

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DANIEL PALÁCIO ALVES

**A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA  
A MELHORIA DE PERFORMANCE DE EQUIPES NO CONTEXTO DA  
UEPP**

São Paulo

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DANIEL PALÁCIO ALVES

**A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA  
A MELHORIA DE PERFORMANCE DE EQUIPES NO CONTEXTO DA  
UEPP**

Trabalho apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obter o título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de Conhecimento: Administração Pública

Orientador: Prof. Alexandre Abdal

São Paulo

2013

## RESUMO

Com a evolução da administração pública, principalmente nas últimas décadas com a adoção do modelo gerencial advindo do setor privado, o setor público tem se aperfeiçoado e buscado cada vez mais adotar as ferramentas de gestão de pessoas para melhor gerir o desempenho de suas equipes e buscar a melhoria do clima e a motivação de seus servidores. Este artigo busca apresentar algumas destas ferramentas e inseri-las na rotina de trabalho da Unidade de Entregas de Projetos Prioritários do Governo do Estado de São Paulo, expandindo sua utilização para as Salas de Situação como um todo, contribuindo assim para a garantia de maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, bem como o aumento dos níveis de motivação no trabalho por parte dos servidores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Ferramentas de Gestão de Equipes. Motivação. Setor Público. *Feedback*.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. FERRAMENTAS PARA GERIR O DESEMPENHO DE EQUIPES .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 O processo de <i>feedback</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Programas de Capacitação .....</b>	<b>12</b>
<b>3. UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR MOTIVACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>4. A ESTRUTURA DA UEPP .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Principais funções executadas .....</b>	<b>16</b>
<b>5. SUGESTÃO DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM SALAS DE SITUAÇÃO UTILIZANDO COMO EXEMPLO A UEPP.....</b>	<b>19</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A ideia central deste artigo é investigar as ferramentas de gestão de pessoas disponíveis na administração pública, abordando sua origem, suas potencialidades, vantagens e desvantagens, e discutir o ganho de eficiência e eficácia na sua aplicação na esfera pública, mais especificamente em unidades que tenham o caráter de Salas de Situação e funcionem como áreas estratégicas no monitoramento de projetos do governo. Serão abordadas quatro ferramentas que são reconhecidas como as mais populares em gestão de pessoas e que são mais comumente utilizadas no setor público que são a Avaliação de Desempenho, o *Feedback*, a Pesquisa de Clima e o Programa de Capacitação. Tais ferramentas originárias do setor privado tem ocupado cada vez mais espaço na esfera pública por apresentarem benefícios nos aspectos motivacionais e de desempenho de equipe.

O interesse pelo tema surge quando da pesquisa realizada na Unidade de Entregas e Projetos Prioritários do Governo do Estado de São Paulo - UEPP, que está em funcionamento desde o início de 2013 atuando de maneira informal devido à ausência de Decreto que regulamenta sua criação pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo, para a produção do trabalho “Gestão de Pessoas: Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP”, apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obter o título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas. Foram utilizadas para o desenvolvimento do presente tema informações coletadas no processo de elaboração do trabalho acima apresentado, bem como as entrevistas aplicadas e também pesquisas bibliográficas acerca do tema.

O capítulo inicial do artigo aborda as principais ferramentas de gestão de pessoas com sua conceituação teórica e aplicação nas esferas pública e privada, com o propósito de obter um melhor desempenho e produtividade da equipe além de promover e estimular a motivação de seus colaboradores.

O capítulo seguinte mostra como as ferramentas de gestão de pessoas quando aplicadas nas instituições, podem contribuir para o aumento da motivação da equipe quando inseridas na cultura da instituição de forma que a equipe entenda a necessidade e visualize os benefícios da implantação de tais ferramentas.

A seguir fazemos uma breve apresentação da estrutura atual da UEPP mostrada no organograma da Unidade e com o detalhamento dos cargos e das principais atividades executadas por cada cargo. Também apresentada sua comparação com outras unidades de entrega criadas para monitorarem os principais projetos do governo.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da  
UEPP

Nos capítulos seguintes é apresentada a aplicação das ferramentas de gestão de pessoas na esfera pública, mais especificamente nas unidades caracterizadas como Salas de Situação, mostrando sua utilização, suas vantagens e benefícios, e sugerindo um cronograma de aplicação para a UEPP de forma a potencializar os resultados em busca da melhoria no desempenho das atividades e da motivação da equipe.

## **2. FERRAMENTAS PARA GERIR O DESEMPENHO DE EQUIPES**

Historicamente é possível listar três diferentes modelos de Administração Pública: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A administração pública patrimonialista é uma herança da época feudal e neste modelo a administração pública deve atender aos anseios de seu governante que faz uso do poder em seu favor. Não há a distinção entre a coisa pública e a identidade de seu governante. Neste modelo estão fortemente presentes a corrupção e o nepotismo.

Na Administração Pública burocrática, que surgiu com o advento do Estado Liberal, existe a busca do rompimento com o modelo patrimonialista e sendo assim, separa os interesses pessoais daquele que detém o poder. É caracterizado por WEBER (2002), que determina que a instituição deve ser projetada tal qual uma máquina, onde cada membro tem uma função específica no desempenho desta máquina. Além disso, a autoridade deve ser pautada por um sistema de regras e procedimentos rígidos, caracterizada pela inflexibilidade.

Tem como objetivo defender a sociedade contra o poder arbitrário do soberano. Este modelo enfatiza aspectos formais, controlando os processos de decisão e estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Existe a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. O nepotismo e o apadrinhamento são colocados à margem e os cargos passam a ter sua remuneração reconhecida pela sociedade, com a criação de carreiras e de concursos públicos. Neste modelo, o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, prevê os seus princípios em sua redação: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...” Além disso, no mesmo artigo em seu inciso II diz: “II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

O modelo burocrático, mesmo sendo funcional para controlar a corrupção que era um de seus maiores objetivos, acabou se tornando um fator de lentidão aos processos e procedimentos, acarretando a morosidade e a falta de eficiência e produtividade do setor público. Estes fatores acabaram por ocasionar uma crise neste modelo e juntamente com os fatores da globalização e da necessidade de se obter mais resultados das atividades estatais foi surgindo o novo modelo, advindo de práticas do setor privado e com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos, além de promover a redução de custos.

O modelo de administração pública gerencial tem como apoio a administração burocrática, porém flexibiliza alguns dos seus princípios, mas mantém como fundamentos a admissão segundo critérios rígidos de mérito, um sistema estruturado de remuneração, carreiras, avaliação de desempenho e treinamento sistemático. O modelo gerencial possui maior ênfase no princípio da eficiência.

A Nova Gestão Pública ou “revolução gerencial” é um movimento que surgiu na segunda metade do século XX como alternativa para superar os problemas causados pela incapacidade dos governos atuarem com eficácia, eficiência e efetividade em determinados setores da economia. Segundo ARAÚJO (2010, p. 145):

“Constituem ideias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras.

O quadro abaixo compara as principais características dos modelos da Nova Gestão Pública, como marca da administração gerencial, e a tradicional, como a burocracia weberiana.

	Nova Gestão Pública	Administração Pública Tradicional
Enfoque	Clientes	Cidadãos e comunidades
Principais meios	Gerência	Elaboração de políticas
Características do Servidor público	Empreendedor (Atuando)	Analista (Pensando)
Valores	Empreendedores, liberdade para gerentes, flexibilidade, criatividade, entusiasmo, assumir riscos.	Responsabilidade ministerial, prudência, estabilidade, ética, probidade, justiça, transparência.
Vocabulário	Atendimento a clientes, qualidade, gerencialismo, privatização.	Interesse público, democracia, equidade social.
Cultura	Setor privado, inovação, gerência de negócios, responsabilidade por resultados, dicotomia política-administração.	Burocrático (hierárquico), funcionalismo, estabilidade, processo de responsabilidade, <i>continuo</i> política-administração.
Estruturas	Serviço civil como unidades organizacionais, governo ágil e simples, introdução do mecanismo de quase-mercado, descentralização.	Serviço civil como uma instituição, grandes departamentos, sistemas amplos de governo, distribuição de recursos através da autoridade central.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

Fonte: Hernandez (2001, p. 12)

Segundo AZEVEDO & LOUREIRO (2003) o modelo burocrático deve ser flexibilizado por duas razões: a) os burocratas administram e também participam do processo de tomada de decisão configurando-se também como *policymakers* e; b) a flexibilização do modelo burocrático implica a adoção de formas mais adequadas, ágeis e criativas para realizar os princípios de boa governança democrática.

As diversas instituições públicas que tem caminhado para uma orientação mais gerencial e menos burocrática, objetivando cumprir os princípios da eficiência e da eficácia, tem adotado ferramentas de gestão, que antes eram utilizadas somente em instituições privadas, como as avaliações de desempenho, a definição de indicadores e metas e a previsão de recompensas vinculadas ao alcance das metas. Essa mudança na forma de gestão tem impacto nas atitudes e no comportamento dos funcionários, que antes da mudança, estavam acostumados a uma forma mais burocrática de se de se gerir, com menor ênfase na produtividade e no cumprimento de metas. Segundo o estudo “Melhores Práticas em Gestão de Pessoas no Setor Público”<sup>1</sup>, das 18 empresas públicas e órgãos públicos pesquisados, 94% tem ações formais de Levantamento de Necessidade de Treinamentos, e 88% utilizam instrumentos formais para Avaliação de Desempenho de seus servidores. Em outro estudo realizado, denominado 4ª. Edição Estudo Nacional de Gestão de Pessoas no Setor Público – 2011<sup>2</sup>, das 24 empresas estatais e organizações públicas participantes, 30% entendem como prioritário o investimento em Gestão do Clima para seus servidores, incluindo neste item a Pesquisa de Clima Organizacional e a prática de *Feedback*.

O papel da área de gestão de pessoas no setor público deve ser facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo a equipe de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramento das entregas de cada colaborador através de indicadores de desempenho, com foco sempre no interesse público. Através de algumas ferramentas como a Avaliação de Desempenho, o *Feedback*, a Pesquisa de Clima e os Programas de Treinamento, o gestor pode ter subsídios para traçar sua estratégia de atingimento dos objetivos principais da área, extraindo o melhor de sua equipe e evitando ou diminuindo os fatores que desmotivam sua equipe.

---

<sup>1</sup> Relatório elaborado pela empresa Price Waterhouse Coopers em 2008 e disponível no site: [http://www.ticontrole.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao\\_pessoas/documentos\\_temas/Relatorio%20Final%20Estudo%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o\\_PWC.pdf](http://www.ticontrole.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/documentos_temas/Relatorio%20Final%20Estudo%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Gest%C3%A3o_PWC.pdf) – Acesso em 10/08/2013.

<sup>2</sup> Estudo elaborado pela empresa Price Waterhouse Coopers em 2011 e disponível no site: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/psrc/pdf/people\\_management\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/psrc/pdf/people_management_in_the_public_sector.pdf) - Acesso em 10/08/2013.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

A seguir são apresentadas quatro das principais ferramentas de gestão de pessoas e que vem sendo utilizadas em várias instituições públicas.

## 2.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que é utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado. É baseada em indicadores de desempenho que são definidos de acordo com os objetivos do cargo aliados aos objetivos institucionais.

Desta forma o gestor é quem aplica a avaliação de desempenho para sua equipe e age como se fosse um mentor, um orientador e não um juiz que julga o comportamento de um colaborador.

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

O processo de avaliação de desempenho inclui a verificação constante do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com o complemento de reuniões de *feedback* para acompanhamento. Além disso, este processo se predispõe a buscar manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados por parte do colaborador.

A avaliação de desempenho busca dar respostas a como se dá a evolução na realização das atividades prioritárias no trabalho. Para tanto a avaliação deve mensurar as reais necessidades de aferição de metas e pontos críticos da área que se está avaliando, sob pena de não se extrair resultados concretos e proveitosos para a melhoria do resultado global da equipe.

A avaliação de desempenho tem as seguintes aplicações no ambiente de trabalho:

- a) Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição;
- b) Estímulo à comunicação interpessoal;
- c) Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido;
- d) Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito;
- e) Indicações de necessidade de treinamento;
- f) Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- g) Serve de apoio às pesquisas de clima organizacional;

h) Ajuda na identificação de problemas de trabalho em geral e no relacionamento individual.

A seguir apresentamos o fluxo utilizado para a realização de um processo de Avaliação de Desempenho atrelado ao programa de capacitação.



Fonte: Elaboração do Autor.

Segundo o Programa de Capacitação em Gestão do Desempenho<sup>3</sup> promovido pela Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco, “avaliar o desempenho é o processo através do qual é possível identificar o nível de contribuição efetiva do servidor diante da expectativa estabelecida pela organização”.

Na esfera pública a avaliação de desempenho foi instituída na administração pública pela Lei do Reajustamento, de 1936. A lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e estabelecendo as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Na administração pública federal o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, disciplinou o desenvolvimento em carreira dos integrantes dos cargos do Plano de Classificação de Cargos (PCC) da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que à época abrangia a totalidade dos servidores da Administração Pública federal direta.

A edição do Decreto nº 84.699, 29 de abril de 1980, revogou o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, e alterou os conceitos, passando a definir a progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal.

Atualmente, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamenta as avaliações de desempenho do estágio probatório no âmbito do Poder Executivo Federal e determina a

<sup>3</sup> [http://www2.sad.pe.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=3028800&folderId=6998975&name=DLFE-35346.pdf](http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_1_id=3028800&folderId=6998975&name=DLFE-35346.pdf) – Acesso em 03/08/2013.

realização de uma avaliação de desempenho ao final desse estágio.

A Medida Provisória nº 1.548, de fevereiro de 1995, aprovou a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), convertida na Lei nº 9.625/98, que recuperou o conceito da Avaliação do Desempenho como base na remuneração.

Em 2002, foi instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA) para os servidores da área administrativa da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações públicas.

A Medida Provisória 431 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu a sistemática de avaliação de desempenho definindo a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor. Os objetivos da avaliação de desempenho eram promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas.

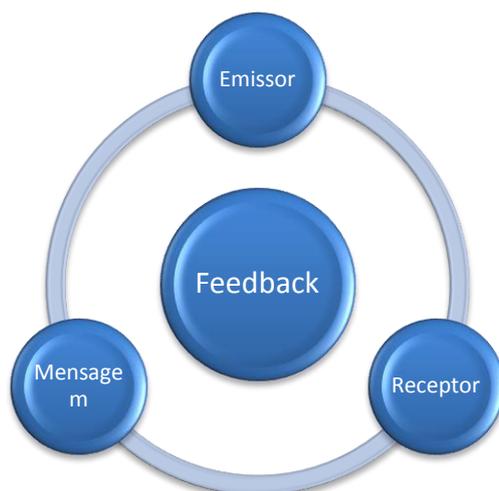
No setor público brasileiro já está difundida a avaliação de desempenho em diversas esferas e órgãos, com crescente aumento nos últimos anos. O desafio ainda presente está na criação de avaliações de desempenho que sejam o mais objetivas possíveis, deixando de lado o subjetivismo pode acarretar um sistema arbitrário e injusto. É relevante e importante que se mensure o desempenho dos servidores, mas que esta avaliação seja pautada em indicadores objetivos e concretos, que realmente meçam o desempenho efetivo do colaborador.

## **2.2 O processo de *feedback***

O *feedback* é uma ferramenta utilizada em gestão de pessoas para dar ao colaborador um “retorno” sobre seu desempenho no trabalho. Segundo GODINHO, MENDES e BARREIROS (1995, p. 217) *feedback*:

"é a expressão genérica que identifica o mecanismo de retroalimentação de qualquer sistema processador de informação". É o retorno de informação que permite ao sistema avaliar o quanto foi cumprido os objetivos, é uma condição obrigatória para ocorrer aprendizagem.

Sendo assim, o *feedback* não deve ser a emissão de uma opinião ou então a expressão de emoção diante de uma conduta de um membro da equipe. Ele deve ser entendido como uma ajuda na melhoria do desempenho e da *performance* do indivíduo. O processo do *feedback* pode ser ilustrado na figura abaixo:



Fonte: Elaboração do Autor.

O *feedback* pode ser de três tipos:

- a) *Feedback* Positivo ou de Reforço – é aquele que pretende reforçar a conduta do indivíduo, como por exemplo em uma boa conduta no trabalho que deve ser considerada como uma boa prática e é digna de um elogio. No caso deste tipo de *feedback* a mensagem do emissor pode ser coletiva, para que os outros membros do grupo entendam a boa prática e sintam-se motivados a repetir essa boa prática em suas atividades;
- b) *Feedback* Corretivo – é aquele que pretende corrigir uma prática que foi adotada e que não condiz com o esperado. É utilizado para modificar o comportamento indesejado de um profissional;
- c) *Feedback* Corretivo Incisivo – é aquele utilizado após o *feedback* corretivo, que acabou não surtindo efeito. É um *feedback* mais forte e que tem o tom de “última chance” para a melhora no desempenho do indivíduo. É encarado como a última tentativa para que aquele colaborador repense seus comportamentos e se adeque à filosofia da instituição.

Deve-se haver um cuidado ao aplicar o *feedback* para um membro da equipe pois este não deve violar os princípios de respeito e de confiança, devendo ser claro e sempre com um apelo construtivo.

Recomenda-se a prática constante do *feedback* para a equipe, pois desta forma, a equipe percebe que seu líder está monitorando as atividades e está tendo o cuidado de que os comportamentos estão adequados.

No setor público a prática do *feedback* é adotada em diversas instituições, na grande maioria das vezes de maneira informal. O que propomos aqui é a adoção de um *feedback*

padronizado e periódico, onde o líder possa registrá-lo de maneira a fazer um histórico da evolução de cada colaborador e que possa resgatar este histórico a cada novo feedback. É uma ferramenta de simples aplicação, mas que o líder deve estar preparado para utilizar sempre com o objetivo de aprimorar o desempenho de sua equipe e não como forma de punição ou humilhação.

### 2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho que é percebida pelos colaboradores e vivenciada no dia a dia quando da realização de suas tarefas rotineiras. Esta qualidade do ambiente influencia diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o. As atitudes no ambiente de trabalho são influenciadas por esse “clima” e também cada colaborador tem o poder de influenciar de maneira melhor ou pior no ambiente laborativo.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece. (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p.58)

Um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer algumas consequências como: 1) baixa produtividade; 2) aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho; 3) retrabalho e desperdício; 4) queda na motivação; 5) dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e; 6) diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe.

Para que se possa proporcionar um bom clima no ambiente de trabalho o primeiro passo é mapear este ambiente. A ferramenta mais utilizada para realizar este mapeamento é a Pesquisa de Clima Organizacional, que identifica no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores. Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é:

“...uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.”

Entre os benefícios encontrados na aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional podemos citar os seguintes: 1) Alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização; 2) Integração dos diversos processos e áreas funcionais; 3) Otimização da Comunicação; 4) Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento; 5) Ambiente de trabalho mais seguro e; 6) Identificação das satisfações e insatisfações do público interno.

A Pesquisa de Clima é realizada mediante a elaboração e aplicação de um questionário

padronizado e direcionado a cada colaborador. O conteúdo da Pesquisa de Clima poderá abordar diversos fatores que influenciam no ambiente de trabalho. Sugerimos a seguir alguns dados que são importantes para serem avaliados em uma pesquisa de clima, segundo alguns aspectos:

- a) Perfil – Informações de escolaridade, formação acadêmica e tempo de trabalho na organização.
- b) Liderança – Grau de autonomia conferido ao servidor, incentivo da liderança para o desenvolvimento profissional, abertura para sugestões e a comunicação ou transmissão das informações na instituição.
- c) Estratégias e Planos – Retorno pelo trabalho realizado, grau de satisfação, participação em reuniões, conhecimento dos planos e metas da área, conhecimento das inovações tecnológicas e pesquisas da instituição.
- d) Clientes – Informações repassadas aos clientes de forma satisfatória, atendimento às reclamações ou sugestões, domínio do servidor quanto aos assuntos da sua área.
- e) Sociedade - Contribuição da instituição com ações para melhoria da Qualidade de Vida da população, proteção do meio ambiente e ações de voluntariado.
- f) Informações – Recebimento de informações suficientes para a realização das atividades, busca de informações e confiabilidade e atualização das informações.
- g) Pessoas – Integração entre as áreas, quantidade de treinamentos e capacitações, motivação para o aprimoramento profissional e programas de reconhecimento ou valorização profissional.
- h) Processos – Existência de equipamento e recursos suficientes; condições das instalações e segurança do ambiente de trabalho.

A partir do formulário, as pesquisas são aplicadas e depois tabuladas. Os resultados são analisados e devem ser propostos planos de ação para alguns itens encarados como prioritários para a instituição. Os resultados devem ser apresentados para a equipe e os planos de ação deverão ter seu cronograma definido para que as melhorias sejam implantadas para que se tenha credibilidade na aplicação da ferramenta.

## **2.4 Programas de Capacitação**

Para se buscar o nível ideal de eficiência e eficácia no trabalho, seja no âmbito público ou privado, a instituição deve mapear suas áreas e definir quais são as competências que deverão ser aperfeiçoadas na equipe de colaboradores. A capacitação continuada é um pré-requisito para a excelência no trabalho.

Segundo SENGE (1990), “As organizações inteligentes só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”.

A definição de um programa de capacitação deve estar atrelada aos objetivos e estratégias da instituição. Na descrição dos cargos estão descritas às atividades que serão executadas e também as exigências para que se ocupe determinado cargo. Na UEPP, por exemplo, foi sugerido um modelo de descrição de cargos que contempla os requisitos mínimos para que se possa desempenhar as funções com qualidade e eficiência. A partir destas descrições de cargo são verificadas as capacitações necessárias para a equipe. Juntamente com as ferramentas de Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima e *Feedback*, é possível identificar as necessidades de treinamento da equipe, de maneira individualizada.

Existe um formulário denominado de Levantamento de Necessidades de Treinamento que pode ser aplicado pelos gestores das áreas com base nos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho, que identifica quais são os treinamentos necessários para o colaborador desempenhar melhor sua função e assim atingir os objetivos de seu cargo.

O ciclo para se estabelecer um Programa de Capacitação pode ser visualizado na figura abaixo:



Fonte: Norma ISO 10015 – <http://jornalportasul.blogspot.com.br/2010/05/norma-iso-10015-treinamento-como.html>. Acesso em 25/07/2013.

Na figura acima verificamos que o Programa de Treinamento se inicia com o levantamento das necessidades de treinamento, e em seguida é realizado um planejamento do programa de treinamento. Após este planejamento, são programadas as ações de execução do treinamento. Após executado o treinamento, este deve ser avaliado, quanto à sua eficácia e melhoria nos resultados do participante. Em todo este processo haverá o monitoramento constante da área responsável.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

### 3. UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR MOTIVACIONAL

As ferramentas apresentadas no capítulo anterior podem ajudar no estímulo da motivação da equipe. A motivação segundo MOWEN & MINOR (2003):

Refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. A motivação começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade. (MOWEN; MINOR, 2003, p. 90)

Existem diversas teorias sobre a motivação no trabalho. Diversos autores como Abrahan Maslow, Douglas Mc Gregor e Frederick Hersberg produziram estudos sobre o tema. Não aprofundaremos sobre as teorias de motivação, mas inserimos um quadro-resumo sobre as principais teorias e seu fundamento principal como vemos a seguir:

<b>Teorias exógenas</b>	<b>Pressuposto fundamental</b>
1 – Motivos /necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2 – Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas.
4 – Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 – Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 – Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 – Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: TAMAYO e PASCHOAL (2003).

O fator motivacional pode sofrer interferências diferentes quando comparamos os setores público e privado. Elaboramos a seguir um quadro com algumas destas diferenças:

<b>Aspecto</b>	<b>Setor Público</b>	<b>Setor Privado</b>
Flexibilidade para se implantar sistemas de recompensa	Menor	Maior
Progressão de carreira	Maior dificuldade com mais tempo para se conseguir	Mais flexível e com regramento menos rígido
Meritocracia	Menor ênfase	Maior ênfase
Estabilidade	Maior	Menor
Serviços que refletem na qualidade de vida da população	Sempre presente	Raramente presente
Sistema de Avaliação de Desempenho	Menor frequência (advindo do setor privado)	Maior frequência em grandes empresas
Possibilidade de criar/inovar	Menor	Maior

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

Fonte: Elaboração do Autor.

Verifica-se no quadro acima que com relação aos aspectos de flexibilidade para se implantar sistemas de recompensa, progressão de carreira e meritocracia, a motivação de quem ocupa uma função na esfera pública, é menor do que na privada. Com relação à estabilidade, nas carreiras públicas é maior do que no setor privado, onde ocorrem mudanças frequentes e o modelo de contratação mais seguido é o da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), enquanto no setor público o regime mais praticado é o Estatutário, apesar de encontrarmos o regime CLT (Empregados Públicos) e os Cargos em Comissão de livre nomeação e exoneração. No aspecto dos serviços que refletem na qualidade de vida da população, estes estão mais presentes na esfera pública, que existe para tal finalidade.

A descontinuidade de governos, as mudanças nas políticas e nas diretrizes de gestão muitas vezes prejudicam o ambiente e conseqüentemente causam reflexos na motivação dos funcionários.

Nas entrevistas realizadas em maio de 2013 com a equipe da UEPP para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, foram coletados os principais fatores que desmotivam os colaboradores, dentre os quais destacamos: 1) Baixa remuneração; 2) Remuneração divergente entre o mesmo cargo e atribuições; 3) Constantes mudanças na estrutura da unidade; 4) Insegurança quanto à oficialização da unidade; 5) Layout inadequado com falta de mesas; 6) Pouca importância dada à unidade pelo Governo e; 7) Falta de comunicação entre as áreas.

Estes resultados demonstram que a equipe se desmotiva muitas vezes pela falta de apoio do governo no intuito de se estruturar a Unidade e criar condições para seu pleno funcionamento. Todos os fatores que levam a desmotivação da equipe evidenciados nas entrevistas podem ser atenuados, diminuídos ou até mesmo eliminados com a aplicação de ferramentas de gestão de pessoas.

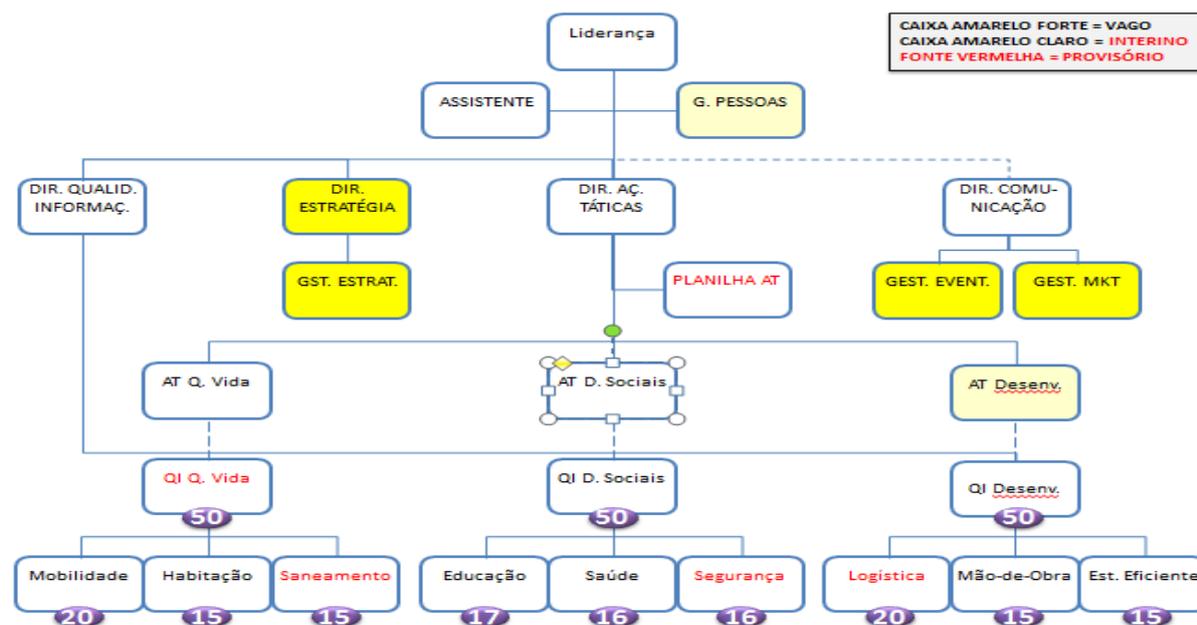
A aplicação das ferramentas de gestão de pessoas, quando inseridas na cultura da instituição e apresentadas para a equipe de colaboradores, pode fazer com que a equipe se sinta mais segura e confiante nos objetivos da instituição, em avaliar o desempenho com foco na melhora do serviço público prestado e também na melhoria do ambiente de trabalho, proporcionando melhores condições e valorizando o capital humano.

#### **4. A ESTRUTURA DA UEPP**

A Unidade de Entregas de Projetos Prioritários (UEPP) foi criada no início de 2013 pela

Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo com o objetivo de facilitar a implementação dos projetos prioritários do Governo do Estado além de fornecer transparência e dar visibilidade a tais projetos para que a população os conheça. A criação desta unidade, porém, se deu na prática mas não formalmente, ou seja, o Decreto que regulamenta sua criação ainda não havia sido publicado até o final deste artigo.

A UEPP está sediada junto ao Palácio dos Bandeirantes, sede do governo paulista e conta atualmente com a seguinte estrutura funcional:



Fonte: Quadro disponibilizado pela liderança da UEPP. Elaboração: UEPP, maio de 2013.

Nesta estrutura a UEPP possuía 26 colaboradores, porém apenas 20 cargos estavam ocupados, restando ainda 6 cargos a serem preenchidos via cessão de outros órgãos do Governo do Estado de São Paulo. Neste quadro, as origens e vínculos empregatícios da equipe são variados, com colaboradores contratados através de cessão de outros órgãos tais como PRODESP<sup>4</sup>, FIPE<sup>5</sup>, EMPLASA<sup>6</sup> e SPDR<sup>7</sup>.

#### 4.1 Principais funções executadas

Na UEPP as principais funções executadas em cada cargo podem ser verificadas na

<sup>4</sup> Empresa de informática do Governo do Estado de São Paulo, a Prodesp desenvolve e implementa, para os diferentes órgãos estaduais, soluções de governo eletrônico voltadas para a melhoria de processos operacionais, da gestão do Estado e do atendimento ao cidadão, conforme informações disponíveis em < [http://www.saopaulo.sp.gov.br/orgaos/empresas\\_prodesp](http://www.saopaulo.sp.gov.br/orgaos/empresas_prodesp)>. Acesso em: 03 agosto 2013.

<sup>5</sup> A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 1973 para apoiar o Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), conforme informações disponíveis em <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp>>. Acesso em: 03 agosto 2013.

<sup>6</sup> Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano SA (Emplasa), é um órgão vinculado à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Metropolitano (SDM).

<sup>7</sup> Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

tabela a seguir:

<b>Cargo</b>	<b>5 Principais Responsabilidades</b>
Analista de Projetos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher com dados técnicos e relevantes as fichas de acompanhamento de projetos que comporão o relatório quinzenal produzido pela Unidade.</li> <li>- Planejar a execução das atividades internas e externas de forma a atualizar as fichas de acompanhamento dos projetos quinzenalmente.</li> <li>- Extrair informações relevantes dos bancos de dados do Estado.</li> <li>- Estabelecer contato com pessoas chave das secretarias setoriais para buscar informações sobre o andamento dos projetos do Governo do Estado.</li> <li>- Realizar reuniões quinzenais com a área de foco para acompanhar os programas e projetos definidos previamente.</li> </ul>
Gestor de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar as informações coletadas pelos analistas e sistematizadas em uma ficha relacionada a cada projeto a ser acompanhado com o intuito de verificar se elas são consistentes, estão completas e são suficientes para embasarem a tomada de decisão das autoridades a quem o relatório produzido pela UEPP se destina.</li> <li>- Atuar, junto com o analista, na identificação dos possíveis riscos e pontos de atenção dos projetos para que a mitigação seja realizada.</li> <li>- Consolidar o caderno de informações da sua equipe composto pelas fichas preenchidas pelos analistas, que integrará o relatório quinzenal produzido pela Unidade.</li> <li>- Auxiliar os analistas no estabelecimento de contatos com as secretarias setoriais junto as quais deve ser feito o levantamento de informações dos projetos prioritários.</li> <li>- Participar das reuniões com as secretarias setoriais quando constatado que o analista está com dificuldade no levantamento de informações ou no estabelecimento/manutenção do relacionamento.</li> </ul>
Gestor de Ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar as informações levantadas pelos analistas e contidas nas fichas elaboradas para cada projeto em acompanhamento.</li> <li>- Identificar, a partir dos riscos e problemas detectados, as ações necessárias para sua resolução.</li> <li>- Solicitar informações faltantes aos analistas para possibilitar a realização da ação.</li> <li>- Elaborar documento que descreva, por projeto, quais as ações a serem tomadas (ficha de ação).</li> <li>- Atuar como mediador entre as necessidades da setorial e o departamento responsável por atendê-las.</li> </ul>
Diretor de Qualidade da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar a atuação dos gestores.</li> <li>- Manter contato com os departamentos do governo externos à Unidade, visando completar as informações necessárias à elaboração do relatório.</li> <li>- Consolidar todas as informações levantadas pela equipe para a composição do relatório apresentado quinzenalmente pela Unidade.</li> <li>- Auxiliar os gestores e analistas no estabelecimento de contatos com as secretarias setoriais.</li> <li>- Participar das reuniões com as secretarias setoriais quando constatado que o analista e o gestor estão com dificuldade no levantamento de informações ou no estabelecimento/manutenção do relacionamento.</li> </ul>
Diretor de Ação Tática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar a atuação dos gestores de riscos.</li> <li>- Fazer análise dos riscos levantados nos projetos estratégicos do Estado.</li> <li>- Fazer o planejamento das ações a serem realizadas para solucionar entraves ocorridos nos projetos estratégicos do Estado.</li> </ul>

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar como mediador entre as necessidades da setorial e o departamento responsável por atendê-las quando os gestores de riscos não tiverem atribuição para a realização da ação.</li> <li>- Manter contato com departamentos do governo externos à Unidade com o objetivo de articular a implementação de ações necessárias a destravar o andamento de projetos prioritários do Estado.</li> </ul>
Líder da Unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturar a Unidade de forma que ela cumpra a sua missão.</li> <li>- Coordenar a elaboração do relatório quinzenal referente ao acompanhamento dos projetos prioritários do governo.</li> <li>- Fazer reuniões com o governador, secretário e secretarias setoriais para estabelecer os projetos prioritários.</li> <li>- Estabelecer os processos de trabalho de forma eficiente.</li> <li>- Contratar e manter o pessoal necessário para a realização das atribuições da Unidade.</li> </ul>

Fonte: Elaboração do Autor através de adaptação de: Villani, Anita; Alves, Daniel Palácio; Lima, Domingos Sávio. Vicente, Elke Coelho. Integração e motivação em contexto de pressão por resultados: o caso UEPP. p 43 a 50.

Através da análise das principais funções executadas por cada cargo dentro da estrutura da UEPP verificamos que suas atribuições são de alta complexidade e importância, haja visto que a UEPP é responsável pelo acompanhamento de 150 projetos prioritários do Governo do Estado, que representam os maiores desafios do Governo e impactam diretamente na qualidade de vida da população.

Diante de tal situação, é objeto de análise a forma de contratação dos colaboradores da UEPP e também o perfil exigido para a ocupação de tais cargos. As experiências bem sucedidas com a criação de Unidades de Entrega que podemos verificar nos casos da *Prime Minister's Delivery Unit*<sup>8</sup> – PMDU do Governo Britânico e também do Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e Desempenho Institucional<sup>9</sup> – NCGERAES do Governo de Minas Gerais possuíam em seus cargos, membros com um alto nível de experiência, advindos da área de gestão pública. Para realizar um comparativo entre os tipos de Unidade de Entrega exemplificados, elaboramos o quadro abaixo:

<b>Unidade</b>	<b>Número de Colaboradores</b>	<b>Vínculo de Contratação</b>	<b>Características da Equipe</b>	<b>Quantidade de Projetos Monitorados</b>
UEPP	26 (20 cargos ocupados)	cessão de outros órgãos	experiências diferentes, níveis diferentes de conhecimento na esfera pública	150
PMDU	40	cessão de outros	funcionários experientes e	40 a cada ano

<sup>8</sup> Unidade de Entrega criada por Tony Blair no início de seu segundo mandato como primeiro-ministro do Reino Unido, em 2001.

<sup>9</sup> Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e Desempenho Institucional (NCGERAES), pertencente à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e criado em 2011 através da Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011.

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

		órgãos, convocação ou contrato por prazo determinado de dois anos	de alta qualidade, conhecimentos de primeira linha, experiência de consultoria e de órgãos reguladores, ou funcionários públicos de alto desempenho	
NCGERAES	27	Estagiários e Concursados	maioria da equipe composta por Empreendedores Públicos concursados	124

Fonte: Elaboração do Autor.

Verificamos a partir do quadro acima que a formação da equipe de colaboradores da UEPP começou de uma forma não tão estruturada quanto nas experiências observadas na PMDU e no NCGERAES. O principal fator desta baixa estruturação da UEPP se deve ao fato de que a unidade não foi criada de maneira formal dentro da estrutura do Governo Paulista, acarretando a necessidade de composição de seu quadro através de colaboradores de diversos órgãos. Se a UEPP tivesse sido criada de maneira formal, haveria a possibilidade de recrutamento de novos colaboradores através de concurso público estruturado, ou até mesmo a composição de seu quadro ser padronizada com funcionários da carreira de Especialistas em Gestão Pública. Fato é que a UEPP acabou sendo composta com colaboradores de perfis, salários e experiências muito diferentes, acarretando uma maior dificuldade na distribuição e realização das atividades da Unidade.

## **5. SUGESTÃO DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM SALAS DE SITUAÇÃO UTILIZANDO COMO EXEMPLO A UEPP**

A Sala de Situação é um instrumento de planejamento oriundo do setor militar e que tem o objetivo de monitorar situações de perigo em que a variável do tempo é a mais relevante. Além disso, funciona como uma central de situações críticas que subsidiam a tomada de decisões. Segundo MATUS (1993) “é criado um espaço na estrutura organizacional denominado de “sala de situações”, onde um grupo técnico designado pelo dirigente acompanha o desempenho das áreas responsáveis pela execução do plano”.

No Brasil existem diversas Salas de Situação criadas tanto na Administração Direta com na Indireta. Citamos alguns exemplos de utilização na SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, no Ministério da Saúde (Sala de Apoio a Gestão Estratégica), na Agência Nacional de Águas (ANA), na Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Rio de Janeiro, no Governo de Minas Gerais (Sala de Situação e Gerenciamento de Crises), na Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo, entre

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

diversas outras. Todas tem a característica de acompanhamento e monitoramento de situações críticas, contando com a utilização de corpo técnico especializado na área. A seguir elaboramos um quadro das instituições que já utilizam algumas ferramentas de gestão de pessoas em sua rotina de trabalho:

<b>Órgão / Instituição</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Pesquisa de Clima</b>	<b>Feedback</b>	<b>Programa de Capacitação</b>
SABESP	Sim	Sim	Sim (informal)	Sim
Ministério da Saúde	Sim	Sim	Sim (informal)	Sim
ANA	Sim	Sim	Sim (informal)	Sim
SEPLARJ	Sim	Não	Sim (informal)	Sim
SSPSP	Sim	Sim	Sim (informal)	Sim
NCGERAES	Sim	Não	Sim (informal)	Sim

Fonte: Elaboração do Autor com informações obtidas através dos órgãos.

A aplicação das ferramentas de gestão de pessoas de maneira conjunta poderá trazer vários benefícios para a instituição onde for adotada sua prática, pois uma complementa a outra, de forma a criarem uma sinergia quando da aplicação de sua totalidade. A aplicação de tais ferramentas deverá sempre ser estruturada com base a se buscar o melhor desempenho das atividades e o conseqüente alcance dos objetivos institucionais, cumprindo assim a missão e a visão da Instituição.

Desta forma, apresentamos a seguir um quadro com os principais benefícios de cada Ferramenta e a forma de sua aplicação em Salas de Situação e mais especificamente na UEPP.

<b>Ferramenta</b>	<b>Principais Benefícios</b>	<b>Aplicação em Salas de Situação e na UEPP</b>
Pesquisa de Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os principais fatores que desmotivam ou motivam a equipe;</li> <li>- Melhorar o ambiente de trabalho e a percepção referente à instituição.</li> <li>- Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento interno.</li> </ul>	Anualmente, de maneira formal, em formulário específico e padronizado, entregue a cada colaborador, identificando os principais aspectos que afetam no clima da Unidade (Salário, Benefícios, Relacionamento, Recursos, etc.)
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma forma de demonstrar respeito e interesse por parte do gestor no processo de melhoria do colaborador;</li> <li>- Uma maneira de cuidado e apreço por parte do gestor para o colaborador indicando preocupação na qualidade das atividades desempenhadas;</li> <li>- De fácil e simples aplicação que pode ser feito através de entrevistas, questionários e avaliações.</li> </ul>	Trimestralmente, de maneira formal, em formulário específico e padronizado. Realizado em reunião com cada membro da equipe com o objetivo de fornecer as percepções e avaliações do colaborador à respeito das atividades executadas.
Avaliação de	- Visão geral do perfil dos profissionais	Anualmente, de maneira

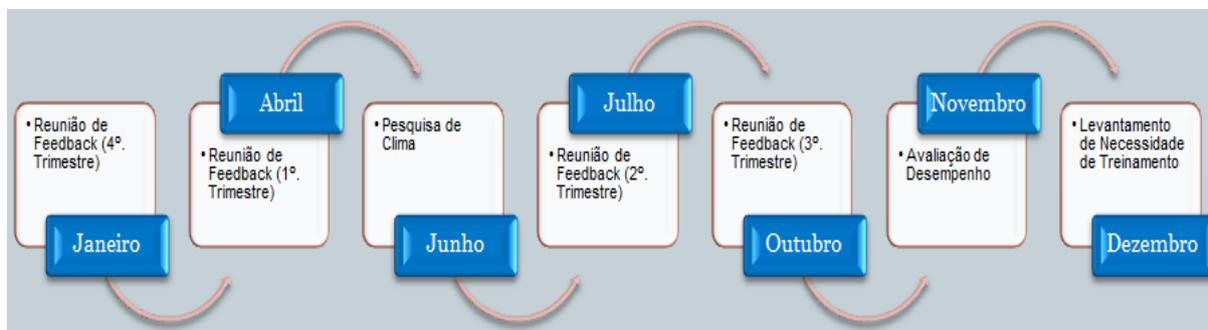
A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP

Desempenho	avaliados e dos aspectos que afetam diretamente o desempenho da instituição; - Informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o atingimento dos objetivos institucionais; - Identificação das necessidades de colaboradores e gestores em termos de treinamento e desenvolvimento; - Promoção, realocação ou desligamento de pessoas;	formal em formulário específico e padronizado, entregue a cada colaborador que fará sua auto avaliação que posteriormente será validada/alterada pelo gestor da Unidade.
Programa de Treinamento	- Motivação dos colaboradores. - Receptividade individual para exercício de novas funções e tarefas. - Melhoria da qualidade do trabalho executado. - Incentivo à qualificação das equipes.	Anualmente com dados coletados através da Avaliação de Desempenho e de formulário de Levantamento de Necessidades de Treinamento. A partir destes “inputs” realiza-se a programação anual de treinamento para os colaboradores da Unidade.

Fonte: Elaboração do Autor.

Para que a incorporação de novas ferramentas de gestão de pessoas seja realizada de forma efetiva é necessário que sejam introduzidas na cultura da instituição de modo a fazerem parte da rotina da área e serem encaradas como formas de buscar a melhoria do ambiente de trabalho. Desta forma os próprios colaboradores as percebem como importantes e parte integrante de seu trabalho, apresentando um caráter rotineiro e não de “auditoria” e verificação.

A seguir sugerimos um cronograma de aplicação de tais ferramentas de maneira a ajudar na sua distribuição lógica:



Fonte: Elaboração do Autor.

No cronograma acima verificamos que as Reuniões de *Feedback* são trimestrais, proporcionando o acompanhamento da evolução do feedback registrado na última reunião. Estas devem ter um espaço mais curto de ocorrência (três meses), pois se trata de um acompanhamento mais frequente da equipe. No caso da Pesquisa de Clima, que acontecerá

A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da  
UEPP

anualmente, sugerimos que seja feita no meio do ano para que os planos de ação já consigam ser implantados no ano corrente. A Avaliação de Desempenho deverá ocorrer no final do ano (sugerimos no fim de novembro) e medirá os resultados alcançados por cada colaborador durante aquele ano. O Levantamento de Necessidade de Treinamentos deverá ser realizado em dezembro, a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho e servirá de base para a programação anual de treinamentos da unidade no ano seguinte.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo de trabalho foi analisar a aplicação de ferramentas de gestão de pessoas que surgiram no setor privado sendo aplicadas no setor público, mencionando seus benefícios em prol do melhor desempenho de equipes. Foi utilizado como base o caso da UEPP propondo à adoção destas ferramentas para otimizar as atividades da equipe estimulando a produtividade e a motivação.

Pretendeu-se mostrar que ferramentas usualmente utilizadas na esfera privada podem ser úteis na esfera pública e podem trazer bons resultados para o governo, tendo melhor aproveitamento nos seus princípios centrais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e principalmente, eficiência na busca do interesse público.

As Salas de Situação tem grande importância nas instituições onde são criadas e a capacitação de seus integrantes é um pré-requisito para o cumprimento da finalidade de sua criação. No caso da UEPP ainda não foram implantadas as ferramentas de gestão de pessoas e sua adoção seria relevante e contributiva para o maior engajamento de sua equipe já que sua estrutura ainda “informal” acarreta sérios prejuízos para o atingimento de seus objetivos com plena eficiência e eficácia. A desmotivação encontrada na equipe devido à insegurança e instabilidade no trabalho é notória e acarreta mudanças constantes na equipe.

É necessário que a UEPP seja estruturada corretamente, seja dado a sua devida importância e valor. A implantação de ferramentas de gestão em uma unidade nova tende a ser mais facilitada, pois os processos estão sendo estruturados, os indicadores de desempenho estão sendo montados e a equipe é nova e sem vícios. Os bons exemplos encontrados na área pública podem ser aplicados nas Salas de Situação e mais especificamente na UEPP onde poderão trazer melhores resultados, refletindo no cumprimento dos Projetos Prioritários do Governo do Estado de São Paulo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública** – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN –Natal, RN: SEARH/RN, 2010.

AZEVEDO, Clóvis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 54, p. 45-59, 2003.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod., São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 26 de julho de 2013.

GODINHO, M.; MENDES, R.; BARREIROS, J. **Informação de Retorno e Aprendizagem**. *Horizonte*. Lisboa: Livros Horizonte, v. 11, n. 66, mar./abr. 1995.

HERNÁNDEZ, José Vargas. Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la “Nueva Economía Política”, la “Nueva Gerencia Pública” y la “Nueva Política Social”. **Revista Prevista**, Disponível em <<http://www.iiigov.org/iiigov/pnud/revista/prevista4.htm>> Acesso em 10 de agosto de 2013.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SENGE, Peter. **“The fifth discipline”**. New York, Doubleday, 1990.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. Anais... Santiago: [s. n.], 2005.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 33-54, 2003.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.