



FACULDADE CESMA DE MARACANAÚ
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO ROBÉRIO SARAIVA MOREIRA

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PALMÁCIA-CE

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

ANTÔNIO ROBÉRIO SARAIVA MOREIRA

**O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PALMÁCIA-CE**

Trabalho de Conclusão de curso para a aprovação do
TCC apresentado a Faculdade Cesma de Maracanaú
– FACESMA, como requisito parcial para a obtenção
de nota.

MARACANAÚ – CEARÁ

2022

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMÁCIA-CE

Antônio Robério Saraiva Moreira

RESUMO

A gestão de recursos humanos, embora relativamente recente enquanto campo sistematizado, consolidou-se ao longo do século XX como uma das áreas mais estratégicas da administração, tanto no setor privado quanto no público. É nesse contexto que o presente artigo se insere, tendo como objetivo analisar a atuação da gestão de recursos humanos no âmbito da Prefeitura Municipal de Palmácia, no Ceará, buscando compreender como essa função se organiza e que desafios enfrenta no serviço público municipal. A pesquisa adota abordagem qualitativa, combinando revisão bibliográfica com pesquisa de campo realizada junto ao Departamento de Pessoal e Recursos Humanos do município. As informações foram coletadas diretamente com o diretor do departamento, servidor em exercício desde 1999, o que conferiu ao estudo uma perspectiva institucional consistente e ancorada na realidade local. Os achados revelam que, em Palmácia, o setor de RH atua predominantemente nas frentes de contratação, concursos públicos e processamento da folha de pagamento, com 623 servidores ativos distribuídos entre efetivos, temporários e comissionados. O que se revela intrigante é que, apesar da amplitude formal das atribuições previstas para o departamento, como desenvolvimento de competências, capacitação profissional e avaliação de desempenho, a prática cotidiana ainda se concentra em funções operacionais e burocráticas, distanciando-se do modelo estratégico amplamente preconizado pela literatura. A discussão evidencia uma tensão recorrente no setor público brasileiro: a distância entre o que a gestão de pessoas poderia ser e o que de fato é. Além disso, o estudo aponta que a ausência de planos de carreira estruturados e de mecanismos sistemáticos de capacitação representa um obstáculo concreto à melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Nas considerações finais, o trabalho reforça que valorizar o servidor público vai além da estabilidade funcional, e implica investir em qualificação, saúde e reconhecimento profissional. Isso nos leva a considerar que a modernização da gestão municipal passa, necessariamente, por uma reconfiguração do papel estratégico dos recursos humanos, deixando para trás a visão meramente cartorial que ainda prevalece em muitos municípios cearenses.

Palavras-chave

Gestão de recursos humanos. Administração pública. Serviço público. Palmácia. Gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos é um assunto de grande evidência.

Cada vez mais, as empresas e os ativos que as cercam se preocupam com o capital humano e suas implicações nos resultados. A área é relativamente nova, advinda do século XX. Na época, seu nome foi Relações Industriais devido à força do impacto da Revolução Industrial sobre as relações que envolviam empregador e empregado. Após esse período, a área foi crescendo e agregando em si mesma diferentes desafios e responsabilidades que antes ninguém imaginava que existiriam. Mesmo na forma primária, mas já bem estruturada, começou, aos poucos, a articular as expectativas e as percepções dos variados atores econômicos e a direcionar importantes decisões.

A gestão de Recursos Humanos utiliza diferentes técnicas de Gestão de Pessoas e Administração para alinhar os objetivos organizacionais com a satisfação de todos que trabalham numa empresa, numa secretaria, na prefeitura de um município, por exemplo. Sua importância, atribuições e contribuições para o crescimento sustentável de negócios e/ou manutenção de uma gestão municipal eficiente, é inegável.

A decisão pela pesquisa acadêmica, tem como propósito aprofundar o conhecimento nessa temática, traduzindo-se na oportunidade de complementar o aprendizado em administração pública; e, correspondentemente, analisar a atuação da área dentro da região municipal de Palmácia, Ceará. Do mesmo modo, este trabalho se fundamenta por ponderar o funcionamento da gestão de recursos humanos no serviço público, a começar do planejamento de ações, eficiência, delegação de funções, terceirização de atividades, o uso de tecnologias a favor do setor, etc., entendendo assim, o processo de gestão como fundamental forma de precaver e impedir erros.

Sabe-se que o processo de globalização fez com que o ambiente das organizações públicas e privadas experimentasse inúmeras transformações numa velocidade nunca vista antes na história da humanidade. Inevitavelmente, as organizações precisaram aliar suas atividades às novas empreitadas do meio globalizado.

Através de levantamentos de dados, pretende-se no decorrer do trabalho, realizar um estudo por meio da abordagem qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica. A presente pesquisa examinará o sistema organizacional atuante na Prefeitura Municipal de Palmácia, Ceará. Aliando o estudo à pesquisa de campo, no intuito de observar/analisar os atores envolvidos na Gestão de Recursos Humanos do município. Dessa forma, visando imprimir eficiência à área de Recursos Humanos, a análise da cultura organizacional do

município é importante, sobretudo quando há um comparativo de anos atrás, onde tiveram que rescindir com convicções antigas e se voltarem para a contemporaneidade, onde a quantidade de informações e a rapidez nas transformações é cada vez maior.

ORIGEM DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavinato, (1999, p.17) o departamento de recursos humanos surgiu no século XIX com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. A complexidade das empresas e o grande impacto da Revolução Industrial no relacionamento trabalhista deram origem às Relações Industriais. Nessa época, começou a ser definido o que é Gestão de Recursos Humanos. Isto é, uma área específica da empresa passou a ser responsável por gerenciar os conflitos entre empregador e empregado.

Com o passar do tempo, desenvolvimento do mercado e das empresas, a área recebeu um novo nome: Administração de Pessoal. Neste momento, o foco passou para a administração de pessoas de acordo com as leis trabalhistas.

A partir da década de 1960, o conceito se ampliou. As pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos valiosos para o sucesso da empresa, e um ambiente e processos de trabalho mais humanistas surgiram.

Já o dinamismo e incertezas que surgiram nas décadas de 1990 e 2000 contribuíram para uma nova mudança: a gestão de pessoas passou a ser considerada uma área estratégica nas empresas. Novas práticas surgiram e a visão de “simples mão de obra” que as empresas tinham do colaborador foi abandonada.

Atualmente, o trabalhador tem seu papel, características e qualidades reconhecidos. Seus desejos, sentimentos, sonhos, expectativas e inteligência são considerados nas atividades e programas realizados pelo RH.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PREFEITURA DE PALMÁCIA, CEARÁ

A princípio, buscou-se informações assertivas sobre o tema através dos indivíduos envolvidos na área administrativa da Prefeitura Municipal, para o desenvolvimento do artigo, as informações foram repassadas pelo atual Diretor de Departamento Pessoal e Recursos Humanos do Município de Palmácia, Sr. Luciano Ferreira da Silva, atuante desde o ano de 1999.

Apesar do setor de RH ser uma área bastante importante dentro do setor público e privado, na prefeitura do município, atualmente, somente é usada nas seleções para contratações de indivíduos e em concursos, no entanto, os funcionários formados em Recursos Humanos exercem funções administrativas referentes a processos de pagamentos, licitações, e diversas outras atividades administrativas para que a gestão seja bem trabalhada em cada secretaria dentro do setor público da região.

O Servidor Público repassou informações importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Foi informado que no Município de Palmácia, 623 servidores estão em situação ativa, 380 como efetivos, 203 contratados temporariamente, 40 em cargos comissionados, 27 de férias no mês de Maio de 2022, 10 servidores em licença sem remuneração e 3 em processo Administrativo disciplinar, 5 afastamentos em processos de aposentadoria, 147 aposentados, porém somente 83 residem no Município sendo pagos por meio de previdência própria que teve início da atividade no ano de 2008, pois antes era pelo INSS.

ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ÂMBITOS PÚBLICOS OU PRIVADOS.

- Prestar serviços de apoio necessários ao funcionamento regular da administração direta;
- Realizar as atividades de administração de pessoal relativa a: gestão e desenvolvimento de recursos humanos da administração direta e indireta por intermédio de programas para a valorização do servidor; admissão, posse e lotação de pessoal; avaliação do desempenho funcional para os fins estabelecidos em lei;
- Realização de estudos para a elaboração de planos de carreiras e de remuneração para a administração direta;
- Manutenção de cadastro atualizado de pessoal da administração pública direta e indireta para permitir a constituição de um banco de dados com as informações indispensáveis à gestão de pessoal do município;
- Elaborar os atos necessários ao provimento, exoneração, demissão, cessão, relocação, redistribuição, afastamento, disponibilidade, aposentadoria e à declaração da vacância de cargos da administração direta;

- Coordenar a realização de concursos públicos para o funcionalismo em geral e, supervisioná-lo, quando realizado para categorias específicas ou por terceiros;
- Coordenar as atividades da junta médica do município;
- Elaboração da folha de pagamento do funcionalismo, fixação de calendário e controle funcional e financeiro de pessoal;
- Realizar licitações para compra, serviço e alienação de bens do poder executivo, na modalidade convite, tomada de preço e concorrência, ou dispensá-las e exigi-las, na forma prevista na legislação;
- Estabelecer normas e diretrizes de funcionamento dos órgãos, protocolo, expediente, horário, telefonia, circulação e arquivo de documentos do poder executivo;
- Realizar o tombamento, o registro, o inventário, a proteção e a conservação dos bens móveis e imóveis do município
- Organizar, coordenar, controlar e arquivar as informações de pessoal da administração direta e indireta do município no que tange ao controle funcional de direitos e vantagens dos servidores;
- Planejar, elaborar e executar projetos de qualificação profissional e programas sociais para os servidores da administração municipal;
- Coordenar, supervisionar e fiscalizar o arquivo geral do município.

Atualmente as instituições estão passando por diversas mudanças, sejam no desenvolvimento tecnológico ou na incorporação de novos produtos ou serviços, provocando impactos na vida pessoal e profissional dos funcionários e/ou servidores.

Desse modo, o setor de Recursos Humanos necessita conduzir estas transformações e assumir a sua função. Conforme foi discutido anteriormente, com a globalização, notam-se grandes as transformações que estão em todas os âmbitos, inclusive na administração de Recursos Humanos. No setor público se começou a refletir na necessidade de valorização e capacitação do trabalhador, pretendendo a uma melhoria na qualidade de vida e do ofício na instituição. Assim, a gestão de recursos humanos é vista como um conjunto de procedimentos, políticas e ações que estabelecem o gerenciamento e a administração do trabalho exercido pelos sujeitos que compõem a empresa (DUTRA, 2001).

Conforme Davel e Vergara (2001),

os indivíduos não fazem apenas parte da vida produtiva das instituições. Eles estabelecem o princípio essencial de sua execução, verificam vitalidade às práticas e processos, modificam, criam, recriam contextos e cenários que podem levar a instituição a posicionarem-se de modo competitivo, cooperativo e diferenciado com os usuários, outras instituições e no ambiente de ofícios em geral.

Cabe ressaltar, que a expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, perante diversas argumentações, seja a baseada das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, ou por pressões ambientais que corroboravam natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2004).

Nessa circunstância, Chiavenato (1999) e Gil (2001) classificam os processos da gestão de recursos humanos como: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; manter pessoas; desenvolver pessoas e monitorar pessoas.

Silva (2017) elenca que o processo de agregar pessoas relaciona-se à inclusão de novos colaboradores à empresa. Dentro desse adição ou agregação incluem-se as ações de identificação das necessidades de pessoal; pesquisa de mercado de recursos humanos; contratação e seleção.

Posteriormente, Silva (2017) acrescenta que o procedimento de aplicar pessoas tem a ver com a definição da atribuição dos novos membros, ou seja, o desenho das práticas a serem realizadas na instituição, bem como monitorar seu processo. Este desenvolvimento contém, dentre as principais condições, a análise e descrição dos cargos e o planejamento e alocação interna de recursos humanos. Já o processo de recompensar as pessoas, segundo o autor acima, corresponde ao estímulo e satisfação das necessidades. Dentre as ações aperfeiçoadas, destacam-se recompensas, remunerações e benefícios sociais. Desse modo, o processo de manter pessoas corresponde às formações de ambientes com natureza satisfatória para que a ação seja praticada, através da administração e manutenção da higiene, segurança e, especialmente, qualidade de vida.

Partindo dessa afirmação, cabe destacar as considerações de Chiavenato (2004),

onde ele afirma que a missão opera como o propósito orientador para as ações da instituição e para concentrar os empreendimentos dos seus integrantes. Sendo que cada instituição tem sua missão e visão podendo ser própria ou exclusiva. A visão de uma organização é necessária para o seu futuro, diante disso, a visão é a imagem que a instituição tem a respeito de si mesma e do seu destino. É a ação de enxergar a si própria no espaço e no tempo. Dessa forma, a organização precisa ter como objetivo qual visão pretende ter futuramente, de quais recursos concede, e dos relacionamentos com seus colaboradores e usuários, do que fazer para satisfazer as necessidades dos usuários, não somente breve, mas em longos períodos de tempo.

O processo de desenvolver pessoas condiz com a obtenção de conhecimentos e capacidades para fortalecer seus cargos com maior competência. Produzir e aperfeiçoar novas competências nos recursos humanos para complementar a produtividade, qualidade e uso adequado de ferramentas e materiais. Como práticas, pode-se mencionar o treinamento e desenvolvimento de pessoal, além do desenvolvimento e mudança organizacional. E o processo de monitorar pessoas corresponde à manutenção do controle das atividades e do monitoramento dos resultados. (Silva, 2017).

A gestão de pessoas não pode ser encarada isoladamente das demais áreas que circundam a administração pública, necessita de planejamento para aperfeiçoar não somente o viés burocrático que lhe convém, mas também para articular procedimentos de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, permitindo melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento aos cidadãos.

Vê-se que no âmbito da Administração pública, o tratamento democrático e a dimensão estratégica do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) se associam de imediato com as demandas da representatividade e da legitimidade da prática governamental, quando são apontadas particularidades como a decisão sobre a coisa pública ou a consequência social da execução organizacional.

Acredita-se que o serviço público pode ser no Brasil, um fomentador da democracia na sociedade, a depender da concepção que oriente a sua atuação. Assim a procura de aperfeiçoamento da instituição pública por meio da reforma administrativa não deve ser orientada somente pelos valores sociais, que devem estabelecer o comportamento da

organização na sua esfera. Enfim, a reforma administrativa não deve se limitar a transformação nos padrões de racionalidade interna da instituição, mas sim determinar às condições organizacionais mais convenientes a compreensão das demandas do ambiente sobre a Administração Pública.

Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas deve atender as condições internas e externas à organização, uma vez que a atividade dos gestores de pessoas deve respeitar os interesses dos diferentes atores organizacionais (grupos de trabalhadores, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder o foco das pressões situacionais. (LUZ et al., 2009, p. 3).

Para tal, é necessário servidores preparados e instigados para realizar os objetivos organizacionais e alcançar os resultados previstos. O planejamento na gestão de pessoas precisa considerar o ambiente interno e externo, procurando maior atuação e incorporação dos agentes públicos, para atingirem os objetivos da organização e a satisfação do grupo.

De forma geral, algumas organizações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras instituições do setor privado estão tratando esta temática como sendo estratégica para a instituição na busca contínua de seus resultados. O setor público muitas vezes trata-a como uma repartição que contrata e demite indivíduos, esquecendo que ela deve obter a qualificação dos trabalhadores, além de servir como conexão entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial concorrente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se que, o desempenho da Gestão de Pessoas no Setor Público atualmente possui como um dos propósitos implantar e efetivar a Gestão do Conhecimento, de modo a auxiliar as atividades da instituição e proporcionar que a mesma cresça de maneira sustentável. Pode-se perceber que na conjuntura pública a Gestão do Conhecimento detém um caráter, especialmente, social, tencionando incentivos globais, cujos quais reaparecem à sociedade como privilégios, propiciando maior velocidade e propriedade no acolhimento das suas utilidades. De modo diverso, no âmbito privado, a Gestão do Conhecimento é executada geralmente tendo em vista um bom retorno financeiro.

É necessário salientar que, para executar uma gestão de recursos humanos conexa com a modernização institucional determinada pelas exigências de excelência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão, faz-se essencial estabelecer um sistema de estímulos (fator que pode ser garantido em plano de cargos e carreiras), ligado a uma técnica de avaliação anual das ações realizadas assim como do potencial que cada trabalhador denota, podendo, até mesmo, serem usadas metodologias aplicadas no mercado de trabalho privado. Procedimentos de ascensão que enalteçam a experiência profissional também podem ser empregados, como meio de identificar e de condicionar profissionais na organização, especialmente àqueles que, apesar de não possuírem qualificação, são apreciados pelo notório saber em estipulada área de conhecimento.

Espera-se que a pesquisa, fique como proposta para outros trabalhos mais aprofundados em complementação deste para assim contribuir no que se refere a melhor ferramenta de planejamento estratégico a ser aplicada no Departamento de Recursos Humanos, principalmente nos municípios cearenses.

Por fim, acredita-se que o servidor é quem faz mover a prática e ação pública através de seu ofício e uma vez, ficou claro que a área de Gestão de Recursos Humanos é a responsável pelo patrimônio humano de toda a instituição. Dessa forma, deve-se ocorrer um processo de seleção pertinente com as conveniências e exigências institucionais e preservar seu esquema de trabalhadores, orientando a saúde financeira, mental e física, propiciando ferramentas de qualificação profissional, assegurando dessa forma, qualidade de vida e uma carreira de sucesso para os servidores, tal como sua estabilidade na administração pública.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVINATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª edição, Totalmente revista e Atualizada. Editora Campus.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004. ___.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências. Um novo modelo avançado paragerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa;** coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAMCOBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** Revista Contemporânea de Administração, São Paulo, v.5, n.2, p.157-174, 2001.

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

SILVA, Jessica Thais Lima da. **A importância da gestão de recursos humanos nas organizações.** Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS - Volume 14 – Número 1 – Ano 2017.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas.** Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação/Unidade de Ensino Superior Expoente. v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2008.