/101\\_00076.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135928/101_00076.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 02 de dez. 2017.

BARRETO, Erika Rocha. **Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 14 out. 2016. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.56914&seo=1>. Acesso em: 02 dez. 2017.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas** . 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** , Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) . Acesso em 02 de dez. 2017.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009, p.21.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan/dez 2010. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/662>. Acesso em: 02 de dez. 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Existe uma política para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais?**. 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-de->



peessoas/estrutura-e-politicas-de-pessoal/existe-uma-politica-para-o-desenvolvimento.  
Acesso em: 02 dez. 2017.

RABELO, F.L. O DASP e o combate à ineficiência dos serviços públicos: atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. RBHCS. Vol. 3 Nº 6, dez 2011.

Disponível em:

<https://rbhcs.com/rbhcs/article/download/109/108>. Acesso em 31 ago. 2018

RIBEIRO, G.L. **Gestão de Pessoas no Serviço Público**. 2015. Disponível em:  
<http://www.artigos.com/artigos-academicos/18915-gestao-de-pessoas-no-servico-publico>. Acesso em 02 de dez. de 2017.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.



Ministério  
da Fazenda