

Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um Estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano

PATRÍCIA TRINDADE CALDAS

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
ptcaldas@yahoo.com.br

LUCIENE ALENCAR FIRMO

UFCG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
lualencar.adm@gmail.com

BARTIRA PEREIRA AMORIM

UFCG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
bartira_amorim@hotmail.com

RAQUEL ANDRADE BARROS OURIQUES

UFCG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
raquel.abo@gmail.com

Administração Pública - 3. Gestão Organizacional: Recursos Humanos, Arranjos Institucionais e Planejamento

Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um Estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano

Resumo

Em resposta às mudanças vivenciadas pela Administração Pública, a gestão de pessoas tenta romper padrões gerenciais ultrapassados e melhorar a qualidade dos serviços. Assim, ela assume novas responsabilidades que transcendem as tradicionais atividades de remuneração, admissão e demissão, incluindo novos objetivos como o desenvolvimento e manutenção do potencial dos funcionários. O objetivo deste artigo é analisar as práticas de gestão de pessoas nas administrações municipais do Cariri paraibano, verificando se seguem tendências mais modernas ou tradicionais. Optou-se pela pesquisa exploratória-descritiva, utilizando a observação e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados apontaram que as administrações municipais ainda seguem tendências tradicionais de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Inovadoras Práticas Administrativas; Administração Pública;

Abstract

In response to the changes experienced by the public administration, personnel management tries to break outdated management standards and improve the quality of services. Therefore, it assumes new responsibilities that transcend traditional activities of compensation, admission and dismissal, including new objectives, such as the development and maintenance of the employee's potential. The objective of this paper is to analyze personnel management practices in municipal administrations of Cariri region from Paraiba, checking whether they follow the most modern trends or traditional ones. This research is exploratory and descriptive, using observation and semi-structured interviews. The results show that local governments still follow traditional trends of personnel management.

Keywords: *People Management; Innovative Administrative Practices; Public Administration.*

1. INTRODUÇÃO

A Gestão Pública vem sendo desafiada nos últimos tempos a se renovar perante às pressões e demandas externas de um ambiente cada vez mais repleto de transformações correntes nos âmbitos ambiental, social, econômico e político: destaca-se fenômenos como a reestruturação capitalista, o avanço tecnológico, estabilizações econômicas e crises financeiras afetando um mundo de relações globalizadas que aumentaram a complexidade ambiental e o nível de exigência dos cidadãos.

O Estado, então, passa a ser desafiado a repensar o modelo de gestão pública vigente, o qual necessita de profundas reformas de modo a tornar a “máquina” pública mais eficaz, eficiente e efetiva. As reformas aqui evidenciadas envolvem vários aspectos: desde ajustes fiscais à fortalecimento do papel de regulação e coordenação do Estado (MARQUES, 2009).

Especificamente no Brasil, essas reformas administrativas já vêm sendo realizadas nas últimas décadas. Nota-se que, já em resposta às emergências externas, há a percepção de transição entre três tipos de administração pública: da gestão patrimonialista para a burocrática e dessa para gerencial. Essa última configuração de administração pública, a gerencial, emerge na segunda metade do século XX como resposta às mudanças de paradigmas vivenciados, e é caracterizada como sendo mais flexível, objetivando aumentar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, a partir da necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços (MARQUES, 2009; COUSTIN, 2010; BERGUE, 2010).

Mas são as pessoas que compõe o quadro de funcionários da estrutura estatal as principais responsáveis pelas mudanças organizacionais tão demandas da atualidade. Os servidores públicos precisam ser orientados a proporcionar inteligência, conhecimento e competências adequadas para trazer excelência organizacional. Se faz necessário, então, proporcionar à instituição pública os talentos e competências mais adequados ao seu funcionamento, desenvolvê-los e mantê-los em longo prazo na organização.

Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ser atividade estratégica com a missão de tentar romper padrões gerenciais ultrapassados (advindos dos modelos burocráticos e patrimonialistas) e reduzir custos, prazos de entrega e melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos à sociedade. Uma eficaz gestão de pessoas no setor público deve possibilitar às instituições utilizar o capital humano de maneira adequada a inovar e colaborar para o desenvolvimento organizacional.

Assim, essa área funcional que cuida das pessoas na organização passa a ter novas responsabilidades que transcendem as tradicionais atividades de remuneração, admissão e demissão, incluindo novos objetivos como o desenvolvimento do potencial dos funcionários (inclusão de preocupações como o treinamento de pessoal, capacitações e avaliações) e a manutenção de uma força de trabalho eficaz. Assim, passa da tradicional “Administração de Pessoal” para “Gestão de Pessoas”, ou como mais recentemente é chamada, a nova Gestão de Talentos.

Diante de tal contexto, a prerrogativa deste estudo parte do seguinte de Problema de Pesquisa: **Como se apresentam as práticas de gestão de pessoas nas administrações públicas dos municípios do Cariri Ocidental Paraibano?** Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas de tal localidade, no intuito de verificar se essas práticas seguem tendências mais modernas e inovadoras (Gestão de Talentos) ou as mais tradicionais (Administração de Pessoal).

O cariri Ocidental está situado no semiárido do Estado da Paraíba. Contempla 17 municípios e apresenta potencialidades locais, diante de sua riqueza natural e cultural, que são passíveis de serem melhor exploradas, como artesanato, turismo e agropecuária. A gestão

pública pode otimizar potenciais existentes, e para tanto se faz necessário um melhor desenvolvimento dos servidores públicos de modo a se tornarem instrumentos eficazes de mudança em prol de um real desenvolvimento local.

Metodologicamente, esta pesquisa pode ser caracterizada como sendo exploratória-descritiva, utilizando como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação e entrevistas semi-estruturadas com gestores responsáveis pela área funcional de gestão de pessoas nos municípios pesquisados. A análise de dados foi quanti-qualitativa, utilizando-se de estatística descritiva.

Além desta parte introdutória, este artigo contempla o referencial teórico abordando os temas envolvidos na pesquisa. Posteriormente, são explicitados os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa, seguido da apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância das pessoas para as organizações e os novos desafios para a Gestão de Pessoas

As organizações são constituídas de pessoas, dependendo delas para atingirem seus objetivos e metas organizacionais. Cada uma delas pode contribuir na melhoria dos resultados da empresa, afinal cada uma tem competências e talentos individuais e únicos, além da capacidade racional para pensar e inovar processos e produtos organizacionais.

As pessoas criam valor para a organização em vários aspectos, desde ao baixarem os custos ou oferecerem algo único aos clientes; ao agregam valor econômico aos produtos e processos ao utilizarem seu conhecimento, experiências e capacidades; ou sendo vantagem competitiva ao possuírem habilidades, características e conhecimentos únicos de difícil imitação (CHIAVENATO, 2010).

Para poder agregar valor às organizações, as pessoas precisam de orientação e gerenciamento. A responsabilidade por gerenciar o contingente humano no âmbito organizacional tanto é dos gestores de linha como da área funcional de Gestão de Pessoas. Essa área funcional, conforme explana Daft (2007), realiza atividades para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização.

Antigamente denominada como Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, atualmente já se encontram outras nomenclaturas mais condizentes com as demandas contemporâneas, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até mesmo Gestão com Pessoas. Tais alterações são frutos das transformações ocorridas na percepção do capital humano no âmbito organizacional e no surgimento de novos papéis, atividades e responsabilidades, em virtudes das transformações ocorridas no ambiente de negócios e da própria evolução do pensamento administrativo que elevou a importância desse setor na estratégia corporativa.

Conforme apontam os autores Vasconcelos e Motta (2006), Boas e Andrade (2009), Bergue (2010) e Silva (2013), antigamente, se valorizava muito a energia física que as pessoas tinham para contribuir para as organizações. As pessoas eram comparadas às máquinas, e eram estimuladas exclusivamente por motivações financeiras (Era Taylorista, com o conceito do *homoeconomicus*). A Administração de Pessoal ou Departamento de Pessoal, como era chamada a área funcional responsável pela gestão de pessoas, executava principalmente atividades burocráticas envolvidas na admissão, pagamento e demissão.

Com o passar dos tempos, houve uma valorização dos aspectos humanos e intelectuais: o funcionário passa a ser compreendido mais como agente colaborador com

capacidade de contribuir continuamente e efetivamente na melhoria de processos e participar da tomada de decisão em vez de ser um simples serviçal. As pessoas passaram a não serem mais vistas como recursos passíveis, apenas motivadas financeiramente: são "gente", são ativos, com aptidões intelectuais e outras motivações que fazem a diferença (CHIAVENATO, 2010). Elas são as maiores responsáveis pelas inovações organizacionais e pelas vantagens competitivas concedidas às organizações.

Assim, conforme autor supracitado, novos objetivos passam a ser implementados nessa nova divisão, denominada agora de Gestão de Pessoas, ou Gestão de Talentos, como: (1) Proporcionar à empresa os talentos e competências mais adequados ao seu funcionamento, desenvolvê-los e mantê-los em longo prazo na organização; (2) Proporcionar às pessoas trabalho e ambiente adequado de tal modo que se sintam bem e motivadas a permanecer e a trabalhar com dedicação e; (3) Proporcionar condições de perfeito alinhamento entre os objetivos empresariais e os objetivos individuais.

Novas atividades são incluídas: planejamento estratégico de recursos humanos; novas percepções nas atividades de provimento de RH (recrutamento, seleção e alocação) e nas atividades clássicas de RH (como na descrição de cargos, na administração de salários e benefícios); a inclusão de atividades de desenvolvimento de pessoal como o treinamento, formação, educação continuada, gestão do conhecimento e de gestão de competências, além das atividades de controle de desempenho (avaliação de desempenho), com novos fatores a serem analisados.

Todas as alterações expostas foram influenciadas por transformações no ambiente de negócios e pela própria evolução do pensamento administrativo no tratamento de questões administrativas mais complexas. Conforme aponta GIL (2001), a globalização (e a necessidade de habilidades multiculturais e de vantagens competitivas), o avanço técnico-científico (e a demanda por novas formas de interação entre os *stakeholders* e de novos métodos de trabalho coerentes com o desenvolvimento sustentável), as transformações sociais, ambientais e econômicas desafiam a gestão de pessoas a repensarem na utilização de seus recursos, inclusive o humano, para melhor servir a uma sociedade cada vez mais consciente, crítica e carente de produtos de qualidade em troca de um preço justo.

E as mesmas pressões que levam as organizações privadas a priorizar flexibilidade p/ reduzir custos, prazos de entrega e melhor qualidade dos produtos conduzem a alterações assemelhadas no setor público (BERGUE, 2011). Igualmente, as instituições públicas são desafiadas com novos objetivos, papéis e posturas.

2.2 Gestão de Pessoas no setor público

Da mesma forma que as organizações privadas precisam gerenciar pessoas para alcançar seus objetivos organizacionais, tal evidência também se faz necessário no setor público. O conceito de gestão de pessoas é praticamente o mesmo: um conjunto de ações destinadas a orientar o comportamento humano e as relações interpessoais, segundo as necessidades da instituição, e de acordo com a lei (COUSTIN, 2010).

Complementando, Bergue (2010, p.18) define essa área funcional como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

É evidente, porém, que também há especificidades no setor público que torna a gestão de pessoas um pouco mais complexa de ser efetivada. O próprio ambiente organizacional da administração pública é bastante amplo e diversificado, e os problemas a serem resolvidos pela esfera pública englobam vários setores e seguimentos de atuação (educação, saúde,

finanças, fiscalização, desenvolvimento agrário, desenvolvimento urbano, dentre os muitos outros).

Coustin (2010) e Bergue (2010) apontam ainda outras especificidades do setor público:

- A rigidez imposta pela legislação que muitas vezes limita ou impede a implementação de práticas, soluções e iniciativas usadas no âmbito privado;
- A desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, prejudicando o foco na inovação e na melhoria da qualidade dos serviços e de atendimento;
- O descrédito do próprio cidadão no papel do serviço público como forma de solução para seus problemas;
- A pouca ênfase no desempenho;
- A utilização de mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- A utilização de poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão;
- A forte influência do contexto político na definição do trabalho, como a existência de trabalhadores leais a este ou aquele político, causando embates no legislativo (ou este e o executivo), nos processos eleitorais, ou disputas entre órgãos e titulares;
- A inobservância e descumprimento dos princípios de atuação do administrador público (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

É importante salientar também que as organizações que compõe a administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas à contínuas transformações devido às mudanças de governo. Neste caso, o grande desafio está em manter a estabilidade da organização e se adaptar as mudanças. Isso se aplica a desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações coerentes e permanentes.

Na busca por um maior e melhor desempenho, no entanto, já é possível notar que governos passaram a valorizar novas técnicas administrativas e novos valores corporativos (flexibilidade, inovação, aprendizagem), apresentadas pela iniciativa privada, no intuito de se adaptarem e transformarem seus ambientes internos de trabalho e, assim, atenderem melhor uma sociedade cada vez mais crítica e exigente.

Nota-se, por exemplo, vários avanços e a implementação de muitas mudanças no sentido de melhorar as relações de trabalho: a realização de concursos públicos com regras e normas rígidas formalizadas e públicas (prova escrita, exigência de diplomas e certificados); a estabilidade funcional, evitando demissões de caráter político; o fortalecimento de carreiras com base em critérios objetivos e estabelecendo direitos, deveres, punições, etc.; a introdução de TICs que formaliza a agiliza comunicação, facilita a tomada de decisão, extingue cargos hoje desnecessários e faz reengenharia de processos; a orientação ao usuário, flexibilidade e valorização das pessoas e a pressão pela implementação da chamada “Nova Gestão Pública” ou “Administração Pública Gerencial”, induzindo a implementação de posturas gerenciais estratégicas e a gestão por resultados (COUSTIN, 2010).

Mas todas essas iniciativas ainda estão muito aquém do estado ideal de gestão. Só há pouco tempo as instituições públicas estão sendo sensíveis as mudanças exigidas pelo ambiente externo (observa-se uma maior preocupação no âmbito Federal, mas ainda pouco observada no âmbito municipal), talvez pela maior proximidade com os sistemas produtivos das organizações privadas, através de um maior incentivo à novos tipos de relacionamento como a Parceria Público-Privado. Tardiamente, elas estão começando a sentir a “pressão” da

população em servirem melhor, o que tem despertado para a necessidade de mudança no desempenho de suas gestões.

Assim, conforme aponta Pereira (2009), espera-se que o Estado atue tanto de forma inteligente, no sentido de ser mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviços com qualidade e menores custos para a sociedade, assim como também atue de maneira empreendedora, sendo uma gestão mais visionária, com atitude, iniciativa, pensamento positivo e inovador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é caracterizado como sendo exploratório-descritivo, de caráter quanti-qualitativo, utilizando como universo de estudo as 17 administrações municipais do Cariri Ocidental Paraibano (Amparo, Assunção, Camalaú, Congo, Coxixola, Livramento, Monteiro, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca, Taperoá e Zabelê), conforme delimitação do IBGE (2006).

Para a efetivação da pesquisa utilizou-se como técnicas: (1) a pesquisa bibliográfica, como forma de obter embasamento teórico; (2) observação, a partir de visitas *in loco* nas prefeituras pesquisadas, e; (3) entrevistas semi-estruturadas realizadas por alunos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública nos períodos de 2012 e 2013 com gestores responsáveis pelos setores de Recursos Humanos das prefeituras municipais do Cariri Paraibano.

Foram entrevistados 10 gestores públicos, referentes à 10 prefeituras municipais do Cariri Paraibano. Assim a amostra não probabilística por acessibilidade foi de aproximadamente 60% do universo de pesquisa.

Vale ressaltar que este estudo não optou pela escolha de uma abordagem de gestão de pessoas específica, mas direcionou-se pelo entendimento teórico-conceitual em que todas convergem. Assim, optou-se por analisar as seguintes atividades de Gestão de Pessoas as quais podem ser desempenhadas pelas instituições a serem pesquisadas: Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP), Estruturação de Cargos, Recrutamento e Seleção, Administração do Sistema de Remuneração, Desenvolvimento de Pessoas e Avaliação de Desempenho e Desligamento.

Vale salientar que, embora algumas atividades sejam consideradas mais antigas e tradicionais, todas elas apresentaram ampliação de definição e responsabilidades, englobando fatores mais contemporâneos. Por exemplo, a seleção de pessoas sempre foi necessária (já era um princípio colocado pela escola da Administração Científica), mas atualmente, não analisa só aspectos relacionados ao conhecimento técnico do candidato; mas também leva em considerações aspectos emocionais e psicológicos.

A tabulação e organização dos dados foram realizadas em uma planilha eletrônica, onde foram feitas as estatísticas descritivas que embasaram a análise quanti-qualitativa dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão dos resultados desta pesquisa, primeiramente será caracterizado o perfil do setor e do gestor de recursos humanos das prefeituras, e posteriormente analisaremos as atividades específicas dessa área funcional.

4.1 Caracterização dos setores de recursos humanos das prefeituras municipais pesquisadas

Conforme explanado do referencial teórico, a área funcional referente à gestão de pessoas vem se modernizando e recebendo várias nomenclaturas nos últimos tempos. No caso do universo de estudo, todas apresentam o termo “Recursos Humanos” em sua nomenclatura, sendo chamados de “Departamento de RH” ou de “Gerência de RH”. Em todos os casos, tais seções estão vinculadas às Secretarias de Administração ou à Secretaria de Administração e Finanças.

Em relação ao número de funcionários específicos deste setor, observou-se uma média de aproximadamente 3 (três) pessoas. É importante lembrar que se trata de prefeituras de pequeno porte.

No que tange ao gênero do gestor de RH, tem-se um equilíbrio: 50% são mulheres e 50% são homens, sendo maioria de 50% com idade entre 40 e 55 anos (40% têm entre 25 e 40 anos e 10% acima de 55 anos). Quanto à formação dos gestores, 62% têm nível médio e apenas 38% apresentam nível superior. E quanto ao tempo de trabalho na organização, 87% já trabalham na prefeitura a mais de 6 (seis) anos.

4.2 Atividades de Recursos Humanos

Sabe-se que as responsabilidades atribuídas à área de gestão de pessoas em um ambiente organizacional são tanto relacionadas ao gestor do departamento (staff) como a todos os gestores da estrutura organizacional (linha). Mas o foco deste trabalho será analisar as práticas de RH relacionadas ao departamento. Assim, seguem as análises referentes às atividades de staff.

4.2.1 Planejamento Estratégico de Pessoal

Em um mundo cada vez mais globalizado, e um mercado de RH cada vez mais instável e diferenciado, observa-se que a área de gestão de pessoas está numa fase estratégica, preocupada com o futuro, com a revolução tecnológica, com adaptações e inovações demandadas, com a ampliação e valorização do setor de serviços, com a diversificação da força de trabalho e alteração da jornada de trabalho, dentre outros.

Para lidar com a complexidade ambiental, é necessária a ferramenta do Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP), no intuito de identificar, frente aos desafios externos, os objetivos do setor, as necessidades e tipos de competências e conhecimentos necessários (quantitativo e qualitativamente) para suprir lacunas e carências de RH para um período produtivo (COUSTIN, 2010). Tal PEP deve abranger uma análise quantitativa e qualitativa de todas as atividades operacionais da gestão de pessoas.

Segundo Boas e Andrade (2009), na análise quantitativa, deve-se avaliar o contingente atual, as necessidades futuras em função do aumento do volume de trabalho, do incremento da informatização, e da realização de programas adequados de capacitação pessoal. Também inclui análise da quantidade de talentos necessários para o cumprimento dos objetivos organizacionais do período futuro; quantidade de pessoal que será desvinculado por aposentadoria; análise da rotatividade e absenteísmo, dentre outros. Em relação à análise qualitativa, ainda de acordo com os autores, deve-se avaliar o conjunto de atividades, tarefas, funções e cargos para definir o grau de generalidade ou especificidade que a organização pretende com seu contingente de pessoal. Assim, envolve a análise do perfil de competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais planejados.

Sobre essa atividade, considerada uma nova prática de RH, a maioria de 70% das prefeituras alegam não realizá-la. Poucas prefeituras ainda alegaram a preocupação em manter o quadro de pessoal adequado quanti-qualitativamente para realizar os trabalhos necessários para o funcionamento da organização. Assim, percebeu-se que aquelas que alegam a

realização do PEP, na verdade não o fazem para suprir carências intelectuais ou de competências para a instituição, e sim fazem alguns estudos e análises com a preocupação de cumprir os percentuais colocados pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) em relação ao gasto com pessoal, ou ainda uma preocupação com o cronograma de férias dos funcionários.

Esse resultado se ampara nos apontamentos de Coustin (2010) e Bergue (2011), os quais relatam que no Setor Público, o planejamento de RH ainda é uma ferramenta muito incipiente pela não valorização da importância das pessoas e de sua gestão: só recentemente alguns estados e Governo federal começaram a preparar concursos a partir de um diagnóstico de Carências profissionais concretas (COUSTIN, 2010). Precisa-se evitar o atendimento casuístico de demandas que pode inchar a máquina pública e sucatear os órgãos com pessoas sem as devidas habilidades. Ora, definir rumos sustentáveis, de médio e longo prazo exige uma atuação estratégica que não pode acontecer de maneira vaga, regida pelo imprevisto, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais: “[...] a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método!” (MATUS, 1996). Em relação ao pensamento sistemático, efetiva-se a gestão estratégica. Em relação ao método, se realiza o planejamento estratégico.

4.2.2 Estruturação de cargos

A estruturação de cargos é uma atividade antiga de RH, já recomendada desde os primórdios do pensamento administrativo (Escola da Administração Científica), mas aperfeiçoada com o passar dos tempos. Segundo Boas e Andrade (2009), essa atividade é condicionada por seu desenho organizacional: se a estrutura é rígida e imutável (que parece a característica da estrutura da Administração Pública Brasileira), os cargos também são fixos, permanentes, fechados, individualizados e delimitados; mas se a estrutura é flexível e adaptável, eles são maleáveis, ajustáveis e abertos.

Ainda de acordo com os autores supracitados, a estruturação de cargos define como os cargos são delineados, desenhados, definidos e estabelecidos para se buscar a eficiência, eficácia, efetividade e a relevância organizacional. Atualmente, esta atividade contempla a realização da descrição (especificação do conteúdo intrínseco de cada cargo, como a definição de tarefas, periodicidade, equipamentos, métodos e técnicas) e análise (delineação de aspectos extrínsecos ao cargo, relacionadas às características pessoais do ocupante, como requisitos mentais e físicos) do cargo. Geralmente é esboçada em um Plano ou Manual de cargos, o qual requer planejamento e vontade administrativa e política.

De acordo com os entrevistados, 50% das prefeituras realizam a estruturação dos cargos, geralmente para cumprir acordos na justiça, a própria legislação vigente e limites estabelecidos pela LRF. Os que o fazem, alegam que o plano de cargo e carreira é algo que ainda precisa ser melhorado, adequando complexidade de atividades ao sistema de salários e benefícios e às normas de progressão funcional ou ascensão de carreira. Há ainda comentários de que os planos de cargo e carreira existentes geralmente estão atrelados aos profissionais de educação.

É nítido que quando se tem a estruturação de cargos nas prefeituras pesquisadas, esta só leva em consideração modelos mais tradicionais que ilustra cargos fixos, permanentes e delimitados que refletem uma estrutura ainda muito fechada, inflexível e burocrática. O objetivo buscado por tais estruturas parece mais econômico e legal do que estratégico. Por serem inflexíveis, muitos gestores acabam cometendo erros como o de desvio de função para conseguir adequar competências aos cargos.

É válido salientar ainda que a estruturação de cargos irá apoiar outras atividades operacionais e estratégicas de RH, como o recrutamento e seleção de pessoas, treinamento,

avaliação de desempenho, administração de salários, programas de higiene e segurança de trabalho, além de servir de guia de orientação para gestores e colaboradores.

4.2.3 Recrutamento e Seleção de Pessoas

O recrutamento e a seleção de pessoas é uma atividade considerada antiga para a área funcional de gestão de pessoas, afinal toda e qualquer organização precisa captar no meio talentos para ajudar no trabalho organizacional. Conforme Chiavenato (2010), enquanto o recrutamento é uma atividade convidativa, relacionada ao processo de localização, identificação e atração de candidatos para uma organização, a seleção é uma atividade de escolha, ou seja, de aceitação ou rejeição de um candidato. O objetivo fim desta atividade é garantir uma oferta rápida e contínua de colaboradores competentes e qualificados de acordo com o perfil necessário.

Segundo o autor, o recrutamento e seleção pode seguir uma abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático, obedecendo a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial pelo, e exclusivamente, órgão de RH. Também se foca em aspectos técnicos. Já na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais em longo prazo, envolve a participação de todos os gestores (linha e staff) e vai além dos requisitos técnicos, enfatizando valores humanos, personalidades, e questões sociais e emocionais.

Sabe-se, a administração pública tem suas próprias formas de recrutamento e seleção com base em dispositivos legais muito específicos e detalhados. Para a maioria dos cargos públicos, geralmente ocorre os concursos públicos norteados pelas leis nº 8112 e nº 9.962, dentre outras. Mas há outras formas de egresso por meio de processos seletivos simplificados ou nomeação direta, como nos cargos de confiança, ou recrutamento interno, tendo sempre atenção aos desvios de função.

Sendo uma atividade indispensável a qualquer tipo de organização, e conforme as respostas coletadas, 100% dos entrevistados confirmam a existência do recrutamento e da seleção de pessoas como atribuições do departamento de RH. Embora seja atribuição, todos afirmam que em relação ao recrutamento externo, tais serviços são terceirizados, e não há critérios pré-definidos de seleção (apenas há um planejamento relacionado ao número de vagas e cargos a serem ocupados). Nomeações, transferências, adequações, estágios, dentre outros são realizadas pelos departamentos.

4.2.4 Administração de Salários e Benefícios

Todos os integrantes de uma organização precisam ser valorizados e recompensados pelos esforços cedidos. Segundo Dutra e Hipólito (2012, p.1-2), a remuneração é a “contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. O gerenciamento do sistema de remuneração consiste em definir estruturas salariais capazes de garantir equilíbrio interno (entre os cargos) e externo (com o mercado de RH) dos salários (BOAS; ANDRADE, 2009). Assim, envolve um sistema lógico de planejamento, comparação e controle dos cargos e suas respectivas retribuições pelos serviços prestados. Se feita de forma inadequada, pode causar descontentamento, desmotivação, rotatividade e multas trabalhistas.

A maioria das organizações utiliza uma combinação ortodoxa contemplando a união de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios legais, como férias, licença-maternidade, 13º salário, vale-transporte, etc. Atualmente tem-se recorrido às estratégias

inovadoras como a remuneração com base na criação de valor agregado, PLR, participação acionária, banco de horas, bônus e comissões. Deve-se considerar o conjunto de normas, leis e procedimentos que mantenham estruturas salariais equitativas e justas.

Vale salientar que a remuneração financeira não é a única forma de recompensar os profissionais por sua contribuição. Segundo Dutra e Hipólito (2012), deve-se também considerar as recompensas de natureza não financeira, que exercem papel determinante na mobilização das pessoas. Inclui-se neste último grupo, recompensas relacionadas ao bem estar social e psicológico do servidor, satisfazendo necessidades intrínsecas ao indivíduo.

Todas as prefeituras analisadas realizam a atividade de administração de salários, seguindo os critérios estabelecidos pela lei. Dentre as principais preocupações levadas em consideração pelas prefeituras está novamente a adequação aos limites orçamentários estipulados pela LRF, havendo controle dos salários e benefícios concedidos. O composto salarial é formado, geralmente, por um salário fixo, acrescido de adicionais e benefícios legais. Duas prefeituras alegam não haver pagamento de adicional de insalubridade.

A metade (50%) das prefeituras afirmou só utilizar recompensas financeiras. Um dos discursos chama a atenção, onde o gestor alega que pagando o salário e obrigações sociais dentro do prazo já é uma ótima forma de motivar seus funcionários. Se fizermos uma relação com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, o pagamento em dia seria um fator higiênico, ele não causa satisfação nem motivação, mas sim insatisfação caso não seja concedido de forma adequada. Em relação à outra metade dos entrevistados, estes afirmam também adotar recompensas não financeiras, sem citar exemplos.

Ainda observa-se uma visão exclusivamente econômica acerca da motivação humana nas administrações públicas, talvez moldada pela estrutura burocrática vigente ou pela própria visão mecanicista dos (as) gestores (as) envolvidos nas decisões sobre as pessoas.

4.2.5. Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento das pessoas no meio organizacional tem sido uma nova responsabilidade da Gestão de Pessoas na contemporaneidade, no sentido de desenvolver o potencial de inovação e de produção de uma organização. São as pessoas que através do uso de suas competências executam as tarefas, fazem funcionar as organizações e trazem vantagem competitiva e excelência organizacional. Segundo Chivenato (2010), elas põem em ação todos os demais recursos empresariais, que são inertes, estáticos e sem vida. Através do capital humano, elas agregam valor econômico do conhecimento, da experiência, das habilidades e capacidades na estrutura organizacional.

O desenvolvimento organizacional depende do desenvolvimento das pessoas. Segundo Abbad (2012), a necessidade de desenvolver o capital humano levou as organizações públicas e privadas a aumentar o investimento em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), no sentido de promoverem uma aprendizagem contínua e o aprofundamento de competências que facilitam a adaptação, a flexibilidade e a resposta adequada exigida pelas condições atuais da dinâmica organizacional e do trabalho.

A maioria de 60% dos entrevistados afirmou executarem atividades relacionadas ao desenvolvimento de seus funcionários. Eles colocam que as capacitações só são realizadas dependendo da chegada de demanda ao setor pelas outras secretarias (as de educação e saúde são as que mais solicitam e são atendidas) e da existência de recursos no orçamento para tal especificidade. Alegam também que a minoria dos funcionários tem nível de capacitação adequado e muitas vezes os treinamentos só são realizados com os gestores. Uma das demandas que mais chegam de capacitação é referente ao uso de novas Tecnologias de Informação. Apesar de alegarem executar atividades de desenvolvimento, observa-se a partir dos discursos que essa atividade ainda precisa ser melhor planejada e implementada: há o

reconhecimento da importância das capacitações para elevar o potencial humano e melhorar os serviços prestados, mas na prática há apenas algumas ações isoladas.

4.2.6. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho não é uma atividade nova: sempre houve a necessidade de monitorar o desempenho dos subordinados, tanto em organizações públicas como privadas, grandes ou pequenas.

Segundo Marras e Tose (2012), define-se avaliação de desempenho como um acompanhamento sistemático de pessoas no trabalho. Boas e Andrade (2009) complementam afirmando que se trata de uma apreciação sistemática de cada pessoa no cargo e do potencial de desenvolvimento futuro. Através dela consegue-se saber como anda o desempenho das pessoas, podendo assim, a partir de suas análises, orientar e dirigir as pessoas, localizar problemas de supervisão de pessoal, de produtividade, de integração, de motivação, entre outros, além de ajudar na definição e desenvolvimento de políticas de RH adequadas às reais necessidades da organização.

Ainda segundo Marras e Tose (2012), com a evolução do conceito de avaliação de desempenho, além de avaliar o cumprimento de metas e resultados estabelecidos ao profissional, se passou a considerar também o comportamento destes no seu trabalho.

No setor público é uma atividade exigida legalmente, que precisa constar nas repartições públicas, até mesmo para conceder o benefício da estabilidade.

Na pesquisa, 70% dos entrevistados alegam não realizar essa atividade. Mas por ser uma exigência legal e pelos comentários dos entrevistados, infere-se que há a atividade de avaliação de desempenho, embora ela não seja executada de forma adequada, nem ser realizada por funcionários do departamento de pessoas. Os discursos retratam que nos casos dos funcionários em estágio probatório, criam-se comissões avaliadoras temporárias formadas por funcionários do quadro efetivo, os quais cumprem os critérios estabelecidos por lei. Nos casos muito atípicos de infração (raros), são instaurados processos administrativos.

Sem *feedback*, os servidores podem não saber onde estão errando, ou porque não estão sendo desenvolvidos na estrutura organizacional, representando fonte de conflito e de desmotivação.

4.2.7 Desligamento

Em algum momento os funcionários precisarão ser desvinculados à organização e encerrar a relação de trabalho com o empregador: por aposentadoria, transferência, abono, rescisão ou encerramento de contrato, demissão, exonerações de cargos, dentre outros. Assim, de acordo com Chiavenato (2004), existem dois tipos de desligamento: um por iniciativa do funcionário e outro por iniciativa da organização. Caso seja por iniciativa do funcionário, pode estar havendo insatisfação com o trabalho ou coma organização (e que podem estar afetando a produtividade coletiva). Daí a necessidade de mensurar e analisar as razões de desligamento e o índice de rotatividade, afinal há dispêndios relacionados tanto ao pagamento de salários e benefícios relacionados aos direitos trabalhistas, como aos custos de recrutamento, seleção e de treinamento, que envolvem custos financeiros com o processo e o tempo de acomodação do novo profissional ao cargo.

Os resultados demonstram que todas as prefeituras executam atividades relacionadas ao desligamento do funcionário, mas na maioria dos casos acontecem a pedido do próprio servidor e seguem o que determina a legislação. Como ressaltado anteriormente, são poucos os casos de processos administrativos disciplinares que acarretaram em demissões. Também

não há a preocupação de analisar as causas do desligamento, nem tampouco análise da rotatividade de pessoas nas organizações pesquisadas.

A partir do exposto observa-se que as prefeituras não realizam práticas modernas de gestão de pessoas, e sim o básico conferido à área funcional de Gestão de Pessoas.

5. CONCLUSÕES

A excelência do serviço público depende de uma gestão de pessoas que valorize o capital intelectual dos seus colaboradores e supere os desafios do setor público.

É verdade que novas ações e posturas sobre gestão de pessoas no âmbito público já vêm sendo efetivadas diante das reformas exigidas ao Estado. Conforme dados demonstrados no trabalho de Pacheco (2002), houve melhoria do investimento em capacitação de pessoal, redução de gastos com pessoal (aumento da eficiência), aumentos diferenciados para carreiras do núcleo estratégico do Estado, revisão da legislação para correção de distorções e eliminação de privilégios, concursos anuais de ingresso para determinadas carreiras, reorganização das carreiras de Estado, dentre outras mudanças que estão afetando o perfil da força de trabalho dos servidores. Mas tudo acontece com lentidão. E a partir dos resultados demonstrados nesta pesquisa, parece que as mudanças estão ocorrendo mais no âmbito federal do que no âmbito municipal.

Os resultados demonstraram ainda uma visão muito mecanicista e minimalista da representatividade da área de gestão de pessoas no desenvolvimento das administrações públicas municipais do cariri paraibano. Departamentos de Recursos Humanos com poucos funcionários, sobrecarregados e executando atividades básicas, burocráticas e de forma emergencial e imediatista, sem adequada formação e visão do verdadeiro valor que os colaboradores possam ter. Talvez falte investimento, recursos ou até mesmo iniciativa e a figura de um líder com a qualidade de inspirar e motivar as pessoas além dos seus níveis normais de desempenho, mas as razões deste cenário podem ser exploradas com exatidão por trabalhos futuros, já que não foi foco desta pesquisa.

Sabe-se, no entanto, que são as pessoas que criam valor para as organizações: suas competências aplicadas é que impulsionam a operacionalização, evolução e o desenvolvimento organizacional. Assim, a consolidação de uma nova Administração Pública Gerencial depende de uma visão estratégica de pessoas.

Referências

- ABBAD, G. [et. al.]. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2011.
- _____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BOAS, Ana A. Vilas; ANDRADE, Rui O. B.. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. Barueri: Manole, 2010.
- COUSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUTRA, J. S.; Hipólito, J. A. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2009.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília: ENAP, v. 53, n. 4, p. 79-106, out./dez. 2002

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCONCELOS, I. F. G.; MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.