



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ROSEANE PASCOAL NEVES

**ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DA BAHIA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

ROSEANE PASCOAL NEVES

**ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. M.e Jacques Henrique Gomes da Silva.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

N427e

Neves, Roseane Pascoal.

Estruturação da gestão de pessoas na administração pública de uma prefeitura do interior da Bahia / Roseane Pascoal Neves. - 2018.

29 f. : il.

Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientador: Prof. M.e Jacques Henrique Gomes da Silva.

1. Serviço público - Administração de pessoal. I. Prefeitura Municipal de Cachoeira - Administração de pessoal. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.3

ROSEANE PASCOAL NEVES

**ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 06/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. M.e Jacques Henrique Gomes da Silva (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. M.e Marcos Antonio Barbosa de Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.^a Dr.^a Rejane Felix Pereira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

À Deus, Por fazer parte de minha vida.
Obrigada por me dar força e paciência para
cumprir mais essa etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por ter me proporcionado saúde, inteligência, e força de vontade para vencer mais esta etapa de minha vida.

Ao meu esposo Marcelo Neves, pela compreensão, carinho e paciência.

Aos meus pais Reginaldo e Nelma que de forma direta e indiretamente contribuíram para que este trabalho acontecesse.

Agradeço a todos os professores do curso de Gestão Pública Municipal da UNILAB pela contribuição e troca de experiências.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar
e empregar meios disponíveis para atingir
determinados fins, apesar de a eles se oporem
obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

Sun Tzu

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a importância da estruturação da gestão de pessoas na administração pública na Prefeitura Municipal de Cachoeira. Este trabalho buscou verificar como a estruturação da área de gestão de pessoas no serviço público, poderia contribuir para a melhoria dos serviços prestados no município. Para tanto, foi analisado a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações, foram identificadas as características da Gestão de Pessoas, descrevendo seus principais subsistemas e a importância da sua implantação para a eficácia dos serviços prestados no município. Além disso, caracterizamos o funcionamento da área de pessoal existente no município de Cachoeira. Esses objetivos foram traçados procurando responder o seguinte questionamento: Quais os benefícios de estruturar a área de Gestão de Pessoas no serviço público municipal? A metodologia utilizada teve como base a pesquisa científica, utilizando uma abordagem qualitativa pelo método do estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Trata-se de uma pesquisa exploratória. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com um roteiro pré-definido, pautado nos objetivos da pesquisa e na fundamentação teórica do projeto. Os resultados obtidos evidenciaram a importância da estruturação da área de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira, como estratégia para melhoria dos serviços ofertados pelo município.

Palavras-chave: Prefeitura Municipal de Cachoeira - Administração de pessoal. Serviço público - Administração de pessoal.

ABSTRACT

This paper deals with the importance of structuring the management of people in public administration in the Municipality of Cachoeira. This work sought to verify how the structuring of the area of people management in the public service could contribute to the improvement of the services provided in the municipality. To that end, the evolution and challenges of people management in organizations were analyzed, the characteristics of People Management were identified, describing their main subsystems and the importance of their implementation for the effectiveness of the services provided in the municipality. In addition, we characterize the functioning of the existing personnel area in the municipality of Cachoeira. These objectives were outlined in order to answer the following question: What are the benefits of structuring the area of People Management in the municipal public service? The methodology used was based on scientific research, using a qualitative approach using the case study method and bibliographic research. This is an exploratory research. Data collection was performed through semi-structured interviews with a pre-defined script, based on the research objectives and the theoretical basis of the project. The results obtained evidenced the importance of structuring the area of people management in the Municipality of Cachoeira, as a strategy to improve the services offered by the municipality.

Keywords: City Hall of Cachoeira - Administration of personnel. Public service - Administration of personnel.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.....	16
---	-----------

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1	EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2	SUBSISTEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS	16
3	METODOLOGIA.....	19
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	20
5	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS	28
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29

1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno está cada vez mais exigente. Percebe-se que as mudanças ocorrem muito rapidamente e é necessário que as instituições públicas acompanhem esse progresso. A globalização, tecnologia, informação, conhecimento, produtividade, competitividade, etc., têm influenciado fortemente as organizações bem como o seu estilo de gerenciar as pessoas e estas, sentindo o impacto dessas influências, precisam ser apoiadas por seus líderes e gerentes, que por sua vez requerem o apoio e suporte da administração de recursos humanos.

As empresas privadas já deram um passo à frente, ao perceber a grande necessidade de investimento no capital intelectual para a obtenção de resultados positivos em seus negócios. As organizações públicas, por sua vez, ainda apresentam timidez nesse avanço, mas nos últimos anos tem-se percebido essa preocupação e consequente mudança nesse cenário.

A maioria das organizações públicas teve seu modelo de gestão inspirado no taylorismo-fayolismo, balizadores da atuação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) a partir do final da década de 30 do século passado (Pantoja et al, 2010). Entretanto, o mundo moderno tem vivido uma realidade muito diferente daquilo que foi norteado há tantas décadas. Vivemos uma realidade de inovação e competitividade da qual o serviço público não pode ficar para trás. Para isso, a preocupação com seu capital intelectual, as pessoas, passa a ser um quesito relevante dentro da esfera pública.

A administração pública precisa entender que as pessoas são o principal patrimônio que elas têm. Segundo Chiavenato (1999, p. 5), “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Sem investir nelas, torna-se impossível prestar serviços de qualidade, em especial, no quesito atendimento, que é uma das principais atividades do serviço público.

Hoje vemos muitas críticas dos cidadãos/usuários relacionadas ao mau atendimento recebido no setor público. Talvez essa deficiência é causada por conta da Administração Pública ainda não ter um sistema de gestão de pessoas que busque o perfil ideal para cada cargo, treinamentos adequados para desenvolvimento das habilidades, etc. que trabalhe a gestão por competências na busca de uma eficácia nos resultados e satisfação dos usuários de um modo geral.

Como problema de pesquisa, chegou-se ao questionamento de como a estruturação da área de gestão de pessoas no serviço público, pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados em um município. Quais os benefícios de estruturar a área de Gestão de Pessoas no serviço público municipal?

O objetivo geral deste trabalho é verificar os benefícios da estruturação da área de gestão de pessoas dentro da esfera pública municipal da cidade de Cachoeira, situada no Recôncavo Baiano, para tanto foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações de um modo geral.
- Identificar as características da Gestão de Pessoas, descrevendo seus principais subsistemas e a importância da sua implantação para a eficácia dos serviços prestados no município.
- Caracterizar o funcionamento da área de pessoal existente no município de Cachoeira.

Este trabalho justifica-se, pois a gestão de pessoas é uma área estratégica das organizações que auxilia o gestor nos processos de tomada de decisões. Desta forma, sua estruturação é uma oportunidade de realinhar as normas, rotinas e ações corretivas em busca do crescimento e melhoria contínua da organização. Essa estruturação possibilitará ao gestor público um melhor direcionamento de ações, uma maior percepção dos servidores de sua contribuição para a implementação dos planos de governo, a abertura de um canal de comunicação e negociação entre gestores e profissionais, identificação dos perfis necessários para cada cargo, melhor qualidade de vida para os servidores, dentre outros.

A administração pública municipal que possui a área de gestão de pessoas estruturada, voltada para os propósitos centrais do município, tem grande probabilidade de alcançar de forma eficiente e dinâmica, a melhoria dos serviços públicos prestados e por fim, a satisfação e qualidade de vida da população de um modo geral.

2 ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesse capítulo serão apresentados, de uma forma bem generalizada, alguns aspectos da gestão de pessoas. Inicialmente, será feito um breve relato a cerca da evolução da gestão de pessoas ao longo dos anos e como ela vem se firmando dentro do cenário organizacional de grandes empresas, trazendo grandes benefícios a estas. Serão apresentados os desafios enfrentados por esse modelo de gestão para sua implantação nas empresas, principalmente na esfera pública, visto grandes barreiras existentes, como da própria legislação, que inviabiliza alguns processos por ela disseminados. Em seguida, serão apresentados os subsistemas de gestão de pessoas e seu funcionamento.

Uma breve definição do que é a gestão de pessoas é imprescindível para o entendimento da dinâmica do processo administrativo:

A Gestão de Pessoas – GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 08)

A partir desse conceito, faz-se necessário entender como ocorreu a evolução da gestão de pessoas e os desafios existentes até os dias atuais para sua implementação.

2.1 EVOLUÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (1996), a gestão de pessoas foi estruturada no século XX, o fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como um instrumento de defesa dos trabalhadores às situações negativas de ordem econômica e social contribuiu e muito, para o desenvolvimento da gestão de pessoa naquela época. A carência de mão de obra devido à 1ª guerra mundial foi outro importante detalhe que valorizou as funções da área que se caracterizaram pelo controle de pessoas, a administração salarial e o recrutamento pessoal.

As organizações vêm enfrentando diversos desafios para permanecer em um mercado sempre competitivo. Um deles é determinar seu modelo de gestão. Segundo Gil (2010), se as empresas quiserem prosperar, ou pelo menos sobreviver, deverão ajustar-se rapidamente à mudança existente. Para isso, necessitarão de trabalhadores cada vez mais

comprometidos, qualificados e capacitados, onde sua aprendizagem seja contínua para serem competitivas, evoluindo para tornar-se um setor capaz de promover a gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas passa a atuar como *staff* (apoio), e faz-se necessário desenvolver novas habilidades, atitudes e conhecimentos, construindo um novo perfil para assumir novas atribuições.

O desafio dos novos tempos é implantar a gestão de pessoas por competência condicionada com a estratégia empresarial e as competências da organização. De acordo com Ruano (2007), a organização tem que contar de um lado com colaboradores capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades de mercado e, de outro, com um sistema de gestão de pessoas eficaz, trabalhando com indicadores de avaliação.

Com a valorização do capital humano, segundo Santos (2004), torna-se necessário uma mudança de atitude no sentido de desenvolvimento de pessoas com maior grau de responsabilidade, orientadas não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de performance, mas com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos. Não basta só ter funcionários qualificados, é necessário que estes disponham de um amplo leque de competências que lhes permitam criar e inovar e que tenham capacidade para aprender, pensar e valorizar suas contribuições.

Segundo Gil (2010), para que as empresas sejam realmente competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados índices de produtividade. Por isso, quando se fala em vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão de obra.

Para tornar eficiente a estruturação da gestão de pessoas, é importante deixar claro que todos os processos fazem parte de um ciclo e que necessita de muito comprometimento e produtividade.

Na nova perspectiva as pessoas devem ser consideradas como parceiras no trabalho. O trabalho em grupo será mais valorizado e é imprescindível a valorização dos funcionários para prepará-los para futuras funções.

No próximo capítulo serão abordados os subsistemas da gestão de pessoas, como cada área atua dentro das organizações. É essa estruturação que deve ser proposta no serviço público da cidade em questão nesse estudo.

2.2 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é um processo dinâmico; envolve pessoas que tomam decisões, fixam objetivos, planejam, produzem e vendem os produtos das empresas.

De acordo com Gil (2010), a gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal. Essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente.

No entanto, devido a esta interrelação, existem divergências entre alguns autores quanto à classificação e nomenclatura desses subsistemas, como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 1 – Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa / Manutenção
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento
			Monitoração

(GIL, 2010, p. 24)

Embora as classificações sejam distintas, observa-se que as diferenças referem-se principalmente à nomenclatura, porém qualquer um desses esquemas possibilita a organização das diversas atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Esses subsistemas formam um processo global e dinâmico. Eles variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. (CHIAVENATO, 2002).

O subsistema de agregação engloba o recrutamento e a seleção de pessoas. Para Chiavenato (1991), o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de

incremento de entrada (*input*). A seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação, e, portanto restritiva.

O recrutamento e a seleção de pessoas devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, introdução de recursos humanos na organização.

Após a etapa de agregação de pessoas, a qual envolve o recrutamento e seleção, é necessário integrar essas pessoas à organização, posicionando-as em seus cargos e avaliando-as quanto ao seu desempenho, o que chamamos de subsistema de Aplicação.

O processo de aplicação de pessoas trata da descrição, análise e avaliação de cargos. Estas são importantes ferramentas para a gestão de pessoas, pois permite subsídios para o recrutamento e seleção das pessoas para os cargos, treinamento, administração de salários, avaliação de desempenho, higiene e segurança, além de informar o supervisor ou o gerente de linha a respeito do conteúdo e especificações dos cargos de sua área, já que a descrição e análise de cargos são responsabilidades de linha e uma função de *staff* (apoio). (CHIAVENTATO, 2002).

Um outro Subsistema surge com o objetivo de manter o indivíduo dentro da organização. Esse é o subsistema de Manutenção/ Recompensa. É um dos aspectos que merece bastante atenção por parte das empresas e gestores. Um bom salário não garante a permanência do funcionário dentro da organização. Outros itens têm merecido destaque como os programas de incentivos, benefícios e serviços sociais, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), as pessoas trabalham nas organizações para atender algumas expectativas e alcançar resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho, metas e objetivos da empresa, desde que, isso lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. As recompensas oferecidas pelas organizações influenciam na satisfação dos funcionários.

Na era da valorização e reconhecimento do ser humano, onde os indivíduos são dotados de inteligência e potencial, cabe às empresas identificá-los e desenvolvê-los a fim de alcançar os objetivos da organização. Aparece então o subsistema de Desenvolvimento.

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano. Tem como objetivo maximizar o desempenho profissional e motivacional das pessoas, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

Gil (2010) afirma ainda, que desenvolver pessoas significa não apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para as tarefas, mas uma formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e aprimorem seus conhecimentos, tornando-se melhores nas atividades que exercem.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade dos serviços que é prestado. Esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo. Os indivíduos, por sua vez, precisam acreditar que o treinamento irá agregar valores e conhecimentos, sendo necessário para melhorar sua atuação, aumentando a satisfação dos usuários e atingindo a eficácia da organização.

Depois de recrutar, integrar, motivar e treinar a organização deve acompanhar e controlar os resultados das atividades exercidas pelas pessoas bem como o grau de participação delas no alcance dos resultados. Este subsistema chamado de monitoração é também um processo que desenvolve o reconhecimento sobre seu próprio desempenho e potencialidade.

Esse modelo de gestão de pessoas traz enormes benefícios às empresas privadas de um modo geral, não é à toa que a maioria das grandes empresas privadas já o adota em seus negócios. Necessário é agora, a esfera pública também perceber a importância desse modelo, para a melhoria dos seus processos e conseqüentemente a prestação de serviço público de qualidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada tem como base a pesquisa científica. Esta tem um caráter pragmático, sendo um processo formal e sistemático, onde o objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 2010). Quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa se mostra com abordagem qualitativa. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, onde se buscou uma revisão de literatura acerca do tema, para uma melhor compreensão do objeto de estudo.

A pesquisa ficou definida como exploratória e descritiva, por que verificou os benefícios da estruturação da gestão de pessoas para o serviço público municipal da cidade de Cachoeira, Estado da Bahia, cidade escolhida para protagonizar essa pesquisa, pois trata-se de uma cidade com um significado histórico muito grande, mas que precisa se desenvolver nesse quesito. Esse estudo proporcionou uma reflexão para que mudanças sejam realizadas para melhoria da prestação de serviços no município.

A técnica de coleta de dados consistiu em entrevistas semi-estruturadas, com um roteiro pré-definido, pautado nos objetivos da pesquisa e na fundamentação teórica do projeto. A entrevista foi realizada com a servidora responsável pela área de pessoal da Prefeitura Municipal de Cachoeira e com alguns servidores que trabalham no paço municipal.

Após essa etapa, os dados foram organizados e sumarizados de forma que possibilitaram o fornecimento de respostas para o problema proposto para investigação. Foi efetuado um confronto entre o que foi abordado no referencial teórico e o que foi efetivamente coletado na pesquisa e então obtivemos respostas para nossas indagações propostas nessa pesquisa.

Neste estudo foram expostos assuntos que dizem respeito à importância da gestão de pessoas e como ela é fundamental para as organizações de um modo geral, não apenas para as empresas particulares, as quais muitas já têm adotado esse modelo de gestão, mas também para a esfera pública municipal, que ainda precisa se afeiçoar a esse modelo.

O trabalho de pesquisa foi dividido em dois capítulos. No primeiro, foi descrito o referencial teórico, abordando a evolução da gestão de pessoas e seus subsistemas. No segundo capítulo, foram apresentadas a estrutura atual da área de pessoal da Prefeitura de Cachoeira e os resultados da pesquisa. Finalizando, apresentamos as considerações finais.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Prefeitura Municipal de Cachoeira (PMC) conta atualmente com 890 funcionários, distribuídos entre as secretarias que compõem o município, dentre elas, citamos, saúde, educação, obras, cultura, assistência social, administração, transportes, serviços públicos, finanças, dentre outras. O Gestor atual do município é o Sr. Fernando Antonio da Silva Pereira. A cidade tem uma população estimada de 33.861, conforme dados encontrados no site do IBGE, acesso em 21 de setembro de 2018.

O setor de pessoal da PMC é de responsabilidade da secretaria de administração, cuja secretária é a senhora Jurema Neves. A chefe do Setor de pessoal é a senhora Marilene Silva Santos, a qual entrevistamos.

De acordo com entrevista realizada com a Sra. Marilene Silva Santos, e com algumas pessoas que estavam no paço municipal no dia da realização das entrevistas, foi constatado alguns pontos importantes, os quais serão relatados nesse estudo.

A princípio, percebe-se que a instituição não possui uma gestão de pessoas estruturada. O que se vê é um setor de pessoal, formatado nos moldes antigos, como ocorre na maioria das repartições públicas de todo país. As atividades exercidas por este setor resumem-se à elaboração da folha de pagamento, cálculo de encargos, rotinas de férias e décimo terceiro salário.

A PMC caracteriza-se pela manutenção dos valores, costumes e tradições que permanecem arraigados ao longo do tempo. É uma organização conservadora que mantém suas estratégias voltadas para o cumprimento das regras. As mudanças são muito difíceis de ocorrer, principalmente por conta das trocas de governo a cada quatro anos, que acabam atrapalhando a implementação de projetos de longo prazo que venham a interferir na cultura existente.

Como ocorre em todo o serviço público, a instituição possui uma estrutura organizacional vertical, o que traz lentidão nas tomadas de decisões, causando um atraso nos resultados esperados. De acordo como Pereira at al,

[...] este modelo de gestão hierárquico, centralizado e de certa forma autoritário como o qual convivemos, tem vários pontos incompatíveis com a Sociedade do Conhecimento e com as novas formas de administração que surgiram no final do século passado. Pereira at al (2002, p. 73)

Diante desse formato de administração, existe uma forte tendência ao desenvolvimento de subcultura no interior da instituição, transformando-se em uma cultura fraca.

Um artifício importante na implantação e fortalecimento da cultura na instituição é a comunicação, que faz a ponte entre os propósitos da empresa e o comprometimento da organização, mas muitas vezes isso não ocorre na PMC.

Pereira et al (2002, p.72) afirmam que um dos grandes problemas detectados nas instituições públicas diz respeito à transmissão do conhecimento. Grande parte do serviço efetuado na PMC se dá através do conhecimento tácito dos funcionários. Situação preocupante, pois quando as pessoas se aposentam, levam consigo toda essa carga adquirida. Outro fato preocupante é a resistência que muitos têm em transmitir seus conhecimentos por insegurança ou medo de perder sua posição. Para esse problema existe a gestão de processos. De acordo com Miguel (2015), “para que a organização alcance seus objetivos é necessário identificar, normatizar, organizar, acompanhar, controlar e medir a eficiência e eficácia dos processos, o que é definido com Gestão de Processos”. Caso a Prefeitura possuísse os seus procedimentos de trabalho normatizados, não teria esse tipo de problema a enfrentar, pois todas as atividades estariam devidamente procedimentadas e acessíveis nos manuais, instruções de trabalho, etc.

De acordo com a percepção da responsável pelo setor de pessoal da PMC, quando questionada referente à cultura da instituição, se a mesma a considerava fraca ou forte, ela respondeu que varia muito de acordo com cada secretaria. Algumas ela considera forte, pois segundo ela, tem um pessoal mais antigo, muito comprometido com o trabalho e que dá um resultado muito positivo nos trabalhos prestados. Já outras têm uma cultura mais fraca, principalmente aquelas que contam mais com pessoal contratado que com efetivos, pois a rotatividade é muito grande e nem sempre estão qualificados para exercer as atividades propostas.

Em relação ao clima, ela considera bom e satisfatório para os servidores, porém destacando que algumas mudanças poderiam ser feitas para melhorar esse clima organizacional.

Conforme dito anteriormente, a PMC não possui um setor estruturado de gestão de pessoas. Atualmente conta com duas funcionárias que realizam apenas a rotina trabalhista/previdenciária.

O processo de recrutamento e seleção é feito de forma tradicional, através de concurso público, conforme determina a Constituição Federal Art. 37, II. Geralmente uma empresa de seleção é contratada, vencedora de licitação, para realizar este serviço. Os dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido, suas especificações e o perfil do candidato são detalhados em edital, de forma genérica.

Segundo Chiavenato,

Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Não há nada de errado com esse tipo de seleção feita pela PMC e demais órgãos públicos, inclusive, a prefeitura faz uso de um instrumento muito importante para esse processo que é a descrição de cargos, documento onde são especificadas as tarefas, responsabilidades, requisitos, condições de trabalho e outros detalhes sobre as ocupações na organização. Este documento contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções, e uma descrição mais detalhada das funções, algo de suma importância para se colocar a pessoa certa no lugar certo.

Os candidatos que passam pelo concurso público e são aprovados, assim como em qualquer instituição pública, aguardam a nomeação para ingressar no serviço. Segundo a entrevistada, nenhum processo de integração dos novos funcionários é realizado. Os mesmos tomam posse e após entrar em exercício vão para o setor ao qual foram designados. Quando entram em exercício, o chefe do setor se responsabiliza pela socialização dos novos funcionários em seus respectivos locais de trabalho.

Um outro processo que merece destaque na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (2002):

Avaliação de desempenho de recursos humanos constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (CHIAVENATO, 2002, p.325).

Na PMC não existe avaliação de desempenho funcional, a única avaliação feita é a do estágio probatório, conforme determina a Constituição Federal. Esse é um ponto que

também prejudica muito a prestação de serviços do município, pois como as pessoas não são avaliadas, elas não têm um feedback do seu trabalho e acabam se acomodando, achando que o serviço que está prestando é bom, quando muitas vezes não é isso que acontece.

Questionada a respeito de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a responsável pelo setor pessoal informou que a PMC investe muito pouco em treinamentos e capacitação de pessoal, o que pode ser um fator que prejudica a produtividade da instituição.

Durante a entrevista a mesma relatou que esporadicamente alguns funcionários são encaminhados para realizar treinamentos específicos como, no caso, os da contabilidade que precisam sempre estar atualizados com as mudanças na legislação. Fora isso, não existe nenhum tipo de curso ou investimento em desenvolvimento que contemple o pessoal do quadro efetivo.

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), afirmam que o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Em relação à parte de Recompensas são oferecidos apenas as parcelas previstas em lei, nenhum outro benefício, como plano de saúde, odontológico, etc. é concedido.

Em relação ao acompanhamento e controle dos resultados das atividades exercidas pelas pessoas nada é feito em relação a isso.

Medidores muito utilizados na esfera privada, como rotatividade e absenteísmo, segundo a entrevistada não são utilizados ou não tem aplicabilidade na esfera pública. Segundo ela, o setor pessoal possui apenas controle do absenteísmo, pois dados como faltas e atestados médicos são lançados em folha de pagamento para desconto ou abono do dia do funcionário.

Chiavenato define absenteísmo como:

[...] expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal. Chiavenato (1994, p. 119)

Entretanto, nenhuma outra ação é tomada a partir desses dados, a não ser os lançamentos em folha de pagamento.

Pereira et al. falam da necessidade que há da realização de determinadas mudanças no serviço público para melhor aproveitamento do capital intelectual e conseqüentemente do serviço que é prestado por esses:

[...] temos consciência de que, necessitamos recuperar urgentemente o tempo perdido, buscando um melhor aproveitamento do capital intelectual dos indivíduos, que pode ser utilizado para gerar valor para a empresa.” Pereira et al. (2002, p.73)

Infelizmente essa realidade é uma constante na maioria das instituições públicas de todo o país, não apenas da PMC. Há um desperdício muito grande com a subutilização da mão de obra existente, por não se investir nela.

Muitas mudanças precisam ser realizadas, mas elas não são tão fáceis e simples como ocorre na iniciativa privada. Entretanto, algumas ações podem sim ser feitas para minimizar esse vácuo existente na esfera pública.

A segunda parte dessa pesquisa se deu através de entrevistas com os usuários dos serviços prestados pelos servidores da PMC, aos quais obtivemos as seguintes respostas.

Quando questionados referente ao grau de satisfação com os serviços oferecidos pelo município nos seus diversos setores (Saúde, educação, saneamento básico, dentre outros), alguns afirmaram que de um modo geral deixa muito a desejar, principalmente na área de saúde. Outros afirmaram que já foi pior, mas nos últimos anos melhorou um pouco.

Quando questionados se o atendimento dado ao público poderia ser melhor, alguns responderam que: “Com certeza”; “tem pessoas que parecem estar no lugar errado. Não sabem informar nada, trata as pessoas com grosseria...”. “Além disso, tem muita gente sem qualificação”.

Ao perguntar em que aspecto esse serviço poderia ser melhorado, a maioria dos entrevistados falaram que no quesito Educação. Segundo eles, as pessoas não têm paciência para conversar, tirar as dúvidas. Relataram que se as pessoas fossem mais qualificadas, o atendimento seria melhor. Alguns citaram também que o número reduzido de funcionários faz com que haja demora no atendimento, fazendo as pessoas esperarem por um longo tempo em filas, em determinados setores.

Ao perguntar se os entrevistados acreditam que os profissionais que dão atendimento, estão qualificados adequadamente para o serviço que realiza, a maioria respondeu que não, precisam melhorar. Alguns, sim, mas a grande maioria precisa melhorar.

Quando questionados sobre qual a área que o entrevistado considera hoje no município que presta um melhor atendimento para os cidadãos, a maioria respondeu que a

Secretaria de cultura. Segundo eles, os atendentes sabem conversar, tem conhecimento do assunto, prestam sempre um bom atendimento e as coisas são resolvidas de forma rápida nessa secretaria.

Já em relação ao pior serviço, foram unânimes em responder “Saúde”. Segundo os entrevistados, falta médicos, técnicos, enfermeiros. Com isso, há uma sobrecarga de trabalho e os atendentes acabam não dando um tratamento adequado aos pacientes.

Ao perguntar aos entrevistados que ações poderiam ser adotadas para melhorar o serviço prestado pelo município, alguns falaram que deveriam treinar melhor o pessoal que vai prestar o atendimento. Instruir acerca dos serviços, etc. Deveria qualificar mais o pessoal, com cursos, treinamentos para que possam atender melhor o público.

Alguns relataram que deveria alocar melhor o pessoal nos postos de trabalhos, pois alguns lugares têm excesso de contingente, já em outros, falta pessoal.

Essa entrevista só fez reforçar a ideia central desse estudo de que há uma necessidade muito grande de estruturar a área de gestão de pessoas no serviço público e na prefeitura em questão. Os benefícios dessa estruturação são muito bons e poderá contribuir para mudar a realidade existente no município com ações pontuais que uma boa gestão de pessoas pode realizar.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho foi desenvolvido para verificar a cerca da importância da gestão de pessoas no serviço público municipal, em especial na Prefeitura Municipal de Cachoeira, cidade escolhida para realizar esta pesquisa.

Nesse estudo buscou-se verificar se a estruturação da área de gestão de pessoas na prefeitura em questão contribuiria ou não para a melhoria dos serviços prestados no município e buscou-se analisar quais seriam esses benefícios que a mesma poderia trazer.

Após a realização de diversas entrevistas, entre elas, com a pessoa responsável pelo setor de pessoal da PMC e, com algumas pessoas, usuárias dos serviços públicos, que estavam no paço municipal, no dia da realização das entrevistas, chegou-se à conclusão de que é importante sim estruturar a área de gestão de pessoas na esfera pública do município de Cachoeira.

Observou-se que há uma necessidade muito grande de investimento no capital intelectual existente, uma vez que hoje, não há nenhuma preocupação mais sólida em relação a isso.

Há uma queixa muito grande por parte da população, usuária do serviço público, em relação à falta de conhecimento, trato e cordialidade dos funcionários que prestam serviços aos usuários.

Uma gestão de pessoas estruturada conseguiria minimizar esses problemas, através de ações que são intrínsecas a esta área e que poderia contribuir de maneira excelente para a melhoria dos serviços prestados no município.

Alguns benefícios dessa estruturação podem ser citados, como:

- Um melhor dimensionamento da mão de obra existente alocando as pessoas certas no lugar certo, de acordo com o perfil funcional e não apenas por afinidades, fato que prejudica muito o serviço público;

- Através de avaliações de desempenho periódicas e contínuas poderiam ser identificadas necessidades de treinamento para qualificação da mão de obra;

- Através de programas de treinamento e desenvolvimento poderia ser formada uma mão de obra qualificada e apta a exercer bem suas funções;

- Através de um bom programa de recompensas e incentivos, poderiam ser concedidos benefícios importantes para o servidor, como plano de saúde, odontológico, dentre outros, trazendo uma motivação maior para estes.

Esses e outros diversos benefícios que a estruturação da gestão de pessoas traz, acarretará na melhoria dos serviços prestados pelo município.

Sendo assim, concluímos que a gestão de pessoas é algo de extrema importância para o serviço público, apesar das dificuldades existentes para a sua aplicação, mas tão necessária quanto para que a população seja beneficiada com uma mão de obra preparada para prestar os serviços necessários ao município.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, 139p.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Ildevânia Félix; CARNEIRO, Angela Patricia Linard. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Pessoas competentes, melhores resultados. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administrao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>>. Acesso em 18 de Julho de 2018.

MIGUEL, Luciano Abreu. **Gestão de Processos**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-processos/>>. Acesso em 13 de Novembro de 2018.

PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R.de Souza; Bergue, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, Fernando; OMELCZUK, Siclinda; CINTRA, Jose Antonio; ABREU, Luiz Eduardo de. **A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

RUANO, Alessandra Martinevski. **Gestão por competência: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Porto Alegre: Sociologia, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio; FORTUNA, Antonio Alfredo Melo. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

APÊNDICE - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instituição: Prefeitura Municipal de Cachoeira

Pesquisa com o responsável pelo setor de pessoal da Prefeitura Municipal de Cachoeira.

1. Qual a quantidade de funcionários do município? (Servidores e terceirizados)
2. Existe uma Gestão de Pessoas na instituição? Se existir, de que forma ela é estruturada?
3. Qual o índice de rotatividade e absenteísmo da instituição?
4. Como é feita a seleção e integração dos novos funcionários?
5. Quais são os critérios que a instituição adota para conceder promoções ou mesmo realizar o desligamento de um funcionário?
6. Existe um programa de treinamentos para os funcionários? Como é realizado?
7. Você considera que esta prefeitura tem uma cultura forte ou fraca? Por quê?

Entrevista com alguns usuários dos serviços no paço municipal

1. Qual seu grau de satisfação com os serviços prestados no município (Saúde, educação, saneamento básico, dentre outros)?
2. Você acha que a forma de atendimento dada ao público poderia ser melhor?
3. Em que aspecto esse atendimento poderia ser melhorado?
4. Você acredita que os profissionais que dão atendimento, estão qualificados adequadamente para o serviço que realiza?
5. Qual a área que você considera hoje no município que presta um melhor atendimento para os cidadãos?
6. Qual a área que tem o pior serviço?
7. Que ações poderiam ser adotadas para melhorar o serviço prestado pelo município?