



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO- BRASILEIRA**

**DIANA MARA MOREIRA CHAVES
FRANCISCA ELIETE SANTOS MOURA
LOÂNGELA MARIA NUNES DE SOUSA**

**AVALIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMOEIRO DO NORTE - ESTADO DO
CEARÁ**

**LIMOEIRO DO NORTE – CE
2017**

DIANA MARA MOREIRA CHAVES
FRANCISCA ELIETE SANTOS MOURA
LOÂNGELA MARIA NUNES DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMOEIRO DO NORTE - ESTADO DO
CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração Pública da UNILAB,
como requisito parcial para obtenção do
título de bacharel em Administração
Pública.

Orientador: Prof. Me. Maria Denise
Nunes Rodrigues

LIMOEIRO DO NORTE – CE
2017

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

Chaves, Diana Mara Moreira.

C438a

Avaliação do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Limoeiro do Norte - CE / Diana Mara Moreira Chaves; Francisca Eliete dos Santos Moura; Loângela Maria Nunes de Sousa. - Redenção, 2018.

54f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Me. Maria Denise Nunes Rodrigues.

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Recursos Humanos. I. Moura, Francisca Eliete dos Santos. II. Sousa, Loângela Maria Nunes de. III. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 350

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus que nos concedeu a sabedoria necessária e permitiu sermos perseverantes e fortes diante de todas as adversidades surgidas ao longo de nosso curso.

A todos que compõem a UNILAB e UAB que nos proporcionou as ferramentas necessárias ao nosso aprendizado.

A nossa orientadora, mestre Denise Nunes, que disponibilizou seus conhecimentos com compromisso e dedicação para que ao longo do nosso trabalho alcançássemos os objetivos esperados.

A banca da defesa composta pelas Senhoras Ângela Bandeira e Denise Nunes e o Senhor André Barros pelas observações feitas em todos os trabalhos, contribuindo para a realização mais segura dos textos acadêmicos.

Aos amigos e companheiros de trabalho que nos incentivaram e torceram por nós.

A nossa família que nos momentos de nossas ausências dedicadas ao estudo, entenderam que através da qualificação podemos crescer pessoal e profissionalmente.

Aos nossos colegas de curso que durante a trajetória se transformou em equipe a partir do momento em que entendeu que a união é quem nos faz fortes.

Enfim a todos que direta e indiretamente contribuíram para a nossa formação.

“As pessoas são a força propulsora que conduz ao sucesso das organizações, e o RH deve ser o propulsor das pessoas, o motor do desenvolvimento e da inovação”.

“As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos, ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia”.

Idalberto Chiavenato.

RESUMO

O Departamento de Recursos Humanos como órgão que lida diretamente com as pessoas que são os responsáveis diretos pelo funcionamento das organizações deve ter a função específica de integração e motivação das mesmas, possíveis através da promoção de treinamento e capacitação que lhes possibilite desenvolvimento. Pode-se auferir a sua importância a partir da nova visão administrativa para a organização do serviço público que exige que os servidores, seus principais atores tenham comprometimento com seu trabalho, exigindo-se ainda que alcancem resultados favoráveis, devendo ser produtivos, eficientes, eficazes e proativos e capazes de atingir as metas elaboradas pelo planejamento estratégico das instituições públicas. Assim a avaliação do funcionamento do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, atualmente com um quadro composto por 1.046 servidores públicos, permitiu compará-lo ao modelo considerado ideal, quando se buscou informações sobre o tema nos livros das disciplinas do curso de bacharelado em administração pública, na pesquisa realizada como participantes do processo, nos documentos disponibilizados no setor onde as informações permitiram conhecer história e práticas, na observação mais atenta das atividades diárias desenvolvidas no mesmo, além de uma entrevista com os atores que se envolveram no processo de sua implantação. Quando constatado ficou que o mesmo está longe de ser um departamento de recursos humanos, uma vez que não realiza as atividades específicas desse setor, e sim as de um setor de pessoal, semelhantes às realizadas na sua implantação em 1980, e propor sua reorganização foi fundamental, quando imprescindível mostrou-se a necessidade de adequá-lo às novas formas administrativas trazidas pela Gestão de Pessoas, a partir do momento em que a administração pública saia do modelo burocrático para o da administração gerencial, que enfatiza o compromisso com o cidadão e os interesses coletivos, quando permite ainda que os objetivos pessoais dos servidores possam ser alcançados e disponibilizados aos cidadãos a partir da prestação de serviços com qualidade, observando os princípios os quais a administração deve pautar suas atividades, que são a legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência que lhes permitirá atingir a excelência dirigida ao cidadão.

Palavras-chave: Administração. Gestão de Pessoas. Recursos humanos

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	8
1.2.OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1.HISTÓRICO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.2.DIFERENÇAS ENTRE DEPARTAMENTO/SETOR DE RECURSOS HUMANOS E DEPARTAMENTO/SETOR DE PESSOAL.....	22
2.3.ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA.....	23
2.3.1.EXEMPLOS DE ORGANOGRAMA DE UM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.3.2.ATIVIDADES DE UM DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.3.3.ATIVIDADES DE UM SETOR DE PESSOAL.....	31
2.3.4.COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	33
3.METODOLOGIA.....	35
4.DEPARTAMENTO DE RECUROS HUMANOS DA PREFEITURA DE LIMO-EIRO DO NORTE.....	37
4.1.REVISÃO DAS LEIS.....	37
4.2.CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
4.3.COMPOSIÇÃO ATUAL DO DEPARTAMENTODE RECURSOS HUMANOS.....	40
5.RESULTADOS ENCONTRADOS.....	45
6.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
7.REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A administração pública diante das transformações que ocorrem de forma cada vez mais rápida, em virtude da globalização das informações possível pelo uso das novas ferramentas tecnológicas passa a ter a necessidade de adequar-se às mesmas.

Como resultado desse avanço, essas ferramentas foram absorvidas para dentro dos órgãos públicos e não apenas os novos aparatos tecnológicos, mas também várias formas mais eficazes de administrar, planejar e gerir utilizadas nas organizações em geral com o uso das mesmas.

A trajetória de evolução do órgão que lida com os recursos humanos, inicia-se na era industrial, quando o homem era visto apenas como produtor para se alcançar o lucro e conseqüentemente, o salário para sua subsistência.

Com o passar do tempo, quando os primeiros pesquisadores sentiram a necessidade de analisar, se as condições de trabalho interferiam no seu psicológico e na sua produtividade, deu-se um novo avanço.

E finalmente, nos muitos e últimos avanços que levaram a enxergá-los não apenas como recursos, mas superior a estes, surgindo termos como Gestão de Pessoas e mais recentemente Desenvolvimento Humano.

De grande importância para a administração pública brasileira, o papel desenvolvido pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que surgiu com funções definidas para a organização de todos os departamentos e seus processos de trabalho, observando suas relações uns com os outros e com o público.

A Constituição de 1988 ao tratar da Administração Pública cuidou de explicitar os princípios, os quais, essa deve se pautar, sendo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Bem como a realização de concurso público, como forma legal de admitir novos servidores aos seus quadros, seguindo todo um processo, onde se almeja trazer aos serviços públicos das organizações, as pessoas que melhor desenvolvam suas atividades.

Ainda que seja um tema relevantemente novo, a Gestão de Pessoas vem se desenvolvendo muito nesses últimos anos, uma vez que, os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais informados dos seus deveres, mas principalmente, dos seus direitos, gerando assim, a necessidade diária de quem lida com esse tipo de gestão, ser bem mais preparado, treinado, aperfeiçoado nos conhecimentos, que devem ser pautados nas normas, para que possa prestar serviços de forma eficiente e com maior

celeridade.

Assim, pode-se auferir a importância do departamento responsável pelas pessoas, que a partir da “nova visão organizacional no serviço público que exige que os servidores, atores principais desse cenário, sejam comprometidos com seu trabalho”, exigindo ainda que: “alcancem resultados positivos, que sejam produtivos, eficientes, eficazes e proativos, que atinjam metas traçadas pelo planejamento estratégico das instituições públicas”. (Medeiros e Oliveira, 2011, p.150), uma vez que as organizações devem primar por oferecer serviços públicos de qualidade que possa alcançar a todos.

Meirelles (2004) assim define serviço público: “todo serviço prestado pela Administração Pública ou por seus delegados, sob as normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”. (JUNQUILHO, 2010, p. 29).

É ainda papel desse departamento, contribuir para chegar aos quadros das organizações públicas pessoas com competências que atendam às estratégias antes traçadas pelas mesmas, que possuam os CHA’S, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes, que as permitem se diferenciar das demais, quando se busca excelência nas suas ações.

Como ensinado na Gestão por Competências, os novos servidores recém-admitidos devem receber treinamento uma vez que “decisivo para garantir rápida produtividade e bons níveis de motivação” (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 85).

É de suma importância que o mesmo seja também composto por pessoas capazes de promoverem tais treinamentos, possível isso, a partir do momento em que a administração invista na qualificação dos mesmos, que serão multiplicadores de conhecimentos, tornando todo o processo menos dispendioso.

O despertar para a escolha do tema desse trabalho ocorreu especialmente quando parte da equipe que trabalha no setor estudado e graduandas no curso de Administração Pública, teve acesso a informações nas diversas disciplinas ofertadas no mesmo, em especial nas de Gestão de Pessoas no Setor Público, Organização, Processo e Tomada de Decisão, Planejamento e Programação na Administração Pública, Teorias da Administração Pública, Administração Estratégica, dentre outras.

Avaliar como funciona o departamento objeto deste trabalho permitiu compará-lo ao modelo considerado ideal, quando se buscou informações sobre o tema nos artigos disponibilizados na mídia eletrônica, nos livros das disciplinas do curso de administração pública, em livros de renomados autores, onde se descobriu a história da

sua criação, desenvolvimento e evolução em especial sua atuação na área pública.

No que se refere ao departamento em questão, aprofundou-se os estudos, a partir de pesquisas realizadas nas leis municipais divulgadas no site da Câmara Municipal, nos documentos existentes nos arquivos do setor estudado, em conversas com ex-funcionários e também da experiência adquirida pela vivência diária de uma parte da equipe que ali desempenham suas atividades como servidores, de onde se percebeu a necessidade de propor sua adequação aos padrões exigidos.

Partindo dessa premissa, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Como funciona o Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte?

Onde o objetivo geral deste trabalho buscou avaliar o funcionamento do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte – Ceará.

E quanto aos objetivos específicos pretendeu-se:

- ✓ Conhecer a estrutura organizacional do departamento;
- ✓ Identificar quais as atividades realizadas no departamento;
- ✓ Averiguar se os servidores possuem as formações/capacitações exigidas para o exercício das funções ali desempenhadas;
- ✓ Propor sua adequação aos padrões exigidos.

Assim para o desenvolvimento e melhor entendimento do presente trabalho que visou avaliar o funcionamento do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, necessário foi dividi-lo em tópicos, quando no primeiro tratou-se da parte introdutória onde foram mostrados os principais aspectos do tema escolhido, bem como os objetivos geral e específico, que nortearam os caminhos a serem perseguidos para as respostas finais, no segundo tópico a partir das pesquisas bibliográficas realizadas principalmente na leitura dos autores conhecedores dos assuntos referentes ao tema dispostas no referencial teórico, foi possível descobrir como se deu a criação e evolução mundial e nacional do órgão responsável e que lida diretamente com as pessoas que trabalham nas organizações, identificando-se ainda a diferença entre um departamento de recursos humanos e de um setor de pessoal e as atividades realizadas pelos mesmos, no terceiro tópico foi apresentada a metodologia utilizada para a consecução de toda a pesquisa, o quarto tópico mostrou a criação, as

leis e a composição atual do departamento objeto do estudo deste trabalho, o quinto tópico traz os resultados encontrados, quando ficou constatado que o órgão estudado não realiza as atividades de um setor de recursos humanos e sim de um setor de pessoal, onde sua reestruturação se mostrou necessária, e finalmente no sexto tópico as considerações finais revelaram que o problema da pesquisa foi respondido, mostrando ainda a importância da realização da mesma, quando permitiu conhecer o que precisa ser feito para que o setor funcione de maneira a atingir os objetivos esperados ao se propor ser um departamento de recursos humanos e fechando com o sétimo tópico que identifica as referências utilizadas na realização de todo o trabalho, essas de primordial importância quando possibilitou adquirir os conhecimentos necessários para alcançar êxito em todas as etapas antes descritas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. HISTÓRICO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.

A administração das pessoas originada a partir das crises provocadas pela implantação significativa das máquinas nos processos de produção que modificaram as relações de trabalho, ainda na Revolução Industrial, surge com o nome de Departamento de Relações Industriais, cujas tarefas se “restringiam a padrões rígidos de registros burocráticos e controle de conduta dos trabalhadores” e a “eficiência e custos eram as preocupações básicas dessa fase inicial, a ênfase estava na padronização dos processos de trabalho e das máquinas, não nos trabalhadores”. (MACEDO).

O cenário originado a partir da Revolução Industrial acabou por “exigir métodos totalmente novos de administração e é nesse contexto que surge a Escola de Administração Clássica ou Científica (1880), sendo um de seus principais expoentes Frederick Taylor”, quando também “nesse período e sob tal influência surge o departamento de pessoal e a figura do chefe de pessoal com a função de estabelecer métodos pelos quais a organização pudesse discernir melhor entre os candidatos a emprego indivíduos que poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível”. (FONSECA, p, 2 e 3)

A Administração Científica se baseou no conceito de *homo economicus*, acreditando que o empregado só se motivava através de estímulos salariais. Taylor seu pioneiro, no final do século XIX, aplicou o método científico na administração almejando assegurar o melhor custo\benefício aos seguimentos produtivos, pregando ainda que o salário do trabalhador deve ser pago de acordo com sua produção, por acreditar que seria esse um incentivo para que o mesmo produzisse bem mais e em menor tempo. (MACEDO).

Tonelli, Lacombe e Caldas (apud BOOG; BOOG, 2002) “esclarecem que as primeiras ações de gestão de recursos humanos eram efetuadas pela figura do capataz, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica”. (Medeiros e Oliveira, 2011, p. 14), onde o trabalho de gestão das pessoas era bastante restrito.

De acordo com Mendes (1998) “a Constituição do Brasil de 1924 que implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata partiu somente do Estado, sem participação dos cidadãos”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 14 e 15).

Nessa época o Brasil caracterizava-se como um estado patrimonialista liberal clássico, que segundo Ferreira *et al.*(2007), nesse modelo, “o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, num estilo de administração quase totalitário, em que não se determina o que separa o patrimônio do ditador do patrimônio nacional”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 15).

Medeiros e Oliveira (2011, p. 15), afirmam que assim não havia preocupação em gerenciar as pessoas no setor público e muito menos a “preocupação com o bem-estar, nem dentro, nem fora da organização pública”.

Elton Mayo coordenou junto com seus colegas, o que ficou conhecido como a experiência de Hawthorne, uma pesquisa realizada numa fábrica americana para estudar a influência da iluminação na produtividade, onde acreditavam que ao melhorarem a iluminação conseqüentemente a produção aumentaria, sendo que chegaram a uma conclusão que os surpreendeu, pois “constataram que o fator que mais influenciava a produtividade no trabalho não era as condições do ambiente e nem tanto o pagamento e os métodos de trabalho, mas o fato dos trabalhadores perceberem que estavam sendo observados, de se sentirem importantes por estarem participando de uma pesquisa”. (CAMARGO, 2012, 2ª Edição, p. 26 e 27).

Essa pesquisa “marcou o início do movimento de Relações Humanas”, quando “o foco passa da produção para o das relações pessoais nas organizações”, Mayo chega à conclusão de que “a satisfação no trabalho estava associada à valorização da “função social” do indivíduo”. (CAMARGO, 2012, 2ª Edição, p. 27 e 29).

A partir daí iniciaram a substituição “das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica” pelo “processo de integração de indivíduos no trabalho”, reconhecendo “a importância das relações humanas”, nasce assim o conceito de homem social. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 15).

Pode-se situar o Brasil em relação ao chamado taylorismo em duas fases, “Pré-histórica e Jurídico-Trabalhista que compreendem, respectivamente, os períodos de 1900 a 1930 e de 1930 a 1950” (FONSECA, p.3).

Fonseca (p.3), afirma que a fase pré-histórica, de 1800 a 1930 tinha como características:

- Preocupação existente: custos da organização.
- Empregados vistos somente com foco contábil.
- Ausência de legislação trabalhista.
- Execução de funções “protocolares”, registro e controle de pessoal e folha de pagamento.

- As atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio: material, contabilidade, expediente.

E a fase Jurídico-Trabalhista, de 1930 até 1950 tinha como características, segundo Fonseca (p.4):

- Intervenção do Estado como regulador das relações entre empregado e empregador.
- Criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho.
- Criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculado ao Ministério do Trabalho.
- Elaboração da C.L.T.
- Surgimento da “Seção de Pessoal/ Chefe de Pessoal” com a preocupação central no acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas.

Foi a partir da Lei Nº 284, de 28.10.1936 ou Lei do Reajustamento, que a organização do serviço de pessoal brasileira foi organizada. Onde Santos, (2006, p.97) diz que “naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social”. (ESCULÁPIO, 2013, pág. 11).

A Constituição de 1937 criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), onde no seu artigo 67 dispunha:

Haverá, junto à Presidência da República, organizado por decreto do presidente, um departamento administrativo com as seguintes atribuições: a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados; c) fiscalizar, por delegação do presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária. (FGV CPDOC).

O Decreto-Lei de Nº 579, de 30/07/1938, cumpriu o determinado pelo presidente, sendo que repetiu as atribuições previstas no art. 67 da constituição e acrescentou ainda as seguintes:

d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal [órgão este que não chegou a ser organizado] e os do magistério e da magistratura; e) promover a readaptação e aperfeiçoamento dos funcionários civis da União; f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos; g) auxiliar o presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos à sanção; h) inspecionar os serviços públicos; i) apresentar anualmente ao presidente relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento. (FGV CPDOC).

Sua organização ficou assim disposta: “presidente, conselho deliberativo (com cinco membros — os diretores de divisão — sob a presidência do próprio presidente do DASP); cinco divisões, instaladas imediatamente: divisão de organização e coordenação, divisão do funcionário público, divisão do extranumerário, divisão de seleção e aperfeiçoamento e divisão de material; serviços auxiliares (órgão constituído da biblioteca e dos serviços de: comunicações, mecanografia, material e publicidade, sob a direção do chefe dos serviços auxiliares). (FGV CPDOC).

Com a queda de Vargas em outubro de 1945, o DASP mesmo passando por diversas transformações, sendo uma delas de deixar de ser um órgão normativo e fiscalizador, passando a ser exclusivamente um órgão de assessoria, não deixou de ser o responsável no que se referisse à seleção e aperfeiçoamento de pessoal, mantendo suas funções executivas. (FGV CPDOC).

Muito se deve ao seu primeiro diretor-geral, Luís Simões Lopes, que liderou a reforma administrativa, buscando sempre a eficiência e eficácia da administração pública, primando pela “defesa do sistema do mérito e da racionalidade administrativa”. (FGV CPDOC).

O Decreto de N° 91.147, de 15/03/1985 vincula o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) ao Ministro de Estado Extraordinário para Assuntos de Administração, que passa a ser supervisionado pelo mesmo (legis.senado.gov.br). Essa ação foi parte de “uma grande medida de reforma administrativa do governo” que “buscou a racionalização das estruturas administrativas e a formulação de uma política de RH”, que “objetivava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.18).

Assim em 1986 o governo extinguiu o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), através do Decreto de N° 93.211, de 03.09.1986, e criou a

Secretaria de Administração Pública – SEDAP, que ficou vinculada à Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP. (CÂMARA). Em seu artigo 1º determina:

É criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), órgão de assessoramento imediato ao Presidente da República, à qual compete no que concerne à Administração Federal Direta e autárquica, a supervisão, a coordenação, a orientação e o controle das atividades relativas à administração de pessoal civil e de serviços gerais, à modernização e organização administrativas, e à desburocratização. (CÂMARA).

Marcelino, 2003 diz que “havia, também, o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, institucionalizando-se o sistema de mérito, graças ao novo plano de carreira, ao Estatuto do Funcionalismo Público e a um plano de retribuições”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 19).

Desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) ficou clara a preocupação do governo em organizar e dar eficiência aos seus quadros de pessoal, seguindo a partir daí várias reestruturações promovidas através de decretos e leis, sempre visando uma maior organização administrativa.

Até 1980 a característica organizacional era de abordagem sistêmica, sendo a pública de sistema aberto, que “são aqueles que integram um sistema mais amplo e se mantêm em constante interação com o seu ambiente, buscando energias necessárias (inputs) para viabilizar seus processos (throughputs) e produtos (outputs)” (FERREIRA et.al.2005 APUD MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.18).

Assim na abordagem sistêmica, a Administração de Recursos Humanos, se fortaleceu nas organizações, que trouxe “os primeiros cargos de gerência responsáveis pela coordenação do Sistema de Recursos Humanos (RH), que estava se estruturando”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.18).

Em meados da década de 1980, no Brasil a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos, onde 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” (ESCULÁPIO, 2013, págs. 11 e 12).

A Gestão Estratégica amplamente executada na área privada chegou à área pública e “caracteriza-se por novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passa a integrar os desafios da

Gestão de Pessoas neste século” (Medeiros e Oliveira, 2011, 19 p.), surgindo assim na área privada a Administração Estratégica de Recursos Humanos.

Pfeiffer (2000) diz que “na década de 1980, inicia-se nos Estados Unidos primeiro, e na Europa em seguida, a utilização do planejamento estratégico no setor público” e que “no Brasil, não se tem ao certo o início da verdadeira utilização do planejamento estratégico nesse setor”, [...] “já que confundiam planos realmente estratégicos com outros, como o Plano Diretor, o Plano de Governo, etc.”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011. p. 20).

Vale ressaltar aqui o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1997, “no que se refere à gestão estratégica de pessoas, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 20).

Somente em 2006 com a edição do Decreto de Nº 5.707 de 23/02/2006, “começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público”.

Brandão e Guimarães, (1999, p.2), diferenciam os termos Gestão de Competência e Gestão por Competência explicando que:

[...] o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio e o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 147).

A Gestão por Competências “é inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas”. (Medeiros e Oliveira, 2011, p.147). Assim ela pode ser entendida como a preocupação que os gestores devem ter em trazer para seus quadros de funcionários pessoas cujas competências se adequem às competências exigidas pela organização pública.

Quando competência “são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização”, (MILIONI, 2002, APUD MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, 29. P.).

Já Gramigna (2007, p, 255) afirma que competência é:

Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Capacidade. Habilidade. Aptidão. Idoneidade. Ter competência para assumir as funções e responsabilidades exigidas no trabalho significa apresentar atitudes, conhecimentos e habilidades compatíveis com o desempenho exigido, bem como capacidade para colocar em prática sua experiência sempre que for necessário. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 144).

Marconi, (2005) ensina que “a estratégia da organização tem início com uma discussão ampla sobre seu próprio papel nos próximos anos, diante das necessidades da sociedade, até com o levantamento da missão e dos objetivos, das macroatividades e das metas mais gerais, ou seja, planejamento estratégico geral”, (Medeiros e Oliveira, 2011, 30.p.), que deve se relacionar com “os instrumentos de gestão tradicionais como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, com o propósito de integrar a Gestão de Pessoas aos objetivos globais e setoriais definidos pelo órgão e as correspondentes metas de gestão”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.32.).

Sugerindo que ao se definir esse planejamento, ou seja, os caminhos organizacionais, MARCONI, (2005), APUD MEDEIROS E OLIVEIRA, (2011, p. 30), enumera as etapas que o setor público deve seguir:

- ✓ Deixar claro qual é o objetivo da política de recursos humanos no setor público, que corresponde geralmente ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação motivada e eficiente, em um modelo de gestão que busque o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão;
- ✓ Planejar a força de trabalho na qual serão definidos, além do citado perfil, o quantitativo necessário de servidores e a sua alocação. As políticas de recursos humanos, planejadas após esta etapa, serão direcionadas para o cumprimento das metas estabelecidas neste item;
- ✓ Os principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar são:
- ✓ O recrutamento, que deve ser eficiente e rigoroso para que as pessoas contratadas possuam o perfil desejado;
- ✓ Uma estrutura de carreira (desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar sua capacitação e a melhorar seu desempenho. Para tal, é importante que existam carreiras cujas regras de progressão relacionem-se ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de o servidor assumir novas responsabilidades. As mudanças salariais entre os níveis das carreiras também devem ser significativas a ponto de estimularem o servidor a perseguir sua progressão;

- ✓ Uma estratégia de capacitação que possibilite o aprimoramento constante da força de trabalho de forma tal que os novos servidores e os atuais possuam/atinja o perfil desejado;
- ✓ Uma estrutura de incentivos com remuneração, benefícios, prêmios pecuniários ou não, que estimulem o servidor e reforcem a possibilidade de a organização cobrar um desempenho adequado;
- ✓ Uma estrutura de avaliação que possibilite verificar o desempenho, identificar as necessidades de capacitação e esteja associada à progressão do servidor;
- ✓ Uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores que possibilite o alcance do perfil e o quantitativo desejado para cada área organizacional.

Os termos mais usados ao se falar na área que lida com os quadros funcionais são Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, sendo que de acordo com Medeiros e Oliveira (2008) “todos os termos estão corretos, e existem significados especiais para cada um deles, diferentes entre si”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 21).

A Administração de Pessoal se originou do então Departamento de Pessoal, e “trata da parte dita cartorial, em suma encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho, não tendo função estratégica” (Oliveira e Medeiros 2011, 24 p.) sendo que sua “função é apenas administrativa e de controle, por isso não tem função motivadora” (QUIJANO, 1999, APUD MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, 24.p.).

A Administração de Recursos Humanos, com origem na abordagem sistêmica, “cuida da parte do desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização”, não somente “da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas” que pode ser “considerada estratégica, tendo a função específica de integração e motivação das pessoas dentro da organização”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011. 24.p.).

A Gestão de Pessoas foi definida por Nogueira e Santana, (2001), “como um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e longo prazo”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011. P. 26 e 27)

Já Bergue (2007, p.18) afirma que:

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. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p.27).

Embora desenvolvendo as mesmas atividades a Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, surgem com nomenclaturas distintas quando “muitos autores modernos, mais voltados ao humanismo e ao respeito pelos seres humanos, abominam a ideia de se considerar as pessoas como recursos, incluindo-as nos recursos físicos, materiais e financeiros”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 26).

Surgindo a partir daí novas denominações para esta área das Ciências Humanas, sendo que “a mais moderna delas é Gestão de Pessoas, já que a expressão gestão parece ser mais nobre do que simplesmente administração”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 26).

Mesmo que outros autores “admitam que o que se deve ter na empresa é um órgão de Desenvolvimento Humano, pois com essa denominação, o órgão que cuida das pessoas poderia estimular o seu desenvolvimento como ser humano”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 26).

A Gestão de Pessoas engloba “temas modernos que têm futuro garantido nas organizações públicas”, (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 149) que são a Gestão de Equipes, a Gestão por Competências, anteriormente detalhada e a Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento no tocante aos servidores: “exige que reaprendam que busquem entender o ambiente em que são inseridos, transformem e recriem suas crenças, ideias, e consigam por fim, transformar as suas experiências vividas em novos conhecimentos para o sucesso da organização”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, p. 149 e 150).

Assim a contar dos anos 90, vimos que a administração pública preocupada com a prestação de serviços com qualidade passou a adotar a Gestão de Pessoas, a partir do momento que saía do modelo burocrático para o modelo de administração gerencial, que enfatiza o compromisso com o cidadão e os interesses coletivos. Onde GIL, (2006, p. 17) a define como sendo a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. (AZEVEDO, HABER E MARTINS, p. 5).

Temos então que a reforma gerencial de 1995 chega com o intuito de pôr fim às

práticas clientelistas e patrimonialistas do antigo modelo, isto é, instalar uma administração pautada nos “princípios da nova gestão pública” (new public management). Tal reforma veio trazer mudanças sólidas para a sociedade, ao invés de trazer mudanças institucionais com pouca significância, as quais são mais que comuns no contexto político da América Latina (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 6, APUD BRITO, 2013).

A Administração Pública Gerencial, “foi uma das opções do governo FHC frente à crise do Estado, no intento específico de superar os entraves históricos do modelo burocrático clássico e em sintonia com um novo padrão de desenvolvimento, marcado pelas novas tecnologias”. (JUNQUILHO, 2010, p. 142).

De acordo com Junquillo, (2010, p. 142 e 143), a Administração Pública Gerencial defendia várias características, entre elas:

- ✓ A profissionalização dos servidores públicos;
- ✓ A busca de controle de resultados por meio de indicadores de desempenho;
- ✓ A utilização de técnicas de gestão consagradas no setor privado da economia, como a satisfação do cidadão-cliente, a melhoria contínua, a flexibilização de rotinas e procedimentos operacionais, a maior participação dos servidores nos processos decisórios, a valorização do gerente no lugar do administrador burocrático, dentre outras ferramentas.

Vergara (2007b) afirma que “a maior dificuldade e desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público e, conseqüentemente, da Gestão de Pessoas que a ele se alinha” são os realinhamentos políticos, pois “a cada novo gestor, mudam as crenças e os processos, e essa descontinuidade dificulta uma gestão estratégica de pessoas”, enfatizando ainda que “faz-se necessária a compreensão do papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores nesse papel, por meio do compromisso e da capacitação do servidor público”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.34).

O Departamento de Recursos Humanos que não sofra interferências de cunho político e tenha sua atuação pautada nas suas competências, tem como contribuir para

que os pretendentes ou futuros ocupantes dos cargos não estejam apenas visando a estabilidade do serviço público, mas que queiram incluir-se em todo o processo de ser um servidor público, sendo comprovadamente aptos aos cargos a que se propõe a ocupar, com a formação exigida e em alguns casos a comprovação de um mínimo de experiência, sendo o conhecimento dos seus deveres possível adquirir a partir das formações a que será submetido.

2.2. DIFERENÇAS ENTRE DEPARTAMENTO/SETOR DE RECURSOS HUMANOS E DEPARTAMENTO/SETOR DE PESSOAL.

A implantação do Setor de Pessoal nas empresas se fez mais necessária quando a partir de 1930, no governo de Getúlio Vargas foram criadas as primeiras ferramentas de proteção ao trabalho, como a CLT, o Ministério do Trabalho e a Vara Federal do Trabalho, pois as novas obrigações trabalhistas necessitavam de pessoas com conhecimento das leis para executá-las, evitando complicações para as empresas junto aos órgãos governamentais quando de possíveis fiscalizações ou mesmo ações de cobranças. (FONSECA, p.4).

Como vimos anteriormente o termo Recursos Humanos foi gradativamente substituído por Gestão de Pessoas, mas é comum nas estruturas administrativas das prefeituras e outros órgãos vermos a utilização do mesmo, precedido de Departamento, Diretoria, Setor, mostrando a necessidade dos legisladores se atualizarem não apenas para o uso mais adequado das nomenclaturas dos cargos, principalmente de nomeá-los de acordo com suas competências administrativas que também devem ser observadas, evitando-se de dar-lhes competências totalmente diferentes das suas designações.

Assim é necessário falarmos da diferença das responsabilidades de cada um, onde o Setor de Pessoal “é o setor responsável pela parte burocrática na relação funcionário/empresa, ou seja, o departamento de pessoal cuida exclusivamente do cumprimento da legislação trabalhista e eventuais relações sindicais que possam existir. A importância do departamento de pessoal está relacionada à legislação trabalhista e fiscal e pouco possui relação com a área de RH”. (PORTALEDUCAÇÃO).

Já o setor de recursos humanos “é responsável pela valorização dos

colaboradores, atuando no processo de recrutamento e seleção, na divulgação das vagas para o mercado de trabalho, e na capacitação dos funcionários. Vale ressaltar que o RH desempenha outras funções como o planejamento sobre os benefícios e salários, e a otimização do clima organizacional, que visa o desenvolvimento do colaborador em prol da empresa”. (PORTAL EDUCAÇÃO), podendo comportar um Setor de Pessoal, sendo que este dificilmente executará as funções distintas do mesmo.

2.3. ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA.

Daft (2002) considera que “conceituar organizações implica certa dificuldade devido às características diversas das organizações, vistas a partir da permissão de estruturas com variados objetivos”, ainda que as destaque “como sendo entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo”. (MORITZ, PEREIRA E PRÉVE, 2010, p.13).

Certo (2003) salienta “ser a organização um processo de uso ordenado de todos os seus recursos” (MORITZ, PEREIRA E PRÉVE, 2010, p.13).

Já Moritz, Pereira e Préve, (2010, p.13), dizem que “precisamos entender que as organizações possuem o papel de servir a sociedade e estão por isso em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas”.

Afirmam ainda que “organização tem a ver com uma estrutura desenhada na forma de gráficos e de concepções que nos permite uma leitura de suas representações” (MORITZ, PEREIRA E PRÉVE, 2010, p.13).

Chiavenato, (2003, p.366) afirma que “organizações são conjuntos de pessoas trabalhando juntas, em uma divisão do trabalho, no sentido de alcançar propósitos e objetivos comuns”.

Para Chiavenato, (2003, p. 84) “a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem”.

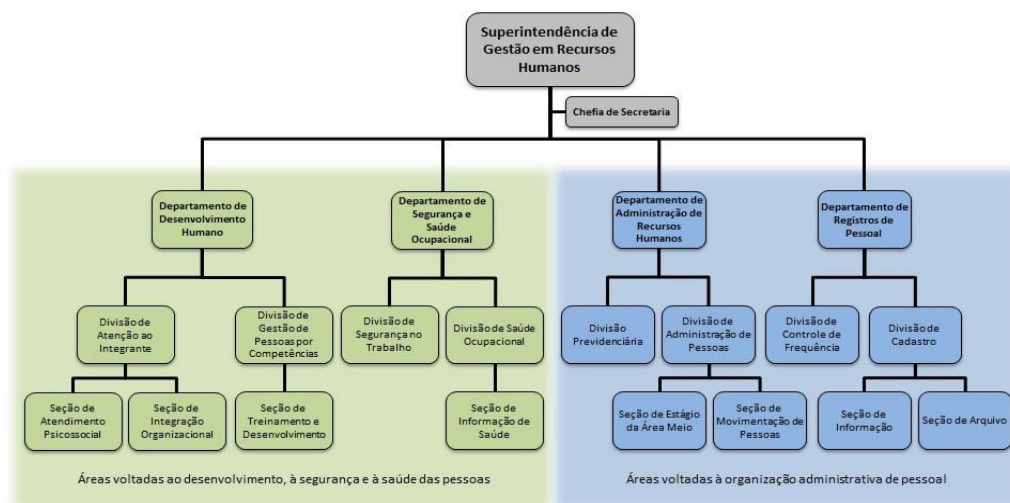
Assim temos que estrutura organizacional é a forma como a empresa ou órgão está organizado, utilizando “o organograma para ordenar as unidades que compõem uma estrutura e demonstrar seus níveis hierárquicos”. (MORITZ, PEREIRA E PRÉVE, 2010, p.14).

Vasconcelos (1989) entende estrutura como “o resultado de um processo no qual à autoridade é distribuída, as atividades são especificadas (desde os níveis mais baixos até a alta administração) e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos da organização”. (PORTALEDUCAÇÃO).

Assim “organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa”, como define Chiavenato, (2001, p.251) e continua “a posição do cargo no organograma define seus nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está subordinado” (Chiavenato, 2009, p. 206 e 207), ficando clara a importância do organograma quando se deseja identificar a organização num todo.

2.3.1. EXEMPLOS DE ORGANOGAMA DE UM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A título de informação apresentam-se alguns modelos de organogramas, para que se possa visualizar como é um dos formatos dessa ferramenta que como descrito serve para demonstrar os níveis hierárquicos das organizações, além de ordenar suas unidades administrativas.

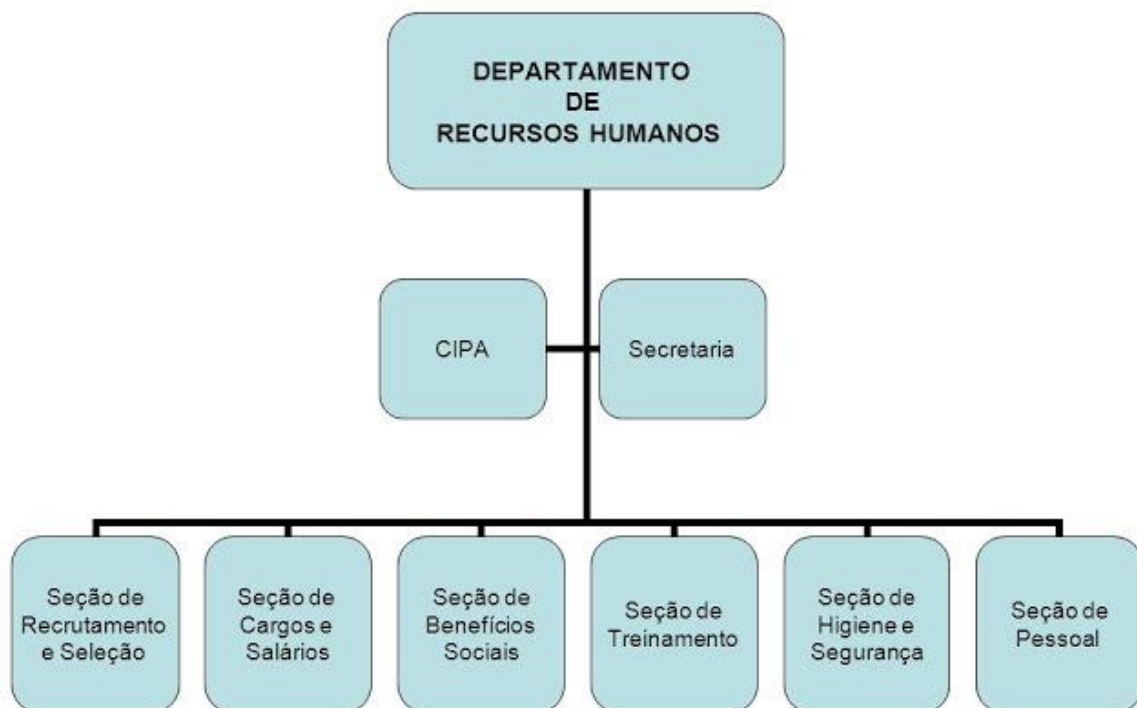


Fonte: SITE DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS



(Alvarenga,Elizabeth.)

Empresa Privada – Média Empresa



(Alvarenga,Elizabeth).

2.3.2. ATIVIDADES DE UM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

O Planejamento Tático de Recursos Humanos como parte do Planejamento Estratégico das organizações, abriga entre outros, os Planos Operacionais da Área de Recursos Humanos, que são: “Planos Operacionais de recrutamento e seleção, treinamento, de cargos e salários, de promoções, de capacitação interna, de estrutura organizacional, de rotinas administrativas e de informações gerenciais de comunicações entre outros que a organização julgar necessários”. (PEREIRA, 2011, p.45).

Assim temos como exemplos de atividades realizadas pela área de recursos humanos, previstas nos seus planos operacionais:

1. Recrutamento

Na área privada isso se faz com a publicação nos meios de comunicação das vagas, já na área pública isso ocorre com a publicação do edital de concurso e a consequente inscrição do candidato. (MACEDO). A Constituição de 1988, no seu art. 37, assim preconiza:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

2. Seleção

No setor privado é realizada através de entrevistas, de onde os aprovados são contratados, na área pública a seleção é realizada através das provas escritas, (Macedo), e em alguns casos de “provas ou de provas e títulos”. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, art. 37, II).

3. Treinamento.

É um processo sistemático que promove a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação entre características do empregado e exigências dos papéis profissionais (Medeiros e Oliveira, 2011, p.81) que possui basicamente quatro grandes etapas: levantamento das necessidades, planos e projeto, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Onde o levantamento das necessidades é o diagnóstico que mostrará as carências da organização referentes a treinamento e desenvolvimento – T&D. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p.83).

Ao se realizar o levantamento das necessidades se detecta as competências que os órgãos precisam desenvolver para alcançar seus objetivos, os CHA'S – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que a pessoa deve possuir para bem desempenhar suas funções, bem como se identificam quais pessoas precisam de treinamento por não possuir esses CHA'S desenvolvidos. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011 p. 83 e p.84).

Esse treinamento pode ser Programa de Integração (Barbosa, 2002; de Treinamento de Integração ou Indução (Carvalho, 2001); de Treinamento de Integração (Gil, 2001) Medeiros e Oliveira, (2011, p. 86), quando Carvalho, (2001) APUD Medeiros e Oliveira, (2011, p. 86), recomenda que se entregue ao colaborador uma espécie de Manual de Integração, que além das informações sobre a organização, deve conter os direitos e os deveres, as normas etc.

O treinamento, assim como o desenvolvimento estão previstos no art. 39 da Constituição, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, quando trata das Escolas de Governo ou de Gestão Pública, destinadas a cursos e treinamentos, (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 89):

Art. 39. A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

4. Desenvolvimento.

É um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionado pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento. (DEMO, (2008, p.93) APUD MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 81).

5. Avaliação de desempenho.

Medeiros e Oliveira, (2011, p. 98 e 99), entendem que se trata de um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais, sendo de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada, sendo a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização.

6. Planejamento de Pessoal.

Para Chiavenato, (2009, p. 155) “é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”.

7. Comunicação e endomarketing.

“Comunicar-se, segundo O’Rourke (2010, p. 6), é mais do que expressar ideias ou trocar pontos de vista. “É o processo pelo qual nos relacionamos com os outros e buscamos informações essenciais para nossa vida diária, intervindo, assim, nas circunstâncias que nos cercam” (COSTA, RH Portal).

O Endomarketing trata-se, de “uma ação de marketing voltada para a satisfação e comprometimento do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos”. (COSTA, RH Portal).

Assim, realizar ações que visem comunicação clara e objetiva, bem como ações de envolvimento dos servidores com a organização, os fará entender que cada um tem um papel importante a desempenhar, que somados trarão benefícios a todos. (COSTA, RH Portal).

8. Clima e Cultura Organizacionais.

Coda (1993) conceitua que “o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros”. (Medeiros e Oliveira, 2011, p. 127). Assim o “Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis” ((MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p.127).

Já Denison (1996), defende que a cultura “refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização”. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 128).

Assim os autores Schein (2009) em nível internacional, e Freitas (1991^a, 1991b, 2000), em nível nacional, “definem cultura a partir da utilização dos valores, das crenças, dos pressupostos, dos ritos, das cerimônias, das estórias, dos tabus, dos heróis. Além das normas e dos processos de comunicação básicos criados, desenvolvidos ou descobertos pelo grupo”. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 125).

9. Cargos, remuneração e salários.

Chiavenato, (2009, p. 206) diz que “para a pessoa, o cargo ou a posição constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização” quando “o cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização”.

“Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos”. (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

Onde “a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização”. (CHIAVENATO, 2004, p. 259)

Já Bergue (2007) “coloca como remuneração no setor público: salário, adicionais, gratificações”. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, p. 77).

O salário que faz parte da remuneração, segundo MARTINS (2008, p. 205) é “o valor econômico pago diretamente pelo empregador ao empregado em razão da prestação dos serviços do ultimo, destinando-se a satisfazer suas necessidades pessoais e familiares”.

Cabe aqui ressaltar que cargo, remuneração/salário são dois “dos fatores capazes de incentivar o indivíduo a ingressar na organização”, quando “Bergue (2007) acrescenta que cabe ao gestor público definir um conjunto de vetores de incentivos ao trabalho que possam atuar em torno da remuneração”. (MEDEIROS e OLIVEIRA, 2011, P.76).

10. Higiene e Segurança do Trabalho.

De acordo com Chiavenato, (2009, p. 334) a “higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle de duas variáveis: o homem e seus ambientes de trabalho”.

Já a segurança do trabalho é assim definida: “é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, que eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. Ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho. E é cada vez maior o número de organizações que criam seus próprios serviços de segurança” (CHIAVENATO, 2009, p. 338).

11. Qualidade de vida no trabalho.

Para Chiavenato, (2009, p. 349 e 352) “Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho” e “a qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”, “envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, benefícios auferidos, liberdade de decidir”, “afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes

para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente do trabalho, criatividade e vontade de inovar”.

12. Relações Sindicais e Trabalhistas.

Chiavenato, (2009, p. 368,) afirma que são “as relações externas da organização com as entidades representativas de seus colaboradores, isto é, com os sindicatos. Essas relações são chamadas de relações trabalhistas, por envolverem questões ligadas ao trabalho do pessoal e que são negociadas e acordadas com os sindicatos”.

Para Chiavenato, (2009, p. 46), “as organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da área de RH. Sem organizações e sem pessoas, não haveria RH”.

Vê-se a importância do órgão de recursos humanos quando lida diretamente com as pessoas, pois “é no comportamento do servidor que reside a solução para a mudança positiva na Administração Pública brasileira” e que “uma competente gestão pública de recursos humanos que adote critérios adequados de alocação e de remuneração, que valorize o servidor competente e acabe com a ociosidade, os privilégios e a impunidade, faz-se necessária para criar novos padrões de liderança, rever os valores vigentes e confrontá-los com a ética dos novos paradigmas”. (MORITZ, PEREIRA E PRÉVE, 2010, p.164).

2.3.3. ATIVIDADES DE UM SETOR DE PESSOAL.

O Departamento de Pessoal “é o setor que executa as tarefas prescritas pelas leis, regulamentos e normas brasileiras e previdenciárias, notadamente o registro, anotação e contabilidade dos principais fatos da vida do empregado na empresa, desde a sua admissão até o seu desligamento”. (CARVALHO, 2000, p. 85).

Algumas de suas atividades são: “admissão de novos empregados, demissões de empregados, registros legais em controles diversos, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento e normas disciplinares”. (MARRAS 2005, p. 190).

Assim o Departamento de Pessoal, é formado na maioria das vezes por três setores: Admissão, Manutenção e Desligamento. (FERNANDA, 2010).

1. Admissão – A admissão do empregado está prevista no art. 41 da CLT, quando:

Art. 41 – Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

Parágrafo único – Além da qualificação civil ou profissional de cada trabalhador, deverão ser anotados todos os dados relativos à sua admissão no emprego, duração e efetividade do trabalho, a férias, acidentes e demais circunstâncias que interessem à proteção do trabalhador.

2. Manutenção.

O setor de Manutenção “tem por atribuição cuidar de todo o processo de controle de frequência, pagamento de salários e benefícios, bem como de pagamento de taxas, impostos e contribuições” quando “A partir da integração dos empregados na empresa, tem início o controle do fluxo de frequência ao trabalho, elaboração da folha de pagamento, controle de benefícios e finaliza em cálculos e tributos”. (FERNANDA, 2010).

Assim a folha de pagamento é uma das atividades de responsabilidade do setor de Manutenção, quando “é para determinar o valor bruto auferido por cada trabalhador, fazer as deduções apropriadas, calcular o salário líquido, preparar cheques e efetuar a contabilização de registro individual para cada funcionário”. (ENCICLOPÉDIA CULTURAMA, 2013).

A folha de pagamento está prevista no Decreto nº 3.048/1999 no seu artigo 225, que assim determina:

Art. 225. A empresa é também obrigada a:

I - preparar folha de pagamento da remuneração paga, devida ou creditada a todos os segurados a seu serviço, devendo manter, em cada estabelecimento, uma via da respectiva folha e recibos de pagamentos.

3. Desligamento.

O setor de desligamento “tem por atribuição cuidar de todo o processo de desligamento e quitação do contrato de trabalho, estendendo-se na representação da empresa junto aos órgãos oficiais (DRT, Sindicato, Justiça do Trabalho e outros) e cuidar de toda a rotina de fiscalização. Tem início a partir do desligamento do empregado e termina quando da sua efetiva quitação do contrato de trabalho”. (FERNANDA, 2010).

Como o setor responsável pela administração das atividades ligadas aos direitos

trabalhistas previstos nas leis, o Setor de Pessoal mostra-se uma ferramenta importante quando se deseja alcançar a satisfação junto aos funcionários/servidores ao verem seus direitos resguardados e a segurança junto aos órgãos de fiscalização, quando do seu correto funcionamento, evidenciando que as pessoas que nele trabalhem devem conhecer das normas e se manterem atentas a todas as mudanças que ocorrem constantemente na legislação trabalhista.

Pelas competências atribuídas ao Setor de Pessoal fica claro identificar o porquê do mesmo ser encontrado mais facilmente em empresas e organizações públicas, pois todas tem que lidar com os direitos trabalhistas dos funcionários ou servidores, como férias, 13º salário, horas extras, adicionais, entre outros, diversamente de um Setor de Recursos Humanos, que lida com o treinamento, qualificação e motivação das pessoas, sendo importante nesse caso observar a nomenclatura dos mesmos para que não destoem das suas atividades.

2.3.4. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Schikmann (2006, p.22), enumera algumas das “competências para os profissionais de Gestão de Pessoas na Administração Pública”, enfatizando que ela acompanhou “a nomenclatura geralmente utilizada para a definição de competências que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p. 146 e p. 147).

Assim ela define algumas dessas competências:

Conhecimentos – Além dos conhecimentos básicos sobre os temas que permeiam a Gestão de Pessoas, os profissionais de recursos humanos da administração pública deverão ter conhecimentos atualizados sobre: princípios e procedimentos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento de profissionais, sistemas de carreiras, benefícios, remuneração, relações de trabalho, negociação e sistema de informação de RH, legislações que regem o setor público entre outros;

Habilidades – Relacionamento interpessoal; Capacidade analítica e pensamento crítico; Argumentação lógica e capacidade de negociação; Expressão oral e textual clara e coerente; Julgamento e tomada de decisão; Monitoria e instrutoria; Estruturação e administração do tempo pessoal e da equipe

Atitudes – Inovação; Iniciativa; Preocupação com os outros; Auto-eficácia (confiar na capacidade pessoal de cumprir eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas). Quanto ao perfil de competências dos profissionais de Recursos Humanos da administração pública,

salientamos: Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes destacados deverão ser mobilizados de forma combinada. É essa combinação que fornecerá as características exclusivas adequadas à situação pretendida.

Para que possa desempenhar suas atividades de forma satisfatória o profissional de Recursos Humanos, como descrito no INFOJOBS:

... Além da graduação é essencial ter conhecimento em domínio da legislação trabalhista, sistemas de gestão da qualidade, administração de terceiros e relações sindicais, sendo desejado que essa graduação seja em Psicologia, Administração de Empresas e Pós-graduação nas áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

Pela diversidade de atividades que devem ser realizadas por um Departamento de Recursos Humanos e com as mudanças diárias advindas principalmente pela globalização das informações que afetam o comportamento das pessoas e consequentemente o funcionamento das organizações, o profissional que atua nessa área deve se preparar constantemente, para que consiga manter os quadros funcionais motivados e com o desejo de permanecerem nas organizações públicas ou privadas.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2007) “os tipos de pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos como exploratória, descritiva e explicativa e quanto aos procedimentos pode ser bibliográfica, documental, experimental, a ex-post facto, o levantamento, o estudo de campo, e o estudo de caso”. (ZANELLA, 2012, 2ª Edição, p.72).

Quanto ao envolvimento do pesquisador Gil (2008, p. 30), afirma que “a pesquisa pode ser pesquisa-ação e pesquisa participante”.

Para a realização deste trabalho foram lidos e analisados textos teóricos disponibilizados na internet de autores consagrados nos temas ligados à administração e gestão, como Chiavenato e Gil, trabalhos de conclusão de cursos relacionados aos temas administrativos e de pessoal, acessos aos sites governamentais, como o da Câmara Federal, do Senado e da Câmara Municipal, blogs de administradores e economistas, entre outros.

Em pesquisas nos livros do curso de Bacharelado em Administração Pública, com maior foco na área de gestão de pessoas, descobriu-se como surgiu o órgão responsável por lidar com os empregados, o seu desenvolvimento até os dias atuais, como também conhecimentos nas áreas de planejamento, organização, processos e tomada de decisão, que mostraram práticas que devem aliar-se às de gestão de pessoas, que muito contribuiu para que se pudesse comparar com a realidade encontrada no objeto de estudo.

Através de buscas nos documentos existentes no arquivo do departamento estudado, pode-se constatar como foram elaborados os primeiros documentos dos funcionários, como as primeiras fichas dos empregados, as inscrições dos servidores junto ao PASEP, entre outros, corroborando com as informações prestadas por uma ex-servidora que participou da implantação do setor estudado.

No site da Câmara Municipal foi possível o acesso às leis que trataram da criação das secretarias municipais ligadas à administração, bem como do órgão de recursos humanos e tantas outras relacionadas aos direitos e deveres dos servidores.

Como parte da equipe trabalha no setor estudado houve também a observação participante, quando puderam a partir do conhecimento teórico adquirido nas leituras, identificar se as atividades desenvolvidas no mesmo são as afins de um departamento de recursos humanos.

O tipo de abordagem utilizado foi a qualitativa uma vez que se prontificaram a conhecer e compreender o funcionamento do órgão, quando foi avaliado como o mesmo acontecia, e a partir daí tiveram como compará-lo ao modelo apresentado na literatura e chegar à conclusão de que há a necessidade da adequação aos padrões exigidos para alcançar sua efetividade.

4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMOEIRO DO NORTE.

4.1. REVISÃO DAS LEIS.

Conhecer como a Prefeitura se ajustou às novas formas administrativas através de suas leis, com especial atenção na parte do órgão responsável pelo seu quadro funcional e objeto do presente estudo foi de grande importância.

Onde constatado ficou que as transformações se deram nos momentos em que as mesmas ocorriam nas demais esferas públicas que aderiam aos novos modelos de gerenciamento iniciados na esfera privada e disseminados também para as mesmas, ou seja, promoveram suas reestruturações administrativas, criando órgãos e determinando suas finalidades, inclusive para a área de pessoal, onde a denominação utilizada era departamento, diretoria, coordenadoria, núcleo de recursos humanos, que em sua maioria contava com divisões de folha de pagamento e cadastro de pessoal.

No ano de 1971 com a Lei de Nº 212, de 30/04/1971, foi criada a Secretaria Municipal de Administração e Finanças, surgindo assim o termo administração, não se identificando neste momento a designação de cargo que tenham a nomenclatura voltada para o planejamento ou mesmo área de pessoal.

Já ao estabelecer a nova estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte, a Lei de nº 684, de 22/05/1989, criou órgãos de assessoramento, órgão auxiliar e órgãos de administração específica, mostrando que já procurava se adequar ao novo modelo de gerenciamento iniciado a partir dos anos 80.

Assim ficou a nova estrutura administrativa:

I - Órgãos de assessoramento:

01. Gabinete do Prefeito
02. Assessoria Jurídica
03. Assessoria de Imprensa
04. Assessoria de Planejamento

II - Auxiliar:

01. Secretaria de Administração e Finanças

III - Órgãos de Administração Específica:

01. Secretaria de Obras, Transportes e Urbanismo
02. Secretaria de Educação, Cultura e Desporto
03. Secretaria de Saúde
04. Secretaria de Agricultura e Recursos Hídricos

Dispondo da competência de cada órgão, estabelece no inciso I da parte que trata da Assessoria de Planejamento que sua finalidade é: “prestar assessoramento ao prefeito em matéria de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades desenvolvidas pela Prefeitura”.

Assim deixou claro que adotava o modelo gerencialista de administração, como feito pelo governo federal, buscando a prestação de serviços com qualidade a partir da implantação das ferramentas que possibilitava planejar, organizar, coordenar, controlar e ao final avaliar seus resultados, constatando-se essa situação quando determinou as finalidades da Secretaria de Administração e Finanças em seu inciso I: “executar atividades relativas ao recrutamento, à seleção, ao treinamento, aos controles funcionais, aos exames de saúde dos servidores e aos demais assuntos de pessoal”.

Essa lei inovou também ao prevê no seu artigo 13 a instituição do Regimento Interno da prefeitura que seria baixado por decreto, já dispondo que o mesmo explicitaria no seu bojo “atribuições específicas e comuns dos servidores investidos nas funções de chefia e as normas de trabalho que, por sua natureza, não devem constituir disposições em separado”, deixando clara a pretensão de organização de seu quadro funcional que deveriam executar suas funções obedecendo às normas disciplinares.

A Lei Complementar Nº 1/92, de 03/06/1992 instituiu o Regime Jurídico para os servidores públicos, previu seus direitos, deveres, forma de admissão através de concurso para posterior efetivação, entre outros, sendo que em várias ocasiões menciona o setor que lida com a área de pessoal.

Um momento de grande importância para a área de pessoal da prefeitura se deu quando a Lei de nº 919, de 04/03/1998 instituiu o Plano de Cargos e Remunerações e criou os cargos diversos que foram ofertados no Concurso Público para provimento efetivo realizado no ano de 1998, cujas nomeações se deram a partir de maio do mesmo ano. Na referida lei encontram-se os principais aspectos que MARCONI, (2005), definiu como necessários para uma política de RH, tais como:

O recrutamento, a estrutura de carreira, uma estratégia de capacitação, uma estrutura de incentivos, uma estrutura de avaliação associada à progressão do servidor e uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores para que possibilite o alcance do perfil e o quantitativo desejado para cada área organizacional. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.30).

Já em 1997 a prefeitura havia aderido ao concurso geral promovido pelo Governo do Estado do Ceará, para provimento dos cargos de professores, em

conformidade com o então FUNDEF e hoje FUNDEB, tendo aderido também ao Concurso Geral para os cargos de médico, enfermeiro e dentista destinados ao SUS promovido pela Secretaria de Saúde do Estado, realizando outros concursos para o preenchimento de vagas diversas em 2005, 2013 e 2016, onde se pode obter essa informação junto aos documentos constantes do arquivo do setor pesquisado.

A Lei Complementar de Nº 2, de 25/02/2005 dá nova redação ao Regime Jurídico dos servidores, mantendo alguns dispositivos e alterando outros, e trata igualmente ao anterior do setor de pessoal, quando determina ações que devem ser desenvolvidas pelo mesmo, como no caso do art. 30.

Mostrou-se clara assim a necessidade da existência de um órgão de pessoal capacitado para lidar com as novas situações funcionais surgidas com as normas jurídicas.

4.2. CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Em entrevista com uma ex-servidora a mesma informou como eram executadas as atividades relacionadas ao setor de pessoal até 1980 e a partir daí até o momento em que a mesma lá permaneceu no final de 1982.

A ex-servidora informou que até 1980:

- ✓ Não existia um setor de pessoal nem tampouco funcionários direcionados para executarem funções distintas de setor de pessoal;
- ✓ Os funcionários responsáveis pelos trabalhos atribuídos ao mesmo ficavam por conta da contabilidade;
- ✓ Os funcionários exerciam várias funções, como a feitura da folha de pagamento dos servidores estatutários, contratados, temporários, demissões, aluguéis, preenchimento de cheques e outros serviços atinentes à contadoria,
- ✓ Não existia concurso público, seleção, nem provas, as pessoas assumiam cargos ou funções, uns com apadrinhamento, outros com autorização do próprio prefeito e os salários dependiam do cargo e função, sendo as classes melhores remuneradas os médicos, secretários, advogados;

A partir de 1980:

- ✓ Houve a organização do setor de pessoal, quando ganhou inclusive essa denominação;
- ✓ Foi realizada por uma paranaense formada em administração que aqui veio residir e por ela que participou de cursos e seminários na referida área;

- ✓ O quadro de funcionários era formado por quatro servidores que desempenhavam suas funções no setor;
- ✓ Foi a primeira responsável designada com o nome de Chefe do Setor de Pessoal, até sua saída em 1982;
- ✓ Uma inovação foi a implantação da Ficha de Registro de Empregados, onde outras atividades também foram iniciadas como o cadastramento do PASEP, contagem de tempo de serviço, arquivos de documentos, anotações diversas nas CTPS, como férias e aumento de salários;

Aqui conhecemos como o órgão responsável de lidar com os funcionários da prefeitura foi implantado, surgindo com o nome de Setor de Pessoal, com atividades burocráticas típicas de um setor de pessoal, mesmo não previsto em lei.

Quando comparado com a história do setor de pessoal a nível nacional, vê-se que o mesmo em 1980 funcionava nos moldes da fase considerada pré-histórica, que foi de 1800 a 1930, como afirmou Fonseca (p.3) “as atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio: material, contabilidade, expediente”, e a partir de 1980 como afirma Fonseca (p.4), quando foi criado, se assemelhava a fase Jurídico-Trabalhista, que foi de 1930 até 1950, “surgimento da “Seção de Pessoal/ Chefe de Pessoal” com a preocupação central no acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas”.

4.3. COMPOSIÇÃO ATUAL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Igualmente às demais administrações a iniciada em janeiro de 2017 também promoveu a reestruturação administrativa da prefeitura que ao dispor sobre a nova organização da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte a Lei nº 1.986, de 01/02/2017 criou o Departamento de Recursos Humanos com a Divisão de Folha de Pagamento, partes integrantes da Secretaria Municipal de Gestão, Finanças, Orçamentos e Planejamento (SEGEF).

A prefeitura conta atualmente com um quadro de 1.046 servidores, sendo 857 efetivos, 136 cargos comissionados e 53 temporários, quando necessário se mostra a promoção de conhecimentos para os que lidam com esse público diariamente.(Folha de pagamento do mês de outubro/2017).

A estrutura física do Departamento de Recursos Humanos está localizada na sede da prefeitura e ocupa três salas assim dispostas:

Sala 01 – Diretoria e protocolo

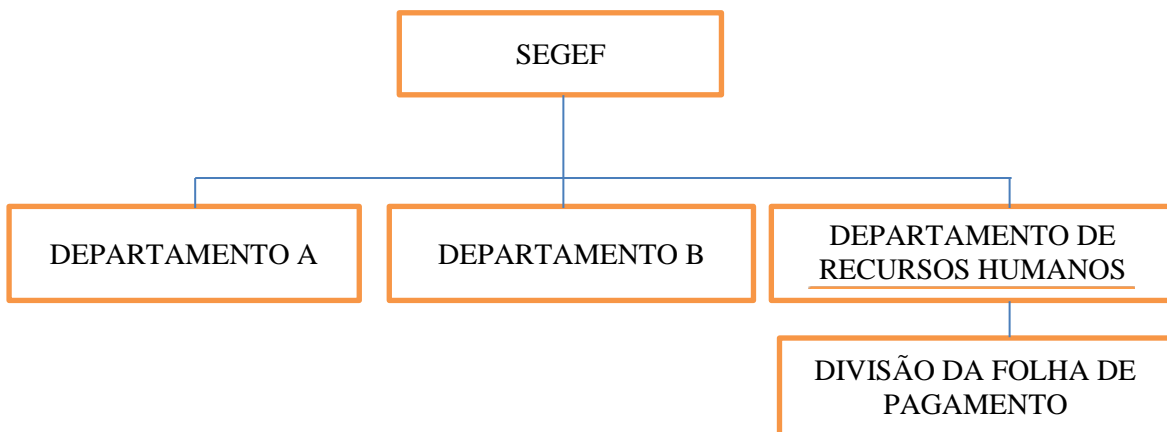
Sala 02 – Divisão da folha de pagamento

Sala 03 – Arquivos do departamento

Este é parte do Organograma da Secretaria Municipal de Gestão, Finanças, Orçamento e Planejamento (SEGEF) para que possamos identificar a localização hierárquica do Departamento de Recursos Humanos.

PARTE DO ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE
GESTÃO, FINANÇAS, ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE LIMOEIRO DO NORTE – ESTADO DO CEARÁ.

LEI Nº 1.986, 01/02/2107.



Atualmente seu quadro funcional é composto por quatro servidores efetivos, e não diferente do que ocorre a nível nacional, também é atingido com a mudança de gestores a cada nova eleição, como podemos visualizar no quadro abaixo, quando da chegada ao mesmo de dois novos funcionários em substituição a dois outros.

**QUADRO FUNCIONAL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DA PREFEITURA DE LIMOIEIRO DO NORTE**

SERVIDOR	TEMPO NO SETOR	CARGO	FORMAÇÃO
01	30 anos 1987	Chefe da Divisão de Folha	Graduada em História Pós graduada em Recursos Humanos
02	20 anos 1997	Chefe do Departamento	Ensino Médio e Graduada em Administração Publica
03	10 meses 2017	Agente Administrativo	Ensino Médio
04	10 meses 2017	Guarda Municipal	Ensino Médio

Quadro 02. Quadro funcional do Departamento de Recursos Humanos.
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na pesquisa como participantes do processo foram identificadas as atividades desenvolvidas no departamento estudado que são, entre outras:

01. **Admissão de pessoal** – Realização das admissões dos aprovados nos concursos, dos cargos comissionados e dos contratados em excepcional necessidade (os temporários), mediante a apresentação de cópias de vários documentos, como exemplo CPF, RG, Título de Eleitor, CTPS, quando também é realizado o cadastramento no PIS/PASEP dos que não possuem este documento, gerando a partir desse momento a Ficha Funcional do Empregado.

02. **Compensação** – Confeção da folha de pagamento de todas as Secretarias, que enviam as ocorrências do mês, como faltas, horas extras, adicional noturno, entre outras informações, como também as consignações dos empréstimos dos servidores junto às instituições bancárias; os descontos para as entidades de classes, entre outros.
03. **Rotinas diárias** – Atendimento ao público em geral e aos servidores; autuação de Processos Administrativos - PA para diversos tipos de requerimentos como licenças; emissão de relatórios de situação funcional; declaração de tempo de serviço; controle de férias; arquivamento de documentos, entre outras.
04. **Rotinas com outros órgãos** – Envio para o Portal da Transparência dos relatórios das folhas de pagamentos, emissão de relatórios para a Contabilidade e Tesouraria, relatórios para os Sindicatos de Classes, entre outros.
05. **Desligamento** – Realização das exonerações, dispensas, desligamentos por falecimento e aposentadorias, entre outros.

A partir do conhecimento das atividades realizadas pelo departamento estudado pôde-se compará-las com as atividades típicas de um departamento de recursos humanos e de setor de pessoal, ficando assim demonstrado no quadro abaixo:

COMPARAÇÃO DAS ATIVIDADES TÍPICAS DE UM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DE UM SETOR DE PESSOAL COM AS ATIVIDADES REALIZADAS PELO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMOIEIRO DO NORTE.

ATIVIDADES	ATIVIDADES REALIZADAS PELO		
	DEPARTAMENTO DE RH	SETOR DE PESSOAL	DEPARTAMENTO ESTUDADO
• Recrutamento	✓		
• Seleção	✓		
• Treinamento	✓		
• Desenvolvimento	✓		
• Avaliação de Desempenho	✓		
• Planejamento de Pessoal.	✓		
• Comunicação e	✓		

endomarketing			
• Cargos, Remuneração e salários	✓		
• Higiene e Segurança	✓		
• Qualidade de Vida	✓		
• Relações Sindicais Trabalhistas	✓		
• Admissão de pessoal		✓	✓
• Manutenção - Folha de pagamento		✓	✓
• Desligamento de Pessoal		✓	✓
• Controle de férias e licenças		✓	✓
• Emissão de Declarações e Certidões de Tempo de Serviço		✓	✓

Quadro 03. Comparativo das atividades de um RH/DP com as do setor estudado.
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Constatado ficou que as atividades realizadas pelo departamento estudado não se identificam com as de um departamento de recursos humanos, sendo típicas de um setor de pessoal, atividades essas necessárias em qualquer ambiente organizacional, uma vez que tratam da parte dos direitos trabalhistas do quadro funcional, daí a importância de sua existência, mas que não condiz com a nomenclatura dada ao mesmo, de Departamento de Recursos Humanos, quando comparadas com as competências exigidas para sê-lo de fato e de direito.

5. RESULTADOS ENCONTRADOS.

A partir do conhecimento das normas administrativas, seus conceitos, competências dos órgãos, formas de organização, processos e em particular às relacionadas mais diretamente à gestão de pessoas, deparou-se com uma realidade funcional bem diferente com o ensinado pelos estudiosos do assunto, ficando explicitado de maneira clara no quadro 03, quando ficou demonstrada a falta de diversas atividades que devem ser realizadas por um departamento de recursos humanos no setor estudado.

Embora as leis da Prefeitura de Limoeiro do Norte tenham a partir de 1989, passado a normatizar suas atividades prevendo o planejamento, a organização, avaliação, entre outras e criando órgãos com finalidades específicas para o alcance dos resultados almejados, tendo a parte de pessoal ganhado atenção, não foi o que aconteceu de fato, pois o órgão de pessoal continuou a realizar as atividades ligadas apenas aos direitos trabalhistas dos servidores, conclusão esta chegada a partir do momento em que as relacionamos no tópico que fala da sua composição atual, expostas no quadro 03.

A Prefeitura de Limoeiro promoveu diversos concursos públicos e aderiu a outros, mas na análise documental realizada junto aos arquivos ali acostados, não foram localizados documentos que comprovassem ter seguido as etapas necessárias para, por exemplo, a efetivação dos novos servidores durante e após o seu estágio probatório, a saber, treinamento, desenvolvimento e principalmente a avaliação de desempenho.

Outro fator a se considerar é o de várias categorias terem seus planos de cargos, salários e remunerações, que proporcionam às mesmas a ascensão com reflexo imediato em suas remunerações, sendo que para isso acontecer, há que se obedecer a diversas exigências desde o pedido de afastamento do servidor para realizar a pós-graduação, onde se deve observar a legitimidade da instituição na qual o mesmo vai realizar o curso, até seu término quando da apresentação do título adquirido, exigindo-se aí conhecimentos mais específicos do órgão que cuida dos recursos humanos quando da avaliação de sua validade.

Valendo ressaltar que nas diversas leis da prefeitura estão previstas essas ações, quando discriminou sobre as etapas dos concursos, ao tratar do regime jurídico e nos planos de cargos e salários, deixando explicitada a necessidade de um órgão com competências para realizar tais ações, que devem ser ainda diárias, não apenas quando das ocorrências dos fatos geradores dos direitos.

Assim pode-se auferir como resultados encontrados ao longo da pesquisa realizada no órgão objeto do presente estudo, principalmente a ausência das atividades relacionadas com o desenvolvimento humano, a citar o treinamento, a qualificação, a comunicação, a segurança no trabalho, a avaliação de desempenho, entre outras, presentes em todas as ferramentas apresentadas na Gestão de Pessoas, modelo atual utilizado nas organizações que almejam a prestação de serviços com eficácia e eficiência, ou seja, fazer as coisas certas e corretamente.

O órgão de recursos humanos como demonstrado ao longo da pesquisa, pode comportar o setor de pessoal, podendo este ser estabelecido como tal, responsável pela parte documental de todo o quadro funcional.

A criação efetiva do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Limoeiro do Norte é uma ação possível de ser realizada e a sensibilização das autoridades para que assim procedam pode se dá por diversos motivos, além das anteriormente citadas.

Com uma população estimada em 2017, de aproximadamente 58.915 habitantes, de acordo com dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e com 13,2 % da sua população ocupada, de acordo com o censo de 2015, quando em 2014, tinha um Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R\$ 13956.17, Limoeiro do Norte, possui um comércio consideravelmente desenvolvido, pois conta com lojas de vestuário, móveis, supermercados, hospital e clínicas particulares, com empresas de agronegócio que exploram a cultura da banana, enfim, mostra-se aqui um município em desenvolvimento constante, quando se identifica uma variedade de atividades geradoras de renda no mesmo instaladas e com grande potencial arrecadador.

É uma cidade com capacidade intelectual de prover os órgãos dos conhecimentos necessários para a efetiva execução de diversas atividades, pois conta com inúmeros centros educacionais particulares, municipais e inclusive federais, que ofertam dentre outros cursos o de administração e administração pública, quando inclusive é uma cidade que recebe diariamente estudantes de toda a região do Vale do Jaguaribe, sendo de fácil acesso a contratação de pessoas capacitadas para o treinamento e desenvolvimento do quadro de servidores lotados junto ao setor estudado, podendo as mesmas se dá de maneira interna ou externamente.

Com o acima apresentado constata-se a necessidade da Prefeitura Municipal contar em seus quadros funcionais, com pessoas possuidoras das competências

necessárias de promover a prestação de serviços com qualidade, para uma população que tem acesso a tantas ferramentas de informação, que com certeza os tornam usuários mais conhecedores dos seus direitos.

Devidamente capacitados os servidores do departamento serão multiplicadores de conhecimentos quando terão condições de promoverem ações para orientar os procedimentos, deveres e direitos aos quais os servidores públicos devem pautar suas condutas funcionais e pessoais, e com a utilização das diversas ferramentas ofertadas pela Gestão de Pessoas, que podem ser a Gestão de Equipes, Gestão por Competências, e a Gestão do Conhecimento, como exemplos mostrados por MEDEIROS E OLIVEIRA, (2011, p. 137, 143 e 149).

Terão ainda condições de realizar as avaliações dos novos e antigos servidores, onde poderão suprir as esferas superiores de informações para melhor alocação dos mesmos, sugerir quais necessitam de capacitações e que tipo, pois segundo Gramigna, (2007) “com a ação gerencial das pessoas, a área tem alcançado grande visibilidade e prestígio, pois é ela quem dá apoio, orientação, suporte e assessoramento às demais áreas das organizações”, e continua dizendo que “isso ocorre porque, com a utilização desse conjunto de ferramentas de gestão, os profissionais da área de Gestão de Pessoas agora estão sendo proativos em vez de reativos, antecipando-se às soluções”. (MEDEIROS E OLIVEIRA, 2011, p.147).

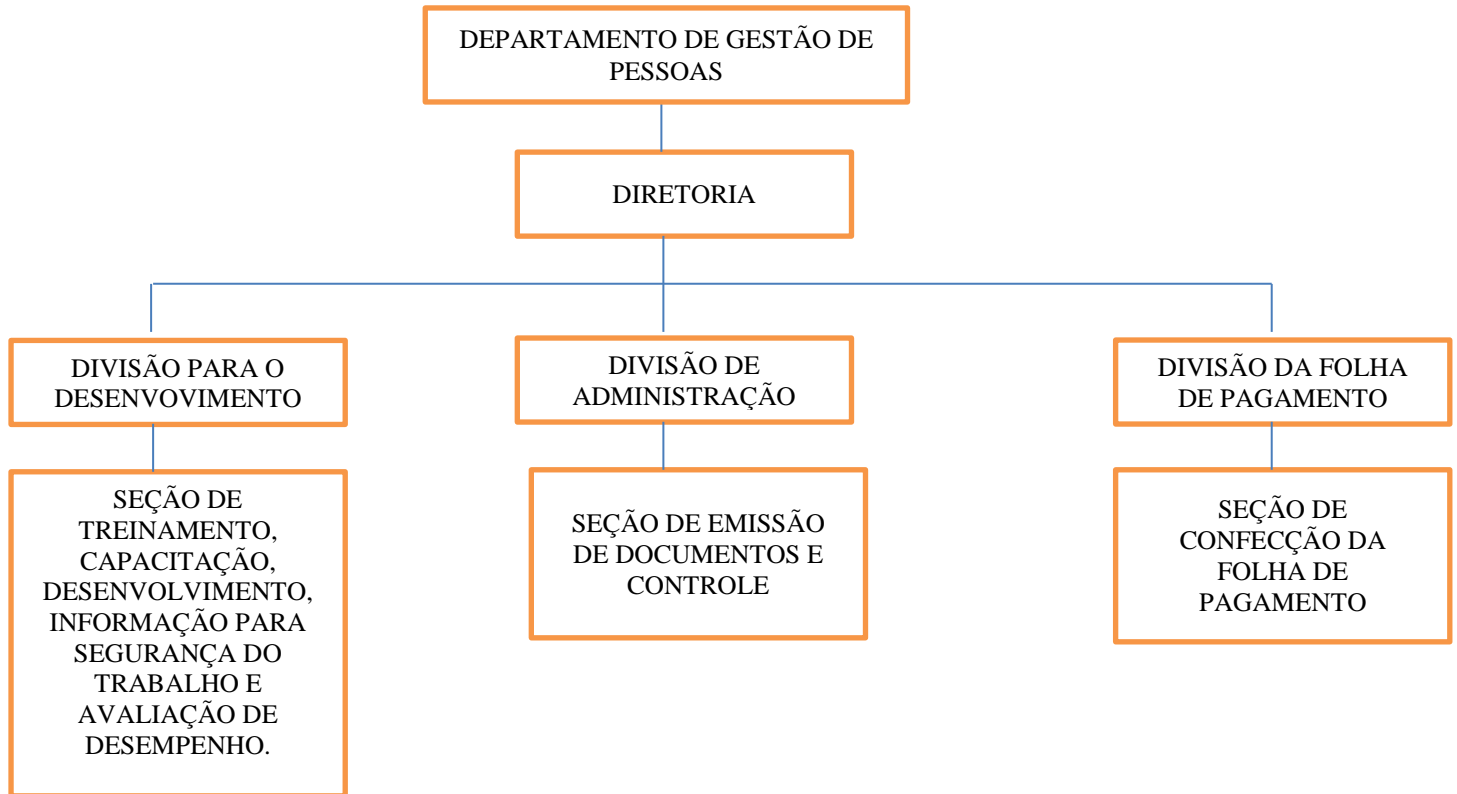
É sabido que para que as ações dos órgãos públicos sejam realizadas devem estar previstas nos orçamentos e em especial nas dotações orçamentárias dos órgãos que a desejam realizarem como também é de total conhecimento a atual crise financeira que atinge todo o país e em especial a esfera pública, uma vez que depende do que arrecada.

A criação do departamento de recursos humanos em conformidade com o que se mostra na literatura e com os já existentes nos diversos órgãos, talvez não seja possível no momento, assim, seria interessante que fosse feita de forma gradual, implantando o que seja entendido como de maior necessidade e que possa atingir a vários objetivos.

Importante seria que sua criação se desse em conformidade com a nova visão administrativa, onde se prevê na Gestão de Pessoas, tratar os colaboradores “como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais” (Chiavenato, 2009, p. 46), que buscam realização somente nos seus direitos trabalhistas, mas que alcançam motivação e realização profissional também na maneira como são tratadas.

Partindo-se desse raciocínio a nova nomenclatura seria de Departamento de Gestão de Pessoas, com a estrutura abaixo disposta e de início atenderia as demandas

pontuais já existentes, sendo necessária a alocação de dois servidores para compô-lo, perfazendo um total de seis servidores, o que seria interessante identificar no quadro funcional servidores que tenham graduação ou cursos relacionados à gestão de pessoas.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Os resultados encontrados conseguiram responder ao questionamento realizado no início do presente trabalho, que foi: Como funciona o Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte?

A pesquisa teve como objetivo geral avaliar o funcionamento do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte – Ceará, quando se propôs a partir dos objetivos específicos, conhecer a estrutura organizacional do departamento, identificar quais as atividades realizadas no departamento, averiguar se os servidores possuem as formações/capacitações exigidas para o exercício das funções ali desempenhadas, para ao final propor sua adequação aos padrões exigidos.

A estrutura organizacional foi identificada nas leis que promoveram as reestruturações administrativas da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte - Ce, disponibilizadas no site da Câmara Municipal, onde a realizada pela Lei 1.986, de 01/02/2017, criou o Departamento de Recursos Humanos com uma Divisão de Folha de Pagamento, que foi o objeto do presente estudo.

Para conhecer como se dava o seu funcionamento o departamento foi analisado a partir da observação possível principalmente com a pesquisa como participante que possibilitou o acesso mais amplo ao seu dia a dia e aos documentos arquivados, quando permitiu determinar suas atividades diárias.

Ficou comprovado que as atividades realizadas no departamento estudado quando comparadas com o disposto nos livros e demais documentos onde a pesquisa está baseada, não estavam relacionadas com as desenvolvidas por um departamento de recursos humanos, sendo típicas de um setor de pessoal, uma vez que são direcionadas aos direitos trabalhistas dos servidores, como a compensação (folha de pagamento), controle de férias, processos de licenças, entre outros, observando-se que continuam semelhantes quando de sua criação em 1980.

A qualificação dos servidores, bem como o tempo em que os mesmos estão lotados no departamento objeto desta pesquisa, foi possível na análise documental realizada nas fichas individuais dos servidores arquivadas no setor, quando foram discriminadas no Quadro 02, na folha 42.

A importância da realização deste trabalho apresenta-se claramente quando proporcionou adquirir os conhecimentos que possibilitaram responder ao questionamento principal proposto para a execução da pesquisa, realizada seguindo as etapas sugeridas nos objetivos específicos, quando ao final ficou demonstrada a necessidade de sua adequação aos padrões exigidos, pelo que foram apresentadas as sugestões para uma futura implantação.

O departamento estudado poderá ser objeto para uma nova pesquisa, que com certeza seria bem mais conclusiva no sentido de atingir um maior número de aspectos necessários para seu melhor funcionamento.

7. REFERÊNCIAS:

ALVARENGA, Elizabete, Evolução do Recursos Humanos, Organograma. Disponível em <http://rhdaelizabeth.blogspot.com.br/2016/03/organograma.html>. Acesso em 09.10.2017.

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca de, HABER, Denise Dallmann e MARTISN, Solange, As Diferenças entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal. Disponível em www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_14_1311018575.pdf. Acesso em 09.10.2017.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em 12.11.2017.

_____, Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 09.10.2017.

_____, Decreto de Nº 93.211, de 03.09.1986, Cria a Secretaria de Administração Pública – SEDAP. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-93211-3setembro-1986-443382-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 09.10.2017.

_____, Decreto Nº 3.048, 06/05/1999. Aprova o regulamento da Previdência Social. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048/compilado/htm>. Acesso em 12.11.2017.

BRITO, Alexandre José Trovão, O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do direito administrativo, em Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, nº 111, abril 2013. Disponível em http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13056 Acesso em 09.10.2017.

CARVALHO, Pedro Carlos de. Recursos Humanos. São Paulo: Alínea, 2000

CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração, Rio de Janeiro, Campus 2001.

_____. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Recursos Humanos: o capital humano das organizações, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

COSTA, Sebastiana Maria Cavalcanti, Endomarketing uma ferramenta de comunicação na gestão de pessoas, Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/endomarketing-uma-ferramenta-de-comunicacao-na-gesto-de-pessoas/> acesso em 12.11.2017.

ENCICLOPÉDIA CULTURAMA, Definição, conceito, significado, o que é Folha de pagamento. Disponível em <https://edukavita.blogspot.com.br/2013/08/folha-de-pagamento.html>. Acesso em 16.11.2017.

ESCULÁPIO, Mário, A Gestão dos Recursos Humanos no Serviço Público. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf. Acesso em 09.10.2017.

FERNANDA, dSP, Rotinas de um Departamento Pessoal, o Departamento Pessoal, Disponível em <http://rotinasdedp-fsp.blogspot.com.br/2010/09/apresentacao.html>, 2010, Acesso 16.11.2017.

FGV CPDOC, Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. Disponível em <http://www.fgv.br/cpdoc/acerco/dicionarios/verbete-tematico/departamento-administrativo-do-servico-publico-dasp>. Acesso em 09.10.2107.

FONSECA, Glaucia Falcone, Gestão de Pessoas: Retrospectiva Histórica, http://www2.anhembri.br/html/ead01/gestao_pessoas/Aula2.pdf Acesso em 09.10.2107.

GIL, Antonio Carlos, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, São Paulo, Atlas 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/limoeiro-do-norte/panorama> Acesso em 19.11.2017.

INFOJOBS. Diretor de Recursos Humanos – O que faz um Diretor de Recursos Humanos? Disponível em: https://www.infojobs.com.br/artigos/Diretor_de_Recursos_Humanos_2253.aspx Acesso em 09.10.2017

JUNQUILHO, Gelson Silva, Teorias da Administração Pública, Florianópolis – DCA/UFSC, CAPES:UAB, 2010.

LIMOEIRO DO NORTE CEARÁ, Lei nº212, 30/04/1971, Modifica os anexos das Leis nº 118 177e 184 ,de 24 de julho de 1967 ,6 de abril de 1970 e 17 de setembro de 1970 respectivamente e dá outras providências. Disponível em http://www.camaralimoeirodonorte.ce.gov.br/arquivos/1680/Leis_212_1971_0000001.pdf. Acesso em 09.10.2017.

_____, Lei nº 684, 22/05/1989, Estabelece a reestrutura administrativa da Prefeitura municipal de Limoeiro do Norte e dá outras providencias. Disponível em http://www.camaralimoeirodonorte.ce.gov.br/arquivos/1271/Leis_684_1989_0000001.pdf. Acesso em 09.10.2017.

_____, Lei nº 919, 04/03/1998, Dispõe sobre o plano de cargos e renumeração da prefeitura municipal de Limoeiro do Norte -PCR, estabelecendo objetivos e diretrizes

gerais para a sua implantação e manutenção ,e dá outras providências. Disponível em http://www.camaralimoeiroduro norte.ce.gov.br/arquivos/1045/Leis_919_1998_000001.pdf. Acesso em 09.10.2017.

_____, Lei nº 1.986, 01/02/2017, Dispõe sobre a nova organização da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Limoeiro do Norte e dá outras providências. Disponível em http://www.camaralimoeiroduro norte.ce.gov.br/arquivos/142/Leis_1986_2017.pdf. Acesso em 09.10.2017.

_____, Lei Complementar nº 1/92, 03/06/1992, Instituiu o Regime Jurídico para os servidores públicos. Disponível em <http://www.camaralimoeiroduro norte.ce.gov.br/leis.php?Descr=&Exer=&Num=&dtini=03%2F06%2F1992&dtfim=&cat=>. Acesso em 09.10.2017.

_____,Lei Complementar nº 2, 25/02/2005, Dá nova redação ao Regimento Jurídico dos servidores públicos municipais, e dá providências. Disponível em http://www.camaralimoeiroduro norte.ce.gov.br/arquivos/98/Lei%20Complementar_002_2005.pdfhttp://www.camaralimoeiroduro norte.ce.gov.br/arquivos/98/Lei%20Complementar_002_2005.pdf. Acesso em 09.10.2017.

MACEDO, Evilânia, A Evolução Histórica do RH – do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas, em TCE, Disponível em <https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>. Acesso em 09.10.2017.

MARRAS, Jean Pierre, Administração de recursos humano: do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo:Futura, 2005.

MARTINS, Sérgio P., Direito do Trabalho. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Maria da Penha Machado de e OLIVEIRA, José Arimatés, Gestão de Pessoas no Setor Público, Florianópolis – DCA/UFSC, CAPES:UAB, 2011.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS, Organograma, Disponível em <http://www.mpggo.mp.br/portal/News/organograma—2#.WeC8z2hSzIU>. Acesso em 09.10.2017.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, PEREIRA, Maurício Fernandes Pereira e PRÉVE, Altamiro Damian, Organização, Processos e Tomada de Decisão, Florianópolis – DCA/UFSC, CAPES:UAB, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes, Administração Estratégica, Florianópolis – DCA/UFSC, CAPES:UAB,2011

PORTAL EDUCAÇÃO, Conceito de estrutura organizacional. Disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/conceito-de-estrutura-organizacional/29124>. Acesso em 09.10.2017.

_____. Diferenças entre Rh e Departamento Pessoal. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/rhxdepartamento-pessoal-diferencas/48074>. Acesso em 09.10.2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes, Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração, Florianópolis – DCA/UFSC, 2012.