



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ALEXSANDRO LOPES NEO**

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS DA
PREFEITURA DE LIMOEIRO DO NORTE-CE**

Limoeiro do Norte, Ce

2019

ALEXSANDRO LOPES NEO

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS DA
PREFEITURA DE LIMOEIRO DO NORTE-CE**

Trabalho apresentado ao Curso de Administração Pública da
UNILAB - Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira, para obter nota na disciplina:
Elaboração de TCC.
Prof. Dr.Carlos Alberto Pereira Leite Filho.

Limoeiro do Norte, Ce.

2019

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

Neo, Alexsandro Lopes.

N36g

Gestão pública municipal: uma análise das funções do
Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da Prefeitura de
Limoeiro do Norte-CE / Alexsandro Lopes Neo. - Redenção, 2019.
93: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira Leite Filho.

1. Departamento de Pessoal. 2. Gestão de Pessoas. 3. Recursos
Humanos. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.312

ALEXSANDRO LOPES NEO

GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS DA
PREFEITURA DE LIMOEIRO DO NORTE-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, Universidade Aberta do Brasil – UAB, como requisito para obtenção do grau de bacharelado em Administração Pública.

Orientador: Carlos Alberto Pereira Leite Filho

Aprovada em: ____/____/____ Conceito obtido: ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira Leite Filho - (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Prof^a. Dr^a. Sandra Maria Guimarães Callado (1.^a Banca examinadora)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

Prof^a. Dr^a. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (2.^a Banca examinadora)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Dedico esta pesquisa primeiramente a Deus, que deu forças para vencer todas as dificuldades. E, ao meu avô Pedro Nôlácio Mendes, que fez tudo o que podia por me e se estivesse aqui entre nós ficaria muito feliz por esta conquista tão importante na minha

vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido saúde, forças e disposição para fazer a faculdade e o trabalho de final de curso. Sem ele, nada disso seria possível. Também sou grato ao senhor por ter dado saúde aos meus familiares e tranquilizado o meu espírito nos momentos mais difíceis da minha trajetória acadêmica até então. Que me deu forças e fé para realizar essa pesquisa e concluir meu curso, ajudando a ter esperanças de um futuro promissor.

À minha família, que ajudou diretamente ou indiretamente, incentivou a realizar mais um sonho de vida e que, tenho certeza, me apoiará sempre em minhas escolhas e torce por meu sucesso profissional.

À minha namorada, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigado, amor da minha vida por estar sempre presente em todos os momentos. Obrigado por estar sempre ao meu lado.

À querida Tutora Gidélia que se mostrou sempre disposta a nós ajudar nesse processo de formação, meu muito obrigado.

Aos amigos, colega de cursos, que mesmo sendo à distância estavam sempre presentes para nos ajudar quando preciso.

Sou grato a todos os professores que contribuíram com a minha trajetória acadêmica, especialmente ao Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira Leite Filho, responsável pela orientação da minha pesquisa. Obrigado por esclarecer tantas dúvidas e ser atencioso e paciente.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível. ”

Charles Chaplin

RESUMO

O Planejamento Estratégico no setor de Recursos Humanos é de essencial importância para uma gestão pública eficiente. A questão abordada torna-se relevante já que os órgãos públicos necessitam de um governo cada vez mais atuante e responsável. Desta maneira, a área de gestão de pessoas é de suma importância neste sentido, já que é responsável pelas pessoas que trabalham para a organização pública. De qualquer forma, o planejamento é importante em qualquer organização, mas precisa ser mais valorizado no setor público. Dessa arte, este estudo tem por objetivo verificar como o município de Limoeiro do Norte atua no departamento de pessoal. Para tanto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica descrevendo os principais conceitos referentes à Administração Pública, com ênfase na Gestão de Pessoas e nos modelos de Planejamento Estratégico no setor público, e um estudo de caso, onde foi aplicado questionário no departamento de Pessoal e Recursos Humanos para a verificação do perfil do setor e sobre a existência do Planejamento Estratégico no departamento de pessoal deste município. Por meio deste estudo, verificou-se que a Prefeitura reconhece a importância do Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas no setor público, percebe-se a necessidade de treinamentos para um melhor funcionamento do setor, diante do grande número de funções que exercem no departamento.

Palavras-chave: Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

ABCSTRAT

Strategic Planning in the Human Resources sector is of essential importance for efficient public management. The issue addressed becomes relevant as public bodies need an increasingly active and responsible government. In this way, the area of people management is of paramount importance in this sense, since it is responsible for the people who work for the public organization. Anyway, planning is important in any organization, but needs to be valued more in the public sector. Thus, this study aims to verify how the municipality of Limoeiro do Norte operates in the personnel department. For that, a bibliographic research was elaborated describing the main concepts related to the Public Administration, with emphasis on People Management and Strategic Planning models in the public sector, and a case study, where a questionnaire was applied in the Personnel and Human Resources department to the verification of the profile of the sector and the existence of the Strategic Planning in the personnel department of this municipality. Through this study, it was verified that the City Hall recognizes the importance of Strategic Planning in the area of People Management in the public sector, it is perceived the need for training for a better functioning of the sector, given the large number of functions that they perform in the Department.

Keywords: Personnel Department, Personnel Management, Human Resources.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados do questionário.....	59
Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados do questionário.....	59
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados.....	60
Gráfico 4 – Período de exercício do cargo/função dos entrevistados.....	61
Gráfico 5 – Vínculo no órgão municipal do entrevistado.....	62
Gráfico 6 – Possui formação em Recursos Humanos ou gestão de pessoas.....	64
Gráfico 7 – Características do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos.....	64
Gráfico 8- Dificuldade em Aprender as Tarefas Relacionadas à função.....	65
Gráfico 9 – Disponibilidade de equipe em Ensinar as Tarefas.....	66
Gráfico 10 – Condições de treinamento/desenvolvimento para aprendizado contínuo.....	67
Gráfico 11 – Desempenho eficiente das tarefas.....	68
Gráfico 12 – Aprendizado das tarefas.....	69
Gráfico 13 – Grau de satisfação dos colegas.....	69
Gráfico 14 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público.....	72
Gráfico 15 – Atividades consideradas que mais necessitam de treinamento.....	73
Gráfico 16 – Classificação das tarefas desempenhadas.....	73
Gráfico 17 – Suficiência em CHA para desempenho das funções.....	74
Gráfico 18 – Dificuldade das Tarefas.....	76
Gráfico 19 – Dificuldade no início da função.....	76

Gráfico 20 – Disponibilidade da equipe em repassar aprendizagem.....	77
Gráfico 21 – Execução das tarefas que exigem conhecimento extra função.....	77
Gráfico 22 – Grau de Transtorno na Ausência de Servidor.....	79
Gráfico 23 – Opinião a respeito de treinamento para os processos.....	79
Gráfico 24 – Grau do sentimento de realização profissional.....	80
Gráfico 25 – Quanto à contratação de servidores no DP e RH nesse município.....	81
Gráfico 26 – Necessidade de avaliar seu desempenho.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário.....	58
Tabela 2 – Gênero dos entrevistados do questionário.....	59
Tabela 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados.....	60
Tabela 4 – Período de exercício do cargo/função dos entrevistados.....	61
Tabela 5 – Vínculo no órgão municipal dos entrevistados.....	62
Tabela 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas.....	63
Tabela 7 – Avaliação das Afirmações sobre Gestão de Pessoas no Setor Público.....	70
Tabela 8 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público.....	71

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	18
2.1 PERÍODOS HISTÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.....	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	20
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	22
2.4 DEPARTAMENTO DE PESSOAL.....	23
2.5 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	26
2.6 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	30
2.7 ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO.....	43
2.8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ÁREA PÚBLICA.....	45
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	52
3.2 UNIVERSO/AMOSTRA.....	54
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	54
3.3.1 Instrumentos e procedimentos de dados coleta de dados.....	55
3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS.....	55
3.4.1 Técnicas de análise: Tabulação.....	55
4RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	57
4.2RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
 REFERÊNCIAS.....	 85
ANEXO.....	88

1 INTRODUÇÃO

O órgão de controle interno atua em qualquer órgão público, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Este órgão desenvolve ações de caráter repressivo, preventivo e sistemático, de modo a antecipar possíveis ocorrências indesejáveis tais como: fraudes, desvios, desperdícios e irregularidades e assim introduzir medidas que impeçam sua repetição.

Como em qualquer área da administração pública, o controle interno precisa ser abrangente, atingindo a todos os setores ou serviços. O controle interno é a peça principal para que se realize uma boa administração, que se conheça as necessidades mais próximas para a formulação das melhores possibilidades de ações para o desenvolvimento e para a implementação de políticas públicas que promovam a melhoria das condições de vida.

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelo Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da Prefeitura de Limoeiro do Norte, CE. O planejamento estratégico na área do Departamento de Pessoal visa o bom desempenho do órgão público como um todo, e saber como fazer um planejamento estratégico é essencial para uma administração eficiente. Nessa pesquisa o que será analisado foca-se no desenvolvimento humano da instituição e na sua eficácia para que haja um bom desempenho na esfera da Administração Pública.

O Departamento de Pessoal da Administração Pública não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ter sua administração sob a responsabilidade de um departamento, ou de uma função. Ele é o responsável por cuidar da parte trabalhista do funcionário, atividade que requer muita atenção, pois cuida do cotidiano do trabalhador, e possuindo várias ferramentas para seu trabalho, sendo uma das mais utilizadas, a CLT (consolidação das leis do trabalho), bem como a convenção coletiva de trabalho da sua categoria, pois nelas estão os direitos dos colaboradores nas empresas. O departamento de pessoal se responsabiliza pelos registros trabalhistas dos funcionários, desde o momento da admissão até o desligamento do mesmo.

As organizações são formadas de recursos e indivíduos “recurso humano”, basicamente é formado das limitações individuais e a necessidade de atender estes limites e anseios particulares. Para tanto, entender de que forma o departamento pode atender a esta necessidade, quais as ferramentas utilizadas que facilitam nos processos de contratação e

manutenção de colaboradores, que resultem em impactos econômicos é o que se propõem neste trabalho.

O presente trabalho está estruturado em capítulos:

1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia; 4. Resultados e Análise de Dados; 5. Considerações Finais; e por fim as Referências. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema está apresentado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica, neste capítulo estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema; Formas históricas de administração; Administração Pública; Administração Pública no Brasil; Gestão de pessoas no setor Público; análise organizacional no setor Público, dentre outros assuntos. No terceiro capítulo, descrevemos a metodologia da pesquisa; no quarto capítulo expomos os resultados e análise dos dados da pesquisa de campo. No quinto capítulo, encontra-se o as considerações finais da pesquisa e por fim, as referências.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema proposto na pesquisa é a análise das funções do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da Prefeitura de Limoeiro do Norte, CE. Atualmente, este objeto de pesquisa é bastante recorrente, pois a necessidade de planejamento estratégico é fundamental para que haja uma boa administração de pessoal. O Planejamento Estratégico visa uma melhor gerência no setor de Recursos Humanos da instituição, pois a administração de pessoal é importante para a vida da uma organização, a julgar por suas funções na Administração Pública são necessárias para melhor funcionalidade da instituição. O setor de Departamento de Pessoal é responsável pela contratação, demissão e direitos dos trabalhadores, entre outros e é de suma importância que exista planejamento em suas funções.

A pesquisa visa contribuir para o âmbito externo, na tentativa de instruir o cidadão com as informações das legislações vigentes, revelando os direitos e deveres através da lei. O departamento de pessoal atua no âmbito de minimizar e até de prevenir reclamações trabalhistas, tendo como uma das ferramentas para isso, a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e a Convenção coletiva da sua categoria.

A Gestão de Pessoal é essencial principalmente porque gerencia a administração dos funcionários dentro da organização para que essas pessoas possam contribuir para uma boa administração pública, sendo que as mesmas devem desempenhar um papel fundamental

e de extrema competência e ética. O Planejamento Estratégico indica complementar nesse aspecto, pois auxilia na melhor decisão e correta execução das funções dentro de uma organização. A Gestão de Pessoas nos serviços públicos tem uma função importante dentro das organizações públicas e por isso deve ser bem planejada e funcionar de maneira eficiente dentro da administração pública.

A gestão de pessoas tende a tornar-se um dos mais importantes setores da administração, por isso seus agentes devem estar preparados e qualificados para essa mudança, principalmente nos setores públicos. Com a modernização do mundo também se faz necessário uma mudança nas pessoas e é essencial que os administradores ajam com maior competência e maturidade na gestão pública. Para isso, setores como Recursos Humanos devem estar preocupados com a boa administração e por isso planejar sua administração para obtenção dos melhores resultados e para uma administração baseada nos princípios éticos regidos pela Carta Magna.

É importante que, além da organização ou implantação do sistema de gestão de recursos humanos no serviço público, faz-se necessário a adoção de alguns mecanismos, procedimentos ou ferramentas para melhorar a eficiência do sistema através da descrição de cargos, procedimentos administrativos, procedimentos operacionais, treinamento e desenvolvimento do capital humano, avaliação de desempenho e competência, investimentos em tecnologia, vontade política, profissionalização ou capacitação dos servidores públicos, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física do sistema de controle interno e consequentemente melhorará a eficiência administrativa.

Diante disso, a pesquisa apresenta a seguinte problemática: o que o profissional da Administração Pública, que atua na área de Departamento de Pessoal e Recursos Humanos vivencia de desafios neste departamento e seu entendimento sobre as melhores práticas para melhorar o desempenho do trabalho?

Este trabalho também tem o intuito de demonstrar como está a estrutura do departamento de Pessoal e de Recursos Humanos para auxiliar na administração municipal e no melhor desempenho de suas funções administrativas, fazendo uma análise aprofundada das funções do Departamento de Pessoal da Prefeitura de Limoeiro do Norte, CE.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em:

Analisar os desafios enfrentados pelo Departamento de Pessoal e Recursos Humanos no serviço da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, CE.

Os objetivos específicos para alcançar o objetivo geral são:

- ✓ Descrever, conforme literatura específica aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, com ênfase nas organizações da Administração Pública;
- ✓ Verificar como ocorre o processo de integração de novos servidores;
- ✓ Conhecer as necessidades relativas à capacitação profissional do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da prefeitura de Limoeiro do Norte - CE;
- ✓ Identificar se há instrumentos de avaliação de desempenho dos servidores do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da prefeitura de Limoeiro do Norte - CE

1.3 JUSTIFICATIVA

O departamento de pessoal é o encarregado pelos procedimentos na admissão e demissão do empregado dentro das normas trabalhistas vigentes no país, porém seu papel não se conclui apenas nestes dois fatores. Outra prática fundamental, é relativa ao controle dos procedimentos pertinentes aos cálculos dos salários, impostos, benefícios e outros adicionais previstos em contrato e na legislação, abrangendo sucessiva atualização das leis trabalhistas e outras específicas.

Com isso, o departamento de pessoal torna-se necessárias para a vida de uma organização pública, dada a sua importância para que a administração possa gerir de forma eficiente as pessoas, uma vez que são imprescindíveis para o órgão público. O planejamento estratégico na área de gestão de pessoas torna-se dessa maneira essencial para o setor de Recursos Humanos, sendo que aponta uma melhor administração de pessoal dentro do órgão público.

Justifica-se devido à necessidade de analisar quais os desafios enfrentados pelo Departamento de Pessoas dentro das organizações, bem como contratações e outras ferramentas que possam contribuir com impactos financeiros positivos.

Assim, este visa à análise e estudo de alguns mecanismos de administração do Departamento de Pessoas e sobre o planejamento estratégico na gestão de pessoas dentro da

organização, com o objetivo de verificar sobre o que existe no setor, tanto nos aspectos mais relevantes e importantes, quanto nos que precisam ser melhorados.

Sob muitos aspectos, o assunto administração de pessoal é importante para a vida da empresa, pois qualquer modificação em seu quadro, por mais simples que seja, estará vinculada a essa área. A contratação de um funcionário ou sua demissão, ocorrida de forma indevida, poderá gerar desgaste à empresa, tanto por parte do relacionamento empregado, quanto do empregador, bem como possível contingência trabalhista. Além disso, por ser um departamento que muitas vezes se utiliza de “dinheiro vivo”, poderá, por muitos caminhos, ocultar fraudes e desvios. (SILVA JÚNIOR, 2000, p. 27)

O estudo em questão justifica-se por sua relevante importância para a administração pública de maneira a possibilitar um estudo específico e detalhado sobre o setor analisado. As organizações já conseguem perceber que a área de Recursos Humanos é uma grande aliada para a definição de estratégias, reestruturação de conceitos e implementação de novas tecnologias.

Justifica-se também por considerar o controle interno como ferramenta fundamental na gestão de recursos humanos, desde o planejamento, eficiência, enfim todo o processo de gestão e principalmente como meio de prevenir e evitar erros e fraudes, agilizando o sistema.

Com um olhar acadêmico, este estudo é importante uma vez que, através deste o pesquisador pode aplicar em prática seus conhecimentos adquiridos durante a graduação, bem como sentir a realidade da administração pública com uma visão complexa sobre suas práticas administrativas e avaliar o grau de inovação que este setor está buscando para manter-se operante e ativo.

Diante disso, a pesquisa se justifica por demonstrar alguns procedimentos de controle interno no departamento de pessoal, no intuito de preservar os ativos da empresa, evitando despesas e prejuízos inesperados. Este trabalho é destinado para administração pública, acadêmicos e demais interessados, com o propósito de colaborar para percepção das rotinas trabalhistas, e apresentar precauções a serem seguidas, tornando o departamento confiável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica pretende-se explicar o tema proposto no referido trabalho, abordam-se a importância do mesmo para a Administração Pública e para os gestores responsáveis pelo Departamento de Pessoal dentro da organização. Demonstrando também o problema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa teórica do referente estudo.

2.1 PERÍODOS HISTÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A história da Administração Pública no Brasil, em sua evolução, passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

A Administração Pública patrimonialista, que é a competente dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O modelo em questão mostra que o patrimônio do Estado embarça-se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como prebendas (ocupações lucrativas e de pouco trabalho). A corrupção e o nepotismo são próprios a esse tipo de administração.

A administração patrimonialista tem uma característica única, de não possuir limites do público e do privado, ou seja, os governantes gastavam as rendas pessoais e as rendas obtidas pelo governo de forma indistinta, tanto para assuntos pessoais, como de interesse do governo, sendo assim, o governo acabava fazendo parte do patrimônio do governante, como uma extensão. Então, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, numa total confusão entre o que são público e privado.

A burocracia teve seu início por volta dos anos 1940, do século XX, pelo fato das empresas apresentarem um tamanho e complexidade. É uma forma de organização humana que se baseiam na racionalidade, as ordens são vindas dos superiores que sempre representam um cargo, não a pessoas e ela são aceitas pelos subordinados e não impostas, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. (TORRES, 2012).

Nesse contexto, a Administração Pública burocrática aparece com a propósito de combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios intrínsecos a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira

pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional legal. Os controles administrativos funcionam para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus processos. São sempre necessários controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

A burocracia enquanto tipo ideal pode organizar a dominação racional-legal por meio de uma incomparável superioridade técnica que garanta precisão, velocidade, clareza, unidade, especialização de funções, redução do atrito, dos custos de material e pessoal, etc. Ela também deve eliminar dos negócios 'o amor, o ódio e todos os elementos sensíveis puramente pessoais, todos os elementos irracionais que fogem ao cálculo'. A organização burocrática é hierárquica e o recrutamento para seus quadros dá-se através de concursos ou de outros critérios objetivos. Funcionários que pudessem ser eleitos pelos governados modificariam o rigor da subordinação hierárquica já que isto estabeleceria uma relativa autonomia frente ao seu superior. O tipo ideal do burocrata é o do funcionário que age em cooperação com outros, cujo ofício é separado de sua vida familiar e pessoal, regulamentado por mandatos e pela exigência de competência, conhecimento e perícia e que não pode usar dos bens do Estado em proveito próprio ou apropriar-se deles (BARCELOS, 2011, p.1).

Já com a administração pública gerencial mostrar-se como solução para estes problemas da burocracia. O modelo gerencial tem como características promover maior eficiência e desempenho, novas fórmulas de modelos de avaliação, novos métodos de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados as preferências dos cidadãos. Essas são característica da administração empresarial, introduzidas na política para uma administração pública voltada para os resultados, pois esta prioriza-se a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Procura-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e também aumentar o comando do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão torna-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Segundo Oliveira (2012, p. 68),

O modelo gerencial passa a preencher o vácuo teórico e prático absorvendo as principais proposições da opinião pública, desando o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Assim o gerencialíssimo propõe um modelo mais flexível para alienação e aquisição de bens e regras rígidas para a contratação de pessoal a qual se baseia no mérito e apresenta um plano de carreira.

Segundo Newman Clarke (2012), o gerencialismo é uma ideologia que legitimava direitos ao poder, especialmente ao direito de gerir, construídos como necessários para alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais. Em segundo lugar, o gerencialismo é uma estrutura calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las. Usualmente, está estruturado em torno de um cálculo interno de eficiência e um cálculo externo de posicionamento competitivo em um campo de relações de mercado.

O modelo gerencial na Administração Pública vem se consolidando cada vez mais, com a modificação de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços, entre outros. O novo modelo sugere promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

Em outras palavras, “o gerencialismo representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder, ele é um instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva uma força de transformação”, essa transformação se dá em um atrito constante em vez de ser uma mudança de vez por todas, e nesse atrito são inseridos maiores e menores mudanças. Essas mudanças são geridas pelo administrador a ponto de que as pessoas se acostumem a receber mais responsabilidade, para que vire uma cultura dentro do setor público a fim de garantir o bem-estar da organização. Ainda complementa que “essas novas pedagogias invisíveis de gerenciamento, realizadas por meio de avaliações, análises e formas de pagamento relacionadas com o desempenho, “ampliam” o que pode ser controlado na esfera administrativa”. (BALL, 2005).

Essa forma de administrar pensa na organização, que ela tem que ser competitiva, e deve realizar mudanças na sua gestão para que essa transformação ocorra, mas essa transformação tem que ser gradativas dosadas pelo administrador público no caso, para que seja permanente, a fim de inserir na identidade pública a cultura privada, de eficiência e economicidade

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser conceituada, em sentido mais amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos encarregados de realizar a atividade administrativa aspira a satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado.

Como objeto do Direito Administrativo, a administração pública compreende as atividades de caráter decisório e executório destinadas ao atendimento direto, imediato e concreto das necessidades públicas. Necessário alertar que o vocábulo “necessidade” abrange toda e qualquer situação cujo atendimento seja do interesse público, partindo da simples utilidade, passando pela necessidade propriamente dita, e chegando até a urgência. Embora possam parecer simples e clara as delimitações do conteúdo da atividade administrativa do Estado, o sentido da expressão administração pública que acabamos de ler é objetivo, mas ele pode ser enfocado também para o parâmetro subjetivo (BLANCHET, 2006, p. 39).

A Administração é o processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos. Diante disso, “As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMIANO, 2008).

Por conseguinte, a atividade administrativa pode ser entendida como a gestão dos interesses distintos da comunidade, pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização, e distintos pela junção de dois princípios caracterizadores do regime jurídico-administrativo: supremacia do interesse público e indisponibilidade do interesse público.

É o Estado quem, por definição, juridicamente encarna os interesses públicos. O Direito Administrativo é um ramo do Direito Público. Ocupa-se, então, de uma das funções do Estado: a função administrativa. Cumpre, portanto, identificá-la para clarear o objeto de estado do Direito Administrativo. (MELLO, 2006, p. 27).

O direito administrativo brasileiro, em síntese, pode ser entendido como o conjunto de princípios jurídicos que regem a atividade administrativa, as entidades, os órgãos e os agentes públicos, objetivando o pleno atendimento das necessidades da coletividade e dos fins desejados pelo Estado. “O Direito Administrativo é o ramo do Direito Público que disciplina o exercício da função administrativa, e os órgãos que a desempenham (MELLO, 2006, p. 29) ”.

Partindo para um conceito descritivo, que abrange a Administração Pública em sentido objetivo e subjetivo, definimos o Direito Administrativo como o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública. (DI PIETRO, 2005, p. 52).

A Administração Pública está subordinada aos princípios de direito administrativo e, em especial, aos princípios básicos instituídos no art. 37, caput, da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), além dos que decorrem do sistema constitucional (proporcionalidade, razoabilidade, segurança jurídica, entre outros).

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão Administração Pública: a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se tripartite a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2005, p. 54).

O direito Administrativo nasceu sob a égide do Estado liberal, em cujo seio se desenvolveu os princípios do individualismo em todos os aspectos, inclusive o jurídico: paradoxalmente, o regime administrativo traz em si traços de autoridade, de supremacia sobre o indivíduo, com vistas à consecução de fins de interesse geral (DI PIETRO, 2005, p. 65).

A função administrativa possui aspecto subjetivo e objetivo. O objetivo consiste na execução de atividades administrativas, com o desígnio de alcançar os interesses públicos. Sendo que o subjetivo seria quem exerce a administração de fato, ou seja, os órgãos, agentes e pessoas jurídicas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O direito administrativo ganha maior importância no cenário jurídico na mesma proporção em que a sociedade civil e as instituições que a representam escolhem um controle mais efetivo e eficaz da atividade administrativa.

Moraes (2004, p. 313), aborda a Administração Pública como:

A atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a lei atribui o exercício da função administrativa (...).

Na medida em que o Brasil se democratizou, ganhou o direito administrativo maior amplitude de aplicação e no cenário jurídico nacional reascenderam debates em torno de questões de interesse desse ramo do direito público. A modernização do Estado igualmente contribui para o desenvolvimento do direito administrativo e a sua importância é realçada ainda mais nos dias que correm.

O direito administrativo é, em consequência, extremamente dinâmico, não só porque tem que evoluir para poder atender às novas exigências que se impõem pela evolução do meio social, como também diz respeito a uma área extremamente movediça, qual seja, a da prestação de atividades aos administrados. Por consequência, fica na dependência de um direito que se volte à regulamentação do funcionamento do Poder Executivo, mais do que a sua própria estrutura ou organização, já que esta é ditada em parte pelo direito constitucional (BASTOS, 2002, p. 13).

Em síntese, o direito administrativo, pode ser entendido como o conjunto de princípios jurídicos que regem a atividade administrativa, as entidades, os órgãos e os agentes públicos, objetivando o perfeito atendimento das necessidades da coletividade e dos fins desejados pelo Estado.

Os valores constitucionais também exercem influência direta sobre o Direito Administrativo, na medida em que esta procura reproduzi-los no seu ordenamento administrativo. Portanto, não se trata de um Direito neutro que pretensamente regularia uma burocracia também absolutamente neutra, totalmente desprovida de valores. Pelo contrário o Direito Administrativo varia segundo as concepções de Estado, eis que não é o mesmo, seguramente, num Estado autoritário e num Estado democrático (BASTOS, 2002, p. 18).

Tradicionalmente, o direito administrativo é classificado como o ramo de direito público interno, no qual também se situam o direito constitucional, o tributário, o penal, o processual civil e o processual penal, ao lado de outros conhecidos mais recentemente, como ambiental, eleitoral e urbanístico, diferentemente, portanto, dos ramos do direito privado: civil, comercial e do trabalho.

2.4 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

O Departamento de Pessoal é conhecido no Brasil, desde o período da escravidão, onde os soberanos indicavam pessoas para cuidar dos escravos a quem viam como máquinas, meros equipamentos dos quais extraíam o máximo deles.

Com o passar dos tempos, começa o surgimento de empresas, no entanto, não existia ainda legislação pertinente aos direitos trabalhistas. Os empregados trabalhavam em regime de escravidão, em condições desumanas e sem ganhar nada que compensasse seu empenho árduo e as suas necessidades de sobrevivência. Os patrões pagavam apenas um valor simbólico, que fosse o suficiente, no juízo deles, para o sustento da família do trabalhador. Nessa época o chefe de pessoal, tinha como pertinência apenas controlar em uma ficha ou escrita, com o valor que o operário tinha a receber desde sua admissão até o dia de seu desligamento e também dar ordens, ou seja, o serviço era feito por um feitor. Posteriormente, com o desenvolvimento da humanidade, foi acontecendo uma evolução dos direitos dos trabalhadores.

A origem do Direito do Trabalho surgiu como consequência da questão social que foi precedida da revolução industrial, no século XIX no Brasil. Essa revolução, ocorrida no século XVIII, foi fundamental para a razão econômica que acarretou o surgimento do Direito do Trabalho, principalmente com a descoberta da máquina a vapor como fonte de energia, substituindo assim, a força humana. A necessidade de pessoas para atuar no uso de máquinas a vapor e têxteis estabeleceu a substituição do trabalho escravo pelo trabalho assalariado.

A primeira Constituição que atribuiu normas sobre o Direito do Trabalho foi a do México, de 1917. O seu artigo 123 estabelecia: a jornada diária de 8 horas; a jornada máxima noturna de 7 horas; a proibição do trabalho de menores de 12 anos; a limitação da jornada para menor de 16 anos de 6 horas; o descanso semanal; a proteção à maternidade; o direito ao salário mínimo; a igualdade salarial; a proteção contra acidentes no trabalho; o direito de sindicalização; o direito a greve, conciliação e arbitragem de conflitos; o direito à indenização de dispensa e seguros sociais.

A segunda Constituição a apresentar disposições sobre o referido tema foi a da Alemanha Republicana de Weimar, República está estabelecida na Alemanha a partir da Primeira Guerra Mundial 1918, com repercussão na Europa, normatizando: a participação dos trabalhadores nas entidades, a liberdade de união e organização dos trabalhadores para a melhoria das condições de trabalho, o direito a um sistema de seguros sociais, o direito de colaboração dos trabalhadores com os empregadores na definição dos salários outras condições de trabalho, além da representação dos trabalhadores na instituição. Em 1919 passa a existir o Tratado de Versalhes, com o objetivo de gerar a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que protegeria as relações trabalhistas internacionais, através de convenções e recomendações.

A partir de 1930, no Governo de Getúlio Vargas, as empresas passam por um choque perante a legislação trabalhista, que entre outras, cria o Ministério do Trabalho, estabelece jornadas de trabalho específicas; constitui a carteira profissional, cria amparo ao trabalho da mulher e do menor de idade e muitas outras proteções aos direitos do trabalhador.

No Brasil, a primeira Constituição brasileira a ter normas de Direito do Trabalho foi a de 1934, como influência do constitucionalismo social. Um marco para os direitos trabalhista, que em seu texto apresentava preceito de direito e garantias fundamentais do trabalhador, como por exemplo, o salário mínimo capaz de satisfazer às necessidades normais do trabalhador; limitação do trabalho a oito horas diárias; indenização ao trabalhador dispensado sem justa causa; férias e entre muitos outros.

Em 1º de maio de 1943, foi criada a Consolidação das Leis Trabalhistas, ela surgiu pelo Decreto-Lei nº 5.452/43, sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil. O presente trabalho de pesquisa será fundamentado pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, que regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do trabalho rural. Ela continua sendo o principal instrumento para regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores.

A CLT conceitua os principais elementos envolvidos e apresenta os aspectos Legislativos, no que diz respeito a:

- a) Registro do Trabalhador;
- b) Jornada de Trabalho;
- c) Período de Descanso;
- d) Férias, 13º salário;
- e) Medicina do Trabalho;
- f) Categorias Especiais de Trabalhadores;
- g) Proteção do Trabalho da Mulher;
- h) Organização Sindical;
- i) Contratos Individuais e Convenções Coletivas;
- j) Fiscalização;
- h) Justiça do Trabalho e Processo Trabalhista.

Com toda essa evolução do Direito do Trabalho, se tornou de extrema importância, a presença de um chefe de Departamento de Pessoal e o conhecimento dessa legislação e suas atualizações, são primordiais para a atuação nessa função, que desde sua publicação já sofreu várias alterações, visando adaptar o texto e adequá-lo à modernidade.

Nos dias atuais, a área de Departamento de Pessoal, faz parte da realidade das empresas, auxiliando os empregadores com suas obrigações trabalhistas. Dessa forma, além de todas essas obrigações expressas pela legislação, que consequentemente cabe à responsabilidade do chefe de Departamento de Pessoal, deve-se ressaltar essa função do contador, atuando também como mediador e gestor. Por isso, o Departamento de Pessoal deve informar e aconselhar os administradores, da importância de se manter a melhor relação entre o empregado e a empresa, em conformidade com as Leis Trabalhistas, que no caso, seria uma tomada de decisão organizacional.

2.5. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A função recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2006, p. 97).

A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (SANTOS, 2006).

O mesmo autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, na década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006).

Com a globalização, diante da modernidade que se desenvolve cada dia um pouco mais percebem-se grandes mudanças que estão em todas as áreas, inclusive na administração de recursos humanos. Na área pública se começou a pensar na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

Bergue (2007, p. 18) define ao se referir à gestão de pessoas no setor público como, “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de recursos humanos envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

O desenvolvimento de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Diante do exposto, é possível perceber que quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Com relação à gestão de pessoas, Dutra (2009) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. ” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Em uma outra perspectiva, Ribeiro (2007), expõe que a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas. ” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Para Gil (2009) *apud* Dutra (2009), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o

aumento de sua produtividade”. Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior.

Hodiernamente, a tendência é conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização.

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação. (CABRERA, 2008, p. 18).

Segundo este mesmo autor, “[...] a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega e que aumentam a competitividade da empresa e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado” (CABRERA, 2008).

A gestão de pessoas, ainda hoje atua mais no comportamento humano; precisa mudar sua forma de atuação e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, além de lidar com a transformação que ocorre com cada novo gestor.

Conforme Luz *et al.* (2009), “[...] a função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção. ”

Os anos de 1980 marcaram a passagem do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas. Segundo os mesmos autores:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais. (LUZ *et al.*, 2009, p. 3).

No entanto, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de

peças deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Para Marconi (2009), “[...] a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.”

A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Conforme Gil (2009) *apud* Dutra (2009), gestão de pessoas é “[...] um ramo especializado da Ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Tais ações dependem de todos os indivíduos que estão envolvidos com a organização, tanto nos aspectos administrativos quanto na prestação de serviços.

De acordo com o mesmo autor Dutra (2009), “[...] a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.”

Sobretudo Chiavenato (2003) expõe que, as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados, não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

Segundo Dutra (2009), a gestão estratégica do departamento de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que

definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Quando se fala em gestão de pessoas, comparam-se as formas de gerir no serviço público com aquelas do serviço privado. O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições.

2.6. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A administração de recursos humanos difere bastante de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode observar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros. Dessa maneira, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário ficar atento para uma realidade distinta daquela já consagrada nas organizações privadas.

Agentes são pessoas físicas que, conforme o próprio termo denuncia, agem em nome da Administração Pública. O verbo agir deve ser aqui entendido em sua acepção jurídico-administrativa e em seu mais amplo sentido. O sentido amplo nos informa que o agente não apenas “age” fisicamente, mas também “pensa” em lugar e em favor da Administração (considerada esta não simplesmente como estrutura administrativa, mas como ente responsável pelo atendimento do interesse público). No exercício da competência discricionária, por exemplo, o agente raciocina em nome do Estado a fim de buscar a melhor solução para o caso concreto, uma vez que esta não foi abstratamente prevista pela lei. A acepção jurídico-administrativa do vocábulo nos alerta para o sentido técnico-jurídico do termo, afastando-nos das particularidades jurídicas de seu significado. Não basta ao agente agir simplesmente. A ação deve ser pautada pelos princípios de Direito Administrativo (BLANCHET, 2006, p. 21).

A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Gestão significa administração, gerenciamento. Haverá gestão onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, que precise ser gerida ou administrada. O objetivo da gestão é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2010, p. 17).

A gestão envolve todo um conjunto de trâmites que são levados em consideração para se resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa, de um negócio ou de um órgão público.

A Gestão de Pessoas, atualmente, são as pessoas que ingressam, permanecem e cooperam na organização, independente da sua posição na hierarquia da empresa ou tarefa que executam e são considerados recursos humanos.

No setor público, em face dessa peculiaridade, a par da prestação de serviços públicos de qualidade em respeito aos seus destinatários efetivos, o contribuinte precisa ser convencido de que os recursos públicos advindos de sua contribuição, e que não atendam à demanda específica sua, serão bem aplicados em benefício de segmentos carentes; e essa atenção às necessidades específicas de outrem deve, em larga medida, estar associada à minimização de potencial prejuízo à sociedade como um todo (onde se inclui o contribuinte). Assim, ainda que um contribuinte não utilize o sistema público de educação, por exemplo, sua parcela de esforço para a manutenção da oferta desse serviço deve ser motivada pelo impacto que finalisticamente proporciona na sociedade, como um todo em termos de desenvolvimento (BERGUE, 2010, p. 19).

Os indivíduos que compõem o quadro de funcionários de uma organização são a base principal da administração de recursos humanos que significa laborar com pessoas que participam da organização.

Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações essas pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 5-6).

Chiavenato (2004) define o termo Gestão Pessoas:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é 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 e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 6-7).

Relacionada à gestão de pessoas tornou-se clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que ocorrem nas organizações, de maneira a dar

suporte e consistência aos processos de transformação existentes na administração pública, e proporcionar condições para a realização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

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

A área de gestão de pessoas deve ser a possuidora das informações sobre o perfil dos servidores da organização e também sobre os resultados, devendo também coordenar os esforços para prover as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Incluindo assim a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser indispensáveis.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2001, p. 17-18).

Na gestão estratégica de pessoas para que seja implementada, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no intuito de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para fim a importância da percepção da dimensão do que denominamos de gestão de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças. “A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função” (DAVEL *et al.* 2007, p. 50).

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Até a muito pouco tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes positivos da administração (CHIAVENATO, 2003, p. 80-81).

Para uma boa funcionalidade, o responsável pela gestão estratégica de pessoas necessita estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de finalidade e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas, sendo engajado para realmente programar esse tipo de gestão de forma eficiente.

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisam, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 51).

O Planejamento de recursos humanos tem em vista sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, objetivando supri-las com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa da organização.

A fim de atingir certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força. À medida que as organizações são bem-sucedidas no alcance dos objetivos, elas tendem a sobreviver e a crescer. Ao crescer, as organizações necessitam de maior número de pessoas para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas capazes de supervisionar e gerenciar outras. Todas essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações. Isso faz com que, gradativamente, os objetivos organizacionais formulados originalmente distanciem-se cada vez mais dos objetivos individuais dos novos participantes que ingressam posteriormente (CHIAVENATO, 2003, p. 131-132).

Podemos perceber que as necessidades mudam ao longo do tempo, pois é preciso rever esse planejamento de forma periódica, sendo que os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas mudanças. A utilização contínua desse processo dará a adequação de como deve ser dimensionado o quadro de pessoal no serviço público.

O ARH funciona em um contexto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas tarefas dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH (CHIAVENATO, 2003, p. 21).

Diante disso, a valorização das pessoas dentro da organização implica em dar autonomia elas para que possam atingir metas criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de serem reconhecidas pelo bom desempenho, com isso, tentando harmonizar os interesses individuais e coletivos e promover a qualidade de vida.

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

A gestão da qualidade no serviço público passa, basicamente, pelo gerenciamento da administração pública e pela elaboração de um Planejamento Estratégico caracterizado pela participação de todos os seus integrantes.

As transformações ocorridas na função de “Recursos Humanos” ao longo dos tempos convidam os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. Considerar as questões subjetivas significa que toda pessoa: (a) tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; (b) que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; (c) que ele historicamente construído; (d) que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e (e) que acaba por provocar mudanças no entorno (DAVEL et al.2007, p. 33).

A ação governamental, independentemente da área funcional de atuação, em maior ou menor grau, afeta as funções relativas à gestão de pessoas. Essa intensa relação exige dos profissionais da área de recursos humanos uma especial habilidade de interagir com os demais setores, a fim de conferir eficiência e eficácia às suas ações de planejamento, organização, direção e controle e relação a atuação das pessoas na organização.

No mundo do trabalho, a transformação ocorrida tem gerado uma necessidade maior de reflexões sobre seus impactos, e com isso têm surgido novas exigências diante de um contexto motivado por avanços tecnológicos, qualificação profissional e valorização intelectual. “Responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas” (DAVEL et al.2007, p. 50).

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos-lucrativos,

educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos etc., as organizações envolvem as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam maiores se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento (CHIAVENATO, 2003, p. 13).

Desta forma, o novo contexto exige das organizações públicas novas formas de conviver com os desafios apresentados pela globalização, sendo que as organizações públicas precisam aprender a lidar com seus colaboradores para atingir o alto desempenho para a realização de suas atividades visando atingir seus objetivos e metas e assim tornar-se eficiente e eficaz na prestação de seus serviços ao cidadão.

Sendo que a gestão de recursos humanos no setor público atinge e extrapola suas atividades além das fronteiras físicas de sua estrutura, torna-se essencial a boa gestão de pessoas dentro dos setores públicos.

Toda pessoa física que, a qualquer título, exerce funções públicas é considerada um agente público. O vínculo jurídico que une a pessoa física à pessoa política (União, Estados-Membros, Distrito Federal, Municípios) ou às entidades da Administração Indireta pode ser decorrente de eleição, nomeação, designação, contratação, convocação, delegação e o exercício pode ser gratuito ou remunerado. Exercendo função pública, é agente público. Os agentes públicos, conforme Meirelles (2005), “são todas as pessoas incumbidas definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal”.

Os agentes públicos são o que se convencionou denominar de recursos humanos no setor público. Agentes públicos são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) (BERGUE, 2010, p. 20).

O exercício da função pública, que é cometida ao órgão ou à própria entidade, é realizado por pessoas físicas: agentes públicos. Assim, considera-se agente público toda pessoa física vinculada, definitiva ou transitoriamente, ao exercício de função pública. Podem ser eles titulares de cargo (lugar a ser ocupado por pessoa física e integrante do órgão) ou apenas exercentes da função (função-atividade). A expressão “agentes públicos” substitui a antiga denominação “funcionários públicos”. De acordo com Mazzaet *al.* (2011): “Agentes públicos são todas as pessoas que, de forma definitiva ou transitória, remuneradas ou não, servem ao Poder Público como instrumento de sua vontade”. Além disso, Meirelles acrescenta o mesmo ponto em outras palavras,

Agentes públicos – São todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Os agentes normalmente

desempenham funções do órgão, distribuídos entre os cargos deque são titulares, mas excepcionalmente podem exercer funções sem cargo. A regra é a atribuição de funções múltiplas e genéricas ao órgão, as quais são repartidas especificamente entre os cargos, ou individualmente entre os agentes de função sem cargo. Em qualquer hipótese, porém, o cargo ou a função pertence ao Estado, e não ao agente que o exerce, razão pela qual o estado pode suprimir ou alterar cargos e funções sem nenhuma ofensa aos direitos de seus titulares, como podem desaparecer os titulares sem extinção dos cargos e funções (MEIRELLES, 2005, p. 75).

Do sistema constitucional decorrem diversas espécies de agentes públicos, de acordo com Blanchet (2006): a) agentes políticos; b) servidores públicos; c) empregados públicos; d) servidores temporários; e) agentes delegados; f) ocupantes de cargos em comissão; g) particulares em regime de delegação e colaboração; h) servidores militares.

Várias são as espécies de agente público: **agentes políticos** (atuam nos primeiros escalões do governo), **agentes honoríficos** (são convocados para atividades transitórias – múnus público -, tais como as de jurado, mesário eleitoral etc.), **agentes delegados** (são particulares aos quais é conferido o direito – e dever – de atuar em lugar do Estado no atendimento de situações de interesse público, tais como concessionários, permissionários, autorizados etc.), **agentes credenciados** (recebem credenciais do Poder Público para representá-lo mediante relação jurídica de natureza diversa das anteriores), e, finalmente, **agentes administrativos**, agentes públicos que atuam em nome de órgão (da Administração direta) ou entidade (da Administração indireta) no exercício de atividades de conteúdo decisório e executório que tenham por escopo o atendimento direto, imediato e concreto de necessidades públicas (BLANCHET, 2006, p. 47-48).

Adotando como parâmetro a natureza do vínculo jurídico e o regime a que se submete a pessoa física exercente da função, temos: a) agentes políticos – os que exercem mandato eletivo ou funções primárias do Estado percebem subsídios, atuam pelo Estado e praticam atos de governo, sujeitando-se a formas próprias de responsabilização e possuem prerrogativas especiais. São os Chefes do Executivo Federal (Presidente da República), Estadual (Governador), Municipal (Prefeito), além de Ministros, Membros do Judiciário e do Ministério Público. As prerrogativas podem ser além do mandato para os primeiros, a vitaliciedade para os Magistrados e membros do Ministério Público; b) servidores públicos civis – incumbidos do exercício da função administrativa civil (não militar), regidos pelas normas dos arts. 39 e seguintes da Constituição Federal podem receber subsídios ou vencimentos, quando ocupantes de cargos de provimento efetivo ficam sujeitos a regime estatutário (geral ou peculiar); c) servidores públicos militares – os que integram as carreiras militares dos Estados, do Distrito Federal e Territórios e das Forças Armadas (arts. 42 e 142, § 3º da CF/88); d) empregados públicos – ocupantes de emprego público, remunerados por salários e sujeitos às regras da Consolidação das Leis do Trabalho. Em regra, vinculados às entidades empresariais (empresas públicas e sociedades de economia mista) ou exercentes de

funções que não sejam próprias de cargos públicos, mas desde que sujeitos às regras da Consolidação das Leis do Trabalho; e) servidores temporários – contratados para atender a situações transitórias, excepcionais (art. 37, inciso IX, da CF/88).

Ressalvadas as hipóteses de investidura (provimento) para cargos eletivos (como o de parlamentares, do Chefe e Vice do Executivo), exigem os princípios da isonomia, da moralidade administrativa e da eficiência que a Administração Pública, em regra, recruta os seus agentes por meio de concurso público; concurso de provas ou de provas e títulos (art. 37, inciso II da CF/88).

A Constituição Federal é intransigente em relação à imposição à efetividade do princípio constitucional do concurso público, como regra a todas as admissões da Administração Pública, vedando expressamente tanto a ausência deste postulado, quanto seu afastamento fraudulento, por meio de transferência de servidores públicos para outros cargos diversos daquele para o qual foi originalmente admitido (MORAES, 2004, 136).

Medauar (2008) afirma que: “Segundo o art. 37, II, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, salvo o cargo em comissão”.

A Constituição estabelece o princípio da ampla acessibilidade aos cargos, funções e empregos públicos aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei (art. 37, I), mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvada a nomeação para cargos de provimento em comissão, assim declarados em lei, nos quais são livres a nomeação e a exoneração (art. 37, II) (MELLO, 2006, p.257).

A exigência do concurso não se aplica aos cargos declarados em lei de livre nomeação ou provimento, como também pode ser dispensada para a excepcional contratação de servidores temporários (art. 37, incisos V e IX da CF/88). As funções de confiança (direção, chefia e assessoramento) não exigem concurso, já que acessíveis apenas aos servidores de carreira (art. 37, inciso V da CF/88, com redação dada pela EC 19/98). As contratações por tempo determinado (art. 37, inciso IX da CF/88) somente são admitidas por atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, e quando possível devem exigir seleção pública (Lei n. 8.745/98). Por fim, excepcionando a regra do concurso obrigatório, prevê a Constituição Federal (art. 198, § 4º) a possibilidade da contratação de agentes comunitários de saúde e de agentes de combate às endemias, por mero processo seletivo público (Lei n. 11.350/2006).

Observe-se, por fim, que a exigência de prévia aprovação em concurso é para os cargos de provimento efetivo, ou seja, não temporário, não condicionado a uma relação de confiança entre o nomeado e seus superiores hierárquicos. Daí por que é dispensada para o preenchimento dos cargos declarados em lei de provimento em comissão, cuja principal característica é a confiabilidade que devem merecer seus ocupantes, por isso mesmo nomeáveis e exoneráveis livremente (CF, art. 37, II), e destinados apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (CF, art. 37, V). Como vimos, uma parcela desses cargos em comissão será preenchida por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei (CF, art. 37, V). Nestas hipóteses, a nomeação, embora livre, fica condicionada à observância dos requisitos previstos na lei federal, estadual, distrital ou municipal (MEIRELLES, 2005, p. 434).

O processo seletivo deve ser de provas ou de provas e títulos e poderá estabelecer requisitos que respeitem a natureza das atividades, observados os princípios do art. 37, caput, da Constituição Federal. A referida lei veda, salvo em hipóteses excepcionais, a contratação temporária ou terceirizada daqueles agentes públicos.

O que a Lei Magna visou com os princípios da acessibilidade e do concurso público foi, de um lado, ensinar a todos iguais oportunidades de disputar cargos ou empregos na Administração direta e indireta. De outro lado, propuseram-se a impedir tanto o ingresso sem concurso, ressalvado as exceções previstas na Constituição, quanto obstar a que o servidor habilitado por concurso para cargo ou emprego de determinada natureza viesse depois a ser agraciado com cargo ou emprego permanente de outra natureza, pois esta seria uma forma de fraudar a razão de ser do concurso público (MELLO, 2006, p. 257-258).

É livre a participação nos concursos públicos, mas desde que atendidas às exigências impostas por lei, repetidas ou não no edital (ou regulamento). O acesso ao cargo ou emprego tanto exigem do candidato à satisfação de requisitos subjetivos (dizem respeito ao candidato, a escolaridade, exames de saúde, etc.) como também exige o atendimento de requisitos objetivos (dizem respeito às funções, como as provas de conhecimentos). As condições para a participação devem estar previstas em lei e devem respeitar as peculiaridades das funções próprias do cargo ou emprego público. Há requisitos para o concurso (para a participação e que devem estar previstos no edital ou no Regulamento) e há requisitos próprios do cargo ou emprego (previstos em lei e fixados de acordo com as funções – arts. 37, II e 39 § 3º da CF/88).

Em conclusão, a investidura em cargos ou empregos públicos depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, e não há possibilidade de edição de lei que, mediante agrupamento de carreiras, opere transformações em cargos, permitindo que os ocupantes dos cargos originários fossem investidos nos cargos emergentes, de carreira diversa daquela para a qual ingressaram no serviço público, sem concurso público (MORAES, 2004, p.138).

O concurso deve observar os princípios da competitividade, da igualdade e da publicidade. Não é ele apenas homologatório ou de caráter habilitatório; disputam os candidatos habilitados à participação as vagas (ou cargos) postas em exame. Conforme Medauar (2008, p. 263): “A exigência de concurso público para ascender a postos de trabalho no setor público atende, principalmente, ao princípio da igualdade e ao princípio da moralidade administrativa”.

A administração deve estabelecer as condições para o concurso e os requisitos de admissão de modo à melhor atender ao interesse público. Os candidatos aprovados deverão ser nomeados no prazo de validade do concurso, observando-se sempre a ordem de classificação.

Nos termos do inciso IV, “durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir o cargo ou emprego na carreira”. Essa norma significa que, enquanto houver candidatos aprovados em concurso e este estiver dentro do prazo de validade fixado no edital, eles terão prioridade para a nomeação, ainda que administração tenha feito outro concurso, também com candidatos habilitados (DI PIETRO, 2005, p. 457).

A possibilidade de o ingresso no serviço público fazer-se diretamente, sem concurso, é absolutamente excepcional. É que a Constituição Federal prevê hipóteses excepcionais de contratação por tempo determinado, ou serviços de caráter temporário (art. 37, inciso IX, da CF/88). Nessas hipóteses, porém, o agente não ocupará cargo ou emprego público; exercerá tão somente a função pública. É correto o entendimento deque, sendo possível a seleção pública, esta deve ser realizada, ainda que para a contratação de temporários.

Podemos elencar as seguintes formas de provimento:

- a) Nomeação: única forma de provimento originário, a nomeação pode ocorrer em caráter efetivo ou em comissão.
- b) Promoção: forma de provimento derivado em que se designa servidor para titularizar cargo superior, com acréscimo de vencimentos e de responsabilidades.
- c) Readaptação: é o ato de designação para que o servidor, estável ou não, possa titularizar cargo mais compatível com a limitação física ou mental que lhe sobrevier.
- d) Reversão: é o ato de designação para que o aposentado volte a titularizar cargo público, podendo ser de ofício ou a pedido.
- e) Aproveitamento: é o preenchimento de cargo por servidor estável que fora posto em disponibilidade devido à extinção do cargo que ocupava ou declaração de sua desnecessidade.
- f) Reintegração: ocorre quando o servidor estável ilegalmente demitido volta a titularizar cargo público (MAZZA et al., 2011, p. 90-91).

O concurso tem validade por até dois anos, prorrogável por igual período uma única vez (art. 37, inciso III, da CF/88), e as nomeações observarão a ordem de classificação (art. 37, inciso IV, da CF/88). O provimento do cargo dá-se pela nomeação (por decreto, por

portaria); a investidura decorre da posse, que é a condição para o exercício da função pública, e a partir desta passa o servidor a deter direitos inerentes ao seu cargo.

O concurso tem validade de até dois anos, contados da homologação, prorrogável uma vez, por igual período, conforme dispõe o art. 37, III, da CF. Tratando-se de cargo público, após o concurso segue-se o provimento do cargo, através da nomeação do candidato aprovado. A nomeação é o ato de provimento de cargo, que se completa com a posse e o exercício (MEIRELLES, 2005, p. 433).

Essencialmente, o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas à sua consecução no exercício seguinte. Esse é o caminho previsto no art. 37, inc. II, da Constituição Federal.

Os concursos públicos terão validade de até dois anos, prorrogáveis uma vez, por igual período (art. 37, III), isto é, por tempo igual ao que lhes haja sido originalmente consignado (art. 37, IV). No interior de tal prazo os aprovados terão precedência para nomeação sobre novos concursados (art. 37, IV). Como consequência desta prioridade, a Administração só com eles poderá preencher as vagas existentes dentro de seu período de validade, quer já existissem quando da abertura do certame, quer ocorridas depois. É certo, outro assim, que não poderá deixá-lo escoar simplesmente como meio de se evadir ao comando de tal regra, nomeando em seguida os aprovados no concurso sucessivo, que isto seria um desvio de poder. Com efeito, se fosse possível agir deste modo, a garantia do inciso IV não valeria nada, sendo o mesmo uma “letra morta” (MELLO, 2006, p. 259).

Se o servidor é nomeado, tomar posse e não entrar em exercício dará ensejo à exoneração. Os impedimentos de acumulação de cargos, restrições e incompatibilidades previstos na Constituição e no regime jurídico a que estiver submetido o servidor somente serão exigidos a partir da posse, não bastando a sua nomeação.

Com a posse o cargo fica provido e não poderá ser ocupado por outrem, mas o provimento só se completa com a entrada em exercício do nomeado. Se este não o faz na data prevista, a nomeação e, consequentemente, as posses tornam-se ineficazes, o que, juntamente com a vacância do cargo, deve ser declarado pela autoridade competente (MEIRELLES, 2005, p. 434).

Vale ressaltar que o concurso tem em mira a verificação dos conhecimentos teóricos e práticos do candidato, enquanto o estágio deve apurar a aptidão do exercício das funções próprias do cargo ou emprego público.

Desde que o concurso visa a selecionar os candidatos mais capazes, é inadmissível e tem sido julgada inconstitucional a concessão inicial de vantagens ou privilégios a determinadas pessoas ou categorias de servidores, porque isto cria desigualdade entre os concorrentes. Os concursados remanescentes, enquanto não esgotado o prazo de validade do concurso realizado, têm prioridade sobre os novos concursados (CF, art. 27, IV). A reserva de percentual de cargos para as pessoas portadoras de deficiência, prevista no art. 37, VIII, da CF, não afasta a exigência de caráter geral relativa ao concurso público (MEIRELLES, 2005, p. 432).

Conquanto a todos sejam aplicáveis as mesmas regras de acesso (isonomia, igualdade), reserva a Constituição Federal para alguns tratamentos diferenciado, como ocorre em relação às pessoas com deficiência, como também impõe exigências próprias para o acesso a determinados cargos (como ocorre em relação à Magistratura e ao Ministério Público).

Incide para os ocupantes de cargos e empregos públicos a proibição da acumulação de cargos remunerados, salvo se houver compatibilidade de horário e referir-se: a) à de dois cargos de professor; b) à de um cargo de professor com outro, técnico ou científico; c) à de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (art. 37, inciso XVI, da CF/88).

A Constituição Federal estabelece a regra da proibição de exercício simultâneo, remunerado, de cargos, funções e empregos públicos (art. 37, incs. XVI e XVII). O preceito abrange os agentes da Administração direta e das autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e sociedades controladas direta ou indiretamente pelo poder público (art. 37, inc. XVII, com a redação dada pela Emenda Constitucional 19/98) (MEDAUAR, 2008, p. 277).

A proibição alcança a Administração Indireta e mesmo as pessoas jurídicas de direito privado, nas quais o Estado tenha participação acionária, ainda que por meio de empresas públicas ou sociedades de economia mista. A acumulação de cargos tanto pode comprometer a eficiência (Princípio da Administração Pública) como sugere violação da igualdade ou do acesso aos cargos e empregos a todos possível.

Porém, no mesmo dispositivo que fixa a regra, a Constituição Federal abre exceções para os seguintes casos: a) dois cargos de professor; b) um cargo de professor com outro, técnico ou científico; o cargo técnico e o cargo científico exigem habilitação específica para seu provimento – por exemplo: o cargo de Procurador do Estado, o cargo de biólogo num instituto estatal de pesquisas; c) dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (alínea c, com redação dada pela EC 34, de 13.12.2001). Tais exceções significam acumulações legais, configurando direito de quem se encontra aí enquadrado. As acumulações podem ocorrer em níveis diferentes de Administração ou no mesmo nível. A Constituição Federal condiciona acumulação à compatibilidade de horários (MEDAUAR, 2008, p. 277-278).

Há, porém, cargos e carreiras com normas próprias e que podem admitir acumulação, desde que haja compatibilidade de horários: a) vereadores podem acumular cargos, desde que o horário de trabalho seja compatível, tendo direito a receber a remuneração e o subsídio; b) magistrados somente podem acumular uma função no magistério; c) promotores de justiça somente podem acumular uma função no magistério.

A Constituição Federal prevê, ainda, duas outras hipóteses de acumulação legal: o cargo de juiz e um cargo ou função de magistério (art. 95, parágrafo único, I) um cargo no Ministério Público e um cargo ou função de magistério (art. 128, § 5º, II, d) (MEDAUAR, 2008, p. 278).

É vedada, ainda, a acumulação de proventos de aposentadoria com a remuneração de cargos, empregos ou funções públicas, ressalvadas as hipóteses de acumulação possível na ativa: os cargos eletivos e os cargos em comissão. A acumulação de aposentadoria somente é possível se ela já existia na ativa.

Cargos públicos, em regra, não podem ser acumulados. Há, no entanto algumas exceções previstas constitucionalmente que visam a atender necessidades específicas da administração e ao interesse público (art. 37, inciso XV) (BERGUE, 2010, p. 27).

Prevê, por fim, a Constituição Federal a proibição de o servidor militar aceitar outro cargo ou emprego público, salvo se passar para a reserva. O acúmulo temporário é admitido, porém o militar permanecerá como agregado ao quadro da carreira que integra (art. 142, § 3º, II, da CF/88).

A Constituição Federal impõe aos servidores públicos e a outros agentes públicos a necessidade de submissão a estágio probatório, como também a avaliação especial de desempenho. No âmbito da Administração Pública Federal (art. 20 da Lei n.8.112/90), o estágio tem duração de vinte e quatro meses e a avaliação deve levar em conta: a) assiduidade; b) disciplina; c) capacidade de iniciativa; d) produtividade; e) responsabilidade.

Para os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, a Constituição Federal, no art. 41 (redação da Emenda Constitucional 19/98), possibilita a aquisição de estabilidade, após três anos de exercício – trata-se da estabilidade ordinária. Neste caso, a efetividade apresenta-se como pressuposto da estabilidade ordinária (MEDAUAR, 2008, p. 276).

O estágio probatório necessário para que o agente público seja considerado estável deve ser de três anos, conforme art. 41 da Constituição Federal. De qualquer modo, veja-se que a estabilidade somente poderá ser obtida para os ocupantes de cargos de provimento efetivo e sujeitos ao regime jurídico estatutário, não se aplicando aos celetistas ou ocupantes de cargos em comissão, ou, ainda, aos meros exercestes de funções transitórias ou excepcionais.

Na estabilidade ordinária, o período de três anos entre o início de exercício no cargo efetivo e a data de aquisição da estabilidade denomina-se estágio probatório. Segundo dispõe o § 4º do art. 41, para a aquisição da estabilidade é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (MEDAUAR, 2008, p. 277).

A estabilidade é tema recorrente e que assume posição de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas no setor público. Objeto de profunda controvérsia, o instituto da estabilidade, que é garantia constitucional que alcançam os servidores detentores de cargo público aprovados em estágio probatório, exige um exame à luz dos propósitos que determinam seus contornos conhecidos.

É importante assinalar, inicialmente, que a possibilidade de aquisição de estabilidade constitui um dos principais traços que caracterizam cargos públicos. Não é demais pontuar que a estabilidade não existe em empregos públicos, independentemente da submissão obrigatória das pessoas a concurso público como requisito para investidura (art. 37, inciso II, da Constituição da República). Isso porque o concurso público é instrumento de garantia de igualdade relativa para o acesso a cargos e empregos públicos (independentemente de regime jurídico), ao passo que a estabilidade é garantia de segurança no cargo, própria, portanto, do regime estatutário (BERGUE, 2010, p. 29).

Desbordando os numerosos e robustos argumentos que possam sustentar tanto a necessidade de existência da estabilidade quanto os aspectos negativos por ventura dela decorrentes, o fato é que, desde a promulgação da Constituição Federal vigente, a estabilidade não se dá mais no serviço público, mas no cargo.

Importante ressaltar que a estabilidade e o estágio probatório são institutos que não se confundem. Analisando os dois institutos, poderíamos chegar às seguintes conclusões: a) A estabilidade é um direito do servidor à permanência no cargo, enquanto o estágio probatório é um direito da Administração submeter aquele contratado com base na Lei 8.112/90 à comprovação da aptidão para o cargo; b) O estágio probatório reporta-se ao cargo público; a estabilidade diz respeito ao serviço público; c) O estágio probatório para o servidor público é um instituto infraconstitucional, mas a estabilidade é um instituto constitucional (MAZZA et al. 2011, p. 91).

Desta forma, a realização de concurso público que importe investidura em novo cargo público implica submissão do agente público à realização de novo estágio probatório, com vistas à aferição das condições para a aquisição de estabilidade no cargo.

2.7 ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

São de importante relevância para o gestor público o desenvolvimento da capacidade de prescindir relações da realidade organizacional e compreendê-las com expressivo grau de profundidade. Nesse particular, reside, pois, um dos mais importantes

papéis essenciais reservados às teorias da administração, ou seja, a compreensão dos fenômenos organizacionais.

É de central relevância para o gestor público o desenvolvimento da capacidade de abstrair relações da realidade organizacional e compreendê-las com significativo grau de profundidade. Nesse particular, reside, pois, um dos papéis essenciais reservados às teorias da administração – a compreensão dos fenômenos organizacionais (BERGUE, 2010, p.85).

O processo de análise organizacional é importante para as organizações, inclusive as públicas, já que identifica os problemas organizacionais e as ações para resolução da problemática identificada, sendo que esses problemas são identificados e soluções são encontradas para que se solucionem os mesmos.

A análise das variáveis organizacionais acontece de acordo com sua complexidade e especificidade das organizações.

Admitindo-se ser o corpo teórico da administração um conjunto de lentes capazes de auxiliar na análise e no diagnóstico organizacional são necessários modelos (técnicas e meios) que permitam a incidência coerente desses postulados teóricos. Nessa linha, propõe-se que a análise, especialmente para fins de compreensão da dinâmica humana na organização, pode ser desenvolvida a partir das seguintes perspectivas, que se interpenetram e influenciam mutuamente, quais sejam: estrutura, processos, pessoas e desempenho (BERGUE, 2010, p. 86).

Desta maneira, a análise organizacional não pode desprezar qualquer dessas dimensões (estrutura, processos, pessoas e desempenho), sob pena de potencialmente comprometer o diagnóstico dos modelos de gestão vigentes, e a eventual proposição de mudança ou desenvolvimento organizacional, bem como as correspondentes políticas de intervenção e implementação.

Existem modelos de gestão que auxiliam os administradores para que os mesmos façam uma boa administração. Os modelos devem ser analisados e aproveitados no que tem de melhor.

Inerente ao modus operandi da administração pública brasileira é a cultura reprodutiva vista de modelos concebidos não somente no Exterior e reproduzidos internamente, mas a incompatibilidade entre as esferas federativas – União, estados e municípios -, que são demasiadamente distintas não somente entre si, mas entre as próprias unidades. Nesse particular, é de se destacar os limites e as distorções relacionadas à noção de modelo. Os modelos são estruturas de conhecimento que têm sido utilizadas tipicamente antes com o intuito de aplicação direta, que como elemento de referência e reflexão para a produção de conhecimento novo. Nesses termos, a assunção de um modelo acabado priva o agente de sua formulação, ainda que o faça na forma de ajustes a partir de seus elementos periféricos. A aplicação direta, sem crítica do que é produzido no Exterior tem como valor determinante, não somente a crença na possibilidade de generalização do conhecimento a despeito das realidades em que são concebidos e em que são utilizados, mas na aparente superioridade da produção de origem exógena (BERGUE, 2010, p. 88).

Esses modelos devem ser analisados e verificados para que se possa utilizar o melhor do que propõe para que consigam auxiliar o administrador em suas funções.

2.8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ÁREA PÚBLICA

De acordo com Santos (2009), “[...] a ideia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. Administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.”.

Santos (2009), ressalta que “[...] A gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico”. Sabe-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública. Então, conforme Bergue (2007), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração incentivos, atuação e integração social.

De modo geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-a como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo.

Com a Constituição de 1988 teve início um processo de mudança com relação ao nepotismo, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiça, formando seu quadro de funcionários através de concursos públicos (pessoas capacitadas e habilitadas) que oferecem aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público.

Como resultado da constituição de 1988, houve muitas mudanças no setor público. Mudanças essas que têm o objetivo de tornar as contratações junto ao setor público,

mais transparentes e profissionais, minimizando, diminuindo a incidência do nepotismo e perseguições políticas. Neste período, foi apresentada a toda cúpula da administração pública o concurso público, também a estabilidade no emprego público foi introduzida na administração direta, portanto, as contratações na área pública passam a ser realizadas através de concursos, um meio mais transparente, aberto, mais justo e com critérios e princípios técnicos.

Referente a essas mudanças, Lemos (2010) afirma que, “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho. ” Segundo o mesmo autor, é improdutivo a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Ao se referir aos recursos humanos.

Para Dutra (2009), “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, coma adoção de medidas corretivas”.

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

Os Recursos Humanos das organizações públicas precisam ser compostos de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores. O que está acontecendo no setor privado.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (2007), os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho;

implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”.

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005), “[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo”.

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes”.

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005).

A finalidade de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar, dar suporte, resolver as questões referentes aos Recursos Humanos das organizações, tanto na gestão públicas como na gestão privada. Desenvolvendo competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Ribeiro (2007), um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

Quando se contrata, é necessário ter regras determinadas para liderar, visando alcançar os objetivos e os resultados planejados. Portanto, políticas bem planejadas auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições.

Segundo Dutra (2009), a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização.

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar a organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário. (DUTRA 2009, p. 42).

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas as contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Siqueira e Mendes (2009), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”.

A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização.

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que em outros possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

- a) a administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) administração de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas. (GEMELLI & FILIPPIM, 2010)

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional,

resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência (PIRES, 2005).

Segundo Pires (2005), para vários estudiosos, o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas; refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, a capacidade de fazer uso do conhecimento; já a atitude se relaciona a um sentimento, uma emoção, a aceitação ou a rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações, ou seja, querer fazer. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

O quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso, Pires (2005) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. ”

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires (2005, p. 26), um curso de formação bem estruturado objetiva:

Proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

É sabido que o recrutamento e a seleção são muito importantes no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a organização. Conforme o mesmo autor Pires (2005), ao efetuar-se o recrutamento e a seleção, é preciso definir os resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados e criar uma equipe permanente de seleção, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas mensurar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, considerando as características do cargo ou posto que seja ocupado.

A gestão de pessoas deve se atentar mais às inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses, pois tais questões no setor público são recentes, necessitando da realização de vários estudos para uma compreensão maior do tema (PIRES, 2005).

Para Pires (2005), “[...] ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregadas objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas”. Cada organização deve considerar as particularidades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas, pois ela é a combinação de pessoas e de tecnologia visando a atingir determinados objetivos.

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos. (PIRES, 2005, p. 36)

O desenvolvimento de recursos humanos é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltado são desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Segundo Bergue (2007), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode enfocar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas”.

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores, nos quais suas habilidades melhores contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

3 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado a forma do desenvolvimento da pesquisa, pois visa permitir, através da exposição detalhada dos passos seguidos quando da formulação e desenvolvimento do estudo em questão e possibilita ao leitor subsídios para a compreensão do mesmo.

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 2008) para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos.

Lakatos e Marconi (2007) afirmam que a utilização de métodos científicos não é exclusiva da ciência, sendo possível usá-los para a resolução de problemas do cotidiano. Destacam que, por outro lado, não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Nesse sentido, a metodologia, é utilizada para ordenar e justificar detalhes dos métodos desenvolvidos durante a investigação da pesquisa.

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2000), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios:

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Nesse sentido, Gil (2008) descreve que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Dessa forma, pode-se dizer que esta pesquisa classifica-se como descritiva, porque visa relatar as características dos servidores do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos do município de Limoeiro do Norte, CE, a partir do uso de questionário.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, levantamento e de estudo de caso.

Gil (2008) descreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em

quase todos os estudos exigidos algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisa desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Gil (2008) também relata o que seja pesquisa de levantamento, de acordo com o mesmo, a pesquisa deste tipo se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se a solicitar de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes dos dados coletados.

E, por fim Gil (2008) descreve que os estudos de campo apresentam muitas semelhanças com os levantamentos. Distinguem-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Primeiramente, os levantamentos procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões proposta do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequências o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Com isso, busca-se com a pesquisa em questão estudar de forma mais profunda e exaustiva o objeto do trabalho proposto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Desta forma, a pesquisa é bibliográfica pela utilização de teses, dissertações, artigos, livros, jornais, sites na internet para desenvolver e suportar os objetivos propostos. Ela é de levantamento, pois coleta diretamente as informações sobre o objeto estudado. E é estudo de caso pela utilização de instrumentos como questionários.

As pesquisas científicas podem ser classificadas, quanto a natureza, em dois tipos básicos: qualitativa e quantitativa e um misto dos dois tipos. No entanto para a pesquisa foi utilizado à pesquisa quantitativa.

Na visão de Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análises de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA

Para a pesquisa foi delimitada uma área de pesquisa, optou-se por apenas os serem aplicados questionários aos servidores vinculados ao Departamento de Pessoal e Recursos humanos do Município de Limoeiro do Norte, CE.

O questionário foi aplicado para 11 servidores sendo quase todo respondido, correspondendo 97,45% a amostra da população, com dados gerados chegaram-se os resultados da presente pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde a parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001).

Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental. No caso desta pesquisa, utilizar-se da técnica com questionário e a observação.

Segundo Gil (2008), a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa.

Segundo Cervo & Bervian (2002), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Para realizar a coleta de dados antes da entrega dos formulários que representam o procedimento de entrevista, tive contato com os profissionais explicando o problema pesquisa do trabalho e me comprometendo ao sigilo de informações nela colocadas, essas consideradas

informações de cunho qualitativo, obtendo assim o consentimento verbal dos diretores e demais profissionais para a realização do trabalho.

Foram aplicados questionários com caráter quantitativo (perguntas fechadas), a abordagem do estudo de caso para a análise quantitativa consiste num modo peculiar de coletar, organizar e analisar dados. O propósito é reunir informações inteligíveis, sistemáticas e em profundidade sobre o caso de interesse.

3.3.1 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Após identificação da população, realizou-se a coleta das informações por meio de questionário, contendo apenas questões fechadas. Tal instrumento, anexo neste trabalho, é composto por 27 questões de múltipla escolha, sendo este questionário aplicado entre os dias 09 de maio a 10 de maio de 2019. Marconi e Lakatos (2003) descrevem o questionário como sendo um instrumento de coleta de dados, composto por uma série sistemática de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Sobre o preenchimento do questionário, cada um foi respondido pelos colaboradores do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos, no qual tinham o conhecimento do assunto apresentado.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas da pesquisa foram apresentadas em forma de tabela e/ou gráfico. A tabulação dos dados foi elaborada em forma de gráficos, constando os percentuais com duas casas decimais após o número inteiro e na tabela também com os percentuais com duas casas decimais após o número inteiro.

Os dados quantitativos foram obtidos na pesquisa, os resultados foram adquiridos depois de divididos e analisados a tabulação do questionário. Analisaram-se aspectos pertinentes ao perfil da população estudada e em seguida a percepção e importância ao Departamento de Pessoal e Recursos Humanos no município.

3.4.1 Técnicas de análise: Tabulação

Gil (2008) descreve que tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise. Pode haver tabulação simples ou cruzada. A tabulação

do primeiro tipo, que também é denominada marginal, consiste na simples contagem das frequências das categorias de cada conjunto. A tabulação cruzada, por sua vez, consiste na contagem das frequências que ocorrem juntamente em dois ou mais conjuntos de categorias.

Logo após os dados auferidos com a aplicação do questionário, realizou-se a análise das informações obtidas. As respostas coletadas foram tratadas de forma quantitativa, por meio de estatística e com a utilização do programa Microsoft Excel.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, a caracterização do Município Limoeiro do Norte, CE e o perfil dos respondentes do questionário. Após são ratificados os aspectos relacionados à aplicação no departamento pessoas do Município e os resultados da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

O município de Limoeiro do Norte é um município brasileiro, no estado do Ceará, na Região Nordeste do Brasil. Localizado na Mesorregião do Jaguaribe, na Microrregião do Baixo Jaguaribe, no Vale do Jaguaribe. É a cidade polo da Região Jaguaribana por conta de seu forte comércio, estratégica localização geográfica e pioneirismo em serviços públicos e privados de educação e saúde.

Existem muitas controvérsias sobre a origem do nome da cidade. Uma das correntes diz que o topônimo limoeiro é uma alusão as plantações de limoeiros feitas pelos índios Paiacu. Outra tese muito forte é de que se deve ao Sítio Limoeiro da família Rodrigues que veio de Pernambuco no século XVIII. Sua denominação original era Vila de São João do Jaguaribe, depois Vila do Limoeiro. Desde 1943, a cidade passou-se a se chamar Limoeiro do Norte para distingui-la do topônimo Limoeiro, do município do estado de Pernambuco.

As terras da ilha fluvial formada pelos rios Jaguaribe e Banabuiú e pelas suas respectivas margens eram habitadas por diversas etnias Tapuias, entres elas os Paiacu. Com a definitiva ocupação do território do Ceará na segunda metade do século XVII, chegaram os portugueses oriundos do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco nesta região, a qual a exploraram em seus mínimos detalhes. Depois de combates que fizeram parte da Guerra dos Bárbaros, a construção da Fortaleza Real de São Francisco Xavier da Ribeira do Jaguaribe e o deslocamento dos indígenas, nestas terras foram implementadas a pecuária, o que foi o impulso decisivo para o estabelecimento e surgimento deste núcleo agropecuário. O desenvolvimento urbano deu-se ao redor da capela de Nossa Senhora da Conceição (hoje em dia Diocese), que foi construída a partir de 1845, quando Limoeiro do Norte pertencia a São Bernardo de Russas, ainda por cima tem se uma história de que a cidade é chamada de Limoeiro, devido ao primeiro pároco da Igreja Matriz ter plantado um limoeiro, e assim a cidade acabou com esse nome.

Limoeiro do Norte, CE, é conhecido também como a Terra das Bicicletas, pelo elevado número de bicicletas no Século XX, além de ser comum que crianças aprendam muito cedo a andar de bicicleta. Em razão de suas belezas naturais e seu vanguardismo nas áreas religiosas e educacionais, o município também ficou conhecido como a "Princesa do Vale".

Segundo dados do IBGE, o município de Limoeiro do Norte, CE, tinha em 2018 uma área territorial de 750, 068 km², sua população nesse mesmo ano era estimada de 59.278 pessoas. A Densidade demográfica segundo os dados deste instituto em 2010 era de 74,91 hab./km², e IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) de 0, 682 neste mesmo ano. Em 2017 este município apresentava despesas empenhadas com valores de 106.746,35266 R\$ e PIB per capita de 15.842,68 R\$

4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

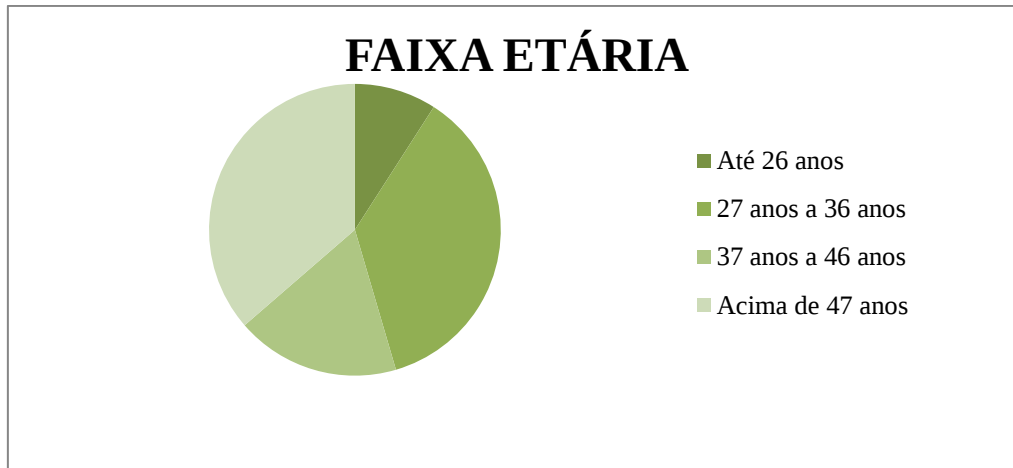
Para compreender os resultados coletados, neste capítulo apresentam-se as tabelas e/ou gráficos com os dados resultantes do questionário, junto à análise dos dados. A pesquisa possui 27 (vinte e sete) questões para melhor analisar o Departamento de Pessoal e Recursos Humanos do município estudado.

Inicialmente a pesquisa buscou conhecer a faixa etária dos entrevistados do questionário, conforme pode ser examinado o resultado na Tabela 1 e no Gráfico 1.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 26 anos	1	9,09%
27 anos a 36 anos	4	36,36%
37 anos a 46 anos	2	18,18%
Acima de 47 anos	4	36,36
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

A observação dessa pesquisa mostra que houve um empate de 36,36% dos interrogados que possuem 27 anos a 36 anos e acima de 47 anos e que tem idade, 18,18% entre 37 anos a 46 anos. Com apenas 9,09% foram os entrevistados que apresentam idade de até 26 anos.

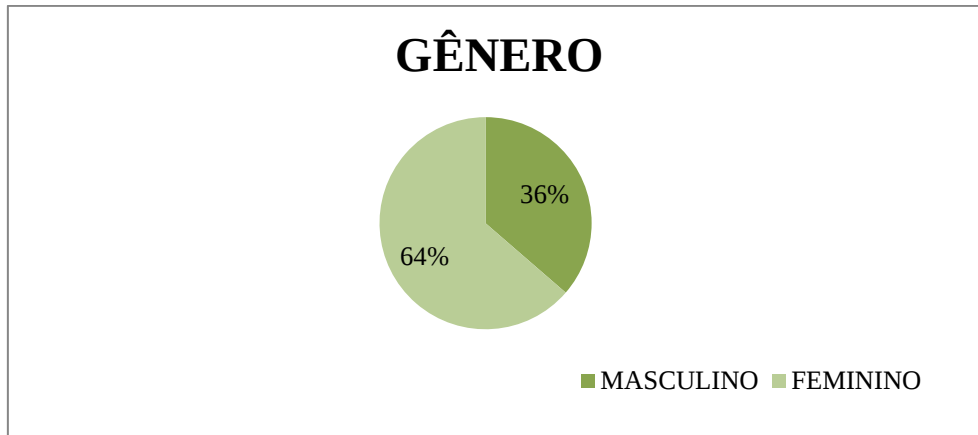
Nesta questão de número 2, procurou identificar o sexo dos entrevistados, como podemos observar na Tabela 2 e no Gráfico 2.

Tabela 2 – Gênero dos entrevistados do questionário

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	7	64%
Masculino	4	36%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados do questionário



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Como podemos observar, os dados obtidos ficaram bem diferenciados, onde 64% dos interrogados são mulheres, enquanto 36% são homens.

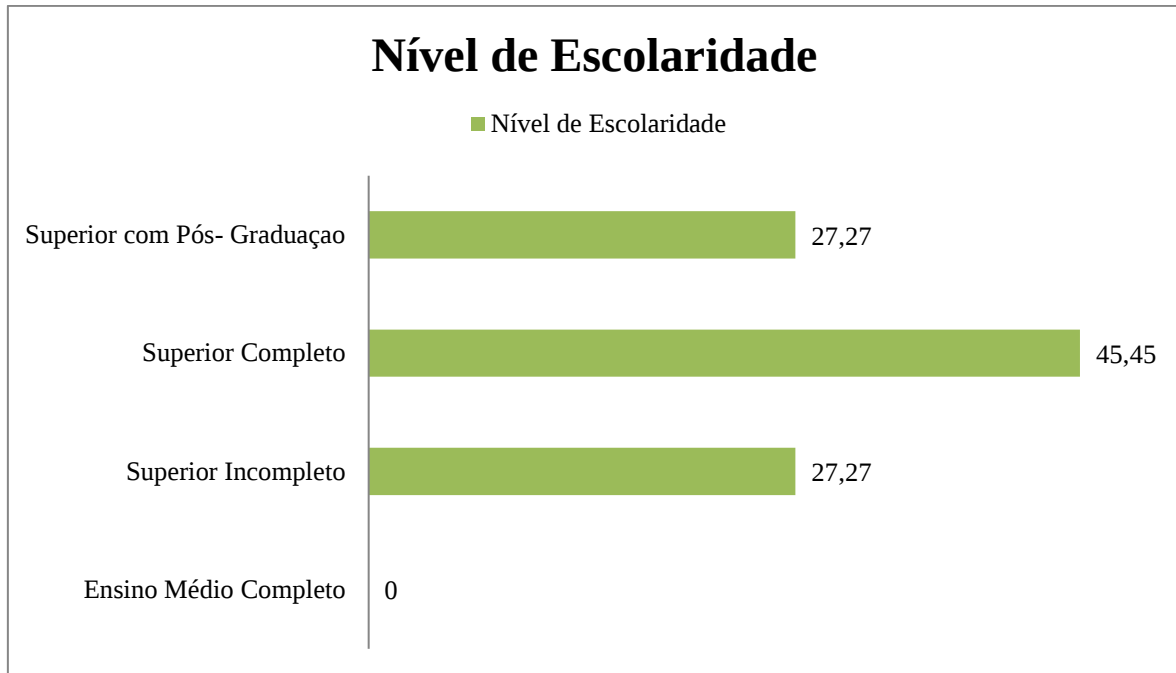
A presente pesquisa procurou analisar qual é o nível de escolaridade dos entrevistados. Na Tabela 3 e no Gráfico 3, pode-se conferir o resultado.

Tabela 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino Médio Completo	0	0,00%
Superior Incompleto	3	27,27%
Superior Completo	5	45,45%
Superior com Pós-graduação	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Conforme dados levantados nessa questão, percebe-se que a maioria 45,45% dos representantes tem nível superior completo, e que 27,27% têm nível superior incompleto e superior com pós-graduação.

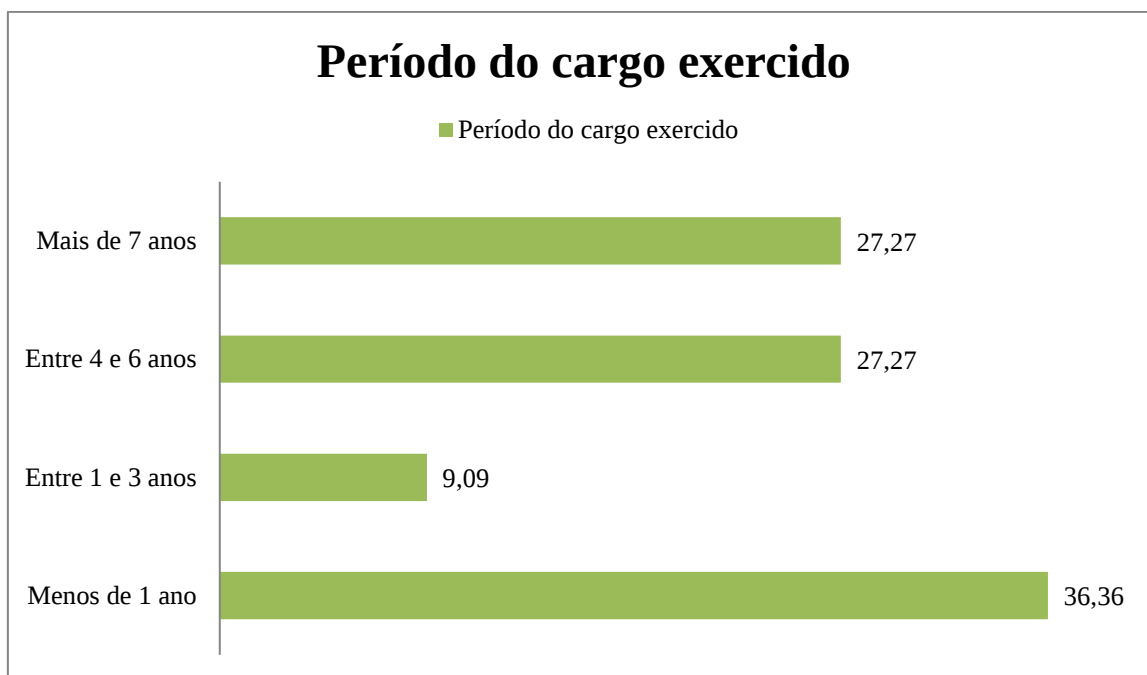
Procurou-se analisar o período que os entrevistados ocupam no cargo/função. Conforme podem ser observadas na Tabela 4 e no Gráfico 4.

Tabela 4 – Período de exercício do cargo/função dos entrevistados

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	4	36,36%
Entre 1 e 3 anos	1	9,09%
Entre 4 e 6 anos	3	27,27%
Mais de 7 anos	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 4 – Período de exercício do cargo/função dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Esta questão mostra que houve um empate de 27,27% nos que ocupam entre 4 e 6 anos mais de 7 anos, sendo que esse percentual representa que os funcionários ocupam cargos efetivos no setor. Sendo que 36,36%, a maioria, dos entrevistados ocupam seus cargos a menos de 1 ano e apenas 9,09% estão entre 1 a 3 anos.

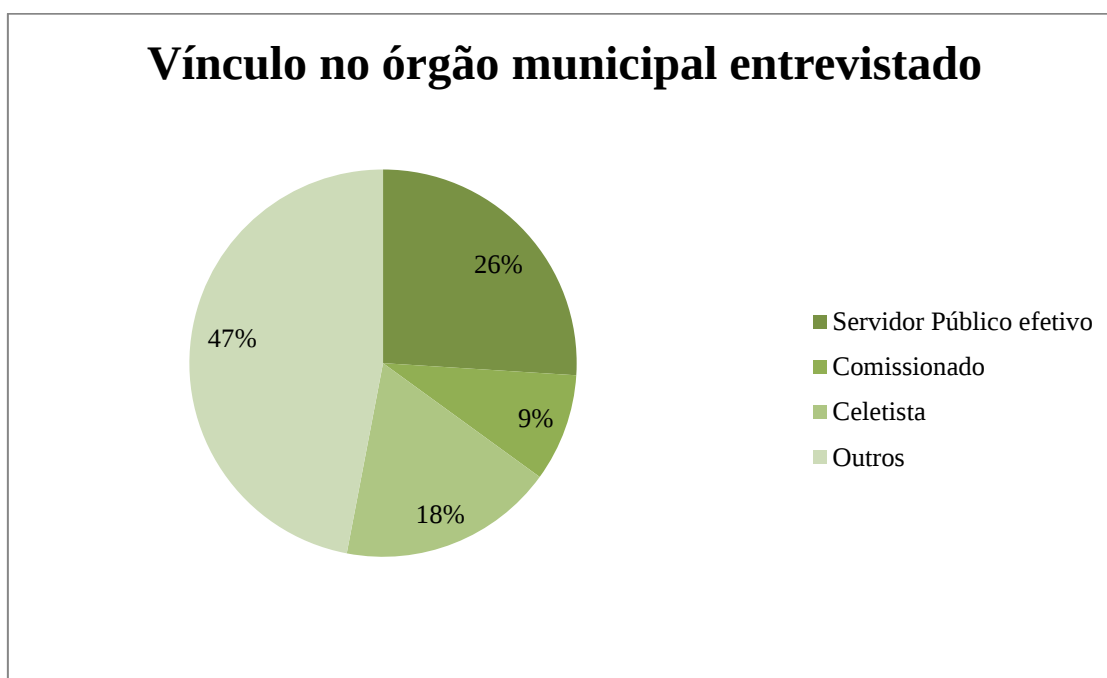
A pesquisa procurou avaliar qual o vínculo que os entrevistados têm no órgão municipal onde atuam. Observa-se que na Tabela 5 e Gráfico 6, podem-se analisar os resultados.

Tabela 5 – Vínculo no órgão municipal dos entrevistados

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Servidor Público efetivo	6	54,55%
Comissionado	3	27,27%
Celetista	1	9,09%
Outros	1	9,09%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 5 – Vínculo no órgão municipal do entrevistado



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Observaram-se nesta pesquisa que 26% dos entrevistados são servidores públicos efetivos, sendo 9% são comissionados, 18% responderam celetistas e 47% outros. O que demonstra que no setor pessoal a maioria é de servidores não concursados.

No entanto Mendauar (2008) afirma que: “Segundo o art. 37, II, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e título, salvo o cargo em comissão”.

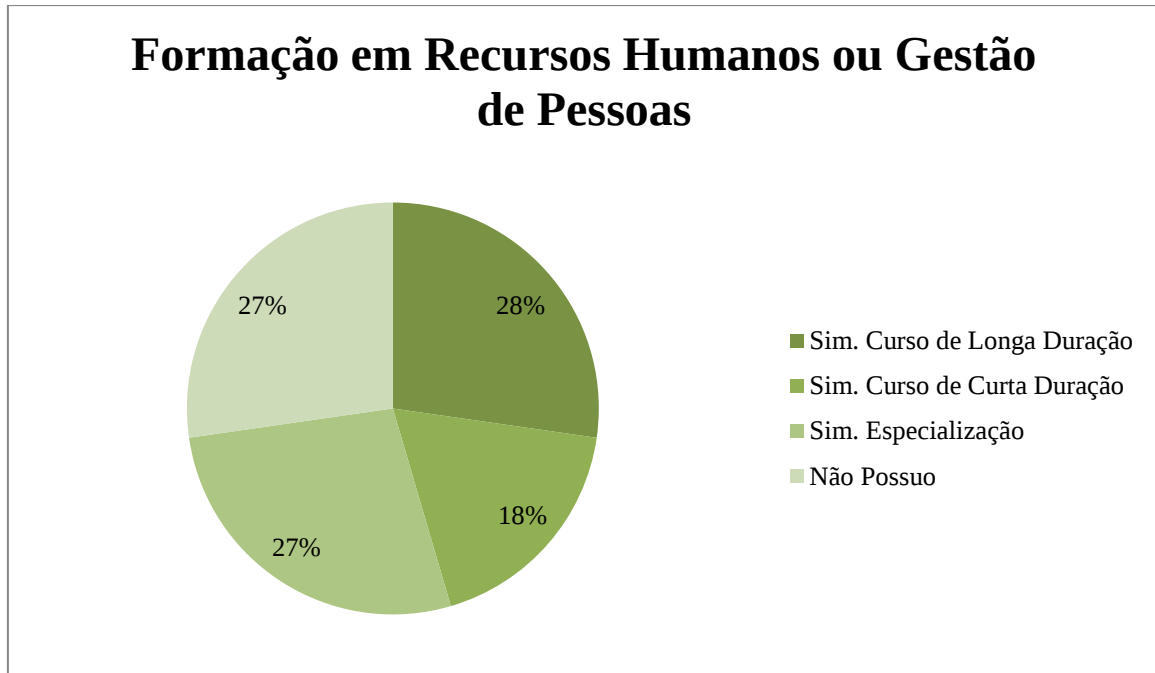
Buscou-se conhecer que tipo de formação os entrevistados possuem. O resultado pode ser observado na Tabela 6 e no Gráfico 6.

Tabela 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim. Curso de Longa Duração	3	28%
Sim. Curso de Curta Duração	2	18%
Sim. Especialização	3	27%
Não possui	3	27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 6 – Possui formação em Recursos Humanos ou gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

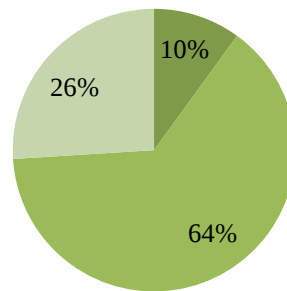
Analisou-se que a maioria dos servidores, ou seja, mais de 50% possuem cursos na área de recursos humanos ou gestão de pessoas e que 27% não possuem curso na área. Portanto a pesquisa demonstrou que os servidores estão se especializando para atuar melhor na administração pública.

Na questão de número 7, realizado a seguinte pergunta: Sobre departamento de Pessoal e Recursos Humanos, na Prefeitura de Limoeiro do Norte, julgue o item que melhor caracteriza. No gráfico 7 poderemos analisar conforme as respostas dos entrevistados.

Gráfico 7 – Características do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos

Característica do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos

- Possui um setor específico para Recursos Humanos
- Possui um setor de Recursos Humanos que também faz o serviço de departamento de Pessoal
- Possui apenas o setor de Departamento de Pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

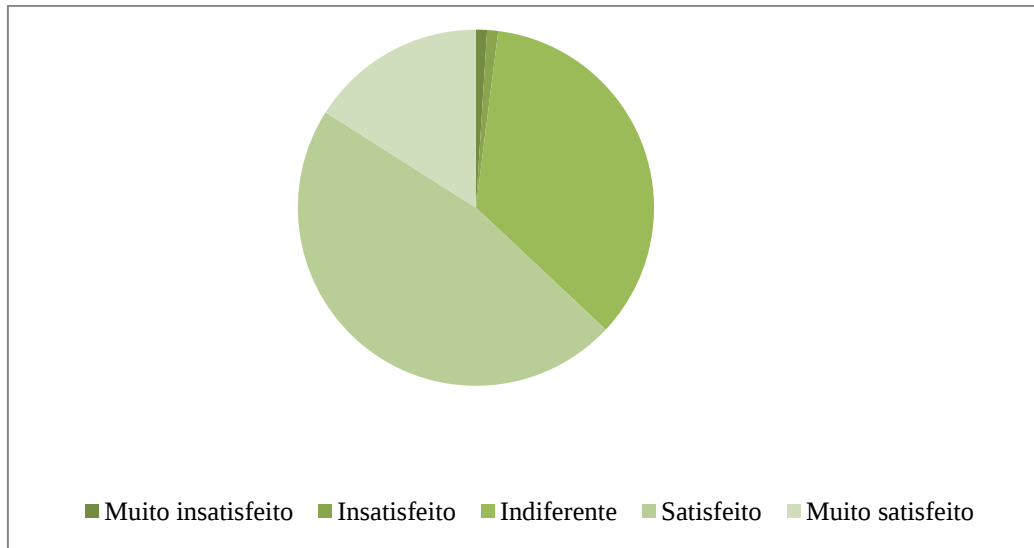
Conforme os entrevistados, pode-se perceber que 10% responderam possui um setor de recursos, enquanto 26% responderam possuir apenas o setor de Departamento de Pessoal. Enquanto 64% responderam possuir um setor de Recursos Humanos que também faz o serviço de departamento de pessoal, demonstrando que o setor desempenha várias funções possibilitando uma sobre carga aos servidores.

Segundo Gil (2001), o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas.

Na questão 8 indagou-se a seguinte pergunta: Sobre o grau de dificuldade para aprender as tarefas relacionadas à sua função?

Esta pergunta foi de suma importância para o estudo, tendo em vista que o mesmo propõe a aplicação de um programa de treinamento, evidenciando a dificuldade no aprendizado das tarefas, conforme mostra o gráfico, obtivemos os seguintes números:

Gráfico 8- Dificuldade em Aprender as Tarefas Relacionadas à função



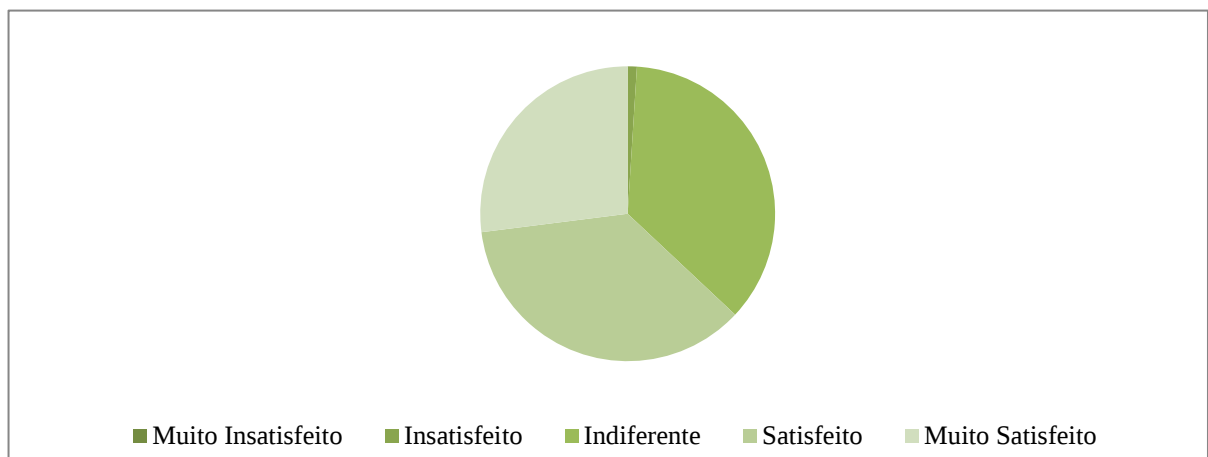
Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Com a análise constata-se que 1% dos servidores respondeu muito insatisfeito, 1% respondeu insatisfeito, 35% responderam indiferente, 47% responderam satisfeitos e apenas 16% muito satisfeito quando começou a trabalhar, ou seja, quando foram empossados tiveram dificuldade no aprendizado das tarefas.

Pode-se observar que a maioria dos respondentes ficou satisfeita e/ou muito satisfeito, porém apesar de positivos o dado não descarta a necessidade de treinamento com os referidos profissionais, pois leis e sistemas estão sempre se modernizando.

Na questão 9 foi perguntado: Qual a sua satisfação em relação à dificuldade por parte da sua equipe em ensinar as tarefas inerentes as suas funções?

Gráfico 9 – Disponibilidade de equipe em Ensinar as Tarefas

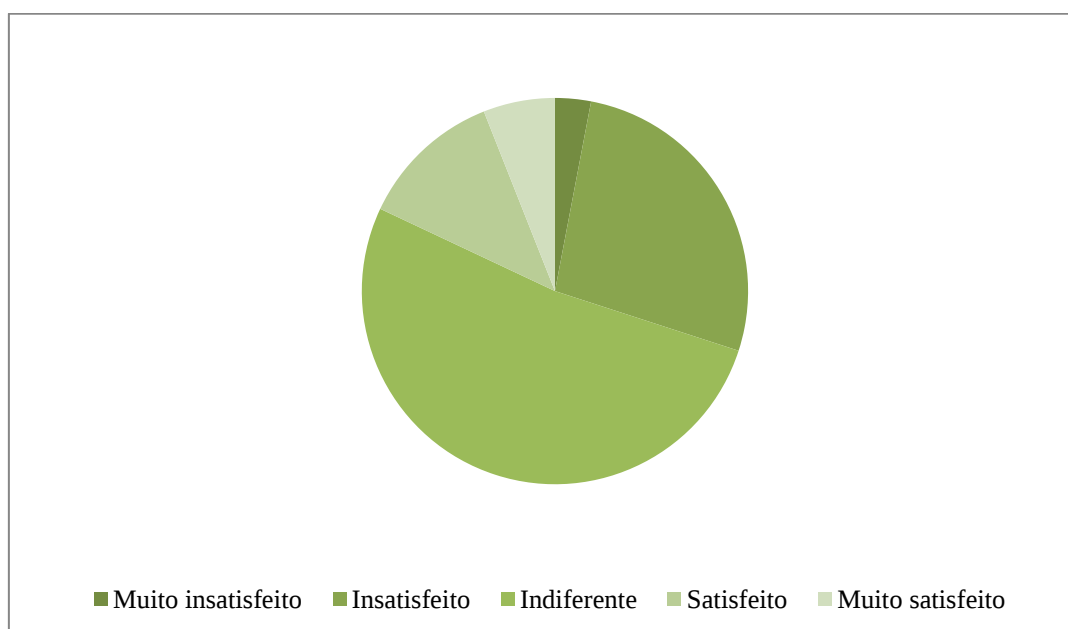


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Através da análise pode-se perceber que 0% respondeu está muito insatisfeito, 1% respondeu está insatisfeito, 36% responderam indiferente, enquanto, 36% responderam satisfeito e 27% muito insatisfeito. Conclui-se que a equipe de trabalho disponibiliza de seus conhecimentos para os novos integrantes desenhar suas tarefas.

Na questão de número 10, indagou-se a seguinte pergunta: Em relação à instituição, a mesma dá condições de treinamento/ desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo, como você avalia essa questão? Assim, passaremos a análise do gráfico- 10.

Gráfico 10 – Condições de treinamento/desenvolvimento para aprendizado contínuo.

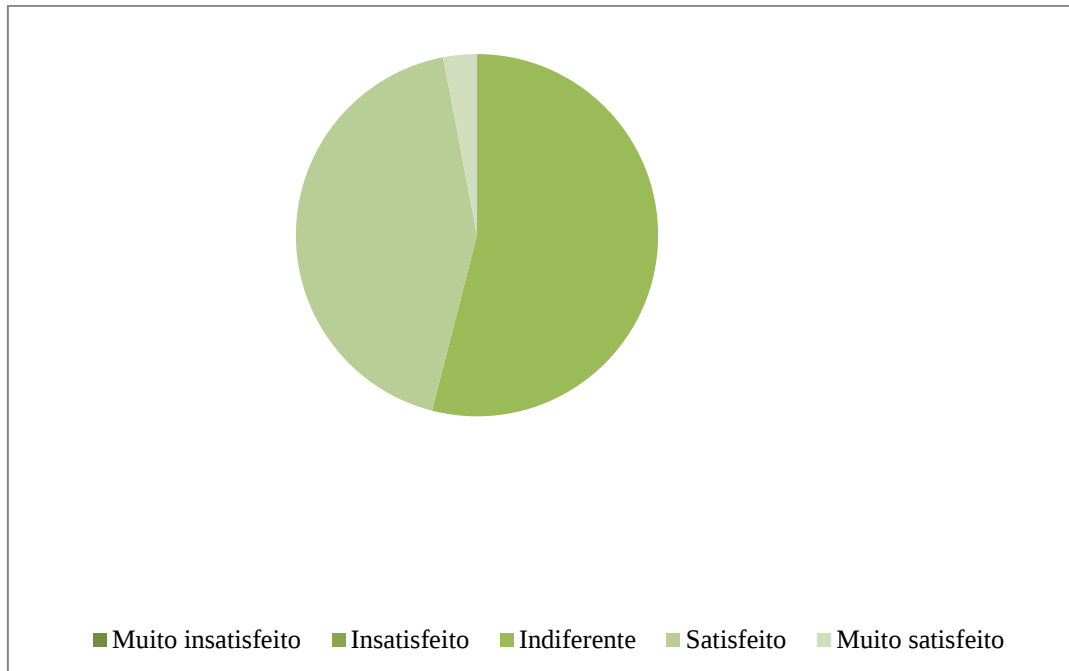


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Na análise da pergunta é possível compreender que existe indiferença dos servidores perante a pergunta, pois suas respostas apontam para essa compreensão, sendo que foram 3% muito insatisfeito, 27% insatisfeito, 52% indiferente, 12% responderam satisfação e 6% responderam muito satisfeito. Pode-se observar que por essa indiferença ou insatisfação, demonstra que os servidores sentem a necessidade de participar de treinamentos para obter desenvolvimento para um aprendizado contínuo, ensino este que possibilitará boas práticas no ambiente profissional.

Na questão número 11 a seguinte pergunta foi questionada: Em sua opinião, como você avalia o desempenho com eficiência as tarefas inerentes ao seu cargo?

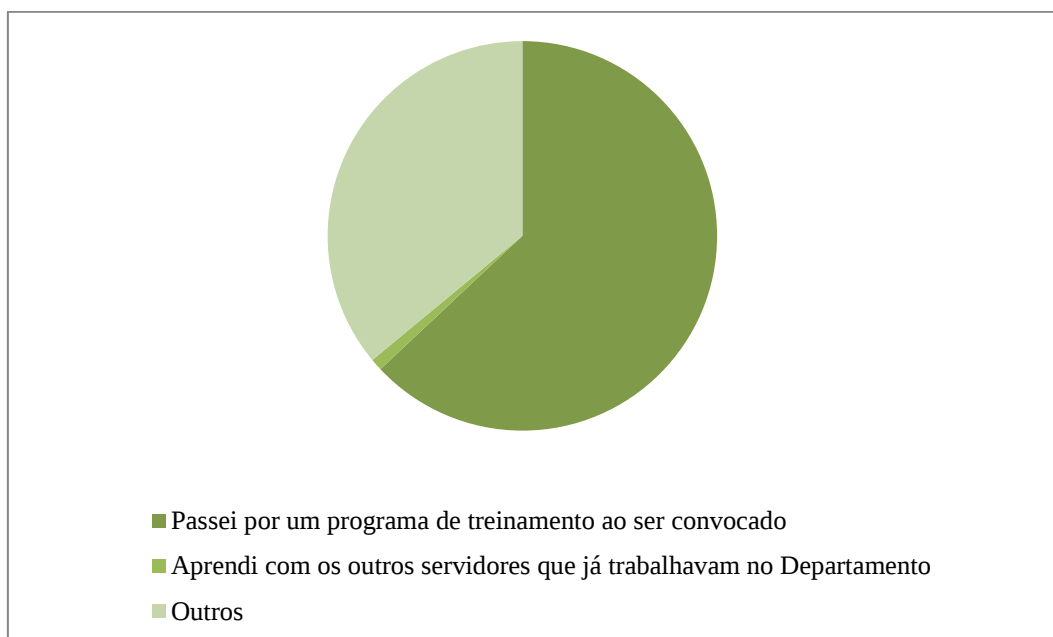
Gráfico 11 – Desempenho eficiente das tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Conforme análise do gráfico encontrou-se o seguinte resultado: 0% respondeu muito insatisfeito e insatisfeito, 54% responderam indiferentes, enquanto 43% responderam satisfeitos e 3% muito satisfeito. Apesar de significativa porcentagem quanto ao grau de satisfação, a grande maioria ficou indiferente, sinais esse que demonstram insegurança dos servidores se estão desempenhando suas funções com eficiência.

Na questão de número 12 indagou-se: Como aprendeu a desempenhar as tarefas inerentes ao seu cargo? Esta indagação tem a intenção de se demonstrar como ocorre o aprendizado das tarefas no Departamento de Recursos Humanos para os recém-contratados ou quando são remanejados de outros setores para atuarem no Departamento de Pessoal e Recursos Humanos

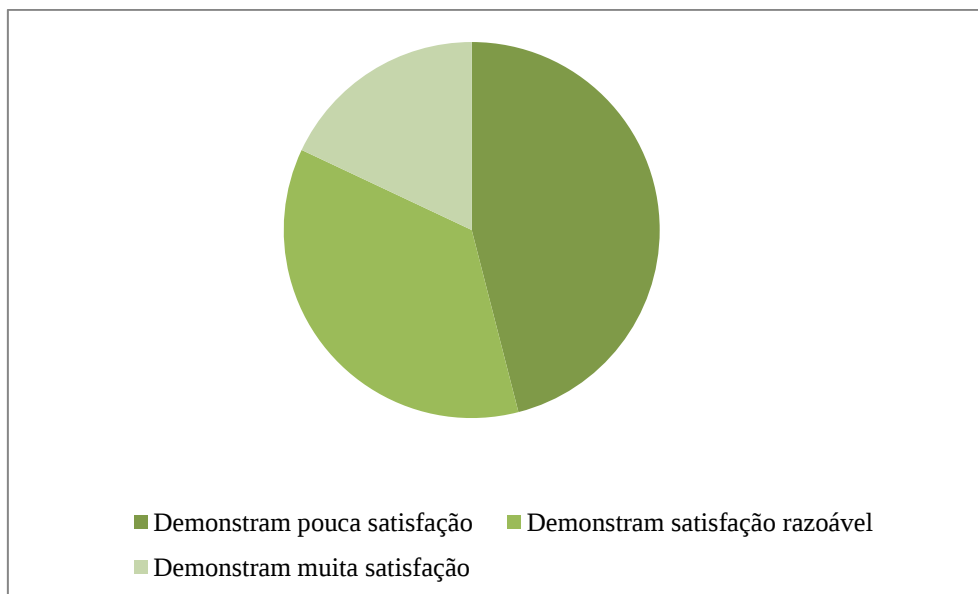
Gráfico 12 – Aprendizado das tarefas

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Pode-se analisar que 63% dos servidores do Departamento aprenderam as tarefas inerentes ao seu cargo com servidores que já trabalhavam no local, 36% aprenderam de outras formas, e apenas 1% passou por programa de treinamento ao ser convocado. Diante do que foi possível observar pelos dados não existe um sistema de treinamento para os que estão a exercer, nem para os que são recém contratados, dificultando assim o aprendizado, já que precisaram de ajuda dos veteranos ou trazer aprendizados de cursos ou empregos anteriores, dentre outros.

Na questão número 13 tiveram a seguinte indagação: Quando você é solicitado para atendimento de demandas dos demais colaboradores, qual a satisfação dos mesmos? Este questionamento reforça os benefícios que o treinamento traz aos servidores, para melhor desempenho de suas funções, comprovados pelos 46% conforme representação gráfica.

Gráfico 13 – Grau de satisfação dos colegas



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Pelo Gráfico 13 é possível observar que os respondentes demonstram pouca satisfação em desempenhar atividades de seus colaboradores, sendo que um fator que pode contribuir para dessa insatisfação é o fato de não ter treinamento, ou qualificação necessária para estar desenvolvendo tal função, assim acarretando desconforto e insatisfação profissional.

Na questão de número 14, verificou-se uma avaliação sobre gestão de pessoas no setor público, e conforme respondido pelos entrevistados teve os seguintes resultados apresentado na tabela 7:

Tabela 7 – Avaliação das Afirmações sobre Gestão de Pessoas no Setor Público.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
A Gestão de Pessoas no Setor Público é essencial para a garantia da eficiência da administração dos recursos humanos na administração pública	10	90,91%
A maioria da população é descrente quanto à importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público.	5	45,45%
Os modelos de Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas são importantes somente para as organizações privadas	1	9,09%
Os governos investem muito pouco em implantação de recursos para melhorar a Gestão de Pessoas dentro dos órgãos públicos.	10	90,91%
A valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humanos dentro do Órgão Público.	9	81,82%
O custo da implantação de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevada e não oferece vantagens a Administração Pública.	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Do exposto, analisou que houve um empate de 90,91% dos entrevistados que concordam que a gestão de pessoas no setor público é essencial e os governos investem pouco recurso na gestão de pessoas, evidenciando-se que esses dois pontos são importantes para uma administração de recursos humanos mais eficientes, mas que deve ser mais valorizada pelo setor público.

Verifica-se que 81,82% acham que a valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humano dentro do Órgão Público.

Já 45,45% dos entrevistados acreditam que a maioria da população é descrente quanto à importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público. Esta questão demonstra que ainda existe preconceito em relação ao setor público e sua importância para a gestão do município.

Somente 9,09% acreditam que os modelos de planejamento estratégico na área de Gestão de Pessoas são importantes somente para as organizações privadas.

Nenhum dos respondentes crê que o custo de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevado e não oferece vantagens a Administração Pública. Esta questão reforça a ideia de que os respondentes têm consciência da importância da Gestão de pessoas para o setor público.

Portanto Gil (2001) esclarece que Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Procurou-se conhecer na questão de número 15 se existe Planejamento Estratégico no Departamento de Pessoal. Através da Tabela 8 e do Gráfico 14, consta a análise.

Tabela 8 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	2	18,18%
Não	8	81,082%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Gráfico 14 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

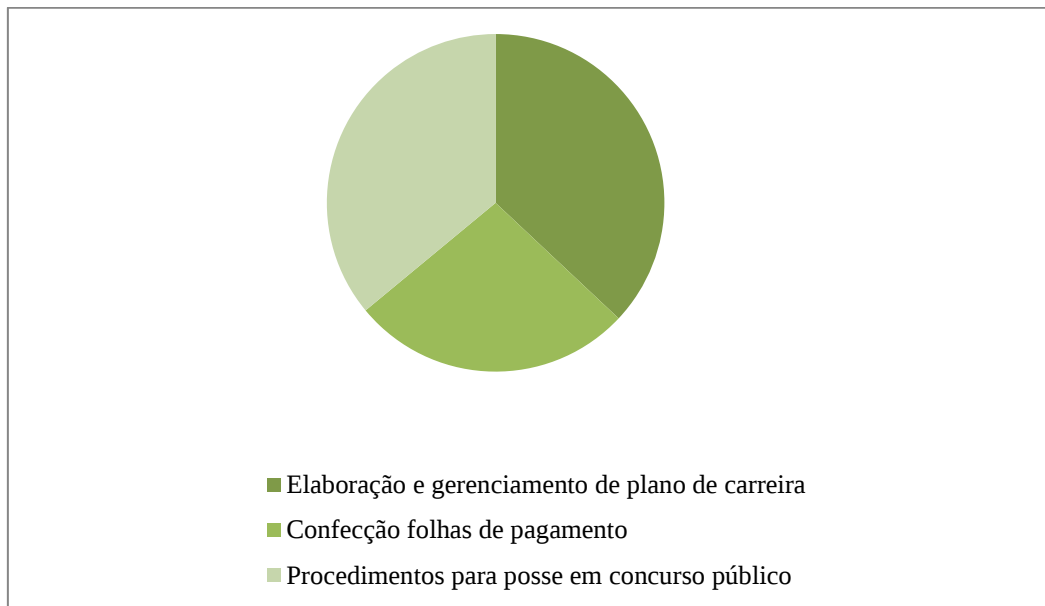
Nota-se nesta questão que, 81,82% do município não possui Planejamento Estratégico na área de Gestão de pessoas conforme o entrevistado e que apenas 18,18% possuem. Verifica-se, portanto, que mesmo sabendo da importância do Planejamento Estratégico o município utiliza pouco recurso, o que evidencia a necessidade de valorização deste instrumento para o órgão público.

Oliveira (2007) sustenta este questionamento quando esclarece que o planejamento estratégico é muito importante principalmente por ser um processo onde planejar envolve, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto. E acrescenta relatando que toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Na questão número 16: Qual destas atividades, você possui mais necessidade de treinamento? Através das respostas os servidores demonstram que apesar de terem dificuldade em outras atividades, a elaboração e gerenciamento do plano de carreira, procedimentos para posse dos servidores, confecção de folhas de pagamento representam um percentual significativo, ou seja, 37%, 36% e 27% respectivamente. Por mais simples que seja as funções

dentro de um departamento, setor, de uma repartição, é de uma importância que esteja periodicamente acontecendo qualificações para tais profissionais, porque como já relatado na pesquisa com as novas tendências modernas, estão sofrendo mudanças constantemente e isso faz com que seja necessária a busca de estar inserido nesses avanços e assim não sofrer o impacto com mais gravidade.

Gráfico 15 – Atividades consideradas que mais necessitam de treinamento

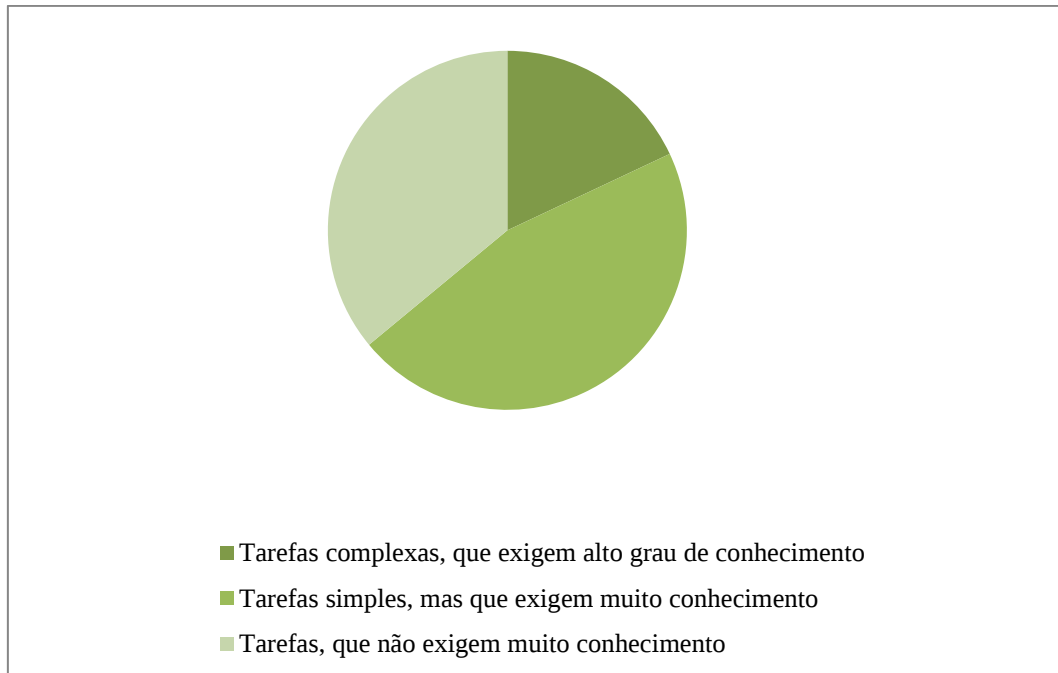


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Portanto, Chiavenato (2004) descreve que a necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é.

Na questão número 17 realizou-se a seguinte pergunta: Como você classifica as tarefas que desempenha?

Gráfico 16 – Classificação das tarefas desempenhadas



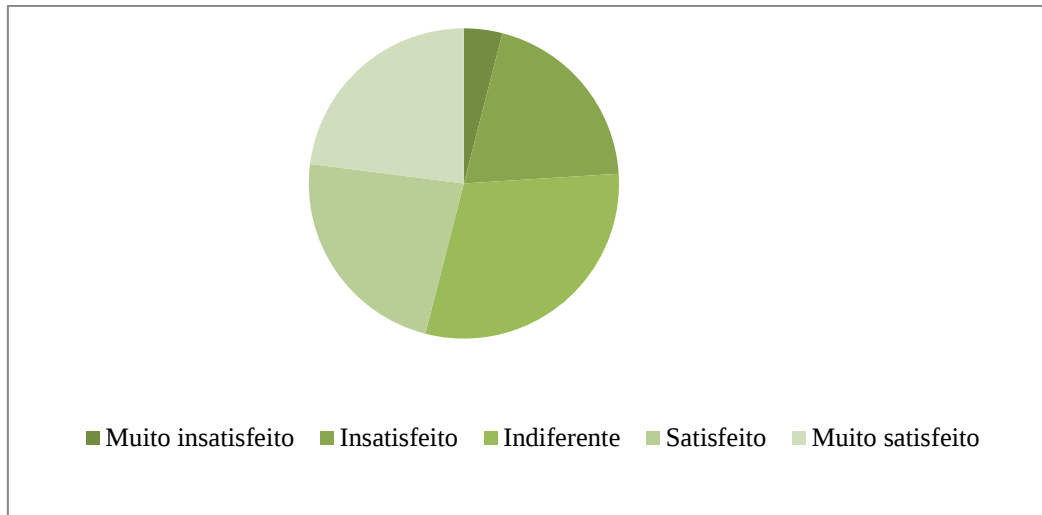
Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Com essa pergunta busca-se analisar o nível das tarefas desenvolvidas no Departamento de Recursos Humano. Através do gráfico 17 pode-se analisar que 18% dos servidores entrevistados consideram que suas tarefas são complexas e que exigem alto grau de conhecimento, 46% consideram que executam tarefas simples, mas que exigem muito conhecimento, e 36%, considera que suas tarefas são simples e que não exigem muito conhecimento.

Por mais simples que possa ser uma tarefa, ela pode acarretar no profissional comodismo, possibilitando a ocorrência de erros, por isso é preciso estar atento ao desenvolver as atividades, qualificar-se e está sempre atualizado.

Na questão nº 18, indagou-se a seguinte pergunta: Sobre seus Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA), em qual grau você considera suficientes para o bom desenvolvimento de suas funções?

Gráfico 17 – Suficiência em CHA para desempenho das funções



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

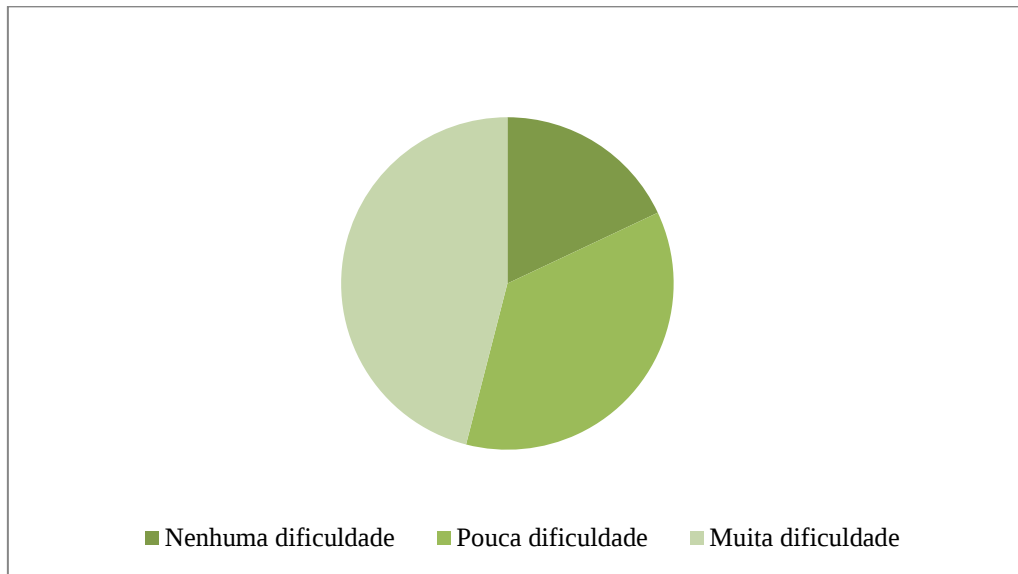
Esse questionamento procurou demonstrar a eficácia e eficiência na execução das tarefas, ou seja, se os servidores do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos da referida cidade consideram suficientes os Conhecimentos, Habilidade e Atitudes no desempenho das tarefas inerentes aos seus cargos.

Conforme pode ser verificado, 4% dos servidores consideram está muito insatisfeito, 20% consideram insatisfação, 30% responderam indiferente, enquanto 23% responderam está satisfeito e 23% consideram seus conhecimentos muito satisfeito. Os resultados ficaram divididos quase iguais com poucas diferenças e isso deixa dúvidas sobre a satisfação de conhecimento, habilidade e atitudes desses servidores.

Bohlander e Snell (2013) relatam, portanto que: “a principal razão de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHA ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidade.

Na questão número 19, indagou-se dos servidores qual o grau de dificuldade considerado pelos mesmos no aprendizado de suas tarefas, esta questão serve de embasamento ao estudo para constatar a facilidade ou a dificuldade do servidor em aprender as atividades do Departamento. Constatou-se que a maioria, ou seja, 46% dos entrevistados têm muita dificuldade no aprendizado das tarefas do Departamento de pessoal e Recursos Humanos, conforme demonstra o gráfico abaixo. E mais uma vez reforça o quão é importante passar por fases preparatórias, de treinamentos, capacitações os profissionais que suas atividades em repartições de recursos humanos.

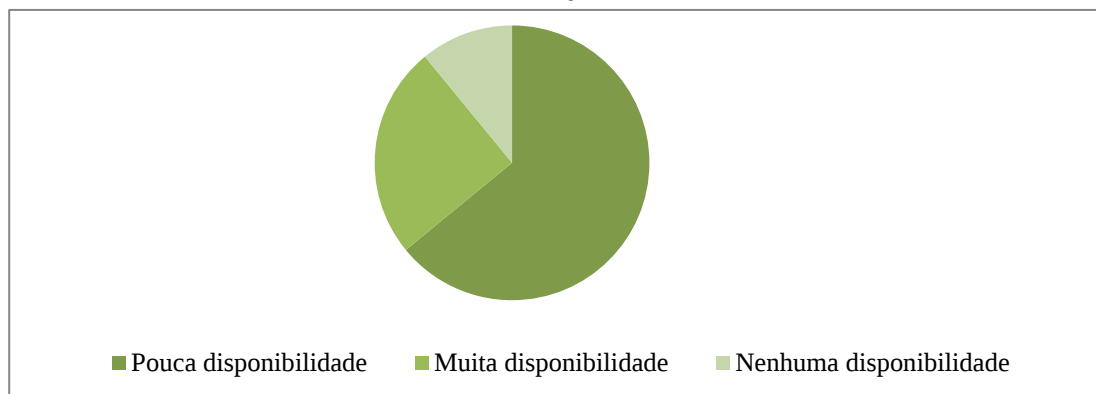
Gráfico 18 – Dificuldade das Tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Através da pergunta número 20, conforme demonstrado o gráfico, pode-se concluir que 46% dos servidores, dentre outras dificuldades, consideram que tem maior dificuldade para executar as tarefas às quais não tinham domínio ao ser empossado, o que reforça a necessidade do treinamento proposto.

Gráfico 19 – Dificuldade no início da função

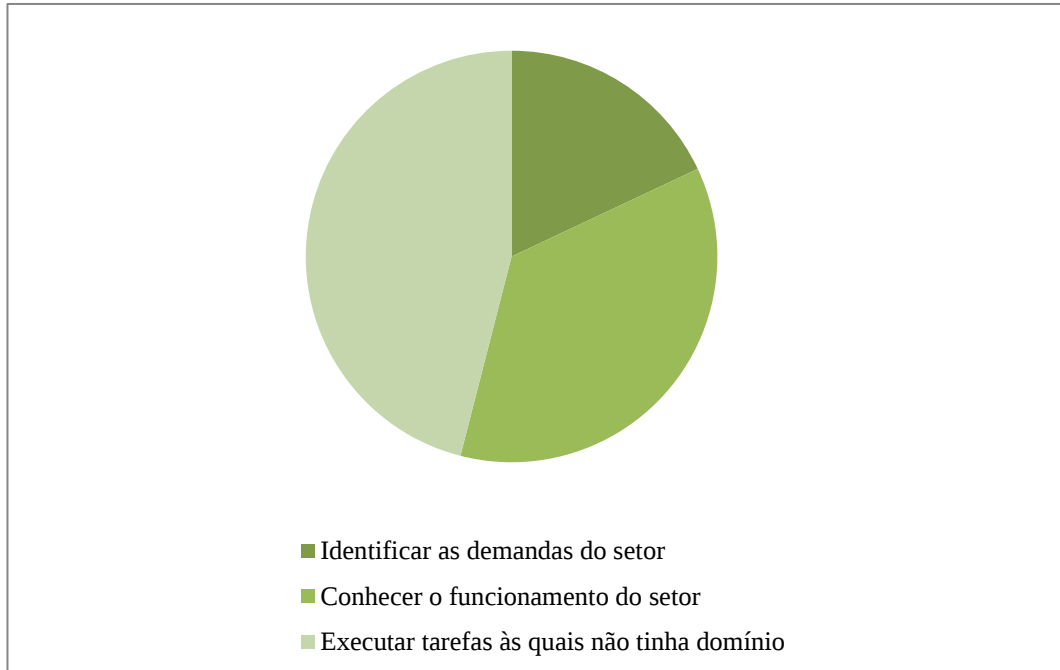


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Na questão número 21: Quando de sua posse, qual o grau de disponibilidade da equipe em repassar a aprendizagem? O que demonstra através do gráfico em 46% respondeu que existe muita disponibilidade, isto significa que a equipe contempladora de mais tempo de

serviço tem disponibilidade em repassar sua aprendizagem, porém isto não ocorre de maneira adequada, como no caso de um treinamento.

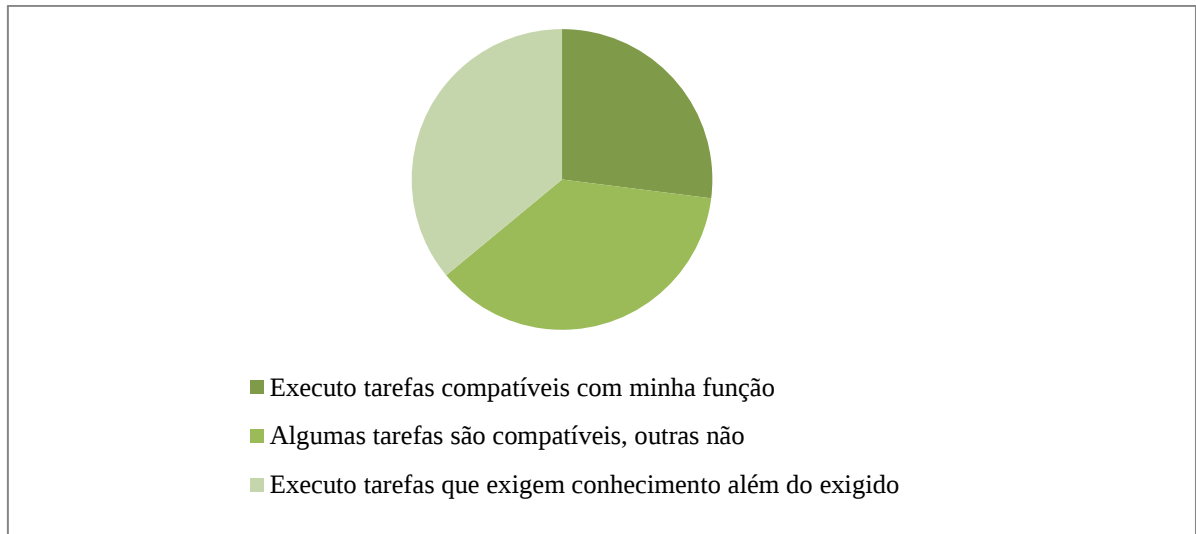
Gráfico 20 – Disponibilidade da equipe em repassar aprendizagem



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Na questão número 22, quando se pergunta se as tarefas executadas exigem conhecimentos além do que foi exigido no concurso público, concluem-se que nem todas as tarefas executadas são compatíveis com o grau de escolaridade, pois, 46% executa tarefas que vão além do exigido no edital do concurso, para execução destas tarefas. Isso mostra que não é porque se passou em um concurso que a aquele esteja habilitado a desempenhar todas as funções as quais são impostas a este desempenhar no exercício de suas funções.

Gráfico 21 – Execução das tarefas que exigem conhecimento extra função



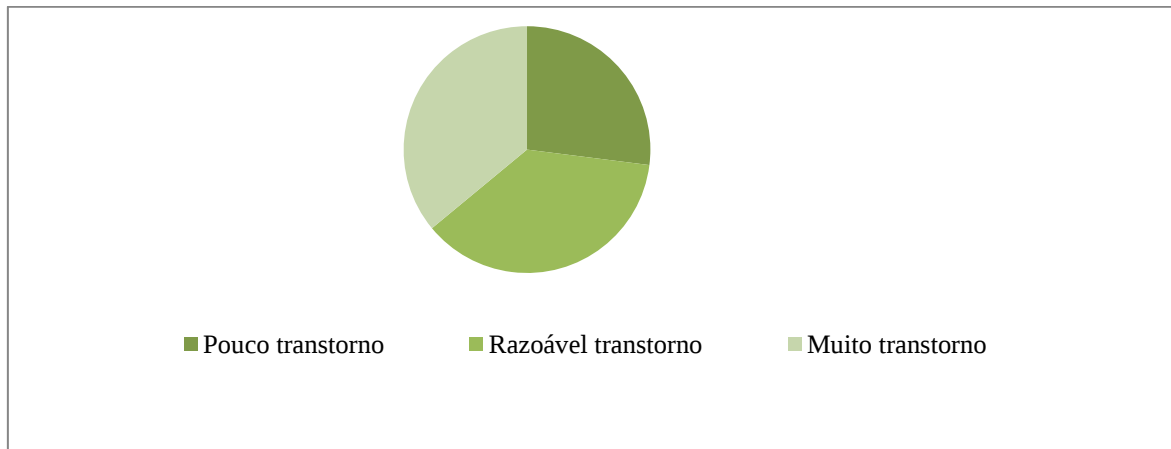
Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Conforme observações e diagnósticos realizados no departamento de Recursos Humanos percebem-se que servidores buscam oportunidades de novas aprendizagens, no entanto se sentem “engessados” pela falta de capacitação e habilidades necessárias a realização de suas tarefas, bem como pela burocracia existente nos processos. Sendo assim, fica evidente, a necessidade da realização de um programa de treinamento no departamento em questão, pois conforme Chiavenato (2004):

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Na questão 23 questionou-se: Algumas tarefas são executadas por um servidor específico, qual o grau de transtorno causado na ausência deste servidor? A resposta teve os seguintes resultados, 37% responderam que o transtorno causado é razoável e 36%, que está ausência causa muito transtorno, o que evidencia que todos os servidores precisam estar treinados para executar tarefas do Departamento. Já que o número de funcionários é insuficiente, pois precisa haver trocas de funções quando necessário é no mínimo preciso que estejam aptos a desempenhar tais atividades.

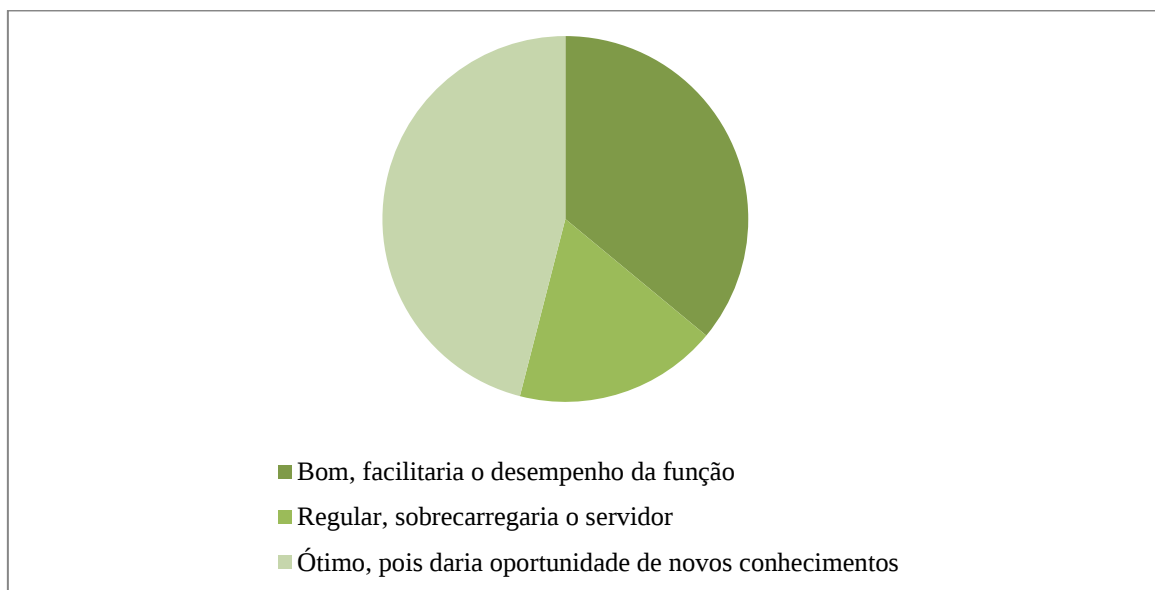
Gráfico 22 – Grau de Transtorno na Ausência de Servidor



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Na questão número 24 foram solicitados ao servidor expressar sua opinião a respeito de um treinamento para os servidores, abrangendo todos os processos, preparando todos realizar as atividades do Departamento. Conforme análise todos é favorável à oportunidade de novos conhecimentos para, melhorar o desempenho de suas funções. O treinamento é muito importante, e os servidores precisam ter opiniões e quem sabe até questionar a respeito, buscar dentro do órgão soluções para estar desenvolvendo suas funções por excelência.

Gráfico 23 – Opinião a respeito de treinamento para os processos

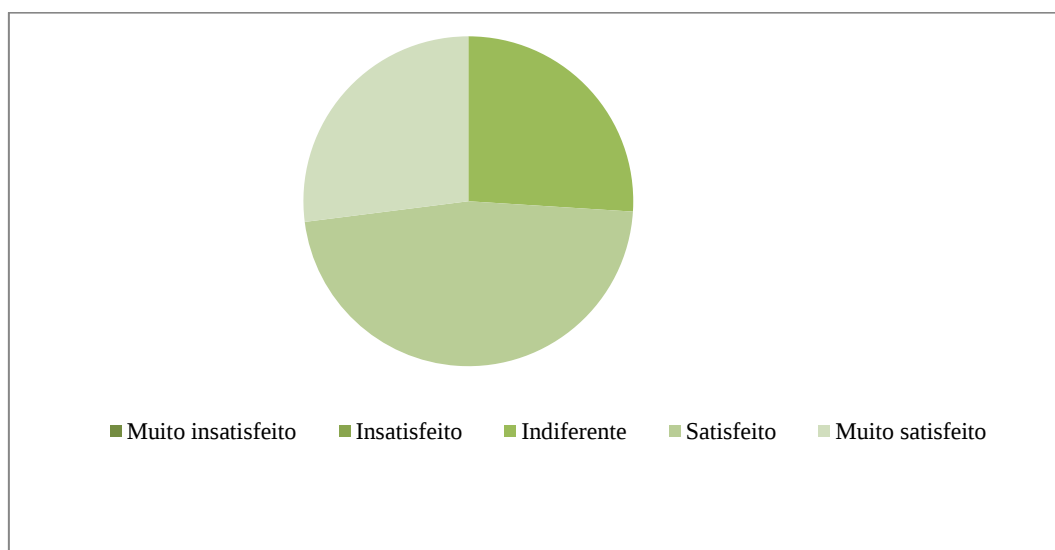


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Segundo Chiavenato (2010) “O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelentes desempenhos, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências deve ser introduzida ou incentivada. ”

Na questão 25 indagamos com a seguinte pergunta: Sobre a função que você desempenha, qual é o grau do sentimento de realização profissional? E o estudo nos mostra que 0% respondeu está muito insatisfeito, assim como 0% também responderam está insatisfeito, 26% responderam está indiferente, enquanto 47 responderam está satisfeito e 27% muito satisfeito. Contudo, é possível perceber que a maioria dos servidores desse departamento sente realização profissional. A realização profissional é muito importante, pois facilita o desenvolvimento das atividades e enriquece o desejo de crescimento da instituição, e pessoal.

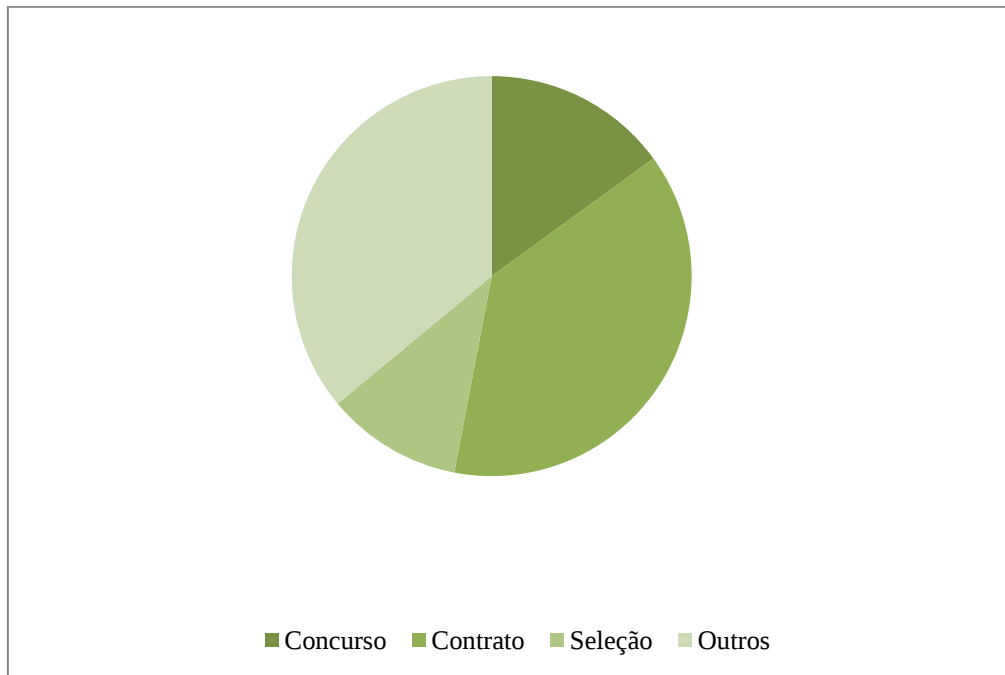
Gráfico 24 – Grau do sentimento de realização profissional



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Na questão 26, desenvolvemos a seguinte pergunta: Como ocorre a contratação de servidores no Departamento de Pessoal e Recursos Humanos nesse município? Analisaremos o Gráfico 26:

Gráfico 25 – Quanto à contratação de servidores no DP e RH nesse município

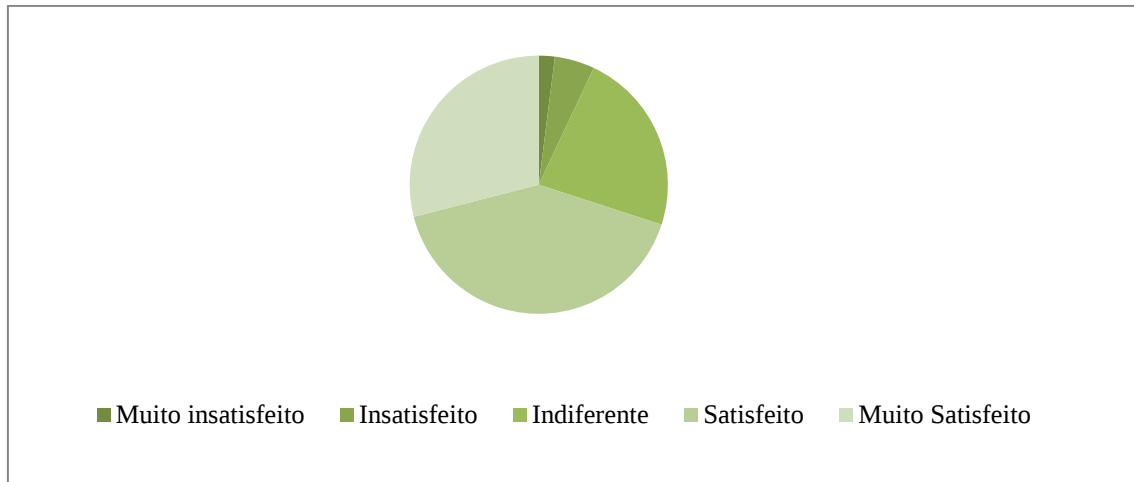


Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Pelo questionário, 15% dos entrevistados responderam que a contratação é feita por concurso, 38% responderam ser por contrato, 11% responderam ser seleção e 36% responderam outros. Foi possível perceber que a maioria dos servidores são efetivados por contrato, esses podendo ser renovados ou não. Na constituição federal retrata que os servidores da administração pública sejam concursados, porém é percebido que os contratos estão dominando principalmente pelo serviço de terceirizadas, já que estas não são obrigadas a fazer concursos para efetivarem os seus funcionários.

Na pergunta de número 27 foi realizada a seguinte pergunta: Qual seria a sua satisfação perante a necessidade de avaliar seu desempenho? Para isso, analisaremos o gráfico a seguir:

Gráfico 26 – Necessidade de avaliar seu desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor em abril de 2019

Pode-se verificar que a maioria dos entrevistados não teria problema em passar por sistema de avaliação para averiguar seu desempenho, pois apenas 2% responderam muito insatisfeito, 5% insatisfeito, 23% responderam indiferente, 41% responderam satisfeitos e 29% responderam muito satisfeitos. Aqui mostra que os respondentes estão abertos a novos descobrimentos de aprendizados para desenvolver de forma a facilitar suas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações de gestão de recursos humanos de um órgão público não devem ser única e exclusivamente do gestor, mas sim, de todos os órgãos, quando a administração municipal possuir menor porte. Na pesquisa foi possível identificar que para se manter a eficiência do sistema de gestão pública de recursos humanos, em que o gestor deve implantar o sistema de controle de gestão para satisfazer a lei, sendo necessário adotar alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos para melhor eficiência do sistema de gestão, como prevenção de evitar erros, fraudes ou desperdícios.

Reforça-se a ideia diante do estudo realizado que, somente com uma administração consciente e responsável, com administradores com a visão e os objetivos pautados no crescimento social e pessoal dos seus colaboradores e existindo um planejamento existirá uma verdadeira administração, respaldada e comprometida com o bem-estar da população e das pessoas que administram. Somente com planejamento podem-se alcançar resultados mais efetivos duradouros, o que beneficiará a todos.

Quanto ao processo de integração é possível verificar que a maioria dos servidores integra ao sistema através de contratos, demonstrando assim a necessidade de concurso público para o setor estudado.

Com a aplicação do questionário visando mensurar as dificuldades encontradas pelos servidores do Departamento, foi conhecer que os servidores do Departamento em questão têm necessidades de treinamento para executar suas tarefas cotidianas, pois algumas são simples, outras são complexas, por exemplo, elaborar e aplicar planos de carreira, os procedimentos a serem tomados por ocasião de posse no concurso público e confecção da folha de pagamento dos servidores, e que a alternativa de designar servidores do quadro efetivo para treinar os demais é uma alternativa viável e de baixo custo para os servidores e impactará de forma positiva na eficiência do desempenho das atividades e no crescimento pessoal e profissional.

Através da pesquisa pode-se perceber a não existência de instrumento de avaliação dos servidores do Departamento e Recursos Humanos da referida cidade, porém estes servidores consideram importante a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, assim possibilita correções de erros e melhores qualidades no serviço prestado, trazendo dessa forma retornos compensadores em forma de produtividade, motivação, eficiência, eficácia, competências etc.

Analisou-se que o Departamento de Pessoal e Recursos Humanos do município de Limoeiro do Norte, Ce, enfrenta vários desafios, neste setor são desempenhadas as atividades cabíveis a parte de Departamento de Pessoal e Recursos Humanos e vice-versa, não sendo separado um do outro. Há também a necessidade de treinamento dos servidores quando contratados ou para aperfeiçoar seus conhecimentos. Em algumas situações, é possível perceber a execução de tarefas fora do departamento, possibilitando insatisfação dos servidores. Além de ser notória a necessidade de concurso público para preencher no quadro de funcionários.

Com esta pesquisa compreende-se que, o administrador público enfrenta muitas dificuldades na implementação serviço de qualidade e para isso é necessários recursos humanos, materiais e financeiros. É possível constatar que os limites para desenvolvimentos de suas atividades muitas vezes são impossibilitados diante das dificuldades enfrentadas pelas repartições públicas. Um desafio a ser considerado pela pesquisa trata-se do limite da amostra, pois no município possui apenas 11 servidores para desempenhar as funções do departamento de pessoal assim como de recursos humanos, exercendo ainda funções em outros departamentos dentro da prefeitura quando necessário.

Por fim, reforça-se a ideia de que somente com uma administração consciente e responsável, com administradores com visão e objetivos pautados no crescimento social e pessoal dos seus colaboradores e existindo um planejamento existirá uma verdadeira administração, respaldada e comprometida com o bem-estar da população e das pessoas que administram.

REFERÊNCIAS

- BALL STEPHEN J. **PROFISSIONALISMO, GERENCIALISMO E PERFORMATIVIDADE** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005 Seade. <http://produtos.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>. Acesso em: 03/04/2019.
- BARCELOS, Renato de Abreu. **Reflexões sobre os impactos do gerencialismo no Direito Administrativo brasileiro**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3023, 11 out. 2011. Disponível em: Acesso em: 05/04/2019.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Celso Bastos Editor, 2002.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2.ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed.rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BLANCHET, Luiz Alberto. **Curso de direito administrativo**. 5 ed. Curitiba: Juruá, 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL Scoth. **Administração de Recursos Humanos**. 14.ed. São Paulo: Cenage Learning, 2013.
- BRASIL. 2013. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28 de março de 2019.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br> >. Acesso em: 23 de março de 2019.
- CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt. Acesso em: 4 /03/ 2019.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3

GEMELLI, I.M. P. & FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180 acesso em: 24 de março de 2019.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

JÚNIOR, José Barbosa da Silva. Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria – Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOs, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública** 2010. Disponível em:<http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>. Acesso em: 18 de março de 2019.

LUZ, T. R. et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria geral da administração. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MAZZA, Alexandre, ANDRADE, Flávia Cristina Moura de. Prática administrativa. 2 ed.rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. 12 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 31 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 20. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional. São Paulo: Malheiros, 2006.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEWMAN, Janet, Clarke. John Gerencialismo Educ. Real, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: http://www.ufrgs.br/edu_realidade. Acesso em: 15/04/2019.

OLIVEIRA, André Browne Ribeiro e, Silva, Uilcleides Braga da, Bruni Adriano Leal Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil REVISTA DE ESTUDOS CONTÁBEIS, LONDRINA, V. 3, N. 5, P. 63-82, JUL./DEZ. 2012.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, 28 de março de 2019.

TORRES Bosco. TEORIAS ADMINISTRATIVAS Burocracia, de Max Weber disponível em http://www.boscotorres.com.br/wpcontent/uploads/2010/08/MA_17_Teorias_Administrativas_WEBER1.pdf acesso em: 13/04/2019.

VERGARA Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

PREZADO (A) COLABORADOR (A)

Com o intuito de possibilitar o desenvolvimento desta pesquisa, cujo objetivo consiste em verificar a aplicação das funções do departamento de pessoal no Município de Limoeiro do Norte, CE orientado pelo Profº. Carlos Alberto Pereira Leite Filho. Desde já agradeço e conto com sua colaboração. Atenciosamente, Alessandro Lopes Neo.

QUESTIONÁRIO

1 - Qual a sua faixa etária?

- () Até 26 anos
- () 27 a 36 anos
- () 37 a 46 anos
- () Acima de 47 anos

2 – Gênero: () M () F

3 - Qual seu nível de escolaridade?

- () Ensino Médio Completo
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Superior com Pós – Graduação

4 – Há quanto tempo exerce este cargo?

- () Menos de 1 ano
- () Entre 1 e 3 anos
- () Entre 4 e 6 anos
- () Mais de 7 anos

5 – Qual seu vínculo junto ao órgão municipal?

- ☐ Servidor Público Efetivo
- ☐ Comissionado
- ☐ Celetista
- ☐ Outros. Qual? _____

6 – Você possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas?

- ☐ Sim. Curso de Longa Duração
- ☐ Sim. Curso de Curta Duração
- ☐ Sim. Especialização
- ☐ Não possui

7- Sobre departamento de Pessoal e Recursos Humanos, na Prefeitura de Limoeiro do Norte, julgue o item que melhor caracteriza:

- ☐ Possui um setor específico para Recursos Humanos
- ☐ Possui um setor de Recursos Humanos que também faz o serviço de Departamento de Pessoal
- ☐ Possui apenas o setor de Departamento De Pessoal

8- Sobre o grau de dificuldades para aprender as tarefas relacionadas à sua função?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

9- Qual a sua satisfação em relação à disponibilidade por parte da sua equipe em ensinar as tarefas inerentes as suas funções?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

10- Em relação à instituição, a mesma dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo, como você avalia essa questão?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

11- Em sua opinião, como você avalia o desempenho com eficiência as tarefas inerentes ao seu cargo?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

12- Como aprendeu a desempenhar as tarefas inerentes ao seu cargo?

- ☐ Passei por um programa de treinamento ao ser convocado
- ☐ Aprendi com os outros servidores que já trabalhavam no Departamento
- ☐ Outros

13 – Quando você é solicitado para atendimento de demandas dos demais colaboradores, qual a satisfação dos mesmos?

- ☐ Demonstra pouca satisfação
- ☐ Demonstra satisfação razoável
- ☐ Demonstra muita satisfação

14 – A seguir tem-se uma série de afirmações sobre a gestão de pessoas no setor público. Assinale as informações abaixo que você concorda:

- ☐ A Gestão de Pessoas no Setor Público é essencial para a garantia da eficiência da administração dos recursos humanos na administração pública.
- ☐ A maioria da população é descrente quanto a importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público.

- () Os modelos de planejamento estratégico na área de gestão de pessoas são importantes somente para as organizações privadas.
- () Os governos investem muito pouco em implantação de recursos para melhorar a Gestão de Pessoas dentro dos órgãos públicos.
- () A valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humanos dentro do Órgão Público.
- () O custo da implantação de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevado e não oferece vantagens a Administração Pública.

15 – Existe algum planejamento estratégico na área de gestão de pessoas no setor público em seu município? Se sim, como você avalia esse planejamento?

- () Muito insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito
- () Muito satisfeito

16- Qual destas atividades, você possui mais necessidade de treinamento?

- () Elaboração e gerenciamento de plano de carreira
- () Confecção folha de pagamento
- () Procedimento para posse em concurso público

17- Como você classifica as tarefas que desempenha?

- () Tarefas complexas, que exigem alto grau de conhecimento
- () Tarefas simples, mas que exigem muito conhecimento
- () Tarefas simples, que não exigem muito conhecimento

18- Sobre seus conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), em qual grau você considera suficientes para o bom desenvolvimento de suas funções?

- () Muito insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Indiferente
- () Satisfeito

☐ Muito satisfeito

19- Você tem dificuldade no aprendizado de suas tarefas, analise o grau de sua satisfação?

☐ Muito insatisfeito

☐ Insatisfeito

☐ Indiferente

☐ Satisfeito

☐ Muito satisfeito

20- Qual foi a sua maior dificuldade quando inicio do desenvolvimento de suas funções?

☐ Identificar as demandas do Setor

☐ Conhecer o funcionamento do Setor

☐ Executar tarefas às quais não tenha domínio

21 – Quando de sua posse, qual o grau de disponibilidade da equipe em repassar a aprendizagem?

☐ Pouca disponibilidade

☐ Nenhuma disponibilidade

☐ Muita disponibilidade

22- Você executa tarefas que exigem conhecimento além do que necessita para a sua função?

☐ Executo tarefas compatíveis com a minha função

☐ Algumas tarefas são compatíveis outras não

☐ Executo tarefas que exigem conhecimento além do exigido

23- Algumas tarefas são executadas por um servidor específico, qual o grau de transtorno causado na ausência deste servidor?

☐ Sim, Muito transtorno, devido aos outros não serem capacitados para tal execução

☐ Não, Pouco transtorno

☐ Em partes, Razoável transtorno

24- Dê sua opinião a respeito de um treinamento para os servidores abrangendo todos os processos.

- ☐ Bom, facilitaria o desempenho da função
- ☐ Regular, sobrecarregaria o servidor
- ☐ Ótimo, pois, daria oportunidade de novos conhecimentos

25- Sobre a função que você desempenha, qual é o grau do sentimento de realização profissional?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

26- Como ocorre a contratação de servidores no Departamento de Pessoal e Recursos Humanos nesse município?

- ☐ Concurso
- ☐ Contrato
- ☐ Seleção
- ☐ Outros. Qual? _____

27 – Qual seria a sua satisfação perante a necessidade de avaliar seu desempenho?

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito