

Giovana de Souza Sampaio Rocha

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
NA FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO
DE MINAS GERAIS (UTRAMIG)**

Belo Horizonte

2018

Giovana de Souza Sampaio Rocha

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO
NA FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO
DE MINAS GERAIS (UTRAMIG)**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima
Nicácio

Belo Horizonte

2018

R672g Rocha, Giovana de Souza.

Gestão de pessoas na administração pública [manuscrito]: um estudo de caso na Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG) / Giovana de Souza Sampaio Rocha. – 2018.

[11], 34 f.: il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima Nicácio

Bibliografia: f. 40-43

1. Administração de pessoal – Minas Gerais. 2. Recursos humanos – Minas Gerais. 3. Ambiente de trabalho – Minas Gerais. 4. Administração pública. 5. Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG). I. Nicácio, Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima. II. Título.

CDU 331.108.26(815.1)

Giovana de Souza Sampaio Rocha

Gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso na Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG).

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Banca Examinadora

Orientadora: Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima Nicácio

Avaliador: Rosânia Rodrigues de Sousa

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2018.

Dedico este trabalho especialmente e carinhosamente, à Professora Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, que com tanta presteza me orientou, e não mediu esforços e atenção para que eu conseguisse findar este trabalho.

A Deus pelo dom da vida, à minha família que sempre me apoia e faz parte dos meus projetos de vida e aos meus colegas Jana, Virgínia, Alan, Daí e Laura que tornaram o curso mais leve e divertido.

Que todos os nossos esforços estejam sempre
focados no desafio à impossibilidade. Todas as
grandes conquistas humanas vieram
daquilo que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

RESUMO

Este trabalho teve como temática a Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, especialmente na administração pública. O objetivo principal é estudar as evoluções ocorridas na área e avaliar a atuação da coordenação de Gestão de Pessoas da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG) no ano de 2018. O acompanhamento das transformações ocasionadas no moderno mundo globalizado é substancial para o bom desempenho das organizações. Nessa perspectiva, a Fundação UTRAMIG, assim como os demais órgãos do Estado, deve acompanhar essa evolução. Para tanto, torna-se necessário a estruturação formal, física e profissional do setor, através de profissionais com competências adequadas para responder às exigências cada vez mais contemporâneas. A Gestão de Pessoas baseada nos aspectos estratégicos e operacionais é um instrumento gerencial alternativo aos moldes de gestão de recursos humanos, tradicionalmente utilizada pelas organizações do setor público. Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa, utilizando-se do estudo de caso, com realização de entrevistas semiestruturadas. Conclui-se que o setor de recursos humanos da Fundação UTRAMIG não evoluiu para a contemporânea Gestão de Pessoas, e continua desempenhando apenas tarefas operacionais dentro da organização.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Recursos humanos. Administração pública. Múltiplos papéis.

ABSTRACT

This work had the theme of People Management in the organizational environment, especially in the public administration. The main objective is to study the developments in the area and to evaluate the performance of the Coordination of People Management of the Education Foundation for Labor of Minas Gerais (UTRAMIG) in the year 2018. The monitoring of the transformations caused in the modern globalized world is substantial for the good performance of organizations. In this perspective, the UTRAMIG Foundation, as well as the other organs of the State, must follow this evolution. In order to do so, it is necessary to formally, physically and professionally structure the industry through professionals with adequate skills to respond to increasingly contemporary demands. The People Management based on strategic and operational aspects is an alternative management tool to the human resources management model traditionally used by public sector organizations. For the development of this work, we chose a qualitative research, using the case study, with semi-structured interviews. It is concluded that the human resources sector of the UTRAMIG Foundation has not evolved into the contemporary People Management, and continues to perform only operational tasks within the organization.

Keywords: People management. Human resources. Public administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura

Figura 1 – Organograma da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG).....	30
---	----

Quadro

Quadro 1 – Definição dos papéis de Recursos Humanos (RH).....	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH –	Administração de Recursos Humanos
CRFB –	Constituição da República Federativa do Brasil
DASP –	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEP –	Diretoria de Ensino e Pesquisa
EAD –	Ensino à Distância
MG –	Minas Gerais
PGDI –	Plano de Gestão de Desempenho Individual
PRONATEC –	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RH –	Recursos Humanos
SEDESE –	Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social
SEF –	Secretaria de Estado de Fazenda
SEPLAG –	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIPA –	Sistema Integrado de Processamento de Atos
SISAP –	Sistema de Administração de Pessoal
TCEMG –	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TIC –	Tecnologia da Informação e Comunicação
UTRAMIG –	Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1	Conceito e evolução	14
2.2	Evolução da gestão de pessoas no Brasil	16
2.3	Perspectivas atuais	17
2.4	Processos básicos de Gestão de Pessoas	17
2.5	Modelo de múltiplos papéis	20
3	FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO DE MINAS GERAIS (UTRAMIG)	23
3.1	Histórico	23
3.2	Missão, visão e valores	25
3.3	Estrutura Organizacional	25
4	METODOLOGIA	31
5	ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA FUNDAÇÃO (UTRAMIG)	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE – Entrevista com os funcionários do setor de Recursos Humanos da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG)	43

1 INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser descrita como a combinação de esforços individuais que tem por finalidade, objetivos coletivos, independente do que ela faz ou de seu tamanho. Os objetivos das organizações são diversos, determinados pela cultura e segmento na definição da missão da organização ao planejar-se para prestar um serviço social ou fornecer algum bem para a sociedade.

A administração pública direta e indireta, através das suas organizações, tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos dos cidadãos, e deve ser organizada de forma a reduzir processos burocráticos.

A pessoa que trabalha na administração pública, normalmente é admitida como funcionário, servidor ou agente público, e tem ampla responsabilidade para com a sociedade, devendo gerir e administrar as matérias públicas, de forma transparente e ética, sempre respeitando as legislações vigentes.

Deste modo, um ponto importante a ser analisado é a Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, pois as organizações são compostas por pessoas que desempenham um papel fundamental dentro das instituições.

As transformações rápidas e permanentes causadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos, pelas exigências da sociedade e pela diversificação de produtos e serviços têm impactado as organizações, pressionando-as para a busca de novas estratégias de gestão, para a maximização da qualidade de seus serviços, bem como para a valorização das pessoas.

Neste contexto, uma das áreas organizacionais que mais vem sofrendo mudanças é a área de recursos humanos (RH), a começar pelo nome. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

A concepção vigente de Gestão de Pessoas assinala para a necessidade crescente de considerar o homem uma das finalidades prioritárias da organização. Os indivíduos representam o principal ativo a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados.

A contribuição das pessoas e a maneira como elas são organizadas, estimuladas e mantidas no trabalho influenciam o desempenho das organizações. Neste sentido, a Gestão de Pessoas exerce papel fundamental para conquistar e mantê-las nas organizações.

Os mesmos desafios que têm levado as instituições privadas a promoverem mudanças, também têm influenciado as mudanças nas organizações públicas. As novas exigências apontam para a necessidade de funcionários públicos capazes de enfrentar os constantes desafios do mundo moderno, dando um novo rumo à prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Assim, a valorização das pessoas é uma questão crucial para o sucesso das organizações. Nesta perspectiva, a área de Gestão de Pessoas passa a ocupar um lugar de destaque nas organizações considerando que possui o desafio de contribuir para o alcance tanto dos objetivos organizacionais, como dos individuais. Os profissionais desta área passam então, a ter novas responsabilidades, assumindo um papel de liderança para auxiliar na busca pela excelência organizacional.

Para que a função proposta através da Gestão de Pessoas seja atingida é necessário que os gestores e os líderes consigam identificar as necessidades e anseios individuais, a fim de buscar o envolvimento e a satisfação dos servidores. O papel dos gestores e dos líderes é extremamente importante, pois influenciam no clima organizacional, tanto de forma positiva, quanto negativa. É preciso ter habilidade para lidar com as diferentes aptidões, capacidades, conhecimento e personalidades dos membros da equipe.

A Gestão de Pessoas no serviço público é fundamental e estratégica para que algumas ações sejam executadas a fim de melhorar a eficiência e eficácia da organização, permitindo a identificação de cargos através das características dos indivíduos, capacitação e treinamento de servidores objetivando o desenvolvimento do capital humano, avaliação de desempenho para quando necessário realizar as avanços adequados, além da realização de procedimentos administrativos e operacionais.

Em geral, observa-se na administração pública, que a Gestão de Pessoas não vem cumprindo seu papel, onde os órgãos, em sua grande maioria, desenvolvem apenas as funções burocráticas de departamento de pessoal, usualmente conhecido com DP, apesar de receberem nomes como Diretoria de Recursos humanos. Muitas vezes isso ocorre pelo modo como a estrutura orgânica está definida e pela escassa mão de obra qualificada. Neste sentido, buscando compreender melhor as causas desta situação e possíveis soluções, desenvolve-se o presente trabalho.

Esta monografia pretende ser uma reflexão sobre os papéis a serem desempenhados pela área de Gestão de Pessoas no âmbito da administração pública.

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar a atuação da coordenação de Gestão de Pessoas da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG). A escolha do objeto deu-se após a minha vivência no órgão por aproximadamente dois anos.

De forma específica procura-se:

- Descrever as atividades desempenhadas pela coordenação de Gestão de Pessoas;
- Identificar os papéis desempenhados pelo setor de Gestão de Pessoas, tendo como referência o modelo de múltiplos papéis (ULRICH, 1998);
- Levantar os fatores que favorecem e desfavorecem a realização das atividades da coordenação de Gestão de Pessoas.

Optou-se pelo estudo de caso como abordagem metodológica, com realização de entrevistas com os integrantes da coordenação de Gestão de Pessoas da UTRAMIG.

A monografia estrutura-se em seis seções. A primeira introduz o trabalho, demarcando o tema. A segunda seção contém o referencial teórico utilizado, com os conceitos necessários ao desenvolvimento do trabalho. Na terceira seção realiza-se a caracterização da Fundação UTRAMIG. A quarta seção descreve os caminhos metodológicos para a realização da pesquisa. Na quinta seção, procede-se a análise e interpretação dos dados coletados na investigação. Por fim, na sexta seção, formulam-se as considerações finais e sugestões.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A presente seção apresenta o conceito de Gestão de Pessoas, sua evolução, e perspectivas, assim como os processos básicos e o modelo de múltiplos papéis.

2.1 Conceito e evolução

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como o conjunto de políticas, técnicas, padrões de atitude, ações e instrumentos empregados no ambiente organizacional, que interferem e direcionam o comportamento humano. Para Fischer (2002), entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

A Gestão de Pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO 2010, p. 8).

Gil (2001), considera a Gestão de Pessoas, como:

[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001, p. 17).

Em meados de 1950 e 1960, a necessidade de criar um elo entre as organizações e as pessoas que nela trabalham, estimulou o desenvolvimento de uma área que pudesse intermediar, administrar e valorizar as pessoas como recursos humanos. Nessa época, os funcionários passaram a ser considerados os recursos fundamentais para o sucesso

organizacional, aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente (CHIAVENATO 2002, p. 20).

Segundo Chiavenato (2002):

[...] a Administração de Recursos humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis (CHIAVENATO, 2002, p. 20).

Os trabalhadores passaram a ser reconhecidos como sendo o principal ativo de uma organização, pois são as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade em busca de melhores resultados.

No intuito de acompanhar o novo modelo de gestão gerencial, deixando para trás o antigo modelo burocrático, a Gestão de Pessoas vem se transformando, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial centrado em cargos, vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

Com a chegada do século XXI e da globalização, alguns fatores como: mudança no papel das chefias, a competitividade em escala mundial, a informatização, o empreendedorismo, a preocupação com a preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida, emergiram e fizeram com que a Gestão de Pessoas ganhasse destaque nas organizações.

A Gestão de Pessoas vem sendo reconhecida como área técnica e até mesmo estratégica dentro das organizações.

Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho (RUBIO, GONZAGA; GUIMARÃES, 201-, p. 3).

A evolução da área de Recursos humanos (RH) fez com que alguns paradigmas e conceitos fossem substituídos para acompanhar as novas formas de gestão. Pelo atual modelo de Gestão de Pessoas, os desenvolvimentos da inteligência, da habilidade e dos

conhecimentos humanos ganharam evidência nas instituições. Funcionários passaram a ser reconhecidos também como colaboradores e chefes como gestores.

2.2 Evolução da gestão de pessoas no Brasil

No Brasil, em meados de 1930, na Era Vargas, a administração de pessoal começou a ganhar espaço após uma forte presença do proletariado e de movimentos grevistas em busca de melhores condições de trabalho e de uma legislação que garantisse suas conquistas. Nessa época, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e em seguida o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O departamento de pessoal surgiu para atender as exigências legais, contudo, a gestão de pessoas ainda se caracterizava pelos perfis paternalista e autocrático, predominantes nas décadas seguintes à escravidão (EVOLUÇÃO..., 201-; HISTÓRICO..., 201-).

Com a implantação das indústrias automobilísticas e a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica nas décadas de 50 a 70, o proletariado passou a se estabelecer como empregado das grandes indústrias e assim, tornou-se necessário um novo perfil de profissional para gerir os problemas pessoais, sendo introduzidos os subsistemas de recursos humanos, a fim de buscar melhor eficiência e desempenho nos trabalhos (EVOLUÇÃO..., 201-; HISTÓRICO..., 201-).

Na década de 80, com a forte crise vivida no país, marcada pela recessão econômica e pela inflação, o número de desemprego cresceu significativamente e os salários baixaram. Essa situação afetou as atividades desenvolvidas pelas áreas de RH das empresas, uma vez que setores inteiros foram desativados em razão da redução de custos de pessoal (EVOLUÇÃO..., 201-; HISTÓRICO..., 201-).

Com a chegada da globalização, no final do século XX e início do XXI, o Brasil iniciou seu processo de integração com o mercado mundial. Com essa conexão, vieram profundas e rápidas transformações, que reforçaram a valorização das pessoas, firmando a Gestão de Pessoas nas organizações como um caráter estratégico e indispensável (EVOLUÇÃO..., 201-).

2.3 Perspectivas atuais

A Administração de Recursos humanos atualmente é considerada como um indicador tão ou mais importante que os indicadores financeiros e contábeis, se potencializando como uma área estratégica dentro das organizações, uma vez que os valores ambientais e sociais começaram a vigorar no mercado, juntamente com os econômicos.

A área de Recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de RH atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado Rubio, Gonzaga; Guimarães (2001-). Com essa transformação, a Gestão de Pessoas vem evoluindo, e onde antes as habilidades operacionais era o mais importante, hoje valoriza-se as capacidades de aprendizagem e inovação.

Segundo Marras (2000 *apud* RUBIO; GONZAGA; GUIMARÃES, 201-):

Gradativamente a Administração de Recursos humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia (MARRAS, 2000 *apud* RUBIO; GONZAGA; GUIMARÃES, 201-).

2.4 Processos básicos de Gestão de Pessoas

Diante de todas as evoluções que passaram a administração de recursos humanos, quando se fala em Gestão de Pessoas, é imprescindível mencionar seis processos básicos que norteiam as atividades a serem desenvolvidas pela área, sendo eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Assim, cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

O processo de agregar pessoas é utilizado para encontrar novas pessoas para a organização através do recrutamento e da seleção de profissionais e constitui o primeiro grupo de processo da moderna Gestão de Pessoas. Representa as portas de entrada que são abertas

para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização (CHIAVENATO 2010, p. 100).

Milkovich e Boudreau (2006, p. 162) descrevem recrutamento como o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento não é importante apenas para a organização. É um processo de comunicação bilateral. De acordo com Chiavenato (2010) trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias, onde as organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências.

Na administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios o método mais utilizado para agregar pessoas é o concurso público, conforme previsto no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988). Contudo, a Constituição também prevê o recrutamento para os cargos em comissão para as funções de confiança, a serem preenchidos por servidores com condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento. No Estado de Minas Gerais, os cargos de provimento em comissão do Poder Executivo Estadual estão fundados nas Leis Delegadas n° 174 – Administração Direta e n° 175 – Administração Indireta (MINAS GERAIS, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010), como as organizações são constituídas, especialmente, por pessoas, elas somente podem funcionar quando as mesmas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Assim, o processo de aplicar serve para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na organização possuindo as condições e características suficientes e adequadas para tanto. Esse processo envolve a integração e orientação das pessoas, a modelagem do trabalho e a avaliação do desempenho humano.

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades e esclarecer o papel delas e os objetivos (CHIAVENATO 2010, p. 172). Esse passo é extremamente importante para que se possa conduzir da melhor forma as atribuições e esforços dos funcionários, visando um desempenho mais eficiente.

A modelagem do trabalho está relacionada ao desenho organizacional de cada instituição. Segundo Chiavenato (2010), para os autores clássicos, a estrutura organizacional

nada mais é do que a arquitetura de cargos e atividades disposta de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado, e a especialização horizontal (departamentalização), de outro.

Ainda no processo de aplicar pessoas, está a avaliação do desempenho humano que tem como objetivo avaliar a execução das atividades que cada pessoa desempenha na organização, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO 2010, p. 241).

Assim, como está previsto na Administração Pública Federal, a Estadual também dispõe da avaliação de desempenho. No Estado de Minas Gerais, a Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, institui a avaliação periódica de desempenho individual para os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

O terceiro processo básico da Gestão de Pessoas é o processo de recompensar pessoas, através de remuneração, programas de incentivo, benefícios e serviços. Idalberto Chiavenato, em Gestão de Pessoas, descreve a recompensa como elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (CHIAVENATO, 2010). Esse processo é um dos principais elementos de motivação e valorização do ser humano e constitui um papel de destaque na Gestão de Pessoas, sendo a remuneração a recompensa mais comum. Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 381), a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. Além da remuneração, propriamente dita, há ainda, uma série de outros benefícios que podem ser implantados nas organizações, como prêmios por mérito, quando o funcionário consegue bons resultados na avaliação de desempenho, planos de saúde, auxílio alimentação, dentre outros.

O processo de desenvolver pessoas consiste na qualificação através de treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional e ocorre através de duas abordagens distintas: tradicional (por oportunidade e/ou necessidade) e moderna (forma cultural, intencional e proativa). Considerando as constantes e rápidas transformações do mundo globalizado e ainda, que as pessoas constituem o principal patrimônio da organização, o processo de desenvolvimento é fundamental para o enriquecimento da personalidade humana,

pois vai além de aprender novos conhecimentos, habilidades e destrezas, é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010).

Na moderna Gestão de Pessoas, o processo de manter pessoas está estritamente ligado aos processos de recompensar e desenvolver, uma vez que consiste na capacidade da organização em manter satisfeitos e a longo prazo, os seus recursos humanos. Esse processo engloba as relações sindicais, as questões de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. Todos esses fatores são indispensáveis e visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, e, portanto, são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

O último dos seis processos é o de monitorar pessoas. Esse termo não deve ser confundido com controle e fiscalização. Para Chiavenato (2010), em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Nesse processo estão inseridos o banco de dados e os sistemas de informações, ferramentas imprescindíveis para o ideal funcionamento da Gestão de Pessoas na organização, pois proporcionam tanto acesso de informações para os colaboradores a seu respeito e sobre seu trabalho, quanto para os gestores, facilitando na tomada de decisão.

2.5 Modelo de múltiplos papéis

Considerando o protagonismo que a Gestão de Pessoas vem assumindo nas organizações nos últimos anos, novos e múltiplos papéis foram surgindo para os profissionais da área. Papéis esses que, às vezes são paradoxais, por serem estratégicos e operacionais e adicionam valor à organização.

Ulrich (1998) retrata quatro papéis principais de RH:

1) Administração de estratégias de recursos humanos. Nesse papel, o profissional de RH se torna um parceiro estratégico e deve ter uma visão ampla de toda a organização. O resultado da administração de estratégias é a aplicação planejada de cada uma das estratégias

definidas. Quando os profissionais da área de RH da organização comandam a metodologia do diagnóstico organizacional, várias práticas ajudam a realizar os objetivos institucionais como, por exemplo: premiação dos funcionários por cumprimento de meta, treinamentos, rotação de cargos, redução no quadro de pessoal, planos de carreira, dentre outros. O diagnóstico organizacional é o processo de identificação das prioridades do setor de RH, para detectar as forças e fraquezas da organização.

2) Administração da infraestrutura da empresa. Esse papel é muito importante, pois nele os profissionais de RH criam infraestrutura mediante a constante análise e melhoria dos processos de RH. Assim o resultado desse papel é a eficiência administrativa alcançada através de iniciativas para reestruturar os processos de acordo com as necessidades da organização, deste modo os profissionais de RH, devem ser especialistas administrativos, criando uma infraestrutura organizacional, provendo e administrando com eficiência os processos de fluxo e gestão de pessoas. Ulrich (1998) usa como exemplo, a criação dos serviços comuns de RH, que são compartilhados com divisões ou áreas de negócio e que buscam maior efetividade dos serviços.

3) Administração da contribuição dos funcionários. O papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas. De modo a alcançar o objetivo da organização, esses profissionais se tornam defensores dos demais, estando atentos às suas necessidades, ouvindo-os e buscando formas de atendê-los, aumentando assim o envolvimento, a capacidade e a contribuição destes.

4) Administração da transformação e da mudança. Este é o quarto papel mediante o qual os profissionais de RH podem adicionar valor a uma empresa. A transformação acarreta mudança cultura fundamental no interior da empresa e a mudança refere-se à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. Através desse papel os funcionários tornam-se guardiões, catalisadores culturais e ajudam a identificar e efetuar os processos para a mudança. Na administração pública, esse papel é fundamental quando ocorrem as transições de governo. No Quadro 1, Ulrich (1998) sintetiza os pontos abordados para cada um dos papéis.

Quadro 1 – Definição dos papéis de Recursos Humanos (RH)

Papel/função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: “diagnóstico organizacional”
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura 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 da mudança	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para mudança”

Fonte: Adaptado de ULRICH; DAVE, 1998, p. 41.

3 FUNDAÇÃO DE EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO DE MINAS GERAIS (UTRAMIG)

Esta seção destina-se a caracterizar o objeto de estudo deste trabalho, a Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG), apresentando seu histórico, missão, visão e valores, assim como sua estrutura administrativa.

3.1 Histórico

A educação para o trabalho constitui uma das formas eficientes de reduzir as desigualdades sociais, de aumentar as chances de os trabalhadores conseguirem empregos e renda para que possam viver em condições mais dignas e com maior qualidade de vida. Foi com esse propósito que o Governo de Minas Gerais investiu na criação da UTRAMIG, buscando oferecer para a população, amplo acesso a uma educação de qualidade e oportunidades de maior empregabilidade.

A Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais, assim denominada pela Lei Estadual nº 6 069, de 21 de dezembro de 1972, foi criada através da Lei Estadual nº 3 588, de 25 de novembro de 1965 e instituída pelo Decreto nº 9 219, de 23 de dezembro de 1965 como Universidade do Trabalho de Minas Gerais, o que justifica o nome como habitualmente é intitulada: UTRAMIG.

A UTRAMIG é uma entidade do Estado de Minas Gerais, com autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), com sede própria no município de Belo Horizonte. De acordo com o seu estatuto, regido pelo Decreto nº 45 740 de 22 de setembro de 2011, a Fundação tem como finalidade promover a habilitação e a qualificação profissional, a formação e o aperfeiçoamento de professores em nível superior e instrutores para modalidades técnicas, bem como a educação técnica, o desenvolvimento de metodologias e a aplicação de recursos tecnológicos para a qualificação e a especialização para o trabalho.

Atualmente a Fundação opera nos diversos níveis de ensino voltados para o mercado e oferece cursos presenciais de nível técnico, pós-técnico, qualificação e extensão através da Diretoria de Qualificação e Extensão e da Diretoria de Ensino e Pesquisa, em parceria com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC),

além dos cursos à distância, pela Diretoria de Ensino à Distância, promovendo qualificação, inserção e inclusão social. A UTRAMIG integra a recém-criada Rede Estadual de Educação Profissional e é referência na educação profissional, ofertando cursos técnicos alinhados às expectativas do mercado, como: Enfermagem, Análises Clínicas, Meio Ambiente, Informática, Segurança do Trabalho, Eletrônica, Telecomunicações e Recursos humanos. Nos últimos anos, no intuito de acompanhar a evolução das demandas da sociedade, a Fundação também passou a ofertar, com recursos financeiros do Pronatec, a estudantes do ensino médio, os cursos de Biotecnologia, Sistemas de Transmissão e Multimídia, em Belo Horizonte, Agronegócio e Publicidade, em Uberlândia, inéditos no Estado.

Para o desenvolvimento das suas atividades, a UTRAMIG conta com um quadro de pessoal de aproximadamente 55 (cinquenta e cinco) servidores públicos, dentre efetivos, recrutamento amplo, servidores de outros órgãos à disposição e contratados, 128 (cento e vinte e oito) professores designados e 46 (quarenta e seis) funcionários terceirizados, distribuídos entre a sede e as unidades de Nova Lima e de Uberlândia. Além das diretorias supracitadas, a Fundação dispõe também da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF), onde estão inseridos os setores: financeiro, contábil, recursos humanos, dentre outros.

O Setor de Recursos humanos, assim como os demais, não está definido, nem departamentalizado no estatuto do órgão e tampouco no organograma. Contudo, de acordo com Estatuto da Fundação, compete à DPGF, dentre outras funções, planejar, coordenar, orientar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos. Atualmente, o setor possui um responsável, que cumpre o papel de coordenador, e dois servidores, que juntos operacionalizam as demandas diárias. As atividades de rotina são vinculadas ao ingresso de servidores na organização, na gestão de benefícios dos serviços, lançamento de folha de pagamento de pessoal, instrução de processos de aposentadoria, controle de ponto de frequência e licenças médicas, elaboração de declarações e certidões de tempo de serviço e confecção de processos de acúmulo de cargos. Com um número reduzido de funcionários e um elevado volume de trabalho, o setor consegue cumprir exclusivamente as atividades burocráticas de um departamento de pessoal.

3.2 Missão, visão e valores

Conforme informações extraídas do site institucional da fundação (<http://UTRAMIG.mg.gov.br/institucional/>), a UTRAMIG possui como missão: “Formar profissionais nos diversos níveis de ensino com educação de qualificação para o mercado, promovendo qualificação, inserção e inclusão social”. Sua visão apresenta-se como “Ser uma fundação de referência em educação profissional inovadora, obtendo o reconhecimento da sociedade” e incorpora valores como: “Ética, respeito, educação, inovação, sustentabilidade, cooperação e comprometimento”.

Ao mencionar e analisar a missão, visão e os valores, fica claro a importância da gestão de pessoas, não apenas como um mero setor operacional, mas sim como uma área que agrega, aplica e desenvolve servidores para o pleno funcionamento da instituição e satisfação pessoal e profissional, com o empenho de atingir os objetivos supracitados.

3.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da UTRAMIG, prevista nas legislações vigentes demonstra claramente a falta de formalização do Setor de Recursos Humanos, apesar de não ser uma prerrogativa da Fundação no Estado de Minas Gerais.

O Decreto Estadual nº 45 740, de 22 de setembro de 2011, rege o estatuto da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG), e prevê a seguinte estrutura orgânica (MINAS GERAIS, 2011):

Unidade Colegiada: Conselho Curador;
 Direção Superior:
 Presidente;
 Unidades Administrativas:
 Gabinete;
 Procuradoria;
 Auditoria Seccional;
 Assessoria de Comunicação Social;
 Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças;
 Diretoria de Ensino e Pesquisa;
 Diretoria de Qualificação e Extensão; e

Diretoria de Ensino à Distância [...].

De acordo com o Estatuto da UTRAMIG (Decreto Estadual nº 45 740, de 22 de setembro de 2011) as competências da Direção Superior (Presidente) e Diretorias das Unidades Administrativas são:

[...] Art. 7º Compete ao Presidente:

- exercer a Direção Superior da UTRAMIG, praticando os atos de gestão necessários à consecução de sua finalidade;
- submeter ao exame e aprovação do Conselho Curador:
- o plano anual de trabalho da UTRAMIG;
- o projeto orçamentário anual;
- o relatório anual de atividades;
- a prestação de contas anual; e
- a necessidade de alienação e gravame de bens da UTRAMIG.
- representar a UTRAMIG em juízo e fora dele;
- celebrar contratos, convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres com entidades públicas e privadas;
- homologar as licitações realizadas pela UTRAMIG;
- convocar e presidir as reuniões da Direção Superior;
- delegar competências, quando necessário, com vistas à dinamização das atividades da UTRAMIG;
- baixar portarias e outros atos, nos limites de sua competência; e
- encaminhar anualmente ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCMG) as prestações de contas da UTRAMIG.

Art. 13. A Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças tem por finalidade garantir o efetivo gerenciamento das ações voltadas para a gestão e o planejamento institucional, em consonância com as diretrizes estratégicas da UTRAMIG, competindo-lhe:

- coordenar, em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da SEDESE, a elaboração do planejamento global da UTRAMIG, com ênfase nos projetos associados e especiais, acompanhar e avaliar sua execução e propor medidas que assegurem a consecução dos objetivos e metas estabelecidos;
- coordenar a elaboração da proposta orçamentária da UTRAMIG, acompanhar sua efetivação e respectiva execução financeira;
- instituir, em conjunto com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e a SEDESE, instrumentos e mecanismos capazes de assegurar interfaces e processos para a constante inovação da gestão e modernização do arranjo institucional do setor, tendo em vista as mudanças ambientais;
- implementar a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da UTRAMIG;
- zelar pela preservação da documentação e informação institucional;
- planejar, coordenar, orientar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos;

- coordenar o sistema de administração de material, patrimônio e logística; e
- coordenar, orientar e executar as atividades de administração financeira e contabilidade.

§ 1º Cabe à Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças cumprir orientação normativa emanada de unidade central a que esteja subordinada tecnicamente nas Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão e de Fazenda.

§ 2º A Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças atuará, no que couber, de forma integrada à Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da SEDESE.

Art. 14. A Diretoria de Ensino e Pesquisa tem por finalidade coordenar a formulação da política de ensino e pesquisa, acompanhar e avaliar sua implementação, gerir as atividades de educação, compreendendo o ensino médio, bem como as atividades de administração, planejamento, orientação, coordenação, supervisão e controle das atividades de pesquisa, competindo-lhe:

- desenvolver estudos para a avaliação do mercado e de clientela potencial no âmbito de atuação da UTRAMIG para subsidiar a definição de conteúdo programáticos, custos, investimentos necessários e outros aspectos relacionados ao planejamento de suas atividades;
- coordenar a definição de currículos e programas a serem desenvolvidos em cursos ministrados pela UTRAMIG, de responsabilidade da Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP), em consonância com as diretrizes de atuação da Fundação no sistema regular de ensino;
- promover ou realizar estudos e experiências para desenvolvimento de metodologias e estratégias de formação profissional, dentro da área de sua competência;
- acompanhar a execução do planejamento de suas atividades, promovendo a articulação dos recursos humanos e materiais disponíveis na UTRAMIG para realização de cursos e desenvolvimento de projetos em sua área de atuação;
- promover, em sua área de atuação, estudos e avaliações das atividades docentes da UTRAMIG, de modo a aperfeiçoar o processo de planejamento e execução dos cursos técnicos e pós-técnicos realizados pela Fundação;
- estabelecer e promover contatos com instituições das áreas do ensino profissional, de modo a garantir a validade dos diplomas e certificados dos cursos sob sua responsabilidade;
- promover, em sua área de atuação, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de metodologias de ensino utilizadas nos cursos técnicos e pós-técnicos ministrados pela UTRAMIG, tendo em vista sua adequação à educação para o trabalho;
- promover o desenvolvimento de metodologias que deem suporte ao processo de planejamento no âmbito do ensino;
- promover, em sua área de atuação, o acompanhamento de egressos dos cursos técnicos e pós-técnicos ministrados pela UTRAMIG, visando ao aperfeiçoamento curricular, metodológico e docente;
- propor ao Presidente da UTRAMIG medidas que visem ao desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e operacional da Fundação, na sua área de atuação; e

– participar da elaboração de planos, projetos e programas da UTRAMIG e das propostas orçamentárias na sua área de atuação.

Art. 15. A Diretoria de Qualificação e Extensão tem por finalidade coordenar e desenvolver as políticas de formação inicial e continuada no âmbito da qualificação profissional e de educação inclusiva da UTRAMIG, respondendo às necessidades e diretrizes no campo do trabalho, do emprego e da geração de renda emanadas pelos diversos agentes sociais, bem como se alinhando ao marco regulatório de suas ações, competindo-lhe:

- desenvolver estudos para a avaliação do mercado, de parceiros e de clientela potencial, para subsidiar a definição da carteira de cursos, conteúdos programáticos, custos, investimentos necessários e outros aspectos relacionados ao planejamento de suas atividades;
- coordenar a definição de currículos e programas a serem desenvolvidos em cursos ministrados pela UTRAMIG, em consonância com as diretrizes de atuação da Fundação na formação, qualificação, aperfeiçoamento, atualização e especialização profissional;
- disponibilizar, articular e integrar os recursos humanos e materiais disponíveis na UTRAMIG para realização de cursos e para o desenvolvimento de projetos em sua área de atuação;
- desenvolver, adaptar e aperfeiçoar metodologias e estratégias de formação, qualificação, aperfeiçoamento, atualização e especialização profissional;
- promover, em sua área de atuação, o intercâmbio com outras instituições de ensino, nacionais ou estrangeiras;
- promover, em sua área de atuação, estudos e avaliações das atividades docentes, de modo a aperfeiçoar o processo de planejamento e execução dos cursos realizados;
- estabelecer, promover e manter contatos com instituições demandantes de ações de qualificação e extensão, de modo a identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento da atuação profissional, em sua área de competência;
- garantir a validade e o reconhecimento dos diplomas e certificados de cursos ofertados e realizados em sua área de atuação, promovendo a relação com as instituições pertinentes para tal;
- promover, em sua área de atuação, o acompanhamento de egressos dos cursos ministrados, tendo em vista o aperfeiçoamento curricular, metodológico e docente;
- propor à Direção Superior, observadas as devidas competências, a adoção de medidas que visem ao desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e operacional da UTRAMIG;
- participar da elaboração de planos, projetos e programas da UTRAMIG, bem como das propostas orçamentárias na sua área de atuação;
- trabalhar na captação de recursos e identificação de oportunidades, junto aos diversos agentes sociais, com a finalidade de viabilizar os projetos de sua competência, fundamentalmente aqueles de interesse social, voltados para o desenvolvimento do trabalhador;
- desenvolver, ofertar e executar produtos de consultoria a instituições demandantes, na sua área de competência; e
- examinar e pronunciar-se sobre contratos e convênios celebrados pela UTRAMIG, e sobre propostas de ações que contemplem sua área de atuação.

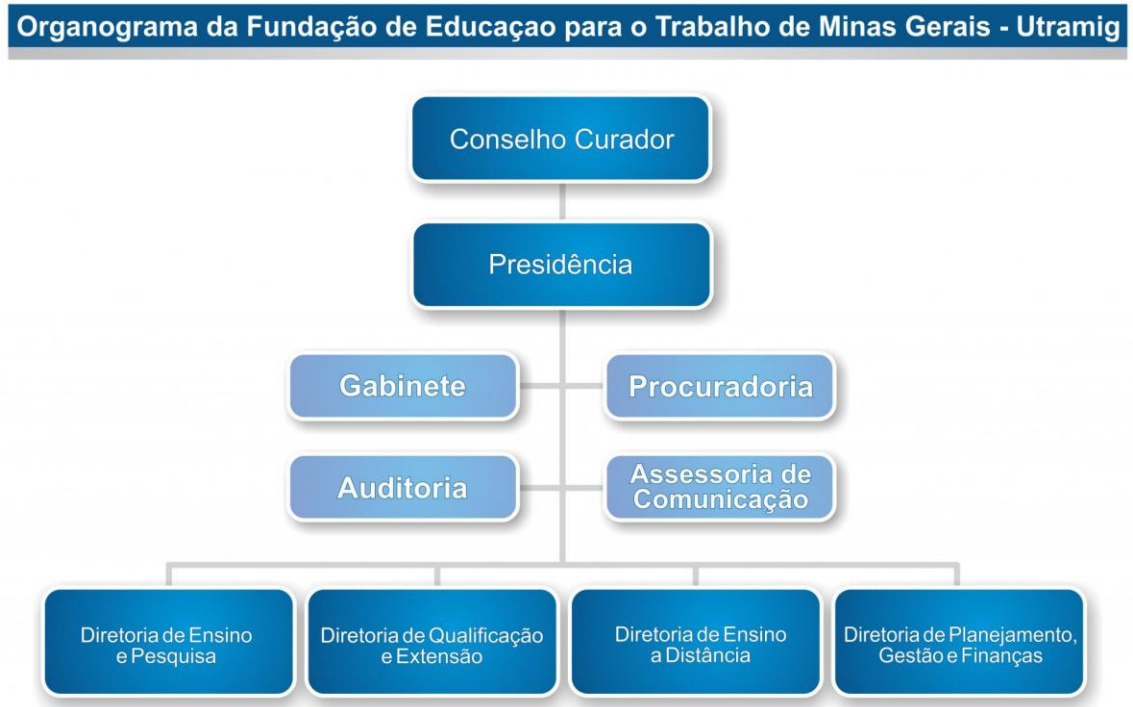
Art. 16. A Diretoria de Ensino à Distância tem por finalidade coordenar e desenvolver as políticas e diretrizes para o Ensino à Distância (EAD), compreendida como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, estabelecidas no âmbito da UTRAMIG, competindo-lhe:

- planejar, executar, orientar, supervisionar e avaliar políticas e diretrizes para a educação à distância estabelecidas pela UTRAMIG;
- ofertar cursos e atividades formativas que envolvam uso de tecnologias midiáticas e digitais, em todos os níveis e modalidades da educação inicial e continuada de qualificação profissional, básica, de jovens e adultos, especial, profissional e superior, respeitadas as especificidades legais e metodológicas;
- gerir os processos de credenciamento e autorização de cursos, garantindo a observância ao estabelecido na legislação e em regulamentações em vigor, para os respectivos níveis e modalidades da educação nacional;
- trabalhar para a existência e manutenção de instalações físicas, serviços de suporte e infraestrutura, inclusive com acervo eletrônico remoto e acesso por meio de redes de comunicação e sistemas de informação adequados à realização das ações institucionais na modalidade EAD;
- desenvolver, incentivar e divulgar estudos, inovações e experiências que apoiem a difusão da educação à distância, visando potencializar a democratização dos conhecimentos, dos bens culturais e técnicos e a melhoria das condições de cidadania dos seus destinatários;
- formar, aperfeiçoar e especializar equipes de suporte técnico e docente, na modalidade de educação à distância, para atuarem em todos os níveis de ensino, visando à autonomia institucional da UTRAMIG em EAD, por meio do envolvimento da comunidade docente;
- promover e manter contatos com instituições demandantes de ações de educação à distância, de modo a identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento da UTRAMIG, em sua área de atuação; e
- propor e desenvolver parcerias com instituições nacionais e internacionais, públicas e privadas, governamentais e não governamentais, com o objetivo de desenvolver programas, projetos e atividades que corroborem a promoção e difusão do conhecimento e formação nas diversas modalidades de educação à distância.

A inexistência de um Setor de RH na Fundação UTRAMIG, sequer no organograma, reforça seu papel eminentemente operacional (movimentação e registro), e dificulta o reconhecimento interno e a importância da gestão de pessoas como área estratégica da organização, tanto pela direção, quanto pelos servidores.

Como demonstrado na Figura 1, não há definição para os departamentos e/ou setores na estrutura orgânica da UTRAMIG.

Figura 1 – Organograma da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG)



Fonte: Site da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG), 2018.

4 METODOLOGIA

Esta sessão aborda as escolhas metodológicas utilizadas para o desenvolvimento desse trabalho.

A metodologia adotada foi a pesquisa documental e bibliográfica, com realização de entrevistas com os servidores do Setor de Recursos Humanos da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG), focalizando as competências da coordenação e as individuais.

A pesquisa bibliográfica foi consistente, tendo sido realizada por intermédio de estudo com base em material publicado em livros, artigos e sites da internet. Foram entrevistados três servidores do Setor de Recursos Humanos, sendo um que desempenha o papel de coordenador e dois operacionais.

Após a realização dos estudos, observou-se o quanto uma competente Gestão de Pessoas é importante para que as organizações alcancem os seus resultados com qualidade, eficiência e eficácia, ficando evidente que para atuar na área é necessário o emprego de servidores com aptidões técnicas adequadas e específicas, que vão além de um simples conhecimento sobre recursos humanos.

Administrar recursos humanos que compõem a organização, desempenhando múltiplos papéis, que vão desde atividades estratégicas, através de uma visão ampla de toda a instituição, até o desenvolvimento de papéis operacionais e burocráticos, como fechamento de folha de pagamento. Na Administração Pública, é fundamental a execução desses focos estratégicos e operacionais, para que haja uma sintonia entre a satisfação dos servidores e ao alcance dos interesses públicos.

Quanto aos objetivos, eles foram o de identificar as atividades e os papéis desempenhados pela coordenação de Gestão de Pessoas, bem como levantar os fatores que favorecem e desfavorecem a realização destas. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o coordenador e com os dois funcionários do setor, além de pesquisa documental em literaturas e artigos diversos sobre o tema.

A pesquisa e a entrevista realizada são qualitativas, uma vez que observa e analisa características das atividades desempenhadas pelos servidores, permitindo compreender as dificuldades enfrentadas através de percepções de natureza subjetiva. De acordo Arilda Godoy: “[...] a abordagem qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre as

pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

Optou-se pelo estudo de caso que, de acordo com Gil (1996), “[...] caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um fenômeno, além da ênfase na totalidade, possibilitando focalizar a multiplicidade de dimensões de um problema”.

Os sujeitos entrevistados não foram identificados e foram tratados com códigos. O tratamento dos dados foi feito mediante análise de conteúdo, atribuindo-se relevância aos comentários diretos extraídos das entrevistas e considerando-se as palavras adotadas e os seus significados, além do contexto em que foram colocadas.

De acordo com Bardin (1977), “[...] a análise de conteúdo consiste numa técnica eficaz para o processamento de dados que permite ao pesquisador captar o sentido simbólico de uma mensagem e compreender os significados não explícitos das falas dos entrevistados”.

5 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA FUNDAÇÃO (UTRAMIG)

Esta seção consolida os resultados da pesquisa qualitativa realizada sobre a análise das atividades desempenhadas pelos servidores do setor de recursos humanos da Fundação UTRAMIG, mediante aplicação de entrevistas a todos os funcionários do setor – grupo formado por três pessoas, sendo que um atua como coordenador e os demais com as demandas operacionais – (vide apêndices A e B), bem como análise documental. Devido à inexistência do setor na estrutura orgânica da Fundação, não existe gerente, apenas um coordenador da área.

Para a análise e interpretação dos dados, foi necessário definir as categorias de análise e a denominação dos entrevistados CRH (Coordenador) e FRH 01 e FRH 02 (Demais funcionários do setor de Recursos Humanos).

A partir de Bardin (1977), foram definidas as categorias de análise pertinentes considerando os objetivos propostos nesta pesquisa. Definiram-se cinco categorias de análise:

1. Experiência em outros órgãos na área de Gestão de Pessoas;
2. Atividades desempenhadas no setor de Recursos Humanos;
3. Fatores que favorecem e desfavorecem a realização das atividades;
4. Principais desafios do setor;
5. Sugestões para melhoria do desempenho das atividades da coordenação.

Foi realizada uma (01) entrevista, com o servidor que desempenha atualmente a função de coordenador e duas (02) entrevistas com funcionários que trabalham diretamente na parte operacional e burocrática do setor de Recursos Humanos da Fundação UTRAMIG. De acordo com as informações prestadas, antigamente existia um servidor com o papel de gerente, e que após o desligamento deste, o atual coordenador foi indicado para continuar a desenvolver suas atividades, contudo, coordenando todo o setor, devido ao seu conhecimento e tempo na área. Após a minha experiência na Fundação e os estudos realizados na temática, as entrevistas evidenciam que os membros do setor desconhecem os processos básicos da gestão de pessoas e tampouco os múltiplos papéis de RH abordados por ULRICH.

a) Experiência em outros órgãos na área de Gestão de Pessoas

O coordenador entrevistado não possuía experiência de outros órgãos, contudo trabalhou por sete (07) anos na parte operacional do setor na própria Fundação, antes de assumir a coordenação. Dos demais entrevistados, um possuía experiência na área, e está a aproximadamente oito (08) anos na atual função, e o outro nunca havia trabalhado com Gestão de Pessoas e está há aproximadamente seis (06) anos no setor.

“Trabalhei apenas anteriormente no setor, desempenhando funções operacionais, auxiliando os antigos coordenadores.” (CRH).

“Antes de trabalhar na Fundação UTRAMIG, atuei no ano de 1968 como coordenador de RH na extinta Minas Caixa, e de 2000 a 2008, trabalhei com processos de aposentadoria e contagem de tempo na SEPLAG/MG.” (FRH 01)

“Não. Nunca tinha trabalhado na área.” (FRH 02)

b) Atividades desempenhadas no setor

Ao realizar a entrevista com o coordenador, foi possível observar que o mesmo preocupa-se em desempenhar as atividades operacionais do setor, não tendo nenhum tipo de atuação estratégica.

“Gestão da folha de pagamento de pessoal, alimentação do SISAP (Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais), acompanhamento funcional desde o ingresso ao desligamento do servidor e operação no SIPA (Sistema Integrado de Processamento de Atos do Estado de Minas Gerais) acompanhamento da escala de férias, acompanhamento da avaliação de desempenho e PGDI (Plano de Gestão de Desempenho Individual), processo de acúmulo de cargos dos servidores, dentre outros.” (CRH)

“Lançamento da folha de pagamento no sistema específico da SEF (Secretaria de Estado de Fazenda), lançamento de benefícios, férias regulamentares, férias prêmio.” (FRH 01)

“Montagem e arquivamento de pastas funcionais e acúmulo de cargos, controle do espelho de ponto dos funcionários, atendimento às demandas do público interno e externo, emissão de declaração de tempo de serviço.” (FRH 02)

c) Fatores que favorecem e desfavorecem a realização das atividades

Através da entrevista foi possível detectar o quanto a relação com outros órgãos do Estado de Minas Gerais é essencial para a concretização das atividades desempenhadas no setor, sendo que os funcionários consideram apenas os desafios operacionais, sequer considerando as questões estratégicas de RH. A partir daí foi possível identificar a importância e necessidade da realização de capacitações para o aprimoramento das atividades diárias e desenvolvimento das capacidades individuais.

“Os pontos que mais favorecem na realização dos nossos trabalhos diários é o apoio dos setores de recursos humanos de órgãos externos e do setor de informática da Fundação. O que mais nos desfavorece é a falta de servidores no setor.” (CRH)

“Favoráveis: Bom relacionamento entre a equipe, proximidade com os demais setores, liberdade de iniciativa dada pela Diretoria DPGF, quadro de pessoal da Fundação pequeno. Desfavoráveis: longa distância dos órgãos centrais do Estado de Minas Gerais, como SEPLAG e SEF, dificuldades com os sistemas operacionais e a pouca quantidade de funcionários no setor.” (FRH 01)

“Favoráveis: ajuda de outros setores. Desfavoráveis: depender do trabalho dos outros.” (FRH 02)

d) Principais desafios do setor.

A análise da entrevista influenciou para a ideia das dificuldades que o setor enfrenta por possuir insuficientes servidores, que são pouco capacitados e se encontram próximos do desligamento do órgão por aposentadoria pelo tempo de contribuição previdenciária e idade. Essa situação chama atenção, uma vez que há uma extrema necessidade de estruturação da equipe, não apenas pela substituição aos que estão próximos de se aposentar, mas também para criar um RH estratégico, que desenvolva os processos básicos e múltiplos da Gestão de Pessoas.

“Atualmente é tentar aumentar o quadro de servidores do setor.” (CRH)

“Falta de pessoal para desempenhar tarefas específicas. Para colaborar com o setor.” (FRH 02)

e) Sugestões para melhoria do desempenho das atividades.

De acordo com o coordenador, ele dá o máximo de si na coordenação do setor e não pretende se aperfeiçoar ou capacitar na área, uma vez que já está em processo de aposentadoria. Foi observado através das entrevistas que há vários pontos a serem melhorados e aprimorados, contudo, cada entrevistado só quis citar apens um exemplo.

“Pelo fato de estar prestes a me aposentar, não procuro ficar me aprimorando no desempenho das atividades.” (CRH)

“Organização do arquivo.” (FRH 01)

“Participar de capacitações.” (FRH 02)

f) Ponto acrescentado por sugestão do funcionário.

“O volume de demanda e a divisão das tarefas no setor são pontos que deveriam ser revistos na Fundação.” (FRH 02).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou avaliar a atuação da coordenação de Recursos Humanos da Fundação UTRAMIG, devido à necessidade de adequar o desenvolvimento dos seus trabalhos frente às novas formas de atuação da área de Gestão de Pessoas. Além disso, foi possível também levantar os fatores que favorecem e desfavorecem a realização das atividades e ainda identificar os essenciais e múltiplos papéis, que os profissionais da área devem desempenhar, como parceiro estratégico da organização, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança (ULRICH, 1998).

No panorama atual, as organizações têm buscado acompanhar as constantes mudanças que o mundo globalizado traz, a fim de atuar de forma eficiente e eficaz. Na administração pública, esse cenário não pode ser diferente, é preciso inovar e aprimorar para que os objetivos principais da organização sejam alcançados. Os estudos aplicados demonstram claramente o quão respeitável e estratégico é a Gestão de Pessoas dentro da organização, pois favorece a produtividade com eficiência e qualidade, e beneficia os anseios individuais e sociais dos funcionários.

Estudando as competências dos servidores envolvidos, verificou-se que nenhum deles, foi devidamente capacitado para desempenhar os múltiplos papéis (estratégicos e operacionais) abordados durante este trabalho e tão pouco passam por processos de reciclagem profissional para atender as modernas propostas da Gestão de Pessoas. Foi identificada ainda, a necessidade de uma forte recomposição no quadro de servidores habilitados no setor.

Através das pesquisas e entrevistas, pode-se concluir que o setor de recursos humanos não evoluiu para a contemporânea Gestão de Pessoas, e continua desempenhando apenas tarefas operacionais dentro da organização. Os papéis estratégicos não são aplicados, o que acaba gerando frustração entre os servidores da organização e dificuldades no alcance de resultados pela Fundação. A área de Gestão de Pessoas ainda não foi formalizada na estrutura orgânica da Fundação, o que causa conflito sobre os principais e reais papéis a serem desempenhados.

Relembrando os processos básicos da Gestão de Pessoas, conforme Chiavenato (2010) é primordial destacar os de aplicar, desenvolver e manter as pessoas na organização. As competências do setor são extremamente dinâmicas, e devem ser constantemente revistas e renovadas, à medida que mudanças vão ocorrendo dentro da organização. Na Administração

Pública, há uma grande rotatividade de servidores, tanto de um setor para outro, quanto de um órgão para outro, por diversos fatores, como insatisfação, interesse em aprimoramento em áreas distintas e a troca de gestão governamental. Se os processos destacados não forem devidamente executados, o desempenho de toda a organização pode ficar comprometido.

Todas as diretorias, departamentos e setores precisam trabalhar alinhados ao Setor de Recursos Humanos, e vice-versa, para que a Gestão de Pessoas possa ser aplicada com êxito. Ao trabalhar na Fundação UTRAMIG, pude perceber que, devido à informalidade existente, há uma falha de comunicação entre as áreas da organização, sendo este um fator imprescindível para o alcance dos resultados.

Ao mostrar a realidade presente com relação à Gestão de Pessoas na Fundação UTRAMIG, os resultados da pesquisa permitem sugerir que novas técnicas sejam aplicadas, visando obter um maior aprofundamento nessa questão, com ênfase nos processos de desenvolver e manter as pessoas na organização e ainda nos quatro papéis abordados (ULRICH, 1998).

Aprecia-se que o objetivo do trabalho foi alcançado e espera-se que os seus resultados ajudem a Fundação UTRAMIG a revisar e estruturar o Setor de Gestão de Pessoas, buscando um serviço mais eficiente, voltado para todas as atividades que a área abrange.

REFERÊNCIAS

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

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1 e 2.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed., ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 24 out. 2018.

DIAS, Mila da Guarda Dias; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. Tendências na gestão de pessoas: uma visão estratégica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: SEGeT, 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008%20V%20SEGeT%20-%20Tendencias%20na%20gestao%20de%20pessoas%20uma%20visao%20estrategica.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCULÁPIO, Mário. A gestão de recursos humanos no serviço público. 2013. 34 f. Monografia de Especialização – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2018.

A EVOLUÇÃO da administração de recursos humanos no Brasil. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/2872981/a-evolucao-da-administracao-de-recursos-humanos-no-brasil>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER. A. L., Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GESTÃO de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. 2010. 346f. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em 31 maio 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **O profissional de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOULART, Íris Barbosa. Gerenciamento de pessoas; conceito, evolução e perspectivas atuais. In: GOULART, Íris Barbosa. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 187-207.

HISTÓRICO da Evolução da Prática de Gestão de Pessoas no Brasil. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/historico-da-evolucao-da-pratica-de-gestao-de-pessoas-no-brasil/42519>>.

LACOMBE, B. M; TONELLI, M. J. O Paradoxo da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de Gestão de Pessoas nas empresas. In: VASCONCELOS F.; VASCONCELOS I. (Org.) **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. Thomson: São Paulo, 2004. p.53-74.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: atlas, 2007.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público.** São Paulo: Fundap, 2007.

LUCENA, Maria Diva Salette. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n.3, set. 1982. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/11365/10328>>. Acesso em: 28 maio 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006

MINAS GERAIS. Lei nº 3 588, de 25 de novembro de 1965. Institui a Universidade do Trabalho de Minas Gerais e dá outras providências. Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, 26 nov. 1965, Col. 1. Microfilme 155, p.1. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=3588&ano=1965&tipo=LEI>>. Acesso em: 31 mai.o 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 9 219, de 23 de dezembro de 1965. Institui a Fundação Universidade do Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG). Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, 24 dez. 1965, Col. 1. Microfilme 156, p.1. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=9219&comp=&ano=1965>>. Acesso em: 31 maio 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45 740, de 22 de setembro de 2011. Contém o Estatuto da Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais. Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Diário do Executivo e Legislativo, Belo Horizonte, MG, 23 set. 2011, Col. 1, p. 2. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=45740&ano=2011&tipo=DEC>>. Acesso em: 31 maio 2018.

MINAS GERAIS. Lei nº 6 069, de 21 de dezembro de 1972. Dá a denominação de Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais UTRAMIG - à entidade instituída pelo Decreto n. 9.219, de 23 de dezembro de 1965, e contém outras providências. Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, 22 dez. 1972, Col. 1. Microfilme 197, p.9. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6069&comp=&ano=1972>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Diário do Executivo, Belo Horizonte, MG, 31 jul. 2003, Col. 2, p.1. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=71&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 25 out. 2018.

ORGANOGRAMA. Disponível em: <<http://UTRAMIG.mg.gov.br/institucional/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

PORTAL do Servidor do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/ acesso-a-informacao/cargos-e-funcoes/cargos-e-funcoes-de-confianca>>. Acesso em 20 de out. 2018.

ROBBINS, Sephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 2. ed.– São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUBIO, Alessandra Cristina; GONZAGA, Regina Aparecida de Alcântara; GUIMARÃES, Thiago Silva. **Gestão estratégica de pessoas**: fator chave de sucesso para as organizações. Disponível em: <<https://fapan.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/04/ed2/9.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. p. 35-51.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2010.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD Jr. T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

**APÊNDICE – Entrevista com os funcionários do setor de Recursos Humanos da
Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais
(UTRAMIG)**

Informações Gerais:
Nome:
Formação acadêmica:
Cargo/Função:
Tempo na função:

1. Você possuía alguma experiência na área de Gestão de Pessoas antes de trabalhar neste setor?

2. Quais atividades você desempenha neste setor?

3. Na sua opinião, quais são os fatores que favorecem a realização das suas atividades? E quais fatores desfavorecem?

4. Quais são os principais desafios do setor?

5. Você tem alguma sugestão para melhorar o desempenho das atividades do setor?

6. Gostaria de acrescentar algum ponto que não foi tratado?