



Escola Nacional de Administração Pública

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES/SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA SAÚDE A RESPEITO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialista em Gestão de Pessoas,
inovação e Resultados.

Brasília-DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES/SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA
SAÚDE A RESPEITO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Autor: Thiago Pires Ferreira

Orientador: Prof. Mestre Henrique Santana

Instituição: Escola Nacional de Administração Pública
– ENAP

Brasília-DF

Junho/2021

RESUMO

O objetivo desse estudo foi aplicar um questionário com 8 perguntas sobre os serviços utilizados dentro da área de Gestão de Pessoas, 20 itens sobre a percepção e conhecimento medidos em escala likert e 2 perguntas abertas aos servidores/colaboradores do Ministério da Saúde com o intuito de avaliar, ter a perspectiva e o papel exercido pela área de Gestão de Pessoas. Após análise estatística e tratamento dos dados ficou demonstrado que a Gestão de Pessoas tem um panorama bastante positivo quanto aos serviços ofertados, com tratamento cortês e excelente reputação, trabalha com a reengenharia dos serviços em comum, medindo a força de trabalho, encurtando caminhos burocráticos, mas ainda necessita de ajustes para se tornar um Agente de mudanças, onde tenha a necessidade e a capacidade para assegurar a transformação da Gestão de Pessoas em um Parceiro estratégico, que deve ser alinhado os objetivos e estratégias da Gestão de Pessoas à estratégia do Ministério.

Palavras-chave: Percepção; Diagnóstico; Gestão Estratégica de Pessoas;

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi conduzido para verificar a necessidade de mudança na área de Gestão de Pessoas, já que estamos em um período de mudança global e do formato das organizações e suas estruturas de trabalho como um todo. Administrar os comportamentos pessoais, reter talentos para obter mais qualidade nos serviços e atrelar os objetivos e estratégias pessoais ao Institucional tornou-se o básico da Gestão de Pessoas de sucesso.

Assim, o fim desse estudo foi ter o conhecimento da percepção dos servidores/colaboradores do Ministério da Saúde em Brasília através de questionário semi-estruturado em pesquisa quantitativa com perguntas abertas e fechadas para medir o real diagnóstico da situação da área de Gestão de Pessoas.

MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Gestão Pública no Brasil teve início com o modelo patrimonialista, onde era muito comum a confusão do patrimônio público e privado, a troca de favores era constante, e o clientelismo reinava de forma plena, sem barreiras. O trabalho era mecanizado, a seleção era pessoal, improvisada e de acordo com a vontade do chefe, sem obedecer qualquer critério profissional e o que contava de fato era a indicação e proximidade com os que detinham o poder. (TONELLI, 2002).

Com o advento e a força do Capitalismo, tem-se a necessidade de uma administração mais profissional, menos patriarcal, e assim surge o modelo Burocrático de Max Weber. Tal modelo tem como principais características: o controle rígido, o profissionalismo, aperfeiçoamento da hierarquia e a impessoalidade como forma de contrapor ao modelo patrimonialista. O foco da área de Recursos Humanos era realizar a contratação seguindo todos os ritos e protocolos criados e realizar o pagamento no fim do mês. As ideias são ótimas, mas a execução encontra entraves que acabam deixando o processo extremamente lento, excesso de formalismo, com certa idolatria às regras e pouco resultado de qualidade. Com o tempo, a sociedade passa a exigir serviços com mais eficácia e eficiência, menor custo, com impacto direto na federação.

Assim surge o modelo gerencial, que tem muitas características da administração privada, necessitando de criatividade, qualidade no atendimento, eficiência e eficácia,

flexibilidade, descentralização e impacto social. O objetivo agora da Gestão de Pessoas passa a ser a administração dos comportamentos pessoais, potencializando e retendo os talentos, com mão de obra qualificada, gerar riquezas para organização e ao mesmo tempo buscar os objetivos pessoais do colaborador.

É sabido que os modelos não se sobrepõem um ao outro, pois ainda encontramos características diversas dos modelos antigos no atual modelo gerencial. Ainda assim, para atuar dentro desse conceito, é necessário que a organização possua uma Gestão Estratégica de Pessoas, onde os objetivos, políticas e práticas do gerenciamento do comportamento das pessoas devem permanecer integradas e relacionadas à estratégia organizacional, com retenção de talentos e melhoria da entrega, com um serviço transparente e de qualidade à população.

Saber “Qual a percepção dos servidores/colaboradores do Ministério da Saúde a respeito da área de Gestão de Pessoas” foi de suma importância para realçar os aspectos positivos e capilarizar e trabalhar os negativos. Percebe-se claramente que a Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde está bem consolidada no papel de Defensor dos Funcionários e Especialista Administrativo, e encontra-se em processo de transição para se tornar um Agente de mudanças e um Parceiro estratégico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo CHIAVENATO (2010) Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. É necessário elencar as principais atividades da área de Gestão de Pessoas, para que sejam apresentadas, mesmo que brevemente, aos entrevistados que desconhecem ou necessitem de maiores explicações sobre o tema, destacando as tarefas e as vantagens competitivas refletidas em toda a Organização.

Grande parte das antigas empresas e organizações possuía foco no controle, mas isso tem mudado ao longo dos anos, principalmente após o início da gestão por resultados. Esse abismo está cada vez mais reduzido, preponderando o foco no desenvolvimento (FERNANDES, 2013).

CHIAVENATO afirma em seu livro Gestão de Pessoas (2010) que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e

destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É necessário na verdade uma formação para que aprendam novos conceitos, ideias, soluções, atitudes, comportamentos, para que haja mudança de uma cultura organizacional, e se tornem mais especialistas na área.

Quando se desenvolve as pessoas a tendência é que ocorra maior produtividade com melhor qualidade, conseqüentemente transformando o clima e cultura organizacionais, culminando com a diminuição do absenteísmo, adoecimentos ou rotatividade. Segundo CHIAVENATTO (2011) junto a essa transformação vieram à valorização, os incentivos e treinamentos para reterem talentos que progredissem em conjunto ao objetivo da empresa.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) principalmente nas áreas privadas, já estão estabelecidas e possuem um papel determinante. Já nas Organizações Públicas, ainda é um tema em desenvolvimento, que requer bastante investimento e dedicação. Os efeitos da falta de uma política de QVT são absenteísmo, acidentes de trabalho, doenças relacionadas ao trabalho concomitantemente ao aumento das Licenças para tratamento de saúde.

O método de FERREIRA (2012) indica que os principais indicadores da QVT são: Condições de trabalho, Organização do trabalho, Relações socioprofissionais de trabalho, Reconhecimento e Crescimento Profissionais e Elo trabalho-vida social.

Para FLEURY (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Já para RESENDE (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Espera-se do Líder ser flexível, empático, confiante, acessível, e apesar de termos um bom percentual de satisfação, esses são temas que podem facilmente ser implantados como pré-requisitos para futuras escolhas ou mesmo como características observáveis a serem desenvolvidas. Isso também gera impacto na avaliação de desempenho.

FERNANDES (2013) afirma que uma das possíveis evidências para melhorar a avaliação de desempenho é na própria construção do modelo que deve apresentar entregas evidenciáveis e perceptíveis, e se atentar também para a capacitação tanto dos avaliados quanto

dos avaliadores. Nisso entra a Gestão de Pessoas atuando para melhorar e extrair o melhor de seus colaboradores.

ULRICH (2011) definiu os quatro papéis dos profissionais de Gestão de Pessoas, ligadas aos resultados esperado que são:

- O defensor do empregado concentra a atenção em ajudar os funcionários a desenvolver competências, gerar comprometimento e descobrir contribuição.
- O especialista administrativo transmite práticas de RH com eficiência.
- O agente de mudança ajuda a organização a se adaptar às novas condições.
- O parceiro estratégico alinha as práticas de RH com as estratégias do negócio.

Reunir as quatro características é essencial para o sucesso do profissional em Gestão de Pessoas, no entanto o líder pode ser excelente como agente de mudança e parceiro estratégico, deixando de lado as funções de especialista administrativo e defensor do empregado. Entretanto, quando o básico não é bem realizado o estratégico tende a não durar muito tempo.

Tabela: Caracterização dos papéis de Gestão de Pessoas

| Papel/Função | Resultados | Metáfora | Atividade |
|--|---|-----------------------------|---|
| Administração de estratégias de RH | Execução da estratégia | Parceiro estratégico | Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional |
| Administração da infra-estrutura da empresa | Construção de uma infra-estrutura eficiente | Especialista administrativo | Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum |
| Administração da contribuição dos funcionários | Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários | Defensor dos funcionários | Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários |
| Administração da transformação e da mudança | Criação de uma organização renovada | Agente de mudanças | Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para mudança |

Fonte: Ulrich, 1998.

RESULTADOS DA PESQUISA

Hoje o a Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde em Brasília é composta pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, que é subdividida em Coordenação de Atenção à

Saúde do Servidor, Coordenação de Administração e Atendimento de Pessoas, Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Legislação de Pessoal.

Foram pesquisados 38 pessoas dentro do Ministério da Saúde, sendo que aproximadamente 63% pertencem a alguma área ligada à Gestão de Pessoas, e os 37% restantes espalhados pelos outros setores e departamentos, trazendo assim uma visão mais holística da percepção. No entanto, a visão quanto aos serviços ofertados e as ações e programas disponibilizados foram semelhantes nos dois grupos, sem quaisquer oscilações que mereçam algum destaque.

Nesse diapasão, a pesquisa trouxe um diagnóstico de como os servidores/colaborados do Ministério da Saúde em Brasília enxergam a área de Gestão de Pessoas, e assim poder potencializar a Organização para tornar a Gestão Estratégica de Pessoas. Dessa forma, foi possível identificar em qual nível se encontra a Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, como ela é vista dentro da organização e assim, propor medidas, soluções, intervenções de melhoria e reconhecimento com o intuito de formar uma Gestão Estratégica de Pessoas para a Instituição.

Foi visível também perceber que já existe um movimento de valorização e destaque da Gestão de Pessoas com respostas positivas, otimistas, afirmativas, proveitosas sobre os serviços e desejos da área, mas com margem ainda para melhorar o conceito, a cultura e a visão das pessoas frente à Gestão Estratégica de Pessoas.

Do Público estudado, 57% possuem de 5 a 15 anos trabalhados dentro da Organização, o que se traduz em um quadro de pessoal ativo com curva ascendente de produção, dedicação e engajamento. E 23,5% são os que já possuem mais de 25 anos dedicados ao Ministério da Saúde.

PONTOS POSITIVOS

Merece destaque os pontos positivos mencionados em que 89% (figura1) dos pesquisados relatam que a Gestão de Pessoas realiza um atendimento com respeito e cortesia. E que cerca de 73% e 79% pensam que a Gestão de Pessoas é uma área Estratégica para o MS e atuam como parceiros dos colaboradores respectivamente.

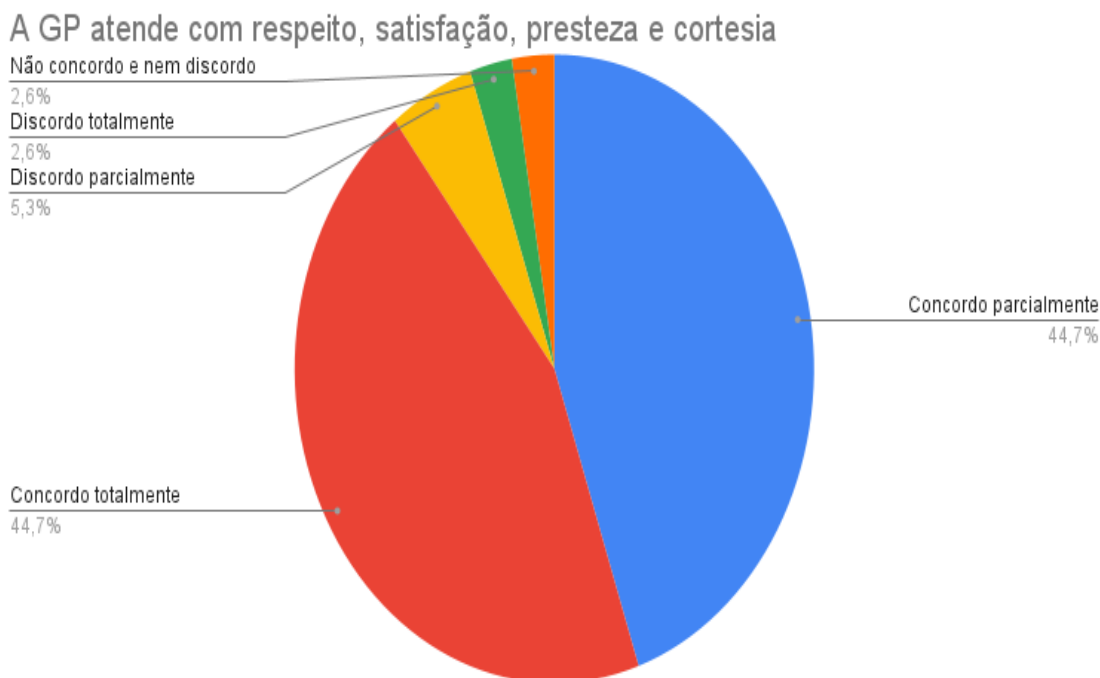


Figura 1: A Gestão de Pessoas atende com respeito, presteza e cortesia.

Quanto aos temas relacionados à QVT, 22 pessoas concordam que a Gestão de Pessoas atua de forma satisfatória em temas relacionados à saúde do servidor. E 11 pessoas tem total ou parcial discordância sobre o tema.

Tais indagações margeiam a Qualidade de Vida no Trabalho, e quando questionados de forma direta a pesquisa trouxe que 30 pessoas, ou 79% acreditam que a Gestão de Pessoas é um parceiro do Colaborador do MS (figura 2) e que mais de 60% acreditam que a Gestão de Pessoas contribui para uma boa QVT. Isso demonstra que o caminho está sendo bem trabalhado, mas que a QVT ainda é muito ligado a temas como hábitos saudáveis e atividades lúdicas, mas sabemos que é bem mais profundo e abrangente que o enraizado no Ministério. Para Walton (1973), a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT.

A GP é um parceiro do colaborador do MS

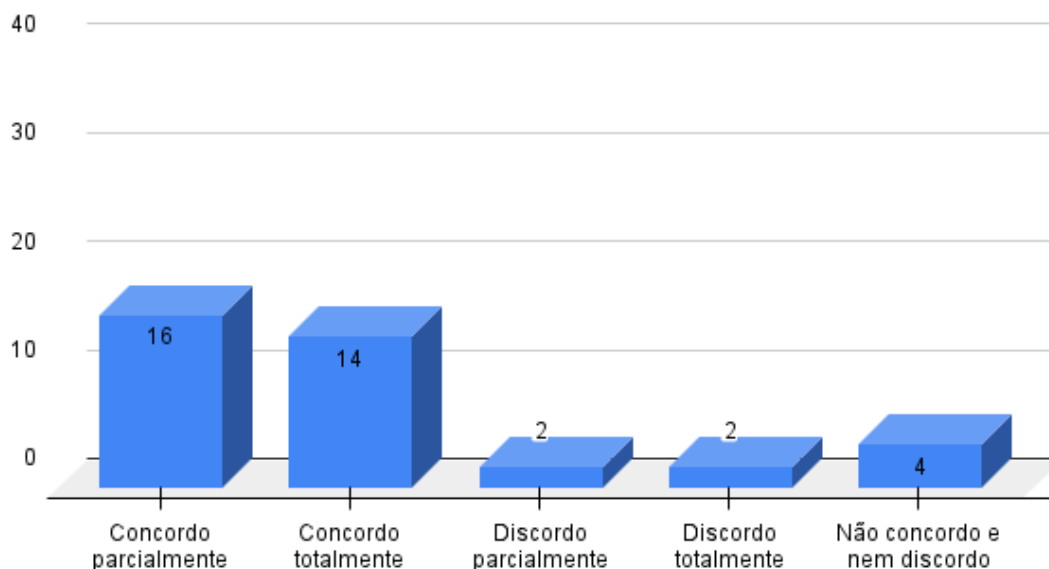


Figura 2: A Gestão de Pessoas é um parceiro do colaborador.

Um papel marcante da pesquisa foi identificar como a Gestão de Pessoas treina seus líderes para atuarem de forma eficiente e eficaz, e o papel que tais líderes devolvem em prol do servidor. Os resultados são plenamente satisfatórios, com um percentual de 60,5 e 63% respectivamente que concordam total ou parcialmente com o bom resultado obtido em treinamento dos líderes e o resultado que eles devolvem para a Organização.

A comunicação compreende todos os meios e formas de transmissão de informações (BERLO, 1960). Comunicar de forma clara, coerente e objetiva é bastante positivo para 60,5% dos entrevistados. A comunicação possui um leque tão extenso e desafiador que é extremamente difícil mensurar o impacto dentro de uma Organização de uma excelente ou péssima comunicação, mas os resultados são notórios e evidentes. Os dois grupos mostraram-se contentes com o quesito comunicação dentro da Organização, não sendo identificado nenhum tipo de viés de informação.

Demonstrar os prazos, tratar com respeito, atender telefone e responder e-mail ou até mesmo a ausência de resposta são formas de comunicação que transmitem alguma informação para o servidor, e por isso é sempre importante melhorar e investir nesse tema tão caro para administração pública.

PONTOS NEGATIVOS

Já como ponto negativo podemos elencar que 4 pessoas do grupo nunca utilizaram a ferramenta de Avaliação de Desempenho (AD) e para 39% não cumpre seu papel de forma satisfatória e os outros 39% já pensam o contrário. (figuras 3 e 4). Isso demonstra a falta do real conhecimento e o objetivo principal de uma verdadeira Avaliação de Desempenho de Pessoas.

Avaliação de Desempenho

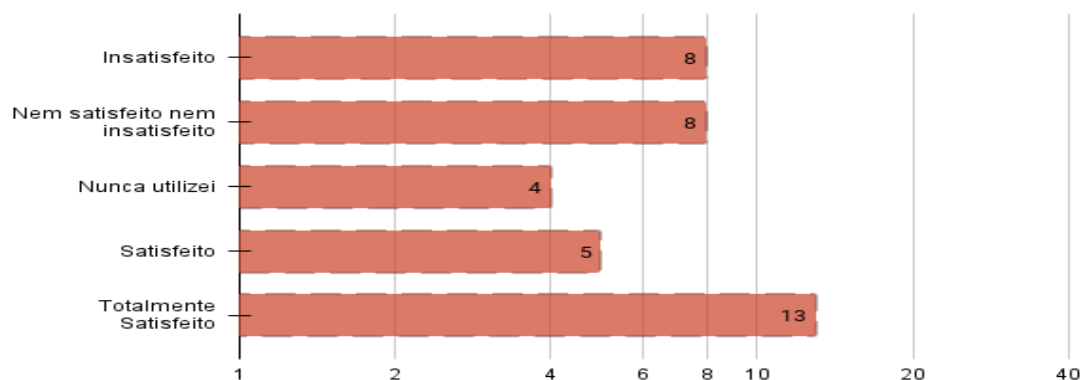


Figura 3: Percepção sobre a Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho cumpre seu papel de forma satisfatória

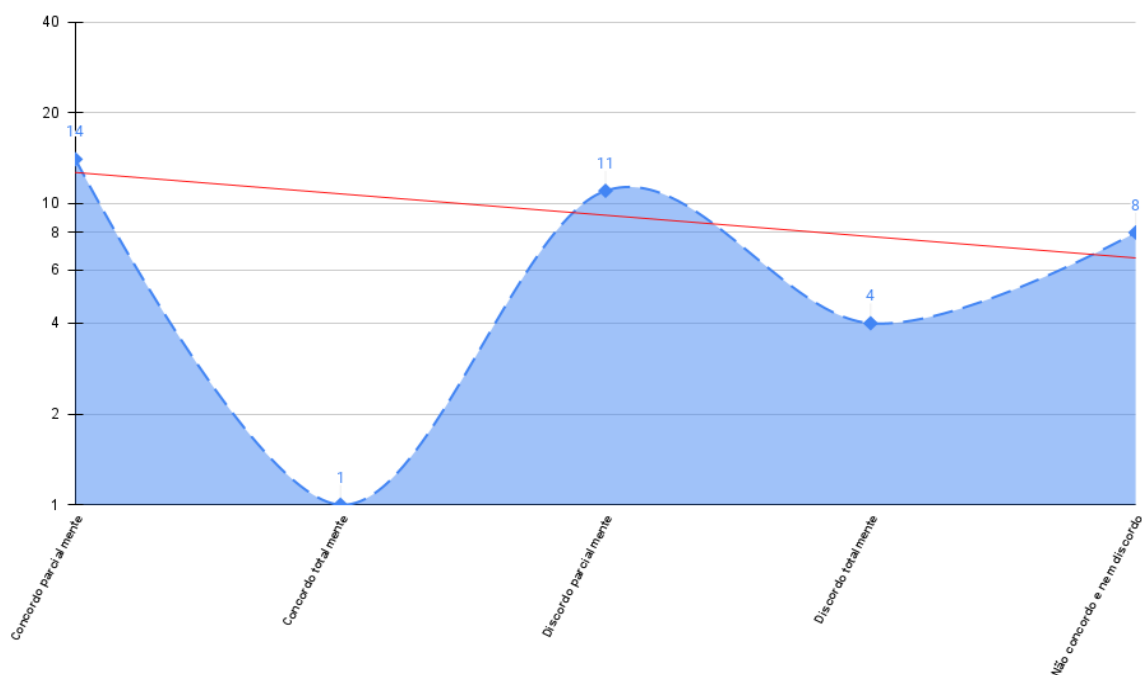


Figura 4: A avaliação de desempenho cumpre seu papel de forma satisfatória.

Questionados se a GP ajudou ou solucionou problemas tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, elas foram equânimes ao sinalizar o bom trabalho realizado com uma aprovação de mais 65% dos selecionados; 6 pessoas não concordaram nem discordaram e 7 não foram atendidas ou sequer ouvidas em seus relatos. Isso é inadmissível em qualquer Gestão de Pessoas de uma Organização. O mínimo ou o básico a ser feito de uma coordenação que busca excelência é escutar seus pares, acolher e ser empático em momentos de aflição ou dor. Uma trilha de aprendizagem em empatia pode realizar uma transformação em curto ou médio prazo na Cultura da Organização.

A pesquisa demonstrou que 42% dos entrevistados nunca utilizaram ou não tem conhecimento das Licenças e Capacitações ofertadas pelo Ministério da Saúde. Mas também é exposto que dos que já utilizaram e conhecem, aproximadamente 44% estão no mínimo satisfeitos ou bem satisfeitos com a demanda. Isso retrata uma lacuna a qual o próprio Ministério deve agir para alavancar a capacitação ou pelo menos a informação necessária aos colaboradores.

Não foi detectado divergência de opinião entre os grupos estudados, apesar de termos uma equipe experiente e coesa, que conhece a história do Ministério da Saúde, 13 pessoas não concordam e nem discordam e 7 discordam que a Gestão de Pessoas consiga valorizar a tradição e a história construída pelo MS. Isso gera forte impacto na Cultura Organizacional instalada e quando perguntados se Gestão de Pessoas tem conhecimento e competência para realizar uma mudança cultural, 11 pessoas não concordam nem discordam e 7 discordam total ou parcialmente.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Restou evidente com a observação da Pesquisa a real necessidade de divulgação, comunicação e incentivo às capacitações existentes dentro do programa de Desenvolvimento e Capacitação do Ministério da Saúde, que serve como melhoria dos serviços da Gestão de Pessoas e a obrigação/necessidade de ouvir o servidor em seus anseios e ter mais empatia com os usuários e colaboradores.

No campo das perguntas abertas, um item recorrente foi a flagrante alegação de falta de pessoal, onde os servidores se sentem sobrecarregados, por não haver reposição no quadro de

peçoal em virtude de: óbitos, aposentadorias, transferências ou posse em outro cargo/concurso. A falta de peçoal corroborou com a situação onde não existia colaboradores para ajudar/escutar/direcionar um servidor que estava com problemas pessoais/profissionais, pois estavam sobrecarregados ao realizar suas atividades rotineiras.

A discrepância nas respostas existentes em relação à Avaliação de Desempenho (AD), trás à tona que o serviço está apenas no começo, sendo necessário maior engajamento para tornar a AD independente, verdadeira, com feedbacks construtivos como base futura para o melhoramento estratégico da Empresa.

Foi surpreendente perceber a boa visão que os colaboradores possuem da Gestão de Pessoas, tanto em nível operacional quanto no estratégico. No entanto, deve-se destacar que ainda há muito a ser feito para melhorar o atendimento dos serviços, como atendimento humanizado e empatia na parte operacional e tentar tornar uma área valorizada e obter atuação de forma estratégica dentro da cultura e organograma do Órgão.

A pesquisa demonstrou claramente a maturidade da Instituição como Defensor dos Funcionários e Especialista administrativo, e encontra-se atualmente em período de transição e modernização na busca em ser um Agente de Mudanças e Parceiro Estratégico com o intuito de se tornar uma verdadeira Gestão Estratégica de Pessoas.

Como sugestões de melhorias será a ampla divulgação dentro da organização dos trabalhos realizados pela GP, realização de rodas de conversa com cases de sucesso pelo Brasil, trazer um servidor/multiplicador dos outros setores para conhecer e divulgar o dia a dia das atividades de GP, dimensionar o tamanho da Gestão de Pessoas e a quantidade de servidores que dependem dela, demonstrar as atividades que fogem ao normal, mas que fazem toda a diferença.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De posse desse estudo, que buscou avaliar a percepção dos colaboradores sobre a Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, ficou evidente a boa avaliação de uma forma geral, tanto dos colaboradores ligados à Gestão de Pessoas quanto dos demais, tanto no campo operacional quanto no estratégico. Qualidade de Vida no Trabalho, comunicação, atendimento com educação e cortesia, competência dos líderes na busca por uma Gestão de Pessoas

estratégica, se modernizando para o futuro, foram destaques positivos e surpreendentes revelados.

Por outro lado, existem pontos importantíssimos que necessitam de constante melhoria e aperfeiçoamento, como a questão da Avaliação de Desempenho, que além de ter que ser bem construída, precisa concomitantemente de uma mudança cultural para ser implementada de forma clara, coesa, com *feedback's* construtivos para ter sua efetividade comprovada. Outro item relevante percebido foi a falta de capacitação e de empatia nos momentos de um problema pessoal ou profissional sofrido pelo servidor, onde se quer foram ouvidos, muito em virtude da falta de pessoal, que com os constantes desligamentos e sem ocorrer reposição da força de trabalho, o que acaba sobrecarregando diversos setores da Instituição, e em demasia a Gestão de Pessoas.

Conclui-se que a Gestão de Pessoas está bem estruturada quantos aos serviços ofertados e as práticas de Gestão, estando bem consolidada como Defensor dos funcionários e Especialista Administrativo, e está em construção do processo para se tornar um verdadeiro Agente de mudanças e Parceiro estratégico da Instituição.

Assim, tem-se como objetivo geral que todos possam perceber o quão importante é a área de Gestão de Pessoas para a Instituição, e que ao torná-la estratégica, os benefícios que a transformação gerará em todos. A Gestão Estratégica de Pessoas nada mais é que conseguir alinhar os objetivos pessoais aos objetivos Organizacionais, retendo talentos, administrando os comportamentos, e entregando maior vantagem competitiva à Instituição, com responsabilidade social.

As consequências esperadas após a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas são:

- Capacitar os servidores com trilhas de aprendizagem;
- Reconhecer e melhorar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho;
- Analisar e potencializar a qualidade do atendimento;
- Aumentar a produtividade e motivação;
- Melhorar a comunicação interna e externa;
- Alinhar objetivos pessoais aos Institucionais;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERLO, David K. - O processo da Comunicação, 4. ed. Fundo de Cultura, 1972.
- CHIAVENATO, Idalberto – Introdução à Teoria Geral da Administração, 8. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Gestão de Pessoas, 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Administração nos Novos Tempos, 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FERNANDES, Bruno Rocha – Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências, 1. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Ed. Especial, 2001.
- LUCENA, Maria Diva da Salette – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- RESENDE, Enio – O Livro das Competências, 2 ed. Qualitymark, 2003.
- TONELLI, Maria José - Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ULRICH, Dave – A transformação do RH, construindo os recursos humanos de fora para dentro, Porto Alegre: Bookan, 2011. - Human Resource Champions Ed. Hbs Press, 1997.