

# **DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS**

*STRATEGIC PLANNING DIAGNOSIS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE FEDERAL INSTITUTE OF RIO GRANDE DO SUL*

*DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO FEDERAL DE RIO GRANDE DO SUL – IFRS*

Cláudio Mansoni<sup>1</sup>  
Douglas Meira<sup>2</sup>

## **Resumo**

Devido à alta competitividade nos mercados consumidores e a necessidade de oferecer um serviço de excelência aos clientes, as empresas da iniciativa privada buscam fidelizar e manter suas marcas nos nichos de mercado. O setor público também busca oferecer serviços de alto nível para a população. Para tanto, o planejamento na área de gestão de pessoas é ferramenta fundamental e imprescindível para os objetivos institucionais. Tal planejamento deverá proporcionar aos gestores uma visão global do ambiente em que as organizações estão inseridas, o que requer um diagnóstico do ambiente organizacional externo e interno através do qual se identificam oportunidades e ameaças externas, bem como as forças e fraquezas internas. Quando se trata do ambiente interno, a satisfação e a motivação dos colaboradores podem levar a instituição aos níveis de excelência desejados. No entanto, muitas empresas desconhecem em quais níveis encontram-se seus empregados e dificultam qualquer decisão relativa à gestão de pessoas, por não possuírem mecanismos capazes de gerar as informações necessárias, inviabilizando uma avaliação da relação existente entre empregados e empregadores. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é aplicar uma pesquisa para diagnosticar os níveis de satisfação e a motivação dos servidores públicos e, a partir disto, viabilizar um planejamento estratégico na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; gestão de pessoas; teorias motivacionais; administração pública.

## **Abstract**

Due to consumer markets' high competitiveness and the need to provide an excellent service to customers, companies from the private sector seek to retain and maintain their brands in niche markets. The public sector also seeks to provide high-level services for the population. To do it, planning personnel management area becomes a fundamental and indispensable tool to pursuit institutional objectives. This planning should enable managers an environmentally global vision in which organizations are inserted, requiring an external and internal organizational environment diagnosis to identify the opportunities and threats that exist externally, and the existing strengths and weaknesses internally. When it comes to indoor environment, employees' satisfaction and motivation can lead the institution to desired levels of excellence. However, many companies are unaware on what levels are your employees, hindering any kind of decision-making regarding personnel management. This is because they lack management mechanisms capable of generating the necessary information, preventing an assessment of the relationship between employees and employers. In this context, this paper aims to apply research to diagnose levels of satisfaction and motivation of public servants and, from it, enable strategic planning in managing people.

**Keywords:** strategic planning; people management; motivational theories; public administration.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Sistemas de Informação (Universidade de Caxias do Sul – UCS); graduado Tecnólogo em Processos Gerenciais (UNINTER) e MBA em Planejamento e Gestão Estratégica (UNINTER). E-mail: claudio.mansoni@gmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Tecnólogo em Logística (Faculdade Integrada Camões) e Especialista em Administração (PUC/PR Pontifícia Católica do Paraná), orientador de TCC da UNINTER.

## Resumen

Dada la alta competitividad en los mercados consumidores y la necesidad de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes, las empresas del sector privado tratan de fidelizar y mantener sus marcas en los nichos de mercado. El sector público también busca proporcionar servicios de alto nivel a la población. Para ello, la planificación en el área de recursos humanos es una herramienta fundamental e imprescindible para los objetivos institucionales. Esa planificación deberá presentar a los gestores una visión global del contexto de las organizaciones, lo que exige un diagnóstico de su ambiente externo y interno, por medio del cual se identifican oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas. En el ambiente interno, la satisfacción y la motivación de los colaboradores pueden llevar a la entidad a los niveles de excelencia deseados. Sin embargo, muchas empresas desconocen en qué niveles se encuentran sus empleados y dificultan toda decisión relativa a la gestión de personal, por no contar con mecanismos capaces de generar las informaciones necesarias; de esa manera, hacen inviable una evaluación de la relación entre empleados y empleadores. En ese contexto, el objetivo de este trabajo es realizar una investigación para diagnosticar los niveles de satisfacción y la motivación de los empleados públicos y, a partir de sus resultados, hacer posible una planificación estratégica en recursos humanos.

**Palabras-clave:** planificación estratégica; gerencia de recursos humanos; teorías motivacionales; administración pública.

## 1 Introdução

As organizações não funcionam sem pessoas, e as pessoas não vivem sem as organizações. Num mercado altamente competitivo, a retenção dos talentos nas organizações pode ser um diferencial competitivo, porém, isso requer bom planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas.

Nesse contexto, este artigo apresenta estudo sobre o nível motivacional dos colaboradores de uma instituição de ensino, que servirá como diagnóstico para o planejamento estratégico em gestão de pessoas, abordará suas principais características, visando aprimoramento nos processos de gestão focados na qualidade do serviço, além do bem-estar dos colaboradores.

Para alcançar esse objetivo é necessário estudar planejamento estratégico, gestão de pessoas e teorias motivacionais. Para atingir os objetivos da gestão de pessoas, em consonância com o planejamento estratégico da organização, deve-se analisar os aspectos motivacionais da equipe de trabalho, pois, havendo sinergia entre empregado e empregador, a tendência é atingir altos níveis de excelência nos resultados pretendidos.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivos: revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico; gestão de pessoas; teorias motivacionais; administração pública; diagnóstico para o planejamento estratégico; desenvolvimento de uma pesquisa; avaliar os níveis de satisfação; e níveis motivacionais.

## 2 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica deste estudo será apresentada em três partes: 1) Planejamento

Estratégico; 2) Gestão de Pessoas; 3) Teorias Motivacionais. Descrevem-se informações fundamentadas nos estudos de diversos autores para verificar a aplicabilidade desse referencial teórico na administração de empresas atualmente.

## 2.1 Planejamento estratégico

Chiavenato (2009) aborda o planejamento estratégico como um conceito comum no âmbito da administração, significando o ato de pensar e planejar de maneira estratégica. O planejamento estratégico auxilia a definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos, de maneira que é crucial para o sucesso da gestão do negócio.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa. Silva (2011, p. 18) define planejamento como: “[...] o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas”.

Segundo Maximiano (2009, p. 121), planejamento é o “[...] processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocados em prática no futuro, são decisões de planejamento” (MAXIMIANO, 2009, p. 121).

Nesse sentido, Oliveira (2005) define planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer o melhor direcionamento das atividades de uma empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Kotler (2000) define planejamento estratégico como o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. O objetivo é dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e o crescimento almejados.

### 2.1.1 Fases do planejamento estratégico

Conforme Oliveira (2005), o processo do planejamento estratégico é desmembrado nas seguintes fases de elaboração e implementação:

**Fase I – Diagnóstico Estratégico:** a empresa procura definir como está. Esta fase tem quatro subfases:

**A) Identificação da Visão:** é a situação desejada pela empresa num determinado período.

**B) Análise Externa:** identificação das ameaças e oportunidades no ambiente que a

empresa está inserida.

**C) Análise Interna:** identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

**D) Análise dos concorrentes:** estudo detalhado dos concorrentes, analisando seus produtos e o impacto que podem trazer à empresa.

**Fase II – Missão da Empresa:** trata-se da razão de existir da empresa e como espera estar no mercado.

**Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:** é a instrumentalização para atingir a situação desejada. Para tanto, tal fase divide-se em dois instrumentos:

**A) Instrumentos prescritivos:** é a relação do que deve ser feito pela empresa objetivando os propósitos delineados em sua missão, com o estabelecimento dos objetivos, desafios, das metas, dos projetos e planos de ação.

**B) Instrumentos quantitativos:** trata-se das projeções do planejamento orçamentário. O objetivo é Interligação do planejamento estratégico e do operacional, com a finalidade do desenvolvimento dos planos de ação.

**Fase IV – Controle e Avaliação:** processo cuja finalidade é averiguar a situação atual da empresa, e se está em conformidade com o almejado. Para tanto, deve-se fazer um acompanhamento para avaliar a eficiência da ação e, caso necessário, realizar correções e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para Pereira (2010), existem três momentos para o processo de planejamento estratégico como:

**Momento 1 – Diagnóstico Estratégico:** a organização deve avaliar a situação em que se encontra e, a partir disto, validar o momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico.

**Momento 2 – Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico:** é o planejamento propriamente dito, o estabelecimento de um plano com as etapas do processo de planejamento estratégico. Nessas etapas, definem-se os valores, a missão, a visão, bem como deve ocorrer análises de fatores internos e externos do contexto em que a organização está inserida.

**Momento 3 – Implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico:** trata-se da efetivação do que foi planejado, isto é, da implementação, do acompanhamento e do controle.

Segundo Maximiano (2009), o processo de planejamento é a preparação de planos. Estes são guias para a ação no futuro e deverão contemplar:

**A) Objetivo:** qual situação deverá ser alcançada.

- B) Curso de ação:** o caminho para atingir o objetivo.
- C) Previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo**
- D) Meios de controle:** formas de controlar as atividades e o consumo dos recursos, para assegurar a realização dos objetivos.

## 2.2 Gestão de pessoas na administração pública

A administração pública, apesar de não visar lucros, diferentemente da iniciativa privada, pauta-se nos mesmos princípios e em estratégias da área de gestão de pessoas. Estas devem ser implicitamente desdobradas do planejamento estratégico.

Em se tratando de administração pública, devemos destarte de alguns preceitos legais, que, por sua vez, acabam delineando a conduta da gestão. A Constituição Federal de 1988 diz que:

Art. 37 – A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; [...] (CF/88).

A Lei 8.112/1990 trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Federais. Infere-se que as atribuições e responsabilidades do servidor público devem estar implicitamente previstas em lei, como prevê os artigos 3.º e 116:

Art. 3º Cargo público e o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II - ser leal às instituições a que servir;

III - observar as normas legais e regulamentares; [...] (CF/88).

Não obstante, a gestão de pessoas é um processo de decisão baseado na comparação entre os recursos humanos, a previsão das necessidades das pessoas e os objetivos das organizações. Tem a finalidade de desenvolver e implementar estratégias focadas nos

subsistemas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, entre outros. A gestão de pessoas deve ter seus planos de ação focados no planejamento estratégico da instituição Knapik (2011).

Segundo Chiavenato (1999), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas ficam boa parte da vida dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingir seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

O modelo de gestão da Administração Pública se alinha à Teoria de Max Weber, cuja finalidade é garantir a separação entre propriedade e administração. Segundo Chiavenato (2004), os princípios burocráticos se fundamentam na unidade de comando, hierarquia, divisão do trabalho, centralização da autoridade, disciplina, promoção e seleção científicas, além de poder e dominação.

Chiavenato (1999) defende que a administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas.

Nesse contexto, a teoria burocrática surgiu como medida exata ao aparelho administrativo do Estado, presente até os dias atuais, mesmo após a promulgação da Emenda Constitucional 19.

### 2.3 Teorias motivacionais

Segundo Chiavenato (2009), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, utilizado com diferentes sentidos. Portanto, deve-se entender que os impulsos à ação podem ser provocados por estímulo externo (provindo do ambiente) ou gerados internamente, nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição.

Lopes (1980) parte do pressuposto que a motivação é uma variável interna do ser humano, que não é possível ser observada, mas que pode ser explicada através do comportamento:

[...] motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação” (1980, p. 10).

Davis (1992) entende que cada indivíduo tem tendência a se motivar conforme as

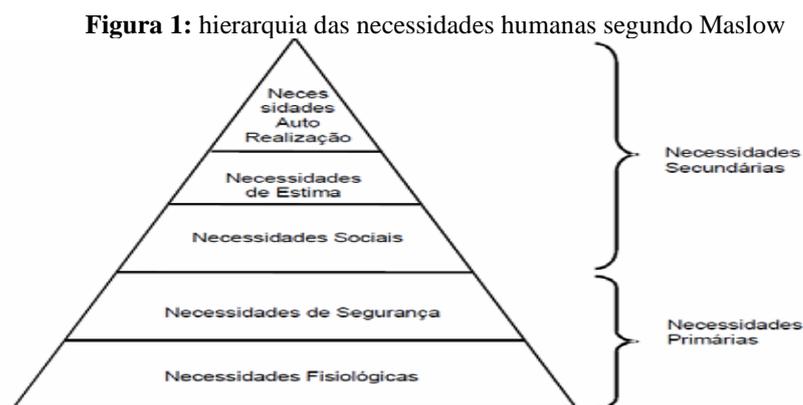
condições culturais do ambiente em que vive e de acordo com o modo como as pessoas aceitam seu trabalho, além de como encaram suas vidas. O autor também afirma que nem todas as ações humanas são motivadas, mas a maioria das atitudes conscientes que assumimos são motivadas, ou têm uma razão para ocorrer.

### 2.3.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow

Segundo Chiavenato (2009), uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação é relacionada com as necessidades humanas, teorizada na hierarquia das necessidades humanas por Abraham Maslow.

Conforme Moscovici (2009), a teoria de Maslow é amplamente conhecida e divulgada como estrutura conceitual para o estudo da motivação humana.

Maslow (1943) criou a teoria das necessidades humanas, distribuídas conforme Figura 1, servindo como base para os estudos motivacionais. De acordo com Maslow, as necessidades podem ser expressas pela conhecida pirâmide de Maslow, em cuja base encontram-se as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, denominadas necessidades secundárias. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas e as de segurança. No topo estão as sociais, estima e auto-realização. Tal hierarquia pode orientar os administradores sobre como atuar em relação a seus trabalhadores.



Fonte: adaptado Chiavenato, 2009, p.53.

### 2.3.2 “Teoria X” e “Teoria Y”, de Douglas McGregor

Chiavenato (2009) remonta a McGregor, que em sua obra entende o comportamento humano em “Teoria X” e “Teoria Y”. O autor utiliza parte dos argumentos de Maslow para desenvolver um modelo em que relaciona motivação e liderança.

Para ele, a “Teoria X” não considera o homem propício ao trabalho, de maneira que os administradores precisam criar mecanismos de monitoramento e controle formais. Nesta teoria, a autoridade e a centralização são as principais marcas. McGregor argumentava que este estilo gera uma série de insatisfações que resultam em problemas organizacionais.

Na “Teoria Y”, parte-se do pressuposto que as pessoas inicialmente gostam do trabalho, dedicam-se e se esforçam. Em experiências negativas, os trabalhadores podem se tornar passivos e apáticos. Assim, a administração deve estimular a participação e a assunção de responsabilidades, fornecendo aos colaboradores os meios básicos para praticá-las.

### 2.3.3 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Segundo Chiavenato (2009), enquanto Maslow fundamentou-se, em sua teoria, nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg aborda o ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Para Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

A Figura 2 mostra a pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow e os fatores motivacionais de Herzberg.



Fonte: adaptado Chiavenato, 2009, p. 57.

Robbins (2002) afirma que Herzberg observou características que sempre serão associadas à satisfação com o trabalho, e outras, com a insatisfação, bem como que os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, responsabilidades e realizações estão relacionados à satisfação com o trabalho. Herzberg, após sua pesquisa, verificou que os indivíduos que se sentiam bem com seu trabalho atribuíam essa condição a si, não a situações externas, enquanto os funcionários insatisfeitos indicavam fatores externos, como relativos à supervisão,

remuneração, a condições de trabalho, etc., como os culpados por suas insatisfações.

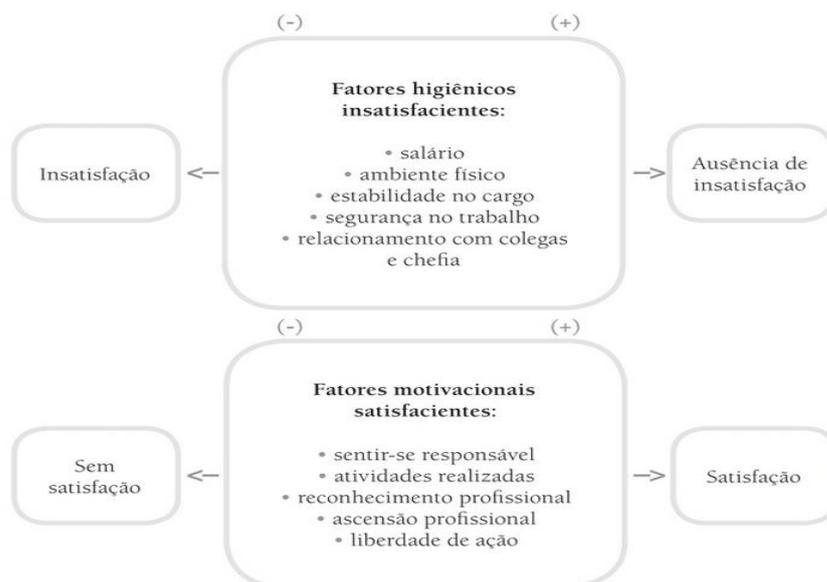
Segundo Chiavenato (2009), os fatores higiênicos, também chamados extrínsecos ou insatisfacientes, são definidos da seguinte forma:

Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (2009, p. 55)

Os fatores motivacionais, também chamados intrínsecos ou satisfacientes, são assim definidos por Chiavenato:

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. (2009, p. 55).

**Figura 3:** fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg



**Fonte:** Knapik, 2011, p. 141.

Knapik (2011) explica que os fatores higiênicos são preventivos de fontes de insatisfação, enquanto os fatores motivacionais, quando ótimos, aumentam a satisfação do indivíduo pelo trabalho e, quando precários, diminuem a satisfação, conforme elucidado na Figura 3.

#### 2.3.4 Teoria das três necessidades de McClelland

Para Robbins (2002), David McClelland desenvolveu sua teoria partindo da teoria das necessidades, em que a motivação do indivíduo centra-se em um alto ou baixo grau de necessidades, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem. McClelland desenvolveu seus estudos sobre motivação ao dividir as necessidades de um indivíduo, em relação ao seu comportamento, em três partes: necessidades por realização, necessidades por poder e necessidades por afiliação.

**A) Necessidade por Realização:** referem-se à busca da excelência, à necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, de se desenvolver para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que às recompensas e esperam resposta por seu desempenho.

**B) Necessidade de Poder:** referem-se à busca de controle, liderança, influência ou mesmo ao domínio sobre os outros, à busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmem poder de influenciar os outros e o ambiente.

**C) Necessidade por Associação ou Afiliação:** referem-se à busca de satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de compartilhamento, de estreitar relacionamentos e ser aceito pelos outros. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com outros indivíduos (KNAPIK, 2011).

#### 2.3.5 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa, desenvolvida pelo psicólogo americano Victor Vroom, restringe-se à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Robbins (2002), esta teoria tem como focos principais três relações:

**1) Relação esforço-desempenho:** trata da percepção do indivíduo de que determinado esforço pessoal o levará ao desempenho;

**2) Relação desempenho-recompensa:** é o grau que o indivíduo acredita que seu bom desempenho alcançará o resultado esperado: a recompensa;

**3) Relação recompensas-metas pessoais:** é o grau em que as recompensas organizacionais podem satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e a atração que as recompensas refletem sobre ele.

#### 2.3.6 Teoria da equidade

A teoria da motivação afirma que as pessoas buscam a equidade de tratamento e o reconhecimento quando comparam seus trabalhos com as funções e as recompensas recebidas pelas outras pessoas, além de fazerem relações entre o esforço despendido na atividade e o seu grau de reconhecimento.

Segundo Robbins (2002), existem alguns pontos de referência que um funcionário pode usar como comparação: *próprio-interno*, isto é, as experiências do funcionário em outra posição na mesma empresa; *próprio-externo*, que são as experiências do funcionário em uma situação fora da empresa; *outro-interno*: outra pessoa ou grupo dentro da empresa; *outro-externo*: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Para Chiavenato (2004), a essência da teoria é a comparação entre os seus esforços, as recompensas com os esforços, e as recompensas de outras pessoas em situação ou função semelhantes. Ao sentir-se injustiçado, ou seja, em situação de iniquidade, o funcionário tende a alterar seu comportamento. Chiavenato (2004) cita quatro possíveis mudanças nas atitudes do funcionário, são elas: mudar suas contribuições ao reduzir seu esforço no trabalho; mudar as recompensas recebidas através de reclamações ou manter seu ritmo de produção, mas reduzir a qualidade do trabalho; mudar o seu ponto de comparação com a intenção de fazer o seu trabalho parecer melhor; modificar a situação ao transferir sua responsabilidade à outra pessoa ou ao se demitir da empresa.

Robbins (2002) acrescenta a sua lista das mudanças comportamentais do funcionário a distorção da autoimagem e a distorção da imagem dos outros empregados. A busca pela equidade ou a forma como a iniquidade é observada na empresa se reflete diferentemente em cada pessoa. Há indivíduos que, ao se sentirem menos valorizados na empresa, demitem-se com o objetivo de fugir da situação ou para afetar a organização. Contudo, também há indivíduos mais tolerantes e complacentes que acabam superando a situação. O principal motivo para desequilíbrio da igualdade é o salário.

Chiavenato (2004) lista alguns itens que podem provocar a comparação entre os funcionários, como, por exemplo: status profissional e social, títulos e cargos, tipo de banheiro, tipo de mesa, sorriso do chefe, entre outros.

### 2.3.7 Teoria do reforço

Para Robbins (2002), contextualizar a teoria do reforço tem como foco principal o condicionamento do comportamento do indivíduo pelo reforço, sem levar em consideração as suas condições internas ou íntimas ao realizar uma ação qualquer.

Dubrin (2003) diz que existem quatro estratégias básicas que podem modificar o comportamento individual ou do grupo: o reforço positivo, a motivação de evitação (reforço negativo), a extinção e a punição.

De acordo com a teoria do reforço, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado por meio do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados, ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado, à medida que contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta) Lotz & Gramms (2012).

### **3 Aplicação**

A aplicação deste trabalho consiste na realização de uma pesquisa para obter dados que servirão de base para verificar os níveis motivacionais de uma unidade de trabalho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Posteriormente, através deles, ter-se-á uma fonte de informação para o diagnóstico do planejamento estratégico em gestão de pessoas, conforme itens 2.1 e 2.1.1.

#### **3.1 Unidade de estudo**

A pesquisa para desenvolver o trabalho apresentado neste artigo ocorreu no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) — Campus Farroupilha, localizado na cidade de Farroupilha, Estado do Rio Grande do Sul.

A lei 11.892/2008, que cria os Institutos Federais, em seu art. 1º, parágrafo único, estabeleceu que os mesmos possuem natureza jurídica de autarquia. O IFRS, campus Farroupilha, presta serviços públicos por meio da formação de profissionais de nível médio, técnico e superior em diferentes ramos do conhecimento.

A reitoria da IFRS se localiza na cidade de Bento Gonçalves, onde concentra boa parte de suas atividades administrativas — como o departamento superior em gestão de pessoas, chamado Direção de Gestão de Pessoas (DGP). Em cada unidade, de forma descentralizada, encontram-se as CGPs (Coordenação de Gestão de Pessoas), incumbidas das tarefas locais e pertinentes a sua competência.

#### **3.2 Metodologia**

O estudo de caso não analisa apenas o fenômeno, mas também pretende entender seu

significado individual ou coletivo dentro do universo em que ocorre. Concentra-se na análise de um ou poucos objetos para alcançar um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 1987).

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Conforme Yin (2001), a coleta de dados pode se basear em muitas fontes de evidências e seleciona seis importantes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Utilizou-se também o questionário como técnica de coleta de dados. Segundo Gil (1999, 128), o questionário é uma

[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

### 3.3 Estudo de caso

**Quadro 1:** resultado da pesquisa sobre os fatores higiênicos e motivacionais

F A T O R E S	<b>Questionário</b> (O pesquisado atribui uma nota de zero a dez)	<b>Valor Médio Apresentado</b>		
		<b>Doce n-tes</b>	<b>Téc. Adm.</b>	<b>Total</b>
M O T I V A C I O N A I S	<b>1 - Você se sente responsável* em relação ao seu trabalho?</b> <i>*Responsável: sentido de comprometimento com as atribuições do cargo em relação ao resultado esperado pela instituição.</i>	<b>90,00</b>	<b>93,91</b>	<b>92,31</b>
	<b>2 - Como você avalia as atividades* inerentes ao seu cargo?</b> <i>*Atividades: no sentido de serem desafiadoras, monótonas, inovadoras, rotineiras...</i>	<b>76,25</b>	<b>75,21</b>	<b>75,64</b>
	<b>3 - Você tem a percepção da existência de reconhecimento profissional da instituição em relação ao seu trabalho prestado?</b>	<b>70,00</b>	<b>65,65</b>	<b>67,43</b>
	<b>4 - Como você avalia as oportunidades de ascensão profissional?</b>	<b>76,87</b>	<b>65,65</b>	<b>70,26</b>
	<b>5 - Você possui liberdade de ação em suas atividades profissionais?</b>	<b>83,75</b>	<b>78,69</b>	<b>80,77</b>
H I G	<b>6 - Seu salário atende suas necessidades?</b>	<b>-28,75</b>	<b>-30,44</b>	<b>-29,74</b>
	<b>7 - Como você avalia o ambiente físico*?</b> <i>*Ambiente físico: banheiros, salas, mesas, cadeiras...</i>	<b>-34,38</b>	<b>-30,44</b>	<b>-32,05</b>

<b>I Ê N I C O S</b>	<b>8 - Qual o nível de estabilidade* no emprego?</b> <i>*Estabilidade: no sentido de segurança na permanência no vínculo empregatício.</i>	-12,50	-5,65	-8,46
	<b>9 - Como você avalia a segurança* proporcionada pelo seu emprego?</b> <i>*Segurança: no sentido ter um plano de saúde ou um seguro de vida ou aspectos de sentir-se seguro propriamente dito.</i>	-15,63	-22,17	-19,49
	<b>10 - Como você avalia o relacionamento com colegas e chefias?</b>	-18,75	-19,13	-18,98

Fonte: elaborado pelo autor – dados da pesquisa (2015).

Com base no planejamento estratégico (item 2.1), este fundamentado no diagnóstico atual da organização, conforme item 2.1.1, procedeu-se a uma pesquisa com os colaboradores do IFRS, campus Farroupilha, a fim de obter informações a respeito dos fatores motivacionais para esses indivíduos, como pessoas que mantêm relação de trabalho com a instituição.

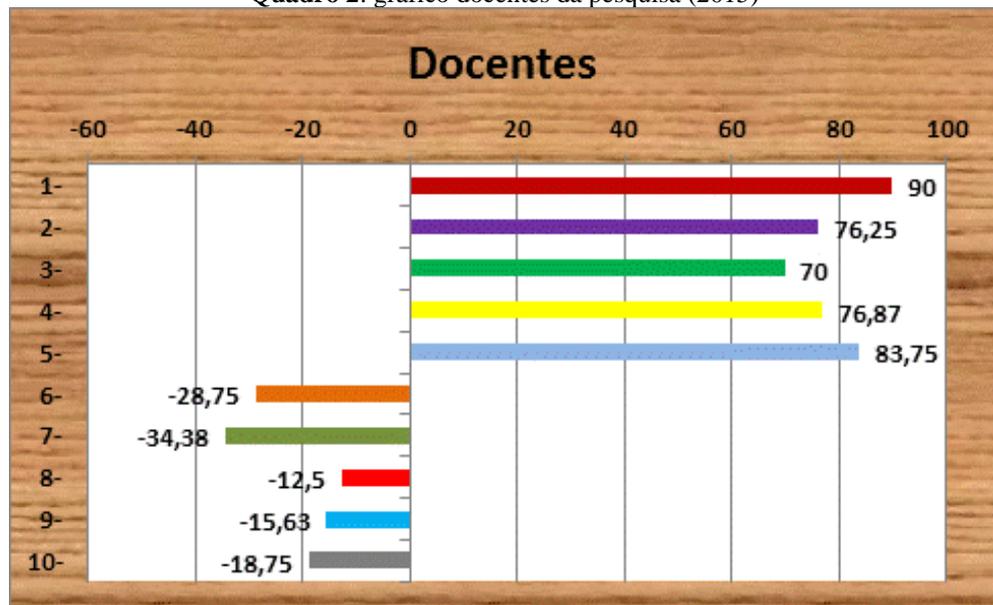
As questões foram elaboradas a partir dos conhecimentos abstraídos das teorias motivacionais apresentadas no item 2.3, e, posteriormente, divididas em dois grupos: 1) Técnicos Administrativos e 2) Docentes. O resultado está apresentado no Quadro 1.

### 3.4 Resultado

Abstraindo os dados da pesquisa, possibilitou a geração de gráficos apresentados nos Quadros 2, 3 e 4.

Para o quadro dos docentes, tem-se:

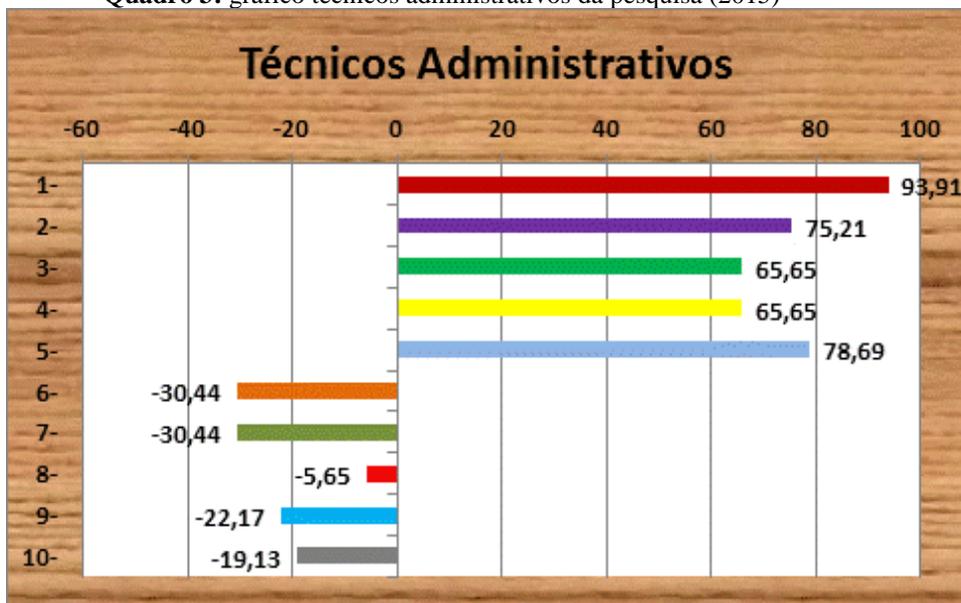
Quadro 2: gráfico docentes da pesquisa (2015)



Fonte: elaborado pelo autor – Gráfico Docentes da pesquisa (2015).

Para os Técnicos Administrativos, apresenta-se o seguinte:

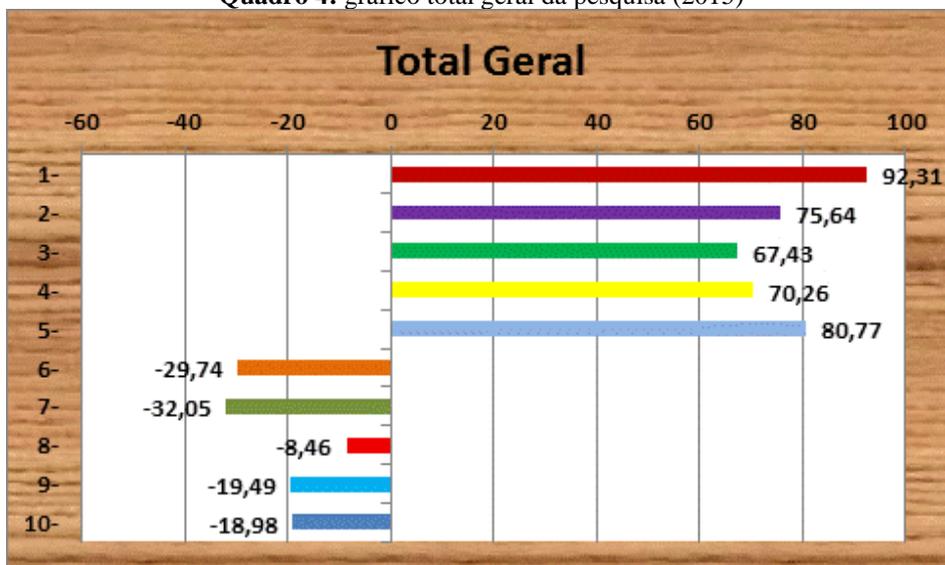
**Quadro 3:** gráfico técnicos administrativos da pesquisa (2015)



**Fonte:** elaborado pelo autor – Gráfico Técnicos Administrativos da pesquisa (2015).

Os dados coletados totalizaram o seguinte:

**Quadro 4:** gráfico total geral da pesquisa (2015)



**Fonte:** elaborado pelo autor – Gráfico Total Geral da pesquisa (2015).

A partir disso, infere-se que os fatores higiênicos (extrínsecos ou insatisficientes) representam um índice de -21,74 (menos vinte um vírgula setenta e quatro) como índice geral, sendo -22,00 (menos vinte e dois) para os docentes e -21,57 (menos vinte e um vírgula cinquenta e sete) para os técnicos administrativos. Nesta avaliação, o percentual mais próximo a zero representa “Nenhuma Insatisfação”, segundo Chiavenato (2009).

Para os fatores motivacionais (intrínsecos ou satisfactores), o índice geral foi de 77,28 (setenta e sete vírgula vinte e oito), 79,37 (setenta e nove vírgula trinta e sete) para os docentes e 75,83 (setenta e cinco vírgula oitenta e três) para os técnicos administrativos. Conforme Chiavenato (2009), quanto mais próximo de 100 (cem), maior o grau de satisfação.

#### **4 Conclusão**

O planejamento estratégico é um processo cujo objetivo principal é traçar as metas e os objetivos que uma organização deseja alcançar em determinado momento futuro. Neste sentido, a organização deve perceber o ambiente onde está inserida, identificar as ameaças e as oportunidades existentes no âmbito externo, bem como pontos fortes e as fraquezas.

Nesse contexto, o planejamento estratégico em gestão de pessoas deve buscar a implantação de políticas afirmativas com o intuito de captar os melhores profissionais existentes no mercado e, internamente, proporcionar aos seus colaboradores o mais alto nível de qualidade profissional, buscando a fidelização entre empregado e empregador.

A Administração Pública é constituída pelo modelo de administração weberiana, regimentada por diversas leis e regulamentos, por vezes utilizada demasiadamente, acarretando perda da noção do todo. Em função disto, os servidores muitas vezes acabam abandonando seu potencial criativo, preocupados apenas em cumprir suas atribuições funcionais estipuladas nesses manuais. Nesse sentido, surge à gestão de pessoas o desafio de diminuir o hiato existente entre as instituições públicas e os servidores, com intuito de torná-los grandes aliados para atingir os objetivos e o sucesso da organização. Para tanto, é necessário que os colaboradores estejam motivados e alinhados com as estratégias organizacionais.

O diagnóstico do estado motivacional é um fator crucial para a garantia do sucesso de um bom planejamento empresarial, mas vale ressaltar que a motivação não garante 100% de certeza que esses objetivos serão alcançados, embora seja responsável para que isto ocorra de forma mais vantajosa e menos traumática para ambos os lados.

Para desenvolver este trabalho, empreendeu-se revisão bibliográfica sobre os principais temas que englobam o diagnóstico do planejamento estratégico através do estado motivacional das pessoas, o que possibilitou identificar que o principal desafio dos gestores é o alinhamento das estratégias da gestão de pessoas em consonância com a organização e os empregados. Os estudos realizados não mostram um ponto de vista preciso entre o estado motivacional atual e a estratégia que deverá ser utilizada. Entretanto, trata-se de um ponto de referência para que a instituição alinhe suas perspectivas futuras, ou que, diante disto, utilize diferentes técnicas

motivacionais, ou, ainda, busque ações corretivas e/ou afirmativas com o objetivo de encontrar um ponto de equilíbrio, possibilitando alcançar os objetivos organizacionais.

Para este trabalho, empregou-se metodologia que permite ao tomador de decisão determinar uma solução que satisfaça as suas aspirações.

Por fim, o objetivo deste trabalho foi demonstrar as principais características e a importância no uso do diagnóstico como ferramenta poderosa para o planejamento estratégico como diferencial competitivo, haja vista que ter profissionais motivados colabora à efetivação da qualidade na prestação dos serviços.

Como sugestão para um novo estudo, realizar-se-ia uma pesquisa em mais instituições de ensino para aumentar o tamanho da amostra e possibilitar comparativos entre elas, com o intuito de definir tendências de uso destes critérios ou ainda analisar o impacto da implementação destes critérios no planejamento estratégico de cada órgão.

## Referências

BRASIL. Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p. 1, 30 dez. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.h](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.h). Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. [**Constituição (1988)**]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p. 1, 19 abr. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 27 jan. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVIS, Keith *et al.* **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibepex, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Intersaberes Dialógica, 2012.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, n. 50, p. 370-396, 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Fundamentos da Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**: investigações em psicologia social. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Person Education; Prentice Hall, 2002.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi e Cláudio Damacena. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.