



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIAS COSTA ALMEIDA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS – UM DIFERENCIAL PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - um estudo de caso aplicado em uma Organização Militar
em Fortaleza – Ce.**

FORTALEZA

2021

ELIAS COSTA ALMEIDA

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS – UM DIFERENCIAL PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - um estudo de caso aplicado em uma Organização Militar
em Fortaleza – Ce.

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em
Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – como requisito para qualificação do
Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a
Mabel Correia Marques Theophilo.

FORTALEZA

2021

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS – UM DIFERENCIAL PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - um estudo de caso aplicado em uma Organização Militar
em Fortaleza – Ce.

Artigo TCC apresentado no dia 15 de dezembro de 2021, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Mabel Correia Marques Theophilo
Orientador – Centro Universitário Unifametro

Prof^ª. Regina Raquel Figueiras da Silva
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^ª. Maria Aparecida do Nascimento da Silva
Membro - Centro Universitário Unifametro

**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS PESSOAS – UM DIFERENCIAL PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - um estudo de caso aplicado em uma Organização Militar
em Fortaleza – Ce.**

Aluno: Elias Costa Almeida

Professora Orientadora: Mabel Correia Marques Theophilo

RESUMO

O presente artigo trata sobre o uso da gestão estratégica de pessoas como um diferencial na administração pública, onde enfatiza a importância de cada servidor ser lotado de forma adequada. O referido artigo tem como objetivo principal investigar a percepção dos colaboradores em relação a aplicação da gestão estratégica das pessoas. E, como objetivos específicos: identificar as ações desenvolvidas na administração pública de uma organização militar local relativas à gestão das pessoas, bem como levantar os anseios e expectativas dos servidores ao optarem pela carreira na administração pública. A metodologia utilizada para a execução deste trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, bem como de campo, onde se obtém uma coleta de dados por meio de um questionário estruturado. Com os dados obtidos ao longo da pesquisa e pela análise das informações fornecidas é possível concluir que, a Organização Militar em que o estudo foi aplicado, não existe a percepção da gestão estratégica de pessoas bem como, que os servidores possuem pouco conhecimento. Diante disso, conclui-se ainda que, a Gestão Estratégica de Pessoas é um diferencial em qualquer organização, uma vez que a implementação adequada proporciona um gerenciamento melhor dos seus recursos, motivação dos servidores na execução de suas atividades e a realização de um trabalho mais eficiente.

Palavras-chaves: Administração Pública. Gestão Estratégica de Pessoas. Organização Militar. Servidor.

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT - A DIFFERENTIAL FOR PUBLIC
ADMINISTRATION - a technical case study in a Military Organization in Fortaleza - Ce.

Aluno: Elias Costa Almeida

Professora Orientadora: Mabel Correia Marques Theophilo

ABSTRACT

This article deals with the use of strategic people management as a differential in public administration, where it emphasizes the importance of each server being adequately staffed. The main objective of this article is to investigate the perception of employees in relation to the application of strategic people management. And, as specific objectives: to identify the actions developed in the public administration of a local military organization related to the management of people, as well as to raise the concerns and expectations of servants when opting for a career in public administration. The methodology used to carry out this work was a bibliographical research, as well as a field research, where data collection is obtained through a structured questionnaire. With the data obtained during the research and the analysis of the information provided, it is possible to conclude that, in the Military Organization in which the study was applied, there is no perception of the strategic management of people, as well as that the servers have little knowledge. Therefore, it is also concluded that the Strategic People Management is a differential in any organization, since the proper implementation provides better management of its resources, motivation of servers in carrying out their activities and carrying out more work efficient.

Keywords: Public Administration. Strategic People Management. military organization.
Server

1 INTRODUÇÃO

Cientes de que o principal ativo de qualquer organização é o seu capital intelectual e humano, as empresas estão adotando a gestão estratégica das pessoas para desenvolverem continuamente seus colaboradores rumo ao alcance dos melhores resultados. Nesse sentido, a gestão estratégica das pessoas é uma abordagem contemporânea utilizada pelas áreas de Recursos Humanos e ou pelas lideranças visando melhorar as *performances* e os resultados individuais e organizacionais, por meio de ações de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores, tanto no segmento público quanto privado.

Assim sendo, quando bem aplicada a gestão estratégica das pessoas, a percepção dos seus benefícios envolve maior satisfação dos colaboradores, melhoria do clima organizacional, mudança de cultura, gestão eficiente e eficaz dos recursos, aumento da proatividade, produtividade, qualidade e, conseqüentemente, aumento da vantagem competitiva.

Dessa forma, o ponto de partida para o entendimento da gestão estratégica de pessoas é a formação de uma equipe competente, motivada, treinada, pois a qualidade dos colaboradores faz grande diferença no desempenho da Instituição. Cabe ressaltar ainda que a formação de uma equipe de qualidade não é tarefa fácil, e diante da demanda crescente e exigente do mercado, os profissionais qualificados são cada vez mais disputados por suas habilidades e valores morais. Além disso, é preciso preocupar-se com a condução dessa equipe para motivá-la e obter a sua lealdade e comprometimento para com a empresa e, finalmente, avaliar o seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE, 2005)

Para Filippin, Eliane & Gemelli, Inês (2011, p.154), “a administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade”. Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, que visa alinhar objetivamente as estratégias dessas organizações às políticas no desenvolvimento das pessoas. Porém, a literatura sobre esse assunto na área privada é bastante ampla, entretanto, a que abrange a gestão de pessoas na área pública é bastante escassa.

É sabido que com o passar do tempo, a gestão estratégica começou a ser associada às metas organizacionais. Neste contexto, ressalta-se a abordagem sobre a gestão das pessoas especificamente no serviço público que considera:

No que envolve à administração pública, o estudo pretende discutir essa prática a partir do enfoque de especialistas e estudiosos do assunto. Todavia, nem sempre esta é a realidade percebida em segmentos dessas organizações. Por vezes, inexistem planos de gerenciamento das pessoas de modo estruturado com a definição clara das metas de desempenho e seus respectivos acompanhamentos e controles, para que possam indicar a necessidade de treinamentos, cursos, dentre outros. Sendo assim, ressaia-se a ausência de planos de gestão de pessoas que se apoiem em metodologias voltadas para motivação, desenvolvimento de pessoal e gestão das competências. (Silva, Sendra & Costa 2021, pag.02)

Daí compreende-se que as novas tentativas de inovação na administração pública visam incrementar a eficiência e a qualidade na prestação de seus serviços. Entretanto, faz-se necessária uma reeducação nos modelos tradicionais de gestão dos recursos públicos e a inserção de uma nova cultura onde se possa minimizar a burocracia dos processos, implementar modelos de gestão contemporânea e diminuir a resistência ao novo. (SOUZA, 2014)

Somente a partir dessa nova concepção, poderá ser notória a percepção da adoção efetiva da gestão estratégica das pessoas e o alcance de uma melhor qualidade nos processos e serviços ofertados à sociedade. Diante disso, este artigo busca dissertar sobre a relevância da temática – gestão estratégica das pessoas, que, embora possua vasta literatura a respeito, merece contínua pesquisa, e tal contextualização despertou o interesse e a inquietação do referido autor, uma vez que vivencia cotidianamente essa realidade. Logo, a justificativa para o desenvolvimento desse trabalho pretende rever os conceitos e as funcionalidades da gestão estratégica das pessoas, bem como analisar a percepção dos colaboradores no âmbito de uma organização da administração pública sobre o tema, já que o provimento dos recursos humanos nesse segmento se dá por variadas formas, ou seja, envolve servidores concursados, comissionados e ou terceirizados.

Sendo assim, elegeram-se como objetivo geral do estudo: investigar a percepção dos colaboradores com relação a aplicação da gestão estratégica das pessoas. E, como objetivos específicos: identificar as ações desenvolvidas na administração pública de uma organização militar local relativas à gestão das pessoas, bem como levantar os anseios e expectativas dos servidores ao optarem pela carreira na administração pública. Destaca-se como problema da pesquisa a seguinte questão – A gestão estratégica das pessoas é, de fato, percebida como um diferencial na administração pública? A metodologia escolhida para a construção desse estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica constituída por artigos e revistas científicas, livros e a Constituição Federal, visando também a construção de uma pesquisa quantitativa, a partir de uma coleta de dados, realizada através de um questionário estruturado no *Google Forms* com quinze perguntas, enviada via *Whatsapp* para os servidores do Setor de Pessoal e do Departamento de Administração e de Intendência de uma organização militar, cujo universo

totaliza 109 (cento e nove) colaboradores Além disso, a pesquisa possui também um caráter exploratório, descritivo, visto que apresenta um fenômeno associado à realidade.

O trabalho contém cinco seções, sendo a primeira seção – a introdução, onde o tema é contextualizado, apresentando conceitos e a relevância da gestão estratégica de pessoas para administração pública, em particular para uma organização militar de Fortaleza-Ceará, bem como buscando estabelecer uma possível relação do tema com a escolha dos servidores ao abraçarem essa carreira ou trajetória profissional. Além disso, revela a justificativa, a problemática da pesquisa, os objetivos: geral e específico, e a metodologia aplicada. A segunda seção traz o referencial teórico, fundamentando os aspectos importantes do papel do servidor público, bem como seus pontos de vista no que tange à gestão estratégica das pessoas. A terceira seção explica detalhadamente a metodologia e a estratégia aplicada na pesquisa. A quarta seção evidencia a análise dos resultados, demonstrando a relação entre os dados coletados com o referencial teórico e os objetivos do trabalho. Por fim, a quinta seção discorre sobre a conclusão do estudo, as recomendações seguidas das referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos, discussões e funcionalidades acerca da gestão estratégica das pessoas na administração pública, ou seja, busca-se abordar essa temática correlacionando-a com os objetivos pretendidos pela pesquisa.

2.1 Gestão Estratégica das Pessoas

No período dos anos 80, houve uma inquietação sobre a orientação das condutas dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais, e isso trouxe um fortalecimento da natureza estratégica da gestão de pessoas. A denominação Gestão Estratégica de Pessoas está ligada às perspectivas comportamentais e normativas. Dando ênfase a visão normativa, Bianchi et al (2017) apud Martín-Alcázar definem gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico”.

Sob a visão comportamental, para Armstrong (2011, p. 48), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH. Não se pode esquecer, de evidenciar o caráter estratégico, e o ambiente de negócio em que a organização está inserida, suas capacidades e seu contexto competitivo (Albuquerque, 2012).

Segundo Chiavenato (2010, p.9), a gestão de pessoas pode ser apresentada como a Administração de Recursos Humanos:

“Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

Mas, a gestão de pessoas, por um longo tempo, foi criticada e vista como uma área que só onerava as organizações. No serviço público, suas ações acontecem por meio do trabalho humano, as quais precisam satisfazer às expectativas, trazendo e apresentando um serviço de qualidade. Os servidores precisam estar qualificados e preparados para atender as demandas solicitadas da melhor forma, para isso precisa de uma boa gestão para que todos esses processos fluam de forma contínua, sem percalços pelo caminho. (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Por uma gestão de pessoas, procura-se refletir sobre o objetivo, com o intuito de alcançar o que foi planejado, estando sempre aberto para possíveis mudanças, tendo expectativa de aumento em relação ao conhecimento, pois, isso tudo é idealizado visando a melhoria da organização e do desempenho pessoal de sua equipe. (DUTRA, 2009)

A gestão estratégica das pessoas, em qualquer segmento - público ou privado - deve promover um processo de desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores, buscando-se a colocação da pessoa certa, no lugar certo, visto que quem sabe o que fazer, não erra; e, porque fazer o certo gera motivação, inovação, aumento da produtividade, da qualidade, além do compromisso em fazer melhor e entregar melhor.

Em geral, os profissionais buscam se qualificar e se aperfeiçoar na intenção de aumentarem suas competências, habilidades e trazerem excelência para a organização bem como satisfação para os clientes, ou seja, utilizando os meios necessários para o alcance dos objetivos individuais bem como organizacionais.

2.2 Administração Pública

A Administração Pública representa, portanto, uma organização antiga, cujo nascimento cumpriu desígnios específicos, mas seu funcionamento foi adaptado ao poder que a criou e que ela representava, dando origem a um fenômeno especial, típico, o qual foi o parâmetro de diversas organizações de trabalho. (SILVEIRA e TRINDADE, 2013)

“Quando se trata da administração pública sempre deve-se atentar aos requisitos estabelecidos em lei. Noções como a falta de autonomia e flexibilidade são questões às quais estão rígidas diante da legislação” (LIMA; SOUZA, 2020). Um exemplo claro que pode ser apresentado é a forma da contratação, que, no setor privado ela é feita por meio de seleção, entrevistas, e geralmente ocorre na empresa, ao qual o candidato se destaca por suas habilidades e competências. Já no setor público, o processo seletivo ocorre por meio de concurso público onde, muitas vezes, não são aferidas habilidades e competências para o preenchimento da vaga ofertada, somente exigindo-se os critérios apresentados no edital. (LIMA; SOUZA, 2020)

A Administração Pública age dentro da legalidade, não há discricionariedade para a sua atuação. Nesse sentido, a Constituição Federal estabeleceu regras gerais presentes nos Art. 37 e 38, os quais dispõe sobre o que ela deve se pautar, bem como obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Dessa forma, a Constituição Federal Brasileira dispõe sobre os servidores públicos a fim de disciplinar a administração pública, como nos Art. 39 a 41 que versam sobre diversos aspectos acerca do regime dos servidores que são titulares de cargos efetivos, a remuneração de pessoal, estabilidade e aposentadoria, todos observando os critérios que preservem um equilíbrio financeiro.

Além disso, a administração pública é norteadada pela Carta Magna ficando demonstrada a imprescindibilidade da presença de uma organização e de uma estrutura moldada nos fundamentos basilares, ou seja, um instituto completo de princípios e que efetive os interesses da sociedade. (SANTOS, 2015)

Ressalte-se que a Constituição Federal norteia a administração pública, porém, na prática, ainda existem pontos a serem melhorados dentro desta organização. Por isso, a gestão estratégica das pessoas na administração das organizações públicas é denotada de importância, tendo em vista que se trata de uma área, que se associada da maneira adequada e com as

ferramentas corretas, pode trazer diversos benefícios para a liderança ou gestão, auxiliando-a nas tomadas de decisões.

2.2.1 Provimento e a carreira na Administração Pública

Segundo Mothé, Silveira e Teixeira (2015, p. 141), “a escolha da carreira é uma decisão importante na vida de um indivíduo, dado que mudanças futuras envolvem uma série de custos financeiros, emocionais e de tempo”. Nesse sentido, observa-se que o indivíduo já se encontra sob pressão desde o momento que assume a decisão de prestar um concurso público até o ingresso efetivo no curso de formação. Assim, apesar dos percalços que a carreira pública possui, a procura por este segmento ainda apresenta uma alta demanda e interesse, a cada dia.

No Brasil, nos últimos anos, vem se observando um crescimento na procura dos recém-formados por empregos no setor público, muitas vezes, atraídos pelos salários iniciais superiores aos do mercado privado, por uma maior estabilidade no cargo e pelo crescimento assegurado na carreira. No setor privado, embora o desenvolvimento de uma carreira profissional seja muito mais incerto, após alguns anos, quando o indivíduo obtiver um arcabouço de conhecimento, experiência e melhores qualificações, o profissional bem-sucedido terá a possibilidade de crescer na carreira e atingir remuneração superior à que poderia obter no serviço público. (MOTHÉ; SILVEIRA; TEIXEIRA, 2015)

Para Albrecht e Krawulski (2011, p. 223) sobre a busca pelo emprego no setor público, entende-se que:

Os achados indicaram que a maioria dos pesquisados almejantes ao ingresso no serviço público são jovens adultos no início de carreira profissional. Expressaram ainda elementos relativos à situação econômica, social e educacional vigente, e obstáculos do mundo do trabalho contemporâneo, no qual pessoas com ensino superior, pelas dificuldades de inserção e permanência no mercado de trabalho, vislumbram no serviço público garantia de estabilidade financeira e possibilidade de carreira. Os concursos públicos tornam-se, nesse contexto, uma forma de conseguir essa inserção, mesmo que para exercer o trabalho posteriormente em cargos para os quais sua formação profissional não foi direcionada.

Assim, a Lei nº 8.112/1990 refere-se ao provimento de cargos públicos que se trata do ato administrativo incumbido acerca do preenchimento das vagas no setor público, no qual o indivíduo demonstra ser capaz para desenvolver as tarefas em prol dos órgãos públicos.

Mas, a administração pública sofreu diversas alterações ao longo dos anos, principalmente na Constituição Federal de 1988, a qual ofereceu mudanças em relação à estabilidade dos funcionários e minimizou o índice de nepotismo. Os processos passaram a ser realizados de forma transparente a partir do concurso, com mais critérios objetivos e possibilitando uma diminuição da desigualdade ao proporcionar a oportunidade de todos tentarem ingressar na carreira pública (GEMELLI E FILIPPIM, 2010).

No entanto, ainda existem barreiras para a qualidade da gestão pública, e de acordo com Lemos (2010), muitos objetivos foram realmente atingidos e, dentre eles, os mais importantes são: a transparência e a baixa rotatividade, que permitiu mais eficiência nos processos devido a pouca rotação de funcionários e o foco em objetivos.

Dessa forma, a decisão pelo ingresso e permanência nesse setor devem ser bem planejados, uma vez que, difere bastante da carreira na área privada. Existe um certo caráter de irreversibilidade ao ingressar no serviço público ao se fazer uma análise sob o aspecto da realização de vários investimentos, como tempo de estudo e a preparação para o ingresso na carreira, que são aplicações de esforços que resultam no custo de uma oportunidade, levando-se em consideração a decisão de não mais permanência no cargo. (MOTHÉ; SILVEIRA; TEIXEIRA, 2015)

Nesse sentido, Santos et al (2015), ainda diz sobre a carreira pública:

A carreira pública tem sido uma escolha para milhões de brasileiros que fazem cursinhos preparatórios e realizam provas de concursos todos os anos, sendo a remuneração um fator importante nessa escolha. [...] Ao se modelarem as incertezas do setor privado, a irreversibilidade e a possibilidade de adiar a decisão pela carreira pública para um período futuro, após uma experiência no setor privado, observa-se que essa flexibilidade possui características de opções profissionais semelhantes às utilizadas no mercado financeiro. Dessa forma, esse problema foi analisado por meio da teoria das opções reais, modelando-se a opção de troca entre uma carreira privada com remuneração baseada em pesquisas de mercado e dois tipos de carreiras públicas.

Finalmente, no decorrer do exercício das atribuições no setor público, ocorre o desenvolvimento de conhecimentos, competências, bem como métodos e procedimentos diversos dos utilizados no cotidiano de uma empresa privada; e, isso leva o servidor ao sair de um cargo público e se deparar com dificuldades, tanto por parte das empresas, como do próprio profissional, ao tentar se recolocar no mercado de trabalho. (MOTHÉ; SILVEIRA; TEIXEIRA, 2015)

2.3 Gestão das Pessoas na Administração Pública – anseios e desejos dos servidores

Tratar de gestão pública é um grande desafio, principalmente no atual cenário em que o país atravessa. No que compete ao desenvolvimento profissional e a percepção da gestão estratégica na administração pública ainda há muitas lacunas, pois, cada indivíduo tem uma forma distinta de agir e pensar, o que gera muitas interpretações e dificuldades para a gestão. Cabe ressaltar, no entanto, que algumas questões ou lacunas são próprias do servidor público que, muitas vezes, não visa apenas promoções ou aumentos salariais, visto que, nesse caso, estão deliberadamente estabelecidos no plano carreira. Todavia, percebe-se, por parte do servidor público, necessidade de reconhecimento ou mais empatia da gestão em relação ao seu empenho, serviço prestado, o que pode gerar um sentimento maior de bem-estar, satisfação, dever cumprido, e fazer com que esse colaborador aumente sua produtividade e se recorde dos anseios, motivos que o levaram a ingressar nesse segmento.

Ainda segundo o pensamento de Gemelli e Filippim (2010, p.169):

“Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.”. (GEMELLI E FILIPPIM, 2010, p. 169)

A natureza do trabalho que é essencialmente a de prestar serviços à sociedade, motiva os servidores públicos, entretanto, faz-se necessária a adoção de políticas que visem lembrá-los ao longo do tempo da relevância das suas atividades em prol da sociedade. Afinal, é comum se perder nas questões burocráticas e na rotina do dia a dia e esquecer-se da essência do próprio trabalho. Além disso, existe o fato de que na função de servidores públicos, os cidadãos são seus clientes e, desse modo, seu empenho e dedicação na realização de suas tarefas têm o condão de mover a máquina pública e garantir uma melhor prestação de serviços para a população brasileira. (MOREIRA, 2018)

Para Camargo (2014, p. 12), “a gestão de pessoas na administração pública precisa contemplar programas permanentes de conscientização do papel que cada servidor, inclusive o gestor público, exerce em prol da sociedade, a fim de garantir a satisfação dos envolvidos no processo”.

Ainda nessa linha de pensamento, Klein e Mascarenhas (2014) mostram em seus estudos a necessidade da motivação no setor público, e que fatores motivacionais intrínsecos, como

natureza do trabalho, a sua relevância o reconhecimento por um serviço prestado com boa qualidade, seriam mais importantes para a motivação dos servidores do que fatores motivacionais extrínsecos, como remunerações, salários e benefícios.

Corroborando com o pensamento acima, conclui-se que o servidor público não busca somente remuneração, mas qualidade de vida no ambiente de trabalho, ou reconhecimento, ambas variáveis importantes da gestão estratégica das pessoas que, muitas vezes, fazem com que ele produza mais e com qualidade superior, pois incentivo e diálogo sempre são fundamentais para qualquer ambiente de trabalho, com hierarquia forte.

3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa, bem como a implementação dos conhecimentos teóricos e práticos considerando-se o melhor percurso a ser adotado para o alcance dos objetivos gerais e específicos.

As técnicas utilizadas na busca por um entendimento maior e o domínio sobre a temática escolhida como objeto da pesquisa acadêmica direcionam o pesquisador a desenvolver habilidades que possam conduzir suas forças e dedicação para um aprendizado e aplicação científica. A pesquisa bibliográfica possui a finalidade de elucidar um problema com fundamento em referenciais teóricos publicados, observados e debatidos por outros pesquisadores para as contribuições científicas.

Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 52), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p.52).

Assim sendo, a metodologia utilizada para a construção desse trabalho de conclusão de curso trata-se também de uma pesquisa de cunho quantitativo, visto que há uma estreita ligação com a realidade dos assuntos abordados, e porque a pesquisa quantitativa possibilita mensurar e analisar os dados coletados por meio de uma amostra. Para Zanella (2011, p. 35), “a pesquisa

quantitativa é caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”

Para a construção da pesquisa quantitativa foram selecionadas 03 áreas - Setor de Pessoal; Departamento de Administração e Departamento de Intendência - de uma Organização Militar situada em Fortaleza/CE; uma vez que os setores escolhidos para ser aplicada a pesquisa estão ligados diretamente à gestão estratégica da Organização Militar. O departamento de Intendência, por exemplo, é responsável por gerir todos os recursos financeiros da organização. Já o departamento da administração está ligado diretamente a todas as ações que serão realizadas na Organização, sejam elas de pequeno ou grande porte; e, o setor de pessoal é responsável pela lotação dos servidores na Instituição. Diante disso o universo total composto por 109 (cento e nove) colaboradores, e a amostra traz respostas de 89 servidores desse montante. Para elaboração do questionário e coleta dos dados em profundidade, desenvolveu-se um quadro de perguntas construído a partir dos objetivos geral e específicos propostos na introdução deste trabalho. A partir daí, elaborou-se as perguntas utilizadas no formulário do *Google Forms*, conforme destacadas no Quadro 01.

Quadro 01

<i>Objetivos: Principal e Específicos</i>	Categoria	Perguntas
<i>Investigar a percepção dos colaboradores com relação a aplicação da gestão estratégica das pessoas</i>	Principal	Você sabe o que é gestão estratégica das pessoas? A sua escolha pela carreira na Administração Pública está relacionada à Gestão Estratégica das Pessoas? Você percebe a aplicação da gestão estratégica das pessoas no seu ambiente de trabalho?
<i>Elencar as ações desenvolvidas na administração pública relativas à gestão das pessoas</i>	Específico	Quais as ações da Administração Pública que você identifica como sendo Gestão Estratégica das Pessoas?
<i>Identificar os anseios e expectativas dos servidores ao optarem pela carreira na administração pública</i>	Específico	Quais as ações da Administração Pública que você identifica como Gestão Estratégica de Pessoas? Seus anseios e expectativas ao ingressar na Administração Pública foram satisfeitos?

4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos resultados foram utilizados os modelos de tabulação de dados da ferramenta *Google Forms*, cuja pesquisa ocorreu no período compreendido entre os dias: 1/11 a 22/11/2021. Assim, corresponde a tabulação de dados simples, na qual os respondentes escolhem somente uma única opção de resposta. Para Manzato e Santos (2012, p. 15) “a tabulação consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles. A tabulação pode ser manual ou eletrônica”.

Logo, os dados foram coletados e, em seguida, tratados e analisados pelos gráficos, visando uma melhor compreensão e análise das informações obtidas. A referida pesquisa foi aplicada a um público de uma Organização Militar, situada na cidade de Fortaleza/CE, cujo universo total era de 109 servidores, porém foram obtidos 89 (oitenta e nove) resultados.

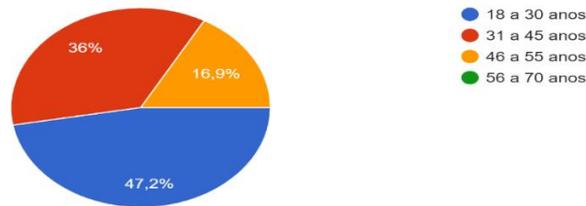
Para facilitar a compreensão dos dados, a presente pesquisa foi dividida em quatro etapas. A primeira etapa revela o perfil do público entrevistado; a segunda responde ao objetivo principal do trabalho - investigar a percepção dos colaboradores com relação a aplicação da gestão estratégica das pessoas; e, a terceira e a quarta etapas atendem aos objetivos específicos: elencar as ações desenvolvidas na administração pública relativas à gestão das pessoas; e identificar os anseios e expectativas dos servidores ao optarem pela carreira na administração pública.

Por meio do instrumento de coleta - o questionário, também foram definidas as características dos respondentes. A seguir, são apresentados os gráficos da apuração e a interpretação das respostas colhidas.

Com relação a faixa etária do público em estudo, percebe-se que 47,2% dos respondentes têm idade entre 18 e 30 anos; em seguida, 36% correspondem a faixa etária entre 31 e 45 anos; 16,9% de 46 a 55 anos; e 0% entre 56 e 70 anos. Dessa forma, constata-se com a pesquisa que o público, em sua maioria, é composto por jovens.

Gráfico 1: Faixa Etária

1 - Qual sua faixa etária?
89 respostas

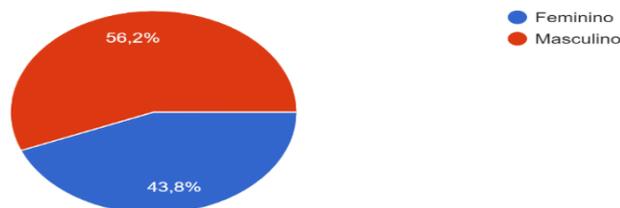


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

No gráfico 2, pode-se identificar que o gênero predominante no ambiente militar é o masculino, representando 56,2% do total de respondentes. Entretanto, o público feminino, a cada ano que passa, tem se tornando mais presente nesse ambiente, visto que hoje representa 43,8% dessa pesquisa.

Gráfico 2: Gênero

2 - Gênero:
89 respostas

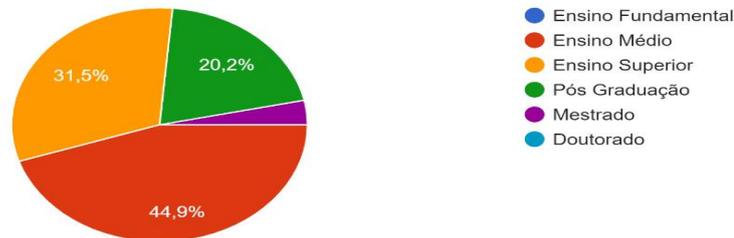


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Outro aspecto analisado foi o grau de escolaridade, no qual identifica-se que 0% dos servidores possuem ensino fundamental; 44,9% possuem ensino médio; 31,5% possuem ensino superior; 20,2% pós-graduação; e nenhum ou 0% possui doutorado. Os dados mostram que a Organização possui uma equipe com grau de escolaridade apta para desempenhar suas atividades.

Gráfico 3: Grau de Escolaridade

3 - Grau de Escolaridade:
89 respostas

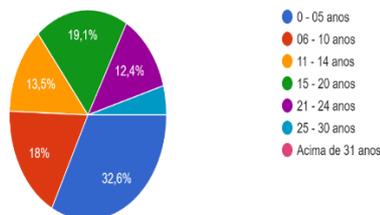


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

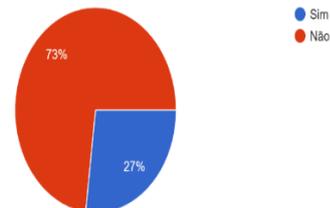
Com base no gráfico 4 que demonstra o tempo de serviço, o público-alvo da pesquisa atua na Administração Pública, assim: 32,6% na faixa de 0 a 5 anos; 18% de 6 a 10 anos; 13,5% de 11 a 14 anos; 19,1% de 15 a 20 anos; 12,4% de 21 a 24 anos; 4,5% de 25 a 30 anos; e 0% trabalha na organização a mais de 31 anos. Além do tempo de serviço, o gráfico 5 mostra que o somente 27% dos respondentes ocupam cargos de chefia e 73% não exercem liderança.

Gráfico 4 – Tempo de Serviço e Gráfico 5 – Cargo de Gestão

4 - Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública?
89 respostas



5 - Você exerce algum cargo de Gestão (Chefia) ?
89 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Acerca da lotação por área de formação, o gráfico 6 apresenta os seguintes resultados: 50,6% dos servidores responderam que não atuam em sua área de formação, enquanto 49,6% atuam em suas áreas específicas. Esse resultado demonstra que existe um percentual alto de servidores que não desempenham as funções dentro da sua área de formação. Pode-se inferir ainda que exercendo funções não compatíveis com a sua área ocorrem algumas dificuldades na

execução das atividades, gerando insatisfação, estresse, queda de produtividade e desmotivação por parte desses servidores.

Segundo Pereira (2020, p.119) o desvio de função:

o desvio de função pode acontecer em qualquer cargo, empresa ou atividade exercida, acarretando um grande estresse para o trabalhador gerando doenças, distúrbios e ansiedades, devendo o trabalhador ser tratado com dignidade e respeito, com cargo e atribuições compatíveis. (PEREIRA, 2020, p.119)

Gráfico 6 – Lotação em Área de Formação



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

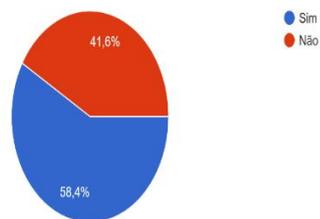
A partir da análise do gráfico 7, observa-se que acerca da aplicação de conhecimento em sua área, 58,4% dos servidores desenvolvem ou aplicam seus conhecimentos em suas áreas de formação e 41,6 não aplicam. Essas informações demonstram que a organização possui um percentual bem elevado de servidores que não possuem suas formações aproveitadas e nem exploradas de forma adequada.

Além da área de formação, o gráfico 8 reflete sobre o treinamento que os servidores possivelmente receberam para exercer ou atuar em suas funções. Do total de pesquisados, 58,4% responderam que sim e 41,6% responderam que não receberam. Ressalta-se, contudo, a observação de que a organização tem um alto índice de treinamento, o qual poderia ser menor, se a locação de seus servidores fosse adequada ou em suas respectivas áreas de formações. Dessa forma, os treinamentos visariam somente reciclar o servidor ou capacitá-los para alguma função da qual porventura não tivesse o conhecimento exigido.

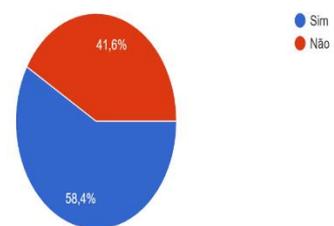
De acordo com Barbieri (2012), “as empresas que se esforçam em busca de bons resultados, a área de gestão de pessoas deve estar sempre alinhada com a visão de futuro, a cultura e a realidade do negócio, deve ainda saber lotar a pessoa para cada área de serviço de acordo com as competências necessárias, ou seja, alocar a pessoa no lugar certo, cumprindo sempre o prazo solicitado pelo cliente interno”.

Gráfico 7 – Área de Atuação e Gráfico 8 – Treinamentos

7 - Você desenvolve ou aplica seus conhecimentos/competências na sua área de atuação?
89 respostas



8 - Você recebe ou recebeu algum treinamento para trabalhar na sua função?
89 respostas

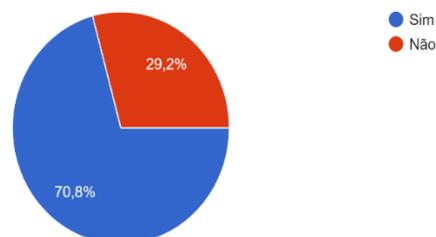


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Quanto ao questionamento sobre se a formação profissional ou qualificação contribui para o crescimento na instituição, 70,8% responderam que sim, e 29,2% responderam que não.

Gráfico 9 – Crescimento Profissional

9 - A sua formação ou qualificação contribui para seu crescimento profissional na instituição?
89 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

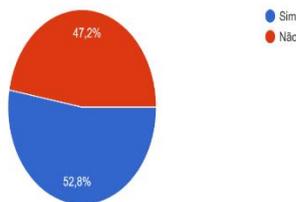
Nos próximos gráficos, inicia-se a segunda etapa da pesquisa, cujos dados analisados atendem ao objetivo principal da pesquisa, ou seja, investigar a percepção dos colaboradores com relação a aplicação da gestão estratégica das pessoas.

O gráfico 10 aponta a resposta sobre o conhecimento da gestão estratégica de pessoas, obtendo os seguintes resultados: 52,8% que sabiam o significado do tema e 47,2% não sabiam.

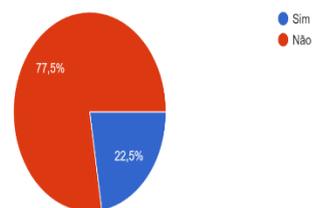
O gráfico 11 investiga se a escolha pela administração pública estava relacionada com a gestão estratégica de pessoas, trazendo os resultados: 77,5% responderam que não; e 22,5% sim.

Gráfico 10 – Conhecimento sobre Gestão Estratégica de Pessoas e Gráfico 11 – Escolha Profissional & Gestão Estratégica de Pessoa

10- Você sabe o que significa gestão estratégica de Pessoas?
89 respostas



11 - A sua escolha pela Administração Pública está relacionada à Gestão Estratégica de Pessoas?
89 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Averiguou-se no gráfico 12 sobre a percepção dos servidores quanto a aplicação da gestão estratégica de pessoas no ambiente de trabalho. E, de acordo com o gráfico 60,7% responderam que não percebem a aplicação; e 39,3% responderam sim. Logo, observa-se que a maioria expressiva dos servidores afirma que não se percebe a aplicação da gestão estratégica de pessoas.

Na terceira etapa, ou seja, a partir do gráfico 13, busca-se respostas para um dos objetivos específicos da pesquisa: elencar as ações desenvolvidas na administração pública relativas à gestão das pessoas. O gráfico aborda a percepção do servidor quanto a aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas, verificando as ações correlacionadas ao tema porventura existentes na Instituição: 32,6% responderam “pessoa certa no lugar certo”; 27% “Treinamentos e ou desenvolvimento contínuo”; 23,6% identificaram como sendo “avaliação de desempenho”; 12,4% “reconhecimento pelo trabalho”; e 4,4% ações motivacionais e ou benefícios. Dessa

forma, embora alguns servidores apontem anteriormente não saber o que significa - gestão estratégica de pessoas - pela compreensão do gráfico 13 é perceptível para boa parte dos deles algumas ações relacionadas à gestão estratégica de pessoas.

Para Bianchi; Quishida; e Foroni a gestão estratégica de pessoas é:

De certa forma, recente, e pauta-se na articulação de funções, na diferenciação de recursos e no alinhamento de comportamentos (como sustentam suas fundamentações teóricas). Também não faltam perspectivas teóricas que suportem estudos empíricos sobre políticas e práticas. Se, por um lado, as fundamentações teóricas sustentam aspectos relacionais múltiplos (ambiente, processos e pessoas), por outro, as perspectivas estão mais centradas nas relações entre os processos (estratégias, políticas e práticas). (Bianchi; Quishida; e Foroni. 2016, p. 53)

Gráfico 13 – Conhecimento sobre o tema

13 - Quais as ações da Administração Pública que você percebe como sendo Gestão Estratégica de Pessoas?
89 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Nos últimos dois gráficos 14 e 15, concretizou-se a quarta etapa, com propósito de fundamentar o último objetivo específico que corresponde a identificar os anseios e expectativas dos servidores ao optarem pela carreira na administração pública. Examinou-se a compreensão ou visão dos mesmos, onde 42,7% identificam a hierarquia como sendo uma das formas de gestão estratégica aplicada pela organização; 25,8% Atuação na área de formação; 11,2% identificam os treinamentos; 11,2% a liderança; e 9% meritocracia.

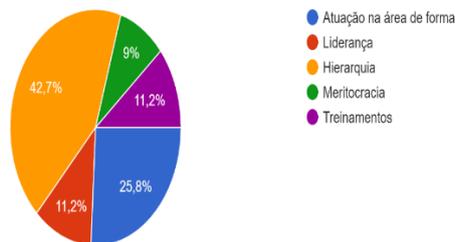
No último gráfico da pesquisa, nota-se que há um índice elevado de insatisfação dos anseios e expectativas dos servidores ao ingressarem na administração pública, visto que somente 58,4% responderam que estão satisfeitos; e 41,6% responderam que não. Esse posicionamento pode gerar descontentamento ou desmotivação no trabalho, acarretando uma serie de comportamentos indesejáveis e gerando impactos negativos na organização. Uma forma de levantar melhor a causa do problema seria a aplicação de pesquisa de clima organizacional, para se identificar se derivam de fatores internos ou externos.

Bruno Cunha (2020) discorre um pouco sobre as consequências da desmotivação:

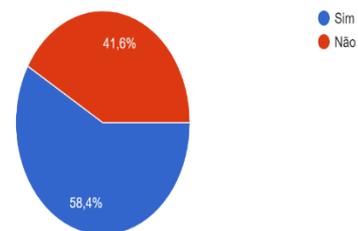
Além de afetar a produtividade e comprometer o desempenho, a desmotivação pode gerar consequências negativas tanto para o trabalhador quanto para as empresas, já que os resultados organizacionais podem ser prejudicados e os funcionários desligados por conta da queda na produtividade. (BRUNO CUNHA, 2020)

Gráfico 14 – Conhecimento sobre o tema e Gráfico 15 – Expectativas

14 - Quais as ações da Administração Pública que você identifica como Gestão Esti
Pessoas?
89 respostas



15 - Seus anseios e expectativas ao ingressar na Administração Pública foram
satisfeitos/atendidos?
89 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Finalmente, com base nos resultados da pesquisa, percebe-se a falta de compreensão e percepção da gestão estratégica de pessoas na Organização o que deve gerar impactos negativos, como desvio de função porventura ocasionando insatisfação e, de certa forma, frustração de alguns servidores por não terem suas expectativas atendidas.

Esse diagnóstico acerca dos problemas e consequentes soluções faz-se necessário a fim de contribuir para com a qualidade do trabalho e gestão eficaz da Organização. Ao se trabalhar tais pontos, os benefícios como maior produtividade e engajamento dos servidores serão notórios, promovendo um ambiente mais saudável e harmônico atinente com os objetivos e metas desta Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância e o interesse por um tema tão contemporâneo, fez com que esse estudo focasse no objetivo principal de investigar a percepção sobre a aplicação da gestão estratégica de pessoas, via utilização de pesquisa quantitativa junto aos servidores de uma Organização Militar, situada em Fortaleza, lotados nos Departamentos de Administração, Intendência e Setor de Pessoal,

No decorrer da pesquisa, foi possível concluir que existem lacunas, e por isso, falta de percepção da gestão estratégica das pessoas, caracterizada em parte por desvios de função - prática essa recorrente no cotidiano das organizações. Além disso, alguns colaboradores revelaram uma insatisfação pela falta de reconhecimento, excesso de hierarquia ou até mesmo receio de expressarem seus anseios, gerando assim uma certa inércia diante de tais situações. Sugere-se então que a Organização realize pesquisas qualitativas para colher opiniões e os sentimentos dos servidores, bem como pesquisas de clima organizacional, para identificar melhor suas deficiências e solucioná-las periodicamente.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, ou seja, levantamento das ações identificadas como sendo gestão estratégica de pessoas ficou claro que os servidores possuem pouco conhecimento relativo ao assunto abordado, embora tenha sido constatado que mais de 50% dos respondentes não trabalham em suas áreas específicas de formação, ou seja, não aplicam seus conhecimentos de forma adequada.

Quanto ao segundo objetivo específico identificou-se que os servidores, na sua maioria, não possuem os anseios e expectativas atendidas satisfatoriamente pela administração pública. Tais circunstâncias também leva a desmotivação. Sendo assim, pode existir comprometimento com relação a qualidade dos serviços prestados, estresses para lidar com as demandas e pressões, e, nos piores casos, doenças físicas e psíquicas ou desligamentos precoces por parte dos servidores.

Cabe ressaltar que a pesquisa sobre essa literatura não se esgota e nem se limita, visto que a administração pública é muito ampla, complexa e possui uma gama de setores a serem estudados. Sendo assim, o tema da presente pesquisa enseja muitas outras, uma vez que, esta tomou por base um estudo de caso de uma instituição militar local, e ficou perceptível que a administração pública, principalmente no âmbito militar, carece desburocratizar procedimentos e processos, bem como melhorar a gestão.

Concluindo, a gestão estratégica de pessoas configura-se, de fato, como um diferencial para a administração pública, uma vez que, aplicada adequadamente resulta em motivação dos servidores, lotação correta baseada na formação profissional, treinamentos e capacitações contínuos, comunicação efetiva, aumento da qualidade, gestão eficiente e eficaz dos recursos, visando incentivar e desenvolver os colaboradores, além de auxiliar na condução das mudanças e no alcance dos melhores resultados individuais e organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Priscila Anny Tomachski, KRAWULSKI. Edite. **Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2011, P. 223. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v14n2/v14n2a05.pdf>> acessado em 11/10/2021.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.
- ARAGÃO, Júlio; **Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas**. Revista Práxis, 2011.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of human resource management*. London: Kogan Page.
- BARBIERI, Hugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; Quishida, Alessandra; Foroni, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt#> acessado em 28/11/2021.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm acessado em 01/10/2021.
- Bruno Cunha. **Qual o impacto da desmotivação no trabalho e como superá-la?** Disponível em <https://www.cbnrecife.com/movimentoeconomico/artigo/qual-o-impacto-da-desmotivacao-no-trabalho-e-como-supera-la> acessado em 30/11/2021
- CAMARGO, E. J. B. ET AL. **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ANÁLISE DOS MODELOS ADOTADOS NO PERÍODO 1995 A 2010**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rausp/a/CristianaCarolinaAndradeSouza_/?lang=pt> acessado em 15/10/2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2003. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FILIPPIN, Eliane & GEMELLI, Inês. (2011). **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia. 9.

GEMELLI, Inês Maria Picoli. Filippim, Eliane Salette. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. F. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais**. Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 38. 2014. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

LACOMBE, B. M. B.; Chu, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. RAE, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública**, 2021.

LIMA, Carlos Júnior Braga; SOUZA, Clodoaldo Paulo. **Gestão de pessoas: um estudo em uma prefeitura do estado do ceará**. Disponível em http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/522/1/CARLOS%20J%C3%9ANIO%20BRAGA%20LIMA%20e%20CLODOALDO%20PAULO%20SOUZA_TCC.pdf Acessado em 02/10/2021.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa; **A Elaboração De Questionários Na Pesquisa Quantitativa**. São José do Rio Preto, 2012.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA, Bruna. **Gestão de pessoas na administração pública: um estudo da legislação, do comprometimento organizacional e do engajamento de servidores públicos** disponível em <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/27606> acessado em 01/10/2021

MOTHÉ, Vinicius Maia; TEIXEIRA, Luiz Eduardo Brandão; SILVEIRA, Matheus Catauli dos Santos. **Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rausp/a/5MtzDBWC5SVYs9MNOQ6zfW5y/?format=pdf&lang=pt> acessado em 27/09/2021

PEREIRA, Silvana Soares. **O desvio de função e o princípio da dignidade da pessoa humana**. Disponível em <http://revistas.icesp.br/index.php/Virtu/article/view/1159> acessado em 27/11/2021

Revista âmbito jurídico, **Gestão de pessoas na administração pública**. Disponível em <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/> acessado em 27/09/2021

Revista de administração, **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt>, acessado em 15/09/2021

SANTOS. Andressa da Silva. **Os princípios constitucionais da administração pública expressos no artigo 37 da Constituição brasileira**. Disponível em <<https://ib.rc.unesp.br/Home/Administracao/SecaoTecnicaDeContabilidade/principios-contitucionais-da-administracao-publica-expressos-no-art-37-cb.pdf>> Acessado em 01/10/2021.

SANTOS. Matheus Silveira Catauli. BRANDÃO. Luiz Eduardo Teixeira. MAIA. Vinicius Mothé. **Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais**. Revista de Administração, 2015. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/5MtzDBWC5SVYs9MNQ6zfw5y/?lang=pt>> acessado em 11/10/2021.

SILVA, Felipe Fernandes Da. SENRA, Bryan De Azevedo. COSTA, Vinicius Gonzaga Da. **Gestão Estratégica na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 02, Vol. 04, pp. 65-80. fevereiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-estrategica>

SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson. **A gestão na administração pública**. 3 ed. Lisboa: Presença, 2013.

SOUZA, Cristiana Carolina Andrade Mendes Souzal. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**. Cristiana Carolina Andrade Mendes Souza, Brasília: Universidade de Brasília, Orientadora Prof^a. Anadélia Teles de Castro 2014. 46 p.

Zanella, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

APÊNDICE

Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas

Olá! Meu nome é Elias e sou formando do curso de Administração da UNIFAMETRO, em Fortaleza - Ce. Para tanto, estou realizando uma pesquisa para graduação sobre gestão estratégica de pessoas com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores sobre a aplicabilidade dessa estratégia em seu ambiente de trabalho.

Sendo assim, gostaria de convidá-lo a participar desta breve investigação (são apenas poucos minutos de sua atenção). Conto com sua valiosa contribuição, uma vez que, sabemos da complexidade em encontrarmos pessoas dispostas a colaborar com pesquisas acadêmicas e acerca de temas tão relevantes para o cotidiano e desenvolvimento das organizações.

Você poderá contribuir ainda mais com essa iniciativa compartilhando o link de acesso com outros colaboradores.

Solicito sua permissão para obter, voluntariamente, informações que serão utilizadas na forma de estudo de caso na pesquisa da disciplina Projeto e Pesquisa em Administração. Serão mantidos o anonimato dos respondentes da pesquisa.

1 - Qual sua faixa etária?

- 18 a 30 anos
- 31 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 70 anos

2 - Gênero:

- Feminino
- Masculino

3 - Grau de Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

4 - Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública?

- 0 - 05 anos
- 06 - 10 anos
- 11 - 14 anos
- 15 - 20 anos
- 21 - 24 anos
- 25 - 30 anos
- Acima de 31 anos

5 - Você exerce algum cargo de Gestão (Chefia)?

- Sim
- Não

6 - Você trabalha em sua área de formação?

- Sim
- Não

7 - Você desenvolve ou aplica seus conhecimentos/competências na sua área de atuação?

- Sim
- Não

8 - Você recebe ou recebeu algum treinamento para trabalhar na sua função?

- Sim
- Não

9 - A sua formação ou qualificação contribui para seu crescimento profissional na instituição?

- Sim
- Não

10- Você sabe o que significa gestão estratégica de Pessoas?

- Sim
- Não

11 - A sua escolha pela Administração Pública está relacionada à Gestão Estratégica de Pessoas?

- Sim
- Não

12 - Você percebe a aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas no seu ambiente de trabalho?

- Sim
- Não

13 - Quais as ações da Administração Pública que você percebe como sendo Gestão Estratégica de Pessoas?

- "Pessoa certa no lugar certo";
- Treinamentos e ou desenvolvimento contínuo;
- Avaliação de Desempenho;
- Reconhecimento pelo trabalho;
- Ações motivacionais e ou benefícios

14 - Quais as ações da Administração Pública que você identifica como Gestão Estratégica de Pessoas?

- Atuação na área de formação
- Liderança
- Hierarquia
- Meritocracia
- Treinamentos

15 - Seus anseios e expectativas ao ingressar na Administração Pública foram satisfeitos/atendidos?

- Sim
- Não