

GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

Janaína de Lima Benites Marques
Margareth Rose Ramos de Macedo Cavalcanti



GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

Janaína de Lima Benites Marques
Margareth Rose Ramos de Macedo Cavalcanti

RESUMO

Este trabalho apresenta um breve panorama das boas práticas desenvolvidas na Gestão de Pessoas da Organização em Centros de Atendimento (OCA), respaldadas no Decreto 3.357, de agosto de 2008, que representa um marco na Gestão Pública no Estado do Acre, imprimindo um novo olhar sobre as perspectivas de valorização dos agentes públicos. A nova visão da Gestão de Pessoas reside em promover a satisfação de se trabalhar em um ambiente onde seus agentes públicos sejam valorizados por meio de uma metodologia inovadora, forjada em uma conjuntura de descrença das pessoas em si mesmas e no serviço público, pautada na canalização de talentos, de modo que desperte no agente público o sentimento de pertencimento. A estratégia utilizada consiste em trabalhar o potencial humano com criatividade, articulando conhecimento, qualidade de vida e integração dos servidores públicos. A mensuração da qualidade dos serviços prestados pela OCA é realizada continuamente, utilizando ferramentas de pesquisa de opinião com a população usuária dos serviços públicos, por meio da qual, é possível legitimar e comprovar os resultados dos trabalhos realizados.



1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho será apresentado um conjunto de boas práticas desenvolvidas na Gestão de Pessoas da Organização em Centros de Atendimento (OCA), mais especificamente na Central de Serviço Público de Rio Branco, inspirada e incentivada no Decreto 3.357, de 20 de agosto de 2008, que se constituiu como um marco na Gestão Pública no Estado do Acre e assim imprimiu um novo olhar sobre as perspectivas de valorização dos agentes públicos.

As inovações descritas partem da implantação de uma Gestão de Pessoas perfil de canalizadora de talentos, forjada em uma conjuntura de descrença das pessoas em si mesmas e no serviço público. O desafio proposto é continuamente vencido com a utilização de técnicas que incluem capacitações, que ajudam a entender a importância do papel do servidor dentro da instituição e assim atribui sentido à atividade realizada e desperta o sentimento de pertencimento.

O desenvolvimento do potencial humano com criatividade, articulando conhecimento, qualidade de vida e integração aos servidores públicos por meio de parcerias que os envolvam como protagonista nas ações desenvolvidas é o foco da gestão de pessoas da OCA.

Na busca incessante por viabilizar tais ações se vislumbrou a articulação e procura por parceiros e o apoio de entidades como: Universidades, Associações, Editora Abril, demais secretarias do Estado e da Prefeitura.

As atividades realizadas com estes colaboradores estimulam a satisfação dos servidores por meio de diversas ações que serão apresentadas ao longo deste estudo.

Dada a “fórmula”, foi possível visualizar um agente público mais comprometido e disposto a atender os cidadãos com empatia, cortesia, respeito e atenção, percebendo nuances que outrora não eram observadas, sendo possível redescobrir o real sentido de servir, com alto padrão de qualidade, legitimado pela população.

A avaliação da efetividade das ações encampadas pela Gestão de Pessoas pode ser obtida por meio da pesquisa de satisfação do cidadão. Os resultados obtidos subsidiam toda gestão da OCA, mas principalmente a de Pessoas, para identificar



possíveis entraves no atendimento que dificultam a boa funcionalidade dos serviços prestados. Os resultados dessa avaliação auxiliam o desenvolvimento de ações e aperfeiçoamento de posturas, bem como remodelamento de capacitações, inovação no sistema de atendimento, infraestrutura, contribuindo para garantir a fluidez e produtividade no atendimento.

Os mecanismos utilizados, assim como os resultados destas ações é o que este trabalho se propõe a revelar e também inspirar a busca por novos caminhos a serem traçados.

2. OBJETIVOS

- Proporcionar um ambiente organizacional favorável à realização do trabalho, que incentive a participação dos agentes públicos na elaboração de projetos que estimulem a satisfação destes no trabalho e com o trabalho e assim promova resultados na qualidade do atendimento;
- Estruturar, analisar e articular propostas de parcerias com diversas instituições que visem o estímulo à valorização dos agentes públicos da OCA;
- Acolher a população com respeito e dignidade, com alto padrão de qualidade no atendimento;

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho constitui-se de um levantamento bibliográfico-documental composto principalmente de: livros, artigos, Decreto do Governo do Estado do Acre 3.357/2008 e leis sobre o campo de atuação.

O presente texto é formado por capítulos que inicialmente apresenta o Decreto que rege e institui a Organização em Centros de Atendimento e a necessidade de um modelo de Gestão de Pessoas que acompanhe a política de governo, seguido pela justificativa da relevância das políticas de valorização de pessoal.



O terceiro capítulo tratará da articulação de parcerias público-privado: desafios e possibilidades e as ações decorrentes desta cooperação. Outro assunto que também será abordado é a Gestão Participativa e a transformação do agente público em protagonista no processo de disseminação na sociedade de um padrão de qualidade no atendimento que envolve credibilidade e eficiência, princípios e valores que norteiam o atendimento público de excelência.

No último capítulo, será apresentada a estratégia de valorização e a mensuração dos resultados, seguido pela conclusão do trabalho.

4. A POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO E A OCA

Ao longo da história da administração foi adotada uma série de modelos de gestão que sempre objetivaram o melhoramento dos processos gerenciais para a maximização da produtividade do trabalhador. No entanto, estas mesmas práticas buscavam, erroneamente, eliminar comportamentos relativos à proatividade e a tomada de decisão.

As mudanças no contexto político-social e econômico, seguidos pela emergência em se estabelecer condições dignas e humanas de trabalho, levaram a um redirecionamento e evolução nos processos de gestão, que passou a investir no potencial humano por meio de estruturação de ambientes, desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho e estudos motivacionais, com a finalidade de potencializar a produtividade e qualidade dos resultados.

As novas concepções de trabalho, associadas à globalização, ao modelo tecnológico e à informação, trouxeram uma verdadeira revolução na forma de gerir pessoas que afetou tanto a administração privada quanto a pública.

No Brasil, o marco inicial para uma reforma nas relações trabalhistas individuais e coletivas se deu com a consolidação das leis do trabalho, instituída em 1943 por Getúlio Vargas. Já no âmbito da gestão pública, a constituição de 1988 introduziu um divisor de águas que estruturou a organização político-administrativa e propôs avanços significativos, estabelecendo os princípios da legalidade, impessoalidade,



moralidade, publicidade e eficiência na administração pública, lançando, assim, o desafio de se formular instrumentos necessários para alavancar os progressos nela contidos.

Para ilustrar melhor o que foi dito, citem-se Marques e Mirshawka que afirmam: “esta reinvenção do serviço público, em conformidade com as tendências históricas que vão se consolidando, perpassa pela reafirmação de uma administração democrática”.

Nesse contexto, o Governo do Estado do Acre, objetivando instaurar um novo relacionamento com o cidadão e atendendo aos preceitos constitucionais, estabeleceu, através do Decreto Governamental N° 3.357/2008, a Política de Atendimento ao Cidadão que tem por objetivo garantir a implantação de um fluxo intensivo e constante de soluções inovadoras de acesso aos serviços públicos, com qualidade.

O surgimento da Política de Atendimento ao Cidadão lança um desafio de transpor as barreiras impostas ao longo dos anos que estigmatizaram a prestação do serviço público, bem como estabeleceu um modelo de novas posturas a serem adotadas pelos servidores, objetivando o resgate da dignidade destes, enquanto atores fundamentais no processo.

Para melhor elucidar o contraste existente entre as práticas do passado e a nova conduta da Política de Atendimento ao Cidadão, acompanhe-se o que dizem Marques e Mirshawka “A administração pública historicamente incorporou condições de extremo corporativismo, de funcionários estáveis admitidos mais pelo jogo político de influências do que por qualificação profissional, portanto mal preparados, recebendo salários insuficientes e sem perspectiva de realização humana e profissional...”. Diante disso, é importante salientar que, embora ainda não se consiga eliminar por completo tais comportamentos, é princípio excelso da Política combater constantemente ações mencionadas pelos teóricos.

A referida Política de governo surge para disciplinar a relação entre Estado e sociedade no âmbito do atendimento, trazendo em si uma perspectiva mais humana na relação institucional onde a sociedade é representada pelo cidadão e o Estado pelo



agente público. Tal decreto governamental ensejou uma postura arrojada e pedagógica, pois orienta o cidadão sobre seus direitos e deveres, moldando desta forma a maneira como a população demanda os serviços públicos, ao mesmo tempo em que também estabelece um novo padrão de comportamento do servidor público, em todos os níveis de atuação, na prestação de serviços.

O advento de princípios e diretrizes estabelecido para o fornecimento de serviços deu origem a implantação de uma nova estrutura administrativa compatível com a política de governo. Assim surge a Diretoria OCA – Organização em Centros de Atendimento, que foi criada para aproximar o Estado do cidadão e para assegurar a implementação e acompanhamento da política de atendimento em todo o Acre, bem como criar e monitorar as Centrais de Atendimento, por meio da divulgação do Decreto, implantação de fluxos e soluções para a prestação de serviços, com maior eficiência.

O padrão OCA originou um sistema de unidades de atendimento integrado, composto por três Centrais de Serviço Público, a saber, OCA Xapuri, OCA Rio Branco e OCA Móvel, as quais tem por finalidade garantir pleno acesso às informações e aos serviços públicos.

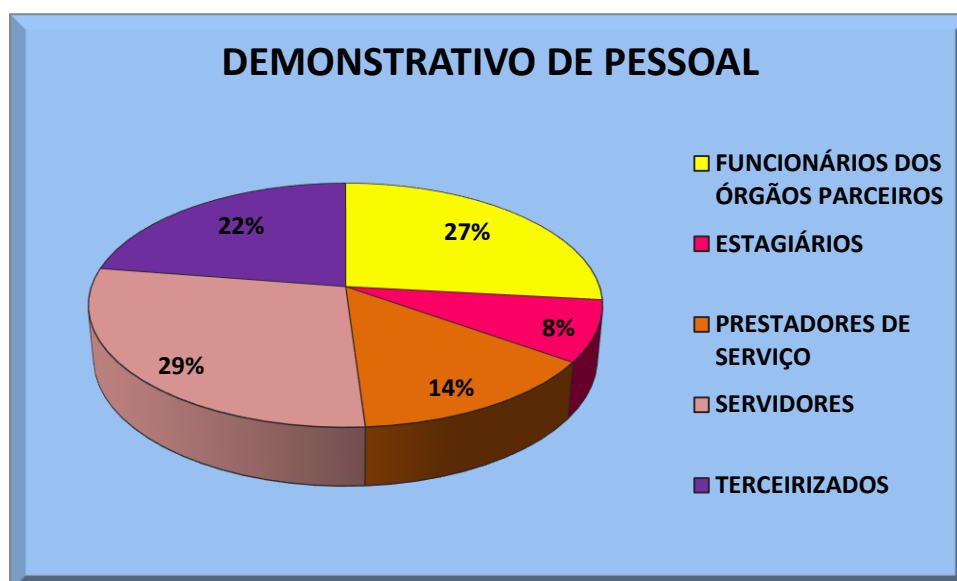
É por meio destas que a população conhece o novo conceito em atendimento que, conforme descrito no Decreto, garante eficiência e celeridade na prestação dos serviços, além de valorizar o fator humano com atenção, respeito, cordialidade, lançando mão de pessoas altamente capacitadas para atender com qualidade.

As estratégias de valorização voltada à Gestão de Pessoas na OCA se consolidam por meio das unidades de atendimento. As atividades que são apresentadas neste trabalho em sua preponderância são desenvolvidas na maior Central de Serviço Público do Acre, conhecida como OCA Rio Branco.

A Central de Serviço Público da capital é composta por 27 órgãos que integram a unidade, com o portfólio de mais de mil e quinhentas possibilidades de serviços, todos estes regidos pela Política de Atendimento ao Cidadão, que tem como objetivo universalizar e democratizar o acesso da população aos serviços públicos federais,



estaduais, municipais, empresa pública de direito privado e empresa privada de interesse público.



O quadro dos agentes públicos da Central é formado atualmente por 333 pessoas de diversas vinculações, as quais lançam o desafio contínuo à Gestão de Pessoas de inovar em processos que busquem a equidade nas relações e estimule uma política de valorização humana dentro da organização como valor institucional.

Considerando que a forma de gerenciamento da remuneração e benefícios dos trabalhadores dos órgãos parceiros e prestadores de serviços ultrapassa o campo de atuação da administração da Central, buscou-se agregar ações que contemplassem todos os agentes públicos sem distinção, com a realização de investimentos nas capacidades humanas que os envolvesse e ao mesmo tempo encantasse a desenvolver um trabalho diferenciado que busque o reconhecimento social.

5. A RELEVÂNCIA DAS POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAL

As mudanças no cenário socioeconômico e a inclusão de conceitos psicossociais na administração moderna têm estimulado o crescimento da formulação



de pesquisas associadas ao desenvolvimento do capital humano¹ detentor de ativos intangíveis² que agregam valor às organizações.

Neste contexto, observou-se a necessidade de se adotar um estilo de gestão de pessoas contemporâneo, voltado à valorização do potencial humano que acompanhe os parâmetros desafiadores estabelecidos para o atendimento público e concomitantemente estimule o desenvolvimento do intraempreendedorismo, permitindo a atuação do servidor público como agente de transformação e componente fundamental para instituir e manter a qualidade no atendimento.

De acordo com as pesquisas realizadas realizadas por Daniel Koys³, (2001), “trabalhadores satisfeitos são mais lucrativos para as empresas privadas”. Porém, na administração pública não é o lucro monetário que se espera como resultado, mas sim, um alto nível de eficiência na prestação de serviços públicos e, por conseguinte, a satisfação do cidadão.

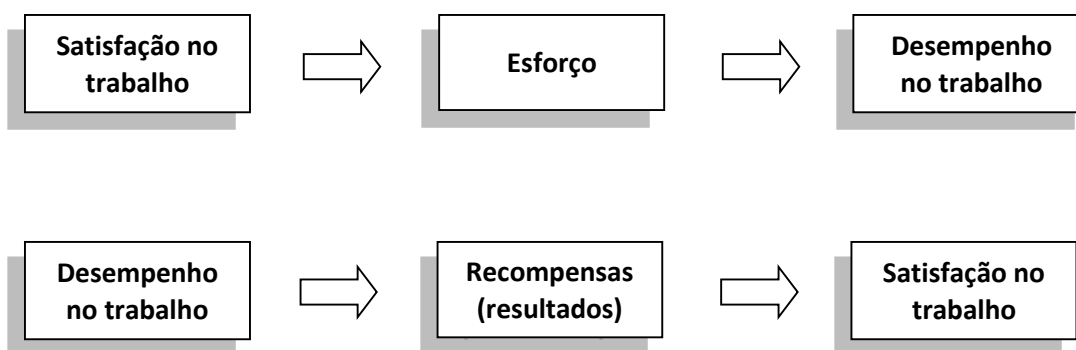
Objetivando os resultados supracitados é que a Gestão de Pessoas tem se apoiado em alguns estudos desenvolvidos sobre a satisfação e sua correlação com o desempenho organizacional, que apresentam duas explicações diferentes para o estímulo à satisfação. A primeira revela que o trabalhador satisfeito com seu trabalho deve apresentar um alto nível de desempenho. Já a segunda, e mais aceita, diz que é o elevado desempenho que resulta em um aumento da satisfação, isto porque à medida que o esforço é recompensado por benefícios alimenta a satisfação, e assim, mantém o desempenho elevado. Estas duas explicações estão ilustradas no quadro abaixo:

¹ Capital Humano: O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual.

² Ativos intangíveis: Conhecimento técnico e teórico transformado e habilidades práticas dos profissionais. BARBOSA, Ronaldo; LEIFERT, Sílvio. (2011) pág. 2 Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento.

³ Koys, Daniel J. (2001))apud Spector, Paul E. Psicologia nas organizações. Editora Saraiva, 2º edição, 2006.





Com o objetivo de estabelecer um padrão de qualidade elevado nos serviços prestados, a OCA elaborou e estruturou um modelo de capacitação robusto e consistente para todos integrantes das Centrais de Atendimento, que é ministrado antes da inauguração de cada unidade e que é reaplicada a cada novo integrante que se soma à instituição, mesmo que temporariamente.

A finalidade da capacitação inicial é apresentar ao novo integrante a instituição, sua dinâmica, diretrizes, os órgãos que a compõem, o sistema de gestão do atendimento utilizado, entre outros assuntos que possibilitam ao agente público obter o entendimento do todo, e compreender o seu papel na instituição.

Esta tentativa de *destaylorização* é um dos quesitos que atribui qualidade ao atendimento por promover aprendizagem de conhecimentos conceituais a respeito da organização e técnicos sobre a atividade prática a ser desenvolvida, o que viabiliza a atribuição de sentido ao trabalho realizado pelo sujeito.

Os resultados do investimento realizado na gestão do conhecimento apresentam no período de 2011 até 2015 um total de 11.516 pessoas capacitadas, o que possibilita o surgimento de novos agentes de transformação.

A apropriação da cultura organizacional por parte de todos que compõem este processo é essencial para se alcançar os objetivos traçados, mas não é o suficiente. Os trabalhadores precisam se sentir satisfeitos por trabalharem na OCA e assim realizar um trabalho com respeito, atenção, cordialidade e acolhimento, conforme preconiza a Política de Atendimento ao Cidadão.



Neste sentido, é desenvolvido todo um trabalho que visa conquistar o agente público, para que este se aproprie dos valores institucionais, sinta-se valorizado e motivado a pertencer a este Time.

Para que tal fato ocorra, a OCA Rio Branco disponibiliza aos seus agentes uma infraestrutura que propicia uma melhor qualidade de vida no trabalho, por meio de sistemas e equipamentos tecnológicos, ambiente climatizado, intervalo de 15 minutos para lanche além do período intrajornadas.

Além de tais recursos são também disponibilizado aos agentes públicos os seguintes ambientes: sala de estar, um espaço climatizado e com pufes, que é destinado ao descanso dos agentes públicos no intervalo intrajornadas; refeitório, local devidamente equipado e que é disponibilizado para a realização de lanches, refeições e confraternizações; vestiários, que possuem chuveiros elétricos e escaninhos individuais para armazenamento de objetos pessoais; cantinho da leitura, espaço destinado a alimentar a mente, é comumente utilizado nos horários de intervalos, servindo também como forma de entretenimento, e por fim a horta comunitária, espaço destinado ao cultivo de verduras, temperos, plantas medicinais e ornamentais que servem para o consumo interno dos agentes públicos e são por estes cultivada.

Os investimentos ambientes são importantes, contribuem para a satisfação do sujeito, porém não é o único elemento. A satisfação é um conceito que envolve muitas variáveis como bem-estar, comprometimento, desempenho e motivação, fatores estes que são trabalhados no contexto organizacional da OCA, por meio de parcerias público-privada e de ações que contam com a iniciativa e habilidades dos próprios agentes públicos na promoção das políticas de valorização.

6. ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Visando o aumento da satisfação dos trabalhadores lotados na OCA Rio Branco, a Gestão de Pessoas tem estudado estratégias de como agregar benefícios às necessidades intrínsecas de maneira espontânea, com a elaboração e articulação



de parcerias que promovam melhores condições de trabalho e estabeleça uma vantajosa relação a todos os envolvidos.

Segundo Marras (2002), o plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos. As extrínsecas, onde se destacam os incentivos financeiros, e as necessidades intrínsecas, de caráter biopsicossocial, onde se aplica políticas voltadas ao bem-estar, qualidade de vida do trabalhador, desenvolvimento de competências relacionais e de conhecimento.

Os benefícios extrínsecos promovidos pela OCA relativos à progressão funcional ocorrem por meio de avaliação de desempenho a qual mensura o desenvolvimento do agente público na realização das atividades atribuídas. É limitada aos servidores estaduais e terceirizados contratados pelo governo que se destacam em termos de proatividade, interesse pelo trabalho, liderança, resolutividade entre outras competências. Aos servidores é concedida uma gratificação pela função desempenhada, já para os terceirizados há possibilidade de migração do contrato de nível I, atendente de ensino médio, para o nível II, atendente de nível superior (completo ou cursando).

Já os benefícios de caráter biopsicossocial são proporcionados através de parcerias realizadas com instituições públicas e de articulações com Secretarias do Estado e do Município. Já as parcerias com empresas privadas ocorrem por meio de convênios de estágio ou elaboração de projetos que busquem incentivos destas instituições.

Compõem atualmente o rol de parceiros da Central Rio Branco as seguintes instituições privadas: FAMETA – Faculdade Meta, UNINORTE – União Educacional do Norte, Editora Abril, SEBRAE, Drogaria Popular e Hoje Cosméticos. Na rede pública, contamos com o apoio da Secretaria Adjunta de Pessoas e Humanização e Secretaria Municipal de Saúde. As ações também dispõem do apoio da Associação dos diabéticos do Acre e Associação dos Portadores de Hepatites do Estado do Acre - APHAC.

O conjunto de atividades desenvolvidas abrangem três áreas temáticas, a saber, promoção da saúde, relacional e conhecimento.



6.1. PROMOÇÃO DA SAÚDE

O propósito de realizar ações profiláticas à saúde do trabalhador está na possibilidade de se minimizar ou até mesmo evitar o surgimento de doenças típicas do mundo moderno, advindas do sedentarismo, má alimentação, postura inadequada, desordem emocional, bem como outros que afetam e se refletem na disposição para o trabalho.

As ações de saúde preventiva são extremamente relevantes para a qualidade de vida do trabalhador, pois promove um ambiente mais saudável, com trabalhadores mais dispostos à realização de tarefas.

Neste sentido, as instituições educacionais têm contribuído muito para a promoção da saúde. A faculdade FAMEA, por meio de convênio de estágio, tem disponibilizado acadêmicos de fisioterapia para promoção de ginástica laboral, orientações ergonômicas, aulas de relaxamento, massagem relaxante, palestras de orientação à saúde preventiva e, quando necessário, encaminhamento para a clínica de fisioterapia da faculdade. Já a parceria com o curso de psicologia, da UNINORTE, tem possibilitado a realização de ações em duas frentes. A clínica, onde há a viabilização do atendimento de agentes públicos que necessitam de acompanhamento terapêutico na clínica da Universidade, e a organizacional, que tem atuado no desenvolvimento de líderes, elaboração e realização de oficinas, palestras voltadas à saúde mental, aplicação de métodos e técnicas da psicologia na organização.

A contribuição das instituições de ensino revela uma parceria vantajosa, na qual ganha a faculdade por ter à disposição um campo fértil para o desenvolvimento de estudos, e ganha a Central Rio Branco, pela oportunidade de implementação de atividades voltadas à qualidade de vida do trabalhador.

Com o apoio da Secretaria Adjunta de Pessoas e Humanização e a Secretaria Municipal de Saúde, são viabilizadas campanhas pontuais de vacinação, doação de órgãos, aplicação de flúor, campanhas de prevenção a DST e AIDS, distribuição de preservativos, realização de exames de PCCU e outros. Estas ações auxiliam a



Secretaria de Saúde a atingir o público alvo e a alcançar as metas estabelecidas, além de oportunizar ao trabalhador, que possui dificuldades de se deslocar até a unidade de saúde no horário de expediente, a participação de ações que previnam a aquisição de doenças.

Outro trabalho importante divulgado é o das Associações dos diabéticos e dos Portadores de Hepatites do Acre, que colaboram também em ações pontuais, divulgando o trabalho realizado por suas entidades, orientando os cidadãos e agentes públicos, além de promoverem testes rápidos de glicemia, HIV e aplicação de vacinas contra hepatite.

6.2. RELACIONAIS

A temática nomeada como relacional compreende o estímulo a relacionamentos interpessoais saudáveis, integração e trabalho em equipe, competências muito importantes no contexto organizacional.

O Coral da OCA foi uma das estratégias utilizadas para o estímulo ao trabalho em equipe, formado no dia 06 de julho de 2011, foi idealizado ainda quando os agentes públicos da Central estavam em capacitação no final de 2010, antes mesmo da inauguração da unidade.

O sonho da formação de um coral foi viabilizado através de parceria junto à Secretaria Adjunta de Humanização que disponibilizou o regente para os ensaios, que ocorrem no auditório da Central. O objetivo do coral é proporcionar um momento de lazer e descontração, onde os integrantes trabalham em equipe buscando sempre o aperfeiçoamento e harmonia das vozes, oportunizando integração grupal e o desenvolvimento prático de habilidades voltadas ao relacionamento interpessoal.

O descobrimento de diversos talentos internos oportunizou a Gestão de Pessoas a canalização de habilidades que contribuíssem de modo efetivo no clima organizacional, trazendo como protagonista da ação o próprio servidor.

O projeto denominado “OCA em movimento” surgiu do interesse, habilidades, e gosto pela dança de dois servidores da Central. Assim, logo se formou um grupo de



agentes públicos que se uniram para realizar aulas de dança pós-expediente. Essas têm o objetivo de desenvolver atividade física, descobrir novos talentos e proporcionar uma melhor integração dos agentes públicos através da arte. As aulas renderam frutos, surgindo, assim, o grupo de dança da OCA.

A preocupação com um clima organizacional favorável e a qualidade de vida no trabalho incentivaram o aproveitamento da formação acadêmica de um, em artes cênicas, e o interesse de muitos em formar o grupo de teatro. Atividade proporciona um ambiente mais leve, pois estimula o bom humor e trabalha autoestima.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2011) “...Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, etc., deixam de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. Todas as novas formas de gestão compartilham não só novos arranjos de valores, mas tem em comum a transformação a partir do trabalho anteriormente taylorizado.”

As atividades realizadas estimulam o compromisso, relacionamento interpessoal, coesão grupal, consciência social e a valorização do potencial de cada um por meio de grupo de dança, artes cênicas e canto coral.

É importante salientar que a realização das parcerias ocorre com custo zero aos cofres públicos, o que demonstra que mesmo em um contexto de crise econômica, há possibilidades de se desenvolver políticas de valorização de pessoal por meio de articulações com várias entidades, utilizando-se da criatividade, disposição e auxílio de uma equipe comprometida com os valores institucionais.

6.3. CONHECIMENTO

Os investimentos na área do conhecimento vão muito além das capacitações continuadas, conceituais e técnicas. A Central Rio Branco oportuniza a seus agentes o compartilhamento de saberes por meio de oficinas de diversas temáticas, que perpassam desde o trabalho artesanal com materiais reciclados, que visam ações de sustentabilidade e o despertar de uma consciência ecológica, até a elaboração de oficinas de aprimoramento de liderança.



Na busca constante pelo aprimoramento da gestão do conhecimento, a Central Rio Branco tem contado com importantes parceiros, como o SEBRAE, órgão que também compõe esta unidade de atendimento, disponibilizando cursos e palestras voltados à liderança, à administração de conflitos e outros.

Existem também outras entidades que contribuem para o compartilhamento de saberes e o aprimoramento da gestão do atendimento ao focar temas específicos voltados ao atendimento da pessoa com deficiência. Centros como, CADES – Central de Apoio às Entidades de Saúde, Centro de ensino especial Dom Bosco e CAS – Centro de Apoio ao Surdo têm agregado conhecimento de grande valor à prestação de serviço ao público, por meio de mesas redondas, debates e cursos de orientações práticas oferecidos aos atendentes da OCA.

O cantinho da leitura, um espaço símbolo da valorização e investimentos da instituição na área do conhecimento, surgiu da vontade de se criar uma biblioteca para despertar o interesse a leitura, proporcionar entretenimento cultural e alimento a mente. O acervo bibliográfico é composto por livros e enciclopédias doados pelos agentes públicos e ainda de revistas e gibis doados pela Editora Abril, viabilizado por meio da aprovação de projetos sociais voltadas ao incentivo à leitura.

Concomitantemente aos trabalhos desenvolvidos é também estimulada a elaboração e a formação de grupos para estudos de casos de atendimentos, que trabalham a capacidade interpretativa, argumentativa, visando sempre resolutividade, que permita criar e aprimorar a visão sistêmica do agente público, preparando-o para situações de contingência e ocorrências atípicas de atendimento.

Para Marques e Mirshawka, “Se fazemos parte de uma equipe e temos consciência disso, também podemos produzir mais e melhor, além de obter satisfação do partilhar, da troca pessoal...”.

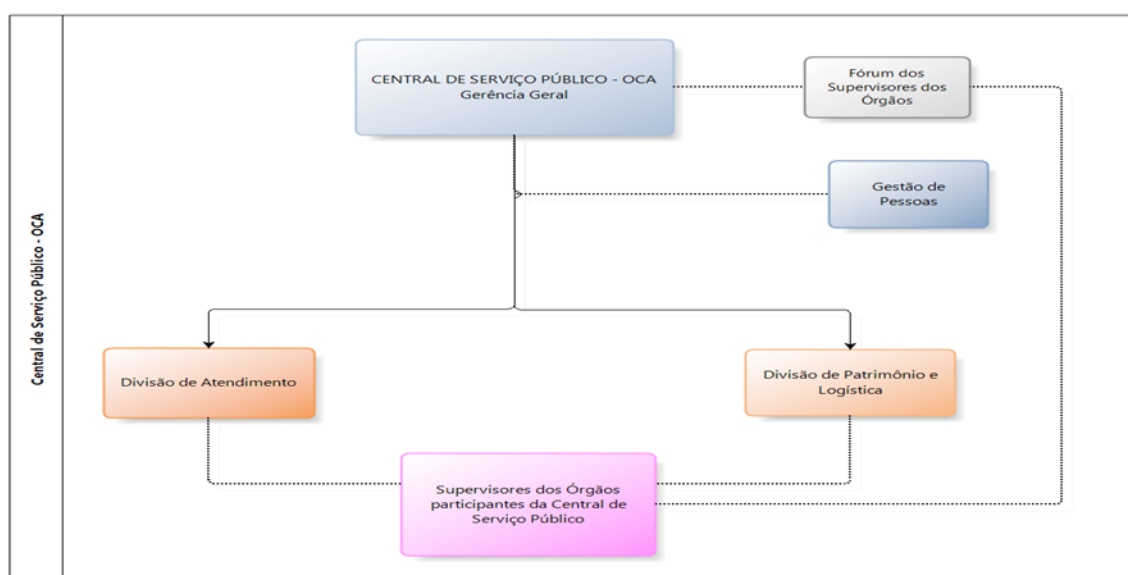
A estratégia utilizada pela Gestão de Pessoas é trabalhar o potencial humano com criatividade, articulando conhecimento, qualidade de vida e integração dos agentes públicos por meio de parcerias que os envolvam como protagonista nas ações desenvolvidas.



7. GESTÃO PARTICIPATIVA E O AGENTE PÚBLICO COMO PROTAGONISTA

Seguindo coerentemente o modelo contemporâneo de gestão e os parâmetros democráticos descritos na Política de Atendimento ao Cidadão, que rege a OCA, é que se adotou o modelo de gestão participativa, que possibilita ao agente público apresentar problemáticas, realizar trocas de experiências e propor melhorias, permitindo ao trabalhador perceber-se como parte integrante da instituição.

Para Marques e Mirshawka, “... É necessário um gerenciamento da máquina pública, onde se instale o compartilhamento de responsabilidades, por meio do diálogo, do debate e do questionamento pelas várias instâncias que contribuem para o desenvolvimento das instituições...”, pois a descentralização da gestão permite resoluções mais efetivas e céleres.



Desenvolvido por
bizagi
Modeler

O melhor exemplo da efetividade da gestão participativa é o fórum dos supervisores, uma espécie de câmara gerencial responsável por discutir, planejar e analisar temas referentes ao atendimento e a outros fatores ligados à gestão da unidade, em que participam os assessores da diretoria OCA, a gerência da unidade composta pelo gerente e coordenadores, supervisores de praça (líderes setoriais) e supervisores dos órgãos parceiros que integram a central.



O fórum de supervisores enquanto instância deliberativa promove o compartilhamento de experiências e responsabilidades que estimulam o compromisso com a instituição, por permitir que seus integrantes se percebam como autores de decisões que influenciam o dia-a-dia de seu trabalho.

Segundo Codo e Menezes, (2000), "... O trabalho enquanto atividade criativa e de transformação, modifica não apenas o mundo, mas também o homem que o executa. O homem se reconhece no seu trabalho e se orgulha daquilo que constrói, se orgulha do fruto do seu trabalho e também se transforma nesse processo."

A gestão participativa oferece múltiplas oportunidades de criar, propor e produzir conhecimento, promover troca de experiências multissetoriais, possibilitando o desenvolvimento da visão sistêmica, valorizando o conhecimento do outro, a fim de oferecer oportunidades iguais para a experiência de gestão do atendimento, com foco nas necessidades da população. Tais ações têm se consolidado como experiências inovadoras de gestão participativa a ser estendida para todo o Governo.

A valorização da produção do conhecimento prático proporcionado pela troca de experiências promovida por meio do fórum de supervisores tem se revelado como uma experiência exitosa, cujos reflexos são percebidos no melhoramento dos processos.

8. A ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Objetivando a mensuração da qualidade dos serviços prestados pela instituição desde a pré-operação da Central de atendimento, é realizada continuamente a aferição do grau de satisfação dos cidadãos, por meio de pesquisa de opinião com a população usuária dos serviços públicos, que se manifesta nas modalidades: presencial, por meio de formulário, ou por e-mail.

A manifestação é uma ferramenta de pesquisa de opinião em formato de formulário que conta com quatro perguntas, a saber, 1. Sobre a atenção e a cordialidade do servidor que o atendeu, 2. A respeito do tempo de espera para ser atendido, 3. Quanto à clareza das orientações recebidas e 4. A respeito das



instalações físicas do local de atendimento. Ainda no mesmo questionário, o cidadão tem a oportunidade de avaliar se está insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito ou muito satisfeito em relação aos itens apresentados.

Além das perguntas fechadas, há um campo aberto para os comentários, reclamação, elogio e sugestão, os quais oferecem informações valiosas que são consideradas nos encaminhamentos realizados para o aprimoramento da gestão.

A tabulação dos dados obtidos é feita por meio da soma dos quesitos negativos que compreendem as reclamações descritas e a avaliação de insatisfeito e pouco satisfeito, os quais somados revelam o índice de insatisfação dos usuários.

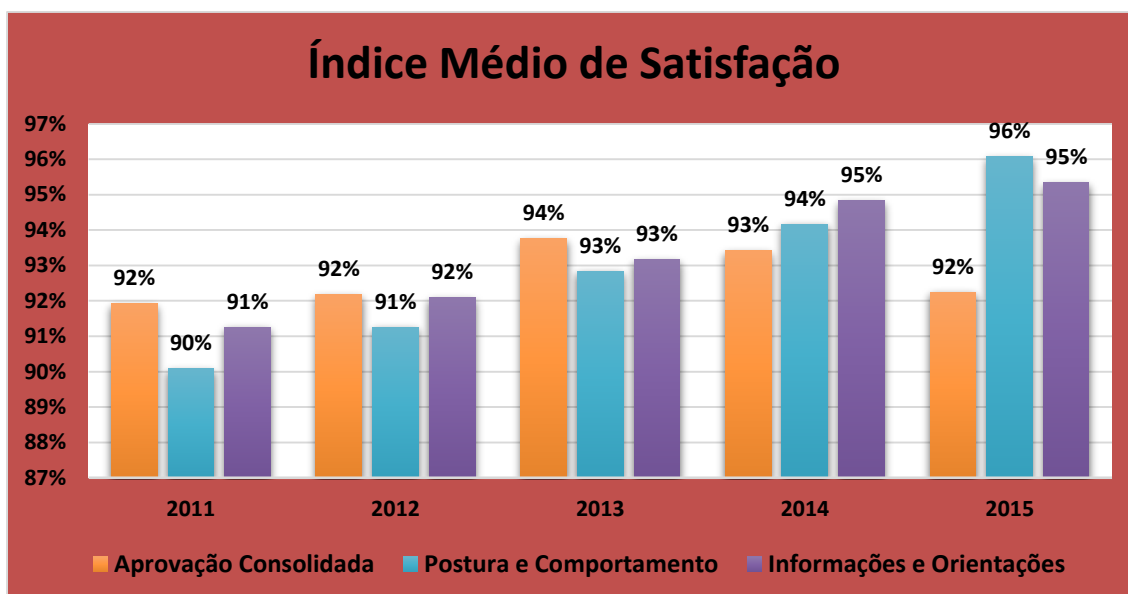
Por outro lado, a mensuração do índice de satisfação é expressa com o somatório dos indicadores positivos de elogios em que o cidadão avalia estar muito satisfeito e satisfeito. Estes dados consolidados revelam o índice de aprovação dos usuários em relação aos serviços prestados.

Os dados obtidos são apresentados em relatório com gráficos, demonstrando o percentual da aprovação mensal aos órgãos parceiros e divulgada também aos agentes públicos. Esta é uma das formas em que o trabalhador tem a oportunidade de perceber o resultado de seu trabalho e assim se reconhecer como parte integrante deste processo.

A pesquisa de satisfação iniciou-se desde a pré-operação da instituição, que ocorreu em dezembro de 2010, obtendo ao longo destes anos, resultados que oscilaram de 87% a 96% de aprovação na qualidade dos serviços prestados.

A seguir, será apresentado gráfico com a média de atendimentos dos últimos cinco anos, de janeiro a dezembro, referente à qualidade das informações e orientações, posturas e comportamentos e aprovação consolidada dos dados, que compreende a aprovação da população em relação a todos os itens mencionados que compõem o questionário.





Conforme demonstrado no gráfico, observa-se que de 2011 a 2015, o índice de percentual de aprovação consolidado se manteve estável, sempre acima dos 90%, oscilando apenas 2% de variação para cima, índice bastante elevado principalmente se considerarmos que se trata de uma instituição pública.

Quanto ao quesito posturas e comportamentos, observa-se que houve uma crescente satisfação do usuário em relação ao modo como este é acolhido e tratado na Central Rio Branco, dados que subsidiam e reforçam as ações desenvolvidas pela Gestão de Pessoas, mostrando que o caminho traçado tem além de mantido, aperfeiçoado a forma de atender ao público.

A obtenção de um índice de satisfação de 90% à 96% em relação a posturas e comportamentos dos agentes públicos, eleva a importância e responsabilidade das estratégias empregadas pela Gestão de Pessoas no sucesso da instituição.

Outro índice apresentado no gráfico e muito bem avaliado pelos usuários é a qualidade das informações e orientações prestadas, quesito de extrema relevância por se tratar de uma instituição que trabalha com um cardápio extremamente variado de serviços e que conta com uma rotatividade média de 5% ao mês. Os resultados obtidos pela pesquisa apontam que o investimento contínuo em capacitações conceituais e técnicas, aliada aos incentivos oferecidos aos trabalhadores para o aprimoramento do conhecimento, possuem resultados positivos garantido.



Conforme demonstrado no gráfico acima, os usuários inicialmente avaliaram os serviços da Central de maneira cautelosa, mas com o passar dos anos esta conseguiu, por meio da manutenção e aprimoramento na qualidade dos serviços prestados, conquistar a credibilidade dos cidadãos, e instituir uma marca que inspira confiança e respeito da sociedade e orgulho nos agentes públicos.

Durante esse processo, a pesquisa também buscou avaliar posturas e comportamentos dos atendentes. Os resultados obtidos subsidiam toda gestão, mas principalmente a de Pessoas, a identificar possíveis entraves no atendimento que dificultam a boa funcionalidade dos serviços prestados.

O maior propósito em implantar e gerenciar um projeto de gestão de pessoas como este reside em promover a satisfação de se trabalhar em um local que se preocupa com seus agentes públicos, que acredita, respeita e o valoriza. Desse modo, estreitando e humanizando a relação estabelecida entre Estado e servidor. O resultado disso se reflete no atendimento ao cidadão com qualidade, estabelecendo desta forma uma relação ganha-ganha e duradoura.

9. CONCLUSÃO

A Gestão de Pessoas da Central Rio Branco, ao buscar incessantemente por estratégias que visem o desenvolvimento de seus agentes públicos e o estabelecimento de um clima organizacional autossustentável, construiu um conjunto de estratégias de valorização que investiram desde a infraestrutura a áreas como, bem-estar, promoção da saúde, relacionamento interpessoal e conhecimento.

O desenvolvimento de tais ações contou com o apoio de diversos parceiros públicos e privados, mas principalmente com a participação dos próprios trabalhadores como integrantes de ações desenvolvidas para e por eles.

A experiência da implantação e o uso de ferramentas que valorizem os ativos intangíveis da organização, bem como estabeleça uma organização saudável, que se preocupa com seus servidores, tem se apresentado como extremamente exitosa na



medida em que os índices de aprovação de 2011 a 2015 não só se mantiveram acima de 90%, mas em muitos casos tiveram um aumento a cada ano.

Ao longo desta experiência, pode-se observar um agente público engajado na construção deste modelo de atendimento no serviço público, que foge da estrutura e conceitos tradicionais, por entender a importância de seu papel na instituição como agente de transformação, se apresenta mais comprometido, propositivo e interessado em buscar alternativas para a resolução dos problemas apresentados.

A estratégia de se apostar na satisfação do trabalhador para atingir a satisfação do cidadão teve êxito com o auxílio de parceiros, a custo zero aos cofres públicos, o que demonstra que mesmo em um contexto de crise econômica, há possibilidades de se desenvolver políticas de valorização de pessoal, por meio de articulações com várias entidades, utilizando-se da criatividade, disposição e auxílio de uma equipe comprometida com os valores institucionais.

Os resultados de tal empreitada são percebidos na consolidação do modelo de qualidade do padrão OCA que é reconhecido nacionalmente e internacionalmente como uma experiência de sucesso.



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ronaldo (2011). **Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento**. Texto elaborado para o material da 1ª aula da Disciplina Gestão do Conhecimento ministrada no Curso TeleVirtual em MBA e Gestão de Pessoas – Anhanguera- Uniderp|Rede LFG.

CODO, W., HITOMI, A. H., & SAMPAIO, J. J. C. (1994). **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento – Uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed, Petrópolis, RJ, Editora Vozes.

CODO, W., MENEZES, I. (2000) **Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação**. Instituto Nacional de Saúde no Trabalho.

CÔGO, Janayna Coutinho, MARTINS, Suelem Rosana, FERNÁNDEZ, Aurora Cristina Ramis. **A relação entre a remuneração estratégica e a retenção dos talentos na organização** - Material da Aula 1 da Disciplina: Remuneração e Benefícios, ministrada no Curso de Pós-Graduação Televirtual de MBA.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.

DECRETO Nº 3.357, DE 20 DE AGOSTO DE 2008.

LEI COMPLEMENTAR N. 39, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1993.

Manual de Normas e Procedimentos OCA Rio Branco, 4º versão, 2014.

MARQUES, C. Juracy e MIRSHAWKA, Victor. **Luta pela qualidade – A vez do Brasil**. MAKRON books do Brasil Editora Ltda. São Paulo.

OZAKI, Yaeko. **Administração estratégica de pessoas**. Material da 2ª Aula da Disciplina Desenvolvimento Organizacional, ministrada no Curso de Pós Graduação Lato Sensu TeleVirtual MBA em Gestão de Pessoas – Anhanguera – UNIDERP/ REDE LFG.

SAMPAIO, Jäder dos Reis org. (2004). **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo.



SPECTOR, Paul E. (2ª edição, 2006) **Psicologia nas organizações**. Editora Saraiva.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (2004, reimpressão 2011). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre. Editora Artmed.

AUTORIA

Janaína de Lima Benites Marques – Secretaria de Estado da Gestão Administrativa – SGA/OCA,
Endereço eletrônico: janaina.marques@ac.gov.br
Telefone: (68) 9957-5867 / 3225-5197

Margareth Rose Ramos de Macedo Cavalcanti – Secretaria de Estado da Gestão Administrativa – SGA/OCA
Endereço eletrônico: margareth.ramos@ac.gov.br
Telefone: (68) 9223-7714 / 3227-1913

