



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

DANIELLE DA SILVA ALVES

**A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CATOLÉ DO
ROCHA-PB: uma análise da utilização de ferramentas de Gestão Pública no Município**

**CATOLÉ DO ROCHA - PB
2014**

DANIELLE DA SILVA ALVES

**A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CATOLÉ DO
ROCHA-PB: uma análise da utilização de ferramentas de Gestão Pública no Município**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel(a)
em Administração Pública, Linha de Formação
Específica em Gestão Municipal.

Orientador: Prof. Dr. José Nilton Conserva de Arruda

**CATOLÉ DO ROCHA-PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A474g Alves, Danielle da Silva.

A gestão de pessoas na Administração Pública de Catolé do Rocha-PB [manuscrito] : uma análise da utilização de ferramentas de Gestão Pública no Município / Danielle da Silva Alves. - 2014.
27 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública - EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. José Nilton Conserva de Arruda, Secretaria de Educação à Distância".

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Município. I. Título.

21. ed. CDD 351

DANIELLE DA SILVA ALVES

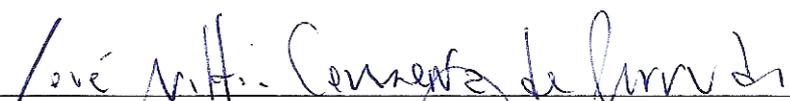
**A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CATOLÉ DO
ROCHA-PB: uma análise da utilização de ferramentas de Gestão Pública no Município**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica em Gestão Municipal.

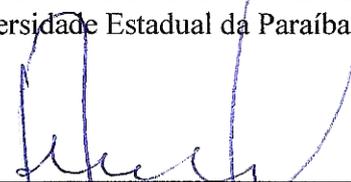
Aprovada em: 06/12/2014.

Nota: _____ (_____)

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Nilton Conserva de Arruda (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Raimundo Pereira de Farias
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Francinete Fernandes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À todos aqueles que, de forma direta ou indireta,
contribuíram para a realização deste trabalho,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus, criador de todas as coisas, o qual me permitiu, mesmo nas dificuldades, trilhar cada passo desta caminhada.

À Jacqueline Echeverría, coordenadora do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPB, por seu empenho.

Ao professor José Nilton Conserva pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu esposo Evaldo por todo apoio, carinho e cumplicidade, principalmente neste momento ímpar de minha vida acadêmica.

À minha filha Anna Beatriz, pela dádiva de ser mãe e ao mesmo me fazer preservar na busca desta conquista.

Ao meu pai José e à minha mãe Luzia, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares e por todos os incentivos que por eles me foram ofertados na realização deste sonho.

Ao meu irmão Tairone, por todo apoio, atenção e estima que por ele me foram dedicados ao longo de toda a graduação.

Aos professores do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPB, que contribuíram ao longo de toda esta trajetória, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, de formar particular ao Sr. Carlos Garcia, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de curso pelos momentos de amizade e apoio.

É de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas (Chiavenato *apud* MARTINS, 1999, p. 4).

RESUMO

A administração pública encontra nos preceitos constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu alicerce e direção rumo à busca de soluções práticas no que diz respeito as cobranças e desejos da população. Sob esta ótica, a gestão de pessoas no setor público possui função estratégica, uma vez que visa estabelecer um ponto de equilíbrio entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Neste sentido, levando em consideração a grande cobrança da coletividade pela eficiência e qualidade dos serviços públicos, o presente trabalho tem por objetivo analisar a utilização da Gestão de Pessoas na Administração Pública do Município de Catolé do Rocha-PB, verificando os benefícios trazidos pelo seu uso, bem como as dificuldades enfrentadas pela gestão municipal ao longo de sua implementação. O procedimento metodológico utilizado nesse estudo foi a pesquisa de campo desenvolvida no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração do referido município. Na apresentação e discussão dos resultados, percebeu-se que a Administração Municipal faz o uso das mencionadas ferramentas de gestão, porém de forma não satisfatória, fator este que encontra justificativa na insuficiência de recursos e inércia de parte dos servidores municipais. De tal análise, conclui-se que as diretrizes de gestão de pessoas do município não competem apenas ao gestor municipal, mas também a todos os órgãos, englobando e atingindo todas as pessoas que ali desenvolvem suas atividades, de forma a consolidar um panorama geral dessa instituição e um alinhamento voltado à melhoria da prestação de serviços atrelada à satisfação e compromisso dos servidores.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Município.

ABSTRACT

The public administration find in principles constitutional principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency, its foundation and direction towards seeking practical solutions regarding the needs and desires of the population. From this perspective, people management in the public sector has a strategic function, as it aims to establish a balance between the objectives of public organization and human resource development policies. In this sense, considering the huge demand of the community for efficiency and quality of public services, this research aims to analyze the use of People Management in Public Administration of the municipality Catolé do Rocha-PB, verifying the benefits for their use as well as the difficulties faced by municipal management throughout its implementation. The approach used in this study was field research conducted in the Department of Human Resources of the Department of Administration of the municipality. In the presentation and discussion of the results, it was noticed that the Municipal Administration makes use of the aforementioned management tools, but not satisfactorily, this factor is justified in insufficient resources and inertia on the part of municipal employees. From this analysis, it is concluded that the city's people management guidelines do not compete only to the city manager, but also to all organs, involving and affecting all people there develop their activities in order to consolidate an overview of this institution and an alignment aimed at improving the delivery of services linked to the satisfaction and commitment of servers.

Keywords: Public Administration. People Management. Municipality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição do Quadro de Funcionários Públicos do Município de Catolé do Rocha-PB.....	21
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	A GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2	A ADMINISTACÃO NO SETOR PÚBLICO.....	14
2.3	GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.3.1	Conceitos Estruturais	16
2.3.2	Aplicabilidade	18
3	METODOLOGIA	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	20
4.2	DADOS DA GESTÃO MUNICIPAL.....	21
4.3	O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26

1. INTRODUÇÃO

Administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, etc. Em outras palavras, administração pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sendo dividida em administração direta e indireta.

Partindo do princípio que o foco da gestão dos interesses públicos é a prestação de serviços, como ofertá-los com a qualidade necessária à população se o regime de contratação de servidores é estatutário ou CLT (contratação temporária), o que dificulta a seleção por atributos pessoais ou referências profissionais?

A área escolhida para o trabalho foi Gestão de pessoas e o local onde a pesquisa foi desenvolvida é o Departamento de Recursos Humanos da **Secretaria de Administração do Município**.

Considerando que existe uma cobrança cada vez maior pela qualidade na prestação dos serviços públicos, o que somente ocorrerá com servidores públicos qualificados e comprometidos, está impondo-se naturalmente a utilização de ferramentas de Gestões Públicas Modernas, onde se inclui a Gestão de Pessoas na Administração Pública.

Isso, somado ao fato de que a Constituição Federal determina em seu art. 37 que a Administração Pública está restrita à Legalidade, ou seja, somente pode fazer aquilo que está disposto em Lei, além do fato de que a investidura em cargos ou empregos públicos somente é acessível após aprovação prévia em concurso público, salvo os cargos em comissão, o que gera relativa estabilidade, surge o questionamento se há Gestão de Pessoas na Administração Pública do município de Catolé do Rocha-PB.

1. 1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar se há Gestão de Pessoas na Administração Pública do Município de Catolé do Rocha-PB, uma vez que existe uma cobrança muito grande da sociedade pela eficiência e qualidade dos serviços públicos.

1.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa consistiram em verificar quais são as ferramentas utilizadas para a Gestão de Pessoas no município. Caso não exista, quais os mecanismos legais que devem ser criados para a efetivação da Gestão de Pessoas. Por fim, verificar quais os benefícios dos funcionários públicos, que possuem relativa estabilidade, em face da Gestão de Pessoas, bem como as dificuldades enfrentadas pela gestão municipal ao longo de sua implementação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS

Em uma análise preliminar da bibliografia, constatou-se que a tradicional Administração de Recursos Humanos com foco no controle dos indivíduos e centralização das decisões está sendo substituída pela Gestão de Pessoas na qual, segundo Gil (2010), “muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando o máximo o talento das pessoas [...]”.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje, segundo Chiavenato (2009) da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de Recursos Humanos. Chiavenato define gestão de pessoas como:

“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, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização. A tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.” (CHIAVENATO, 2000, p. 8).

Os objetivos da gestão de pessoas devem contribuir para a eficácia organizacional e para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas

como elementos básicos à chegada desta eficácia. Os objetivos da gestão de pessoas são diferentes dos objetivos da área de recursos humanos, como se observa a seguir:

“As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas. O principal objetivo desta é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.” (CHIAVENATO, 2000, p. 10).

2.2. A ADMINISTRAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Lins e Colpo (2009) salientam que o Estado é, de longe, o maior empregador do país. Nesse sentido, garantir que as pessoas que atuam na esfera pública se engajem na melhoria crescente dos processos, apliquem elevado grau de profissionalismo em suas ações e busquem continuamente a defesa dos interesses do cidadão é crucial no sentido de viabilizar o que os autores chamam de "choque" ou transformação da gestão no setor público.

De fato, Halvorsen et. al. (2005) asseveram que o setor público é muitas vezes descrito como "burocrático" - em um sentido negativo, sendo frequentemente considerado um sistema lento, rígido, organizado hierarquicamente e pouco eficiente no uso de recursos.

Saraiva (2002) dispõe que o setor público possui peculiaridades, especialmente quanto ao fato de este ser organizado mediante um conjunto de regras de caráter impessoal, como em toda burocracia. Acrescenta que a cultura organizacional burocrática caracteriza-se

por ser um tipo de cultura hierarquizada onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo o trabalho organizado e sistemático.

Halvorsen et. al. (2005) salientam que a necessidade de o setor público de agir de forma mais ou menos politicamente legítima acarreta limitações e incentivos específicos para a gestão dos serviços públicos. Nesse sentido, mais que os gestores das empresas privadas, os dirigentes das organizações públicas não têm controle total sobre suas próprias atividades, seus objetivos são definidos e alterados por vontade política.

Para Saraiva (2002), é inegável a existência da burocracia como fator de racionalidade predominante em organizações públicas, o que acarreta uma série de atitudes voltadas à perpetuação dos processos existentes, condizente com a lógica de sistema fechado que os rege. Para ele, em que pese o fato de os funcionários públicos perceberem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas no setor público, maior aproximação com o mercado (sociedade) e maior agilidade na resposta às mudanças ambientais, ainda assim, manifestam-se predominantemente de forma negativa, deixando claro que mudar é preciso, mas não de forma radical:

“A norma criada para servir de padrão, por ser inflexível, tende em ser uma fonte de conflitos com o público, vez que o servidor, no trato dos casos concretos vivenciados na sua rotina diária, sentiria dificuldade — diante da norma imutável — em tentar resolver de forma não padronizada — uma situação peculiar.” (FERNANDO, 2006, p.84).

Segundo Pires et al. (2009), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve ainda, a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90.

Para Chiavenato (2008), a Legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Com a instituição da estabilidade para os servidores públicos civis ocorre o impedimento de recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Este mesmo autor explica ainda que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os

servidores da Administração direta e indireta. Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista. Estes são realizados sem uma prévia avaliação da necessidade de quadros. Assim, há a admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguidos de longos períodos sem uma nova seleção, inviabilizando, desse modo, verdadeiras carreiras.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.3.1. Conceitos Estruturais

Para se analisar a dinâmica do processo de gerir pessoas na Administração Pública, é muito importante conhecer alguns conceitos de fatores predominantes que fazem parte desse processo, que são: Servidores Públicos, Cargos e Funções, Carreiras e as possíveis formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e sua vacância.

Segundo Meirelles (2008), “Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.” Nesse conceito observamos alguns elementos que influenciam na forma de atuação desses servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos.

O mesmo autor também conceitua muito bem o que vem a ser cargos e funções. Para ele, Cargo Público significa o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei. Já função, é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de *pro labore*.

É importante saber a diferença desses dois elementos para que se compreenda o processo decisório, no sentido de estabelecer políticas voltadas para o desempenho das pessoas que compõe, gerir a competência e os talentos certos para cada cargo e o exercício

das tarefas ideais inerentes às funções desses cargos. Assim, observa-se que todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo. As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visa a atender em caráter eventual.

Analisando as formas de provimento de um cargo, Meirelles (2008) preceitua alguns conceitos sobre provimento. Existem diversas formas de provimento, sendo a maioria delas através de concursos públicos. No entanto, só há provimento, através da nomeação do servidor, que se caracteriza pela ideia de provimento inicial, na qual se pressupõe a inexistência de vinculação entre a situação de serviço anterior do nomeado e o preenchimento do cargo. Outra forma é o provimento derivado que, de acordo com o autor, caracteriza-se pela transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão.

Com relação à manutenção no cargo, foi estabelecido pela Lei 8.112/90 um prazo de 36 meses, prazo este chamado de estágio probatório, em que, depois de decorrido este prazo, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, são avaliados alguns fatores como, por exemplo, a assiduidade, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa do servidor.

Quanto à questão da vacância, segundo a Lei 8.112/90, esta ocorrerá das seguintes maneiras: através de exoneração (a pedido do servidor ou de ofício), demissão e promoção. “A desinvestidura do cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave. Exoneração é a desinvestidura: a) a pedido do interessado – neste caso, desde que não esteja sendo processado judicial ou administrativamente; b) de ofício, livremente (ad nutum), nos cargos em comissão.” (MEIRELLES, 2008). A vacância de um cargo público decorre de maneira sempre em que o servidor não atenda aos conceitos preestabelecidos para o cargo ou a função.

Quando o servidor em estágio probatório não atingir o desempenho exigido, tem-se que este desocupará o cargo, ocorrendo a vacância. Após a estabilidade, este poderá ser exonerado caso tenha se comprovado insuficiência de desempenho ou ainda se tenha praticado algum ato ilícito ou de improbidade administrativa, sendo assegurados por lei a livre defesa e o contraditório.

Neste contexto, frente ao Princípio da Eficiência inserido na Constituição Federal os entes federados têm sido cobrados pela sociedade, o que conseqüentemente obriga a gerir melhor seus recursos humanos a fim de alcançar os objetivos públicos com maior eficiência.

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 (2011), “[...] 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”.

De outro lado, comenta-se existir vários empecilhos para a implantação das ferramentas de Gestão de Pessoas, frente à diversidade de carreiras existentes, à falta de planos de carreira, à diferentes formas de contratação (servidores concursados, cargos em comissão, terceirizados), à necessidade de um regramento em face do art. 37 da Constituição Federal e a relativa estabilidade do servidor público.

2.3.2. Aplicabilidade

Na visão de Tachizawa et al. (2001, p. 19 apud MARTINS, 2010), gestão de pessoas pode ser compreendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” A gestão de pessoas deve ser aprimorada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da efetivação das finalidades das organizações públicas que a gestão de pessoas necessita ser enxergada.

“O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.” (CHIAVENATO, 1999, p. 4 apud MARTINS, 2010).

Quando essa conjugação de forças está direcionada a pessoas, obtemos o conceito de gestão de pessoas, que no entendimento de Claro (2009, apud DUTRA, 2009) é: “[...] um

conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Para Santos (2009, p. 19), “[...] a ideia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.”

Ainda na visão de Santos (2009, p. 19), ressaltando que “[...] já 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.”

É sabido que o planejamento é de extrema necessidade para a excelência de uma organização, ainda mais quando esta for pública. Por isso, conforme Bergue (2007, p. 97), 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 e incentivos, atuação e integração social.

De uma forma geral, as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, ao tempo em que outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo ponto chave para a organização em busca de melhores resultados. O setor público tem tratado a mesma como uma área que contrata e dispensa pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração.

Com o advento da Constituição de 1988 se iniciou um processo de transformação no que se refere ao nepotismo, buscando da administração pública mais transparência, profissionalismo e menos injustiça, constituindo seu quadro de funcionários por meio de concursos públicos (pessoas capacitadas e habilitadas) que oferecem aos cidadãos oportunidades idênticas na entrada para o serviço público.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, quanto à sua natureza geral, verificamos que a presente pesquisa se caracteriza como sendo **aplicada**. Isso se justifica em virtude de, no estudo sobre utilização da gestão de pessoas na administração pública no pelo Poder Executivo do município em questão, haver uma preocupação social ao gerar conhecimentos destinados a subsidiar a realização de pesquisas deste cunho nos demais órgãos da Administração Municipal, de forma a consolidar um panorama geral dessa instituição e um alinhamento voltado à melhoria da produtividade atrelada à satisfação e compromisso dos servidores.

Quanto à forma de abordagem, o presente trabalho tem um caráter **qualitativo**, uma vez que se pretende, através do uso de palavras e linguagens, em forma de texto, apresentar descrições, reflexões e interpretações obtidas na compreensão e análise dos resultados, visando fomentar o estudo da gestão de pessoas no serviço público, por meio do reconhecimento de sua relevância e do aprofundamento de conhecimentos acerca desse tema.

Com relação à classificação da pesquisa quanto aos objetivos, temos um estudo **descritivo**, já que, através dele, tem-se por pretensão analisar e descrever de que forma os elementos correlacionados a essa gestão impactam no desempenho do servidor, considerando a pesquisa realizada no âmbito Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração do Município, apresentando as características deste determinado setor, ou ainda, estabelecendo relações com outras variáveis afetas ao tema.

Atinente à classificação do estudo quanto ao procedimento técnico, temos uma **pesquisa de campo**, justificando-se na necessidade da realização de um levantamento de dados, fatos e fenômenos sobre os quais permeiam o tema, por meio de visitas técnicas, entrevistas e análises de informações constantes na repartição pública na qual se desenvolveram as atividades propostas para posterior análise dos resultados obtidos seguida de uma reflexão crítica acerca do problema que dá embasamento a este estudo, como verificaremos a seguir.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

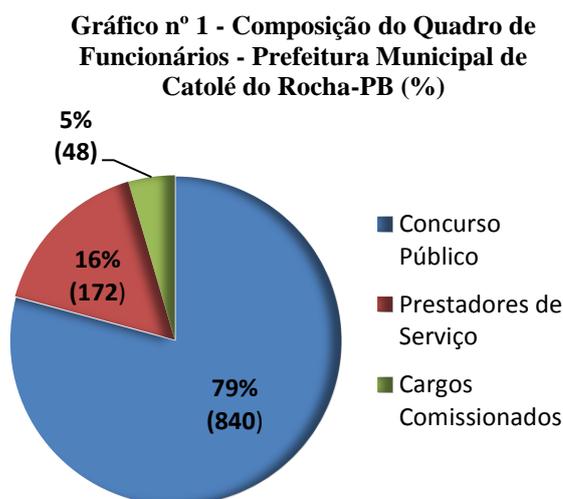
O Município de Catolé do Rocha está localizado a 411 km da capital paraibana e está inscrito no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica com o CNPJ: 09.067.562/0001-27, seu

nome fantasia Gabinete do Prefeito, tendo sua atividade econômica principal Administração Pública em Geral e como descrição da natureza Jurídica órgão Público do Poder Executivo Municipal, localizado na Praça Sergio Maia, 66, Centro. Atualmente seu gestor municipal é o Sr. Leomar Benicio Maia e o seu vice, o Sr. Lauro Adolfo Maia.

4.2. DADOS DA GESTÃO MUNICIPAL

Com uma população estimada em 29.990 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e um montante de arrecadação no valor de R\$ 38.596.841,21 (trinta e oito milhões, quinhentos e noventa e seis mil, oitocentos e quarenta e um reais e vinte e um centavos) - durante o ano de 2013 -, hoje o Município conta com um total de 1.060 funcionários públicos, sendo que 840 (79%) deles ingressaram através de nomeação decorrente

de aprovação em concurso público, 48 (5%) foram nomeados para cargos comissionados e 172 (16%) foram contratados como prestadores de serviço, conforme gráfico nº. 1, baseado em dados levantados junto ao Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração.



Além do Gabinete do Prefeito, existem 8 (oito) secretarias nas quais se distribuem o total de funcionários. São elas: Secretaria de Administração, Secretaria de Assistência Social, Secretaria Agricultura, Secretaria Cultura e Desporto, Secretaria de Educação, Secretaria de Finanças, Secretaria de Infraestrutura e Secretaria de Saúde do Município de Catolé do Rocha, todas elas com a missão de obedecer aos princípios da legalidade, moralidade e publicidade, tendo a visão de que devem ser marca em excelência no atendimento, ética e agilidade nos serviços.

4.3. O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO

Com a sociedade mais participativa nos temas de ordem pública, principalmente na área social, demandando maior qualidade nos serviços prestados, surge-se a necessidade de instrumentos que aprimoram a gestão de recursos humanos municipais para torná-los mais hábeis e satisfatórios.

Uma das ferramentas é a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos, que ajuda na prevenção de atos ou procedimentos que podem resultar em erros ou nos atos de improbidade administrativa, cooperando assim para eficácia da gestão administrativa. O responsável pelo órgão reconhece que o uso da gestão de pessoas na administração do município proporciona um melhor desempenho dos servidores públicos nas suas atividades funcionais, conseqüentemente melhorando o atendimento junto à população.

Nessa perspectiva, ao considerar a realidade da Prefeitura do Município de Catolé do Rocha – PB, nos deparamos com discursos voltados à valorização dos servidores, de modo que eles participem e estejam efetivamente engajados no crescimento do órgão, orientado por seu planejamento estratégico. Contudo, averiguou-se a distância existente entre esses discursos e a prática. Ademais, fatores gerais da cultura organizacional pública devem ser levados em conta nessa análise, como pouco dinamismo, conformismo, estagnação, desmotivação e baixa produtividade, que se tornam mais claros especialmente quando confrontados com a realidade do setor privado.

Outro fator relevante observado foi a disparidade existente entre os diferentes órgãos do Poder Executivo do aludido município no tocante à padronização de normas e procedimentos a serem adotados e à distribuição de funções comissionadas, que merecem destaque ao passo que impactam na satisfação e desempenho dos servidores.

Durante o levantamento das informações até aqui explanadas, verificou-se a como principal ferramenta de gestão de recursos humanos, a contratação de funcionários por meio de concurso público e a realização de cursos de capacitação para todo o quadro de pessoal, muito embora estas ações sejam feitas de forma deficitária.

Este déficit se justifica na morosidade dos Poderes Legislativo e Executivo Municipal em executar medidas que propiciem o desenvolvimento de um sistema de gestão de recursos humanos satisfatórios as demandas municipais. O último concurso público, por

exemplo, foi realizado no ano de 2009, oferecendo 509 vagas para diversos cargos distribuídas entre as oito secretarias. Recentemente, a Câmara Municipal aprovou projeto para a realização de novo concurso a ser realizado ano vindouro.

No tocante à capacitação de seus funcionários, esta ocorre de forma regular, porém, muitas vezes, não atinge suas principais finalidades em razão do descompromisso dos próprios servidores municipais. A prefeitura, através de suas oito secretarias, tem buscado, cada vez mais, incentivar a capacitação de seus servidores através da realização de cursos e oficinas que propiciem uma melhor qualidade na oferta dos serviços públicos da população do município. Neste sentido, o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração tem enfatizado que a necessidade de estimular os servidores municipais a se qualificarem, com vistas ao desempenho de serviços com qualidade no atendimento à população, mostrando que o sucesso da entidade depende dos mesmos.

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, motivo pelo qual os profissionais que integram a unidade de gestão de recursos humanos municipal também deveriam possuir conhecimento profissional. Esse conhecimento significa que ele deve ter autonomia para sugerir melhorias e modificações aos setores de gestão de recursos humanos, conhecimento este que também deveriam decorrer de estímulo e oferta de aprimoramento funcional.

Porém, para que um sistema de gestão de pessoas funcione com maior eficiência, não basta simplesmente implantá-lo para atender a imposição constitucional, é necessário comprometimento e vontade política principalmente do gestor público, para criar e manter um sistema de gestão de recursos humanos que evite ineficiências, erros, fraudes e irregularidades. Nesta pauta, o atual gestor tem buscado junto ao Poder Legislativo Municipal e ao Executivo Estadual, meios que possibilitem o desenvolvimento das mencionadas atividades de gestão, como por exemplo, a obtenção de recursos financeiros, objetivando por meio desta, possuir a estrutura e o arcabouço necessário ao planejamento e execução de um sistema de melhorias na gerência dos recursos humanos municipais.

A partir das análises aqui realizadas, pretende-se não restringir as informações e resultados levantados à instituição, tampouco ao órgão escolhido para a realização desta pesquisa, mas fomentar o estudo da gestão de pessoas no serviço público, por meio do reconhecimento de sua relevância e do aprofundamento de conhecimentos acerca desse tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos no serviço público em qualquer esfera de governo, aqui de forma particular na esfera municipal, visa prestar serviços tanto de interna quanto externa, auxiliando o gestor de recursos humanos no adequado emprego dos recursos, com o escopo de favorecer os cidadãos por meio de bens e serviços públicos. Com a utilização destas ferramentas na gestão pública o sistema de administração pública fica estruturado, tornando-se menos vulnerável a falhas, fraudes e desperdícios.

Este sistema, por sua vez, deve agir de modo preventivo e em hipótese de ocorrência de eventuais erros ou irregularidades, utilizar-se de mecanismos ou métodos para que não haja a sua repetição.

As diretrizes de gestão de pessoas de um órgão público não devem única e exclusivamente atribuídas ao gestor, mas sim de todos os órgãos, departamentos, englobando e atingindo todas as pessoas que ali desenvolvem suas atividades. Para Chiavenato (2000), visando a preservação da eficiência do sistema de gestão pública de recursos humanos, o gestor tem de 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, tais como: vontade política, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física, integridade e competência, acompanhamento dos controles, segregação de funções, rodízio de funções, profissionalização no setor público, autonomia da unidade de gestão e seus integrantes.

Outro aspecto importante quando se fala na profissionalização ou capacitação dos servidores de modo geral, é a capacitação por meio de cursos presenciais ou até mesmo na modalidade à distância. Isso pode contribuir na sua melhor eficiência e funcionamento do sistema de Gestão, pois o gestor detém os recursos humanos e também é dele que partem as principais decisões na organização do sistema de gestão.

O encargo do gestor de recursos humanos no serviço público ou de qualquer outro membro de seu grupo é passível de responder por atitudes ou omissões na própria gestão pública. Nesta atividade, é preciso que o gestor esteja sempre atento para que o custo do procedimento de Gestão não seja maior que o benefício, a não ser em alguns procedimentos estritamente imprescindíveis e estratégicos. Mesmo com todos esses procedimentos, não quer dizer que não possam existir erros, falhas ou irregularidades intencionais ou não, pois o ser humano está sujeito à falhas e nenhum sistema alcança o ápice da perfeição.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 2011;

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000;

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

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

FERNANDO, V. S. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Revista Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região Esmafe, Recife, n. 10, p. 75-105, dez. 2006. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27248>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010;

HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; ROSTE, R. **On the differences between public and private sector innovations**. Publin repor Publin report Publin report, NIFU STEP, Oslo, n. 09, 2005. Disponível em: <<http://www.step.no/publin/reports/d9differences.pdf>>. Acesso em 10 mai. 2013;

IBGE. **[Cadastro Municipal Brasileiro]**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 out. 2014.

LINS, J.; COLPO, O. **Gestão de pessoas e transformação no setor público**. In: LINKS, J.; MIROM, P. (Coords.). **Gestão pública Gestão pública Gestão pública: melhores práticas**, p. 211-220. São Paulo: Quartier Latin, 2009;

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008;

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2011.

SARAIVA, L. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.6, n.1, p. Administração Contemporânea. 187-202, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: 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.