

Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal: estudo de caso à luz da fenomenografia

Aldir Melo do Nascimento

aldir.melo@gmail.com - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

Professora Orientadora: Dra. Raissa Dália Paulino

raissapaulino@gmail.com - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar a concepção sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal de Monte das Gameleiras-RN, utilizando-se de base teórica que fundamenta uma definição para a Gestão de Pessoas no setor público como um 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. O estudo realizado utilizou-se de uma pesquisa exploratória, cuja natureza é qualitativa, por meio da fenomenografia, em que se fez uma abordagem de pesquisa interpretativa que busca descrever os fenômenos no mundo como as outras pessoas os observam, identificando as variações de formas de experimentá-los. Os resultados desta pesquisa responderam ao objetivo proposto, no qual se verificou que a Gestão com as pessoas na esfera pública é tida pelos Gestores Públicos em sua maioria como a responsável por controlar as atividades executadas pelos servidores, além de uma importante aliada para o resgate do interesse em prestar o serviço de forma eficiente e eficaz, por meio de métodos/procedimentos que venham a incentivar, capacitar, avaliar e valorizar os servidores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Administração Pública. Fenomenografia.

Abstract

This work aimed to identify the concept of People Management in the Municipal Public Administration of Monte das Gameleiras-RN, using a theoretical basis that bases a definition for People Management in the public sector as a supply-oriented effort, the maintenance and development of persons in public organizations, in accordance with the constitutional and legal dictates, observing the needs and conditions of the environment in which they are inserted. The study was carried out using an exploratory research, whose nature is qualitative, through phenomenology, in which an interpretative research approach was made that seeks to describe the phenomena in the world as other people observe them, identifying the variations of forms of try them out. The results of this research responded to the proposed objective, in which it was verified that the Management with the people in the public sphere is held by the Public Managers in the majority as the one in charge of controlling the activities executed by the servers, besides an important ally for the rescue of the interest in providing the service efficiently and effectively, through methods / procedures that will encourage, enable, evaluate and value servers.

Keywords: People management. Public administration. Phenomenography.

1 Introdução

As pessoas dentro das organizações públicas e privadas, deixaram de ser apenas recursos meramente operacionais que realizavam somente aquilo que lhe pediam ou mandavam, se tornando parte integrante e ativa na demanda de sugestões de melhorias contínuas em atingir resultados positivos e, conseqüentemente a satisfação do cliente/usuário final, promovendo ações de alta relevância no desenvolvimento e entrega de uma imagem de valor,

o que não pode mais ser tido como fator de segunda ordem e sem importância, pois as pessoas estão cada vez mais exigentes.

Na Administração Pública observa-se que a gestão com as pessoas, vem se tornando um fator-chave para os Gestores Públicos, pois a população vem demandando cada vez mais um atendimento eficiente, eficaz e efetivo.

Bergue (2007, p. 18, apud Vieira, 2014, p. 84,) reafirma 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.

A gestão com as pessoas na esfera pública, de acordo com Gemelli e Filippim (2010), acaba tornando-se um desafio maior, por não existir diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, o que acaba ficando ao cargo e a experiência do Gestor em lidar com tais atribuições.

Vieira (2014, p.84) ainda reforça um aspecto importante e que precisa ser enxergado na Administração Pública de forma clara e objetiva, que são as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos, são estas mesmas pessoas que precisam de uma atenção especial dentro das suas respectivas áreas de atuação, para que possam está desempenhando seu papel da melhor forma possível. Portanto, nota-se que, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso da mesma depende muito do investimento que se aplica nas pessoas que ali trabalham, com a identificação, treinamento e desenvolvimento, sendo estes fatores chaves que implicam diretamente nos resultados alcançados.

Cabe aos Gestores Públicos buscarem meios para que as pessoas dentro da organização possam se sentir valorizadas e executem seu trabalho de forma eficiente e satisfatória aos usuários dos serviços públicos, independentemente do setor, já que a legislação deixa a desejar e, conforme Chiavenato (2008), observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública.

Araújo (2006) enfatiza que qualquer Gestor pode ser um Gestor de Pessoas, porém poucos são os que possuem, ou em muitos dos casos, apenas um tem os meios necessários para se tornar um bom Gestor de Pessoas, mas, para atingir a sua excelência, terá de agir estrategicamente.

O estudo ora realizado por meio do estudo fenomenográfico identificar a concepção sobre a Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal da cidade de Monte das Gameleiras-RN, assim como atender aos objetivos específicos de caracterizar o funcionamento da Gestão de Pessoas na esfera pública municipal, identificar os aspectos de satisfação dos Gestores Públicos Municipais para

com a Secretaria/órgão que atuam, além de identificar o que é Gestão de Pessoas para estes.

A fenomenografia, segundo Marton e Booth, (1997, apud FERNANDES, 2005), é uma abordagem empírica que procura a diversidade de formas sob as quais as pessoas vivenciam o mundo à sua volta. Ainda segundo o mesmo autor (YAN, 1999, apud FERNANDES, 2005), esta mesma abordagem defende que a compreensão humana é uma relação humana-mundo e não um qualquer processo cognitivo geral, que as pessoas tenham.

Ainda, dentro do campo de estudo à luz da fenomenografia, BOWDEN (2005, apud Novôa, Silva e Paiva, 2016, p. 738) afirmam que a fenomenografia não é um fenômeno que discute em si, mas na relação entre o pesquisador e o seu objeto de estudo, ou seja, apresenta uma perspectiva construtivista individual e social para abordar a fenomenografia por meio da visão dualista “concentrada seja no mundo interno (aqui dentro/*in here*) ou no mundo externo (lá fora/*out there*), como uma sendo a explicação para a outra”

O estudo realizado para o desenvolvimento deste artigo pode ser justificado pelo fato de que a Gestão com as Pessoas na Administração Pública é um assunto pouco explorado, tanto em termos teóricos, quanto práticos, visando com isso a fomentação de novos conhecimentos para estudos posteriores que venham a elucidar e provocar uma reflexão consciente na sociedade para com a aplicabilidade do tema em discussão. Gemelli e Filippim (2010, p. 161) dizem que:

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

Considerando as pesquisas realizadas e o contexto exposto, surge o seguinte questionamento: Qual a concepção sobre a Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal?

2 Referencial teórico

A Administração Pública, de acordo com Meirelles (2000, p. 78, apud GEMELLI; FILIPPIM; 2010, p. 157) pode ser definida como “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem

comum.” Para que ocorra o pleno funcionamento da gestão dos bens e interesses públicos, a Administração Pública necessita de pessoas, e estas por sua vez, são submetidas aos comandos e/ou ordens dos seus Gestores imediatos, a quem por competência, realiza o seu respectivo gerenciamento. Nesse ponto, Gemelli e Filippim (2010) ressaltam que gerenciar pessoas é mais difícil do que gerenciar obras e materiais, portanto, todas as secretarias são gestoras de pessoas.

Ao que envolve a Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal é indissociável a sua ligação e importância, pois são estas que entregam resultados e fazem com que a máquina pública ande. Chiavenato (2010, p. 5) deixa claro essa interdependência existente quando evidencia que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Tal evidência traz uma reflexão muito relevante dentro do contexto organizacional, pois reforça ainda mais a interdependência entre a organização e as pessoas, onde jamais um Gestor pode olhar e afirmar que estas são substituíveis, pois cada pessoa é única e carece de atenção e respeito dentro de suas atribuições, pois elas são a razão de tudo existir, afinal, é por meio delas e para elas que se volta todo e qualquer produto e/ou serviço que existe ou que venha a existir.

Ainda segundo o mesmo autor (CHIAVENATO, 2008), a Legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado, o que acaba impossibilitando, muitas das vezes, dependendo do setor e da burocracia, a busca por um controle de desempenho eficiente, o que acaba por não permitir, mesmo a propósito do Gestor Público promover mudanças internas que venham a refletir na mudança do estereótipo negativo que criou-se em torno daquilo que é público.

Gil (2007, p. 28) diz que a valorização das pessoas é uma questão estratégica para o sucesso das empresas modernas, e dentre as suas premissas básicas ressaltam-se uma gestão participativa, dinâmica, agregadora e motivadora, se faz necessário um alinhamento entre os interesses organizacionais e individuais, onde as pessoas tornam-se parceiras da organização e o seu mais importante capital, o humano.

De acordo com esse contexto, Gemelli e Filippim (2010) reforçam que

a sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública. Atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

Para Vieira (2014), muitos são os desafios para as organizações públicas referentes à gestão de pessoas, dentre os quais são citados a estabilidade, mudanças constantes de gestores por composições políticas, pessoas não capacitadas para o cargo, adequação à velocidade de mudanças no ambiente, processos e práticas de gestão, entre outros

No que se refere aos Gestores Públicos, sobretudo os municipais, Vieira (2014) destaca as dificuldades encontradas na implantação de estratégias administrativas, pois muitos destes, se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes das possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e presos à cômoda ideia da estabilidade.

Talvez um dos maiores desafios na Administração Pública seja a ideia que se formou por parte dos servidores em torno da “estabilidade” e “segurança” que os cargos públicos promovem, diferentemente da esfera privada em que há uma exigência maior para a qualificação contínua dos profissionais que podem a qualquer momento ser demitidos, caso não atendam à demanda do mercado em que estão inseridos. Em se tratando da gestão com as pessoas nas esferas pública e privada, Carvalho et al. (2015) dizem que:

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados.

O que se observa é a diferença existente quanto à objetividade da Gestão com as pessoas nas esferas privada e pública, conforme exposto anteriormente, e o que acaba por agravar o desempenho da Gestão com as Pessoas na Administração Pública são as mudanças decorrentes de eleições que acabam desencadeando o conflito entre os interesses pessoais e aquilo que é exigido dentro do cargo que

a pessoa ocupa, indo de encontro ao exposto. Carvalho et al. (2015, p. 07) afirmam que “as organizações da administração pública possuem natureza permanente, entretanto, estão sujeitas a constantes alterações ocorridas devido às mudanças de governo.”

A desqualificação profissional, assim como a falta de investimentos em capacitações também são fatores que agravam o papel do Gestor Público em lidar com as pessoas que estão sob o seu comando. De acordo com Dutra (2009, p.38, apud Carvalho et. al. 2015).

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

Tudo corrobora para uma visão de que a Gestão com as Pessoas na organização pública trata-se apenas da administração de pessoal, em muitos dos casos, conforme o mesmo autor afirma, atividades burocráticas, precisando evoluir para a integração entre a organização e seus servidores.

Na atualidade, é cada vez maior a notoriedade que as pessoas vêm tomando no contexto organizacional, pois a sua funcionalidade nas organizações ampliou-se de tal modo que elas se tornaram clientes internos de grande valor. Chiavenato (2010, p. 11) traz uma reflexão da realidade da proporção que tomou a necessidade dessa integração entre pessoas e organização

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Dentro desta ótica, Chiavenato (2010, p.11) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão

percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. Estes aspectos apontados por Chiavenato (2010) ilustram muito bem a necessidade de se despertar para a realidade e o mundo em que as organizações estão instaladas, os funcionários não podem ser enxergados apenas como uma engrenagem na execução daquilo que se foi planejado, muito pelo contrário, se faz necessário torná-los parceiros da organização, despertando um agir consciente, que eles são parte importante no processo e que seu papel é tão relevante quanto o dos Gestores, e assim como de todos os envolvidos direta ou indiretamente na organização.

Com isso, o Gestor Público Municipal deve atentar-se para o fato de que a Gestão com Pessoas na Administração Pública para acontecer efetivamente deve estar pautada no alinhamento de estratégias que visem ao sucesso organizacional e acima de tudo ao reconhecimento de que por meio dos servidores é que se é possível executar o planejamento estabelecido e atingir os objetivos propostos. Esta é uma era que exige uma transformação do profissional que atua na área de Gestão com Pessoas, ainda mais no contexto da organização pública.

3 Método da pesquisa

Com base nos estudos realizados acerca da gestão com as pessoas na Administração Pública Municipal, levando em consideração o aporte teórico que envolve o tema em discussão, assim como a realização de uma pesquisa de campo com foco em identificar a concepção existente na esfera pública por parte dos Gestores Públicos Municipais da cidade de Monte das Gameleiras-RN, no que se refere à pesquisa, Marconi e Lakatos (1990) afirmam que consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.

Quanto ao tipo da pesquisa realizada, ela é caracterizada como exploratória, cuja natureza é qualitativa. Quanto aos meios, Marconi e Lakatos (1990, p.186) diz que o tipo de pesquisa exploratória envolve investigação empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema. Quanto a sua natureza qualitativa, Zanella (2011, p.99) diz que ela “preocupa-se em conhecer a realidade

segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados.”

O desenvolvimento da pesquisa realizada foi pautada no levantamento de questões que vão ao encontro às orientações do método fenomenográfico, com quatro perguntas que caracterizam o entrevistado e três perguntas abertas, que objetivaram identificar a concepção sobre a Gestão com as pessoas na Administração Pública Municipal. O roteiro da entrevista final foi composto da seguinte maneira:

- Questões de caracterização do entrevistado: (a) gênero, (b) faixa etária, (c) nível de escolaridade, (d) quanto tempo atua na área de Gestão?
- Questões sobre os conceitos de Gestão com pessoas:
 - 1- Fale-me um pouco acerca do seu trabalho: Como funciona o processo de Gestão de pessoas dentro da sua área de atuação?
 - 2 - Como o(a) Senhor(a) se sente em relação ao seu trabalho e a secretaria/órgão que ocupa?
 - 3- Como o(a) Senhor(a) define a Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal?

A coleta de dados deu-se no período compreendido entre os dias 08 e 17 de setembro de 2018, pois o levantamento dos dados contou com a ferramenta de formulário do Google Forms, no qual foi disponibilizado por meio de canais de comunicação tecnológicos como WhatsApp e E-mail para que os Gestores Públicos Municipais realizassem o preenchimento do formulário eletrônico, além do contato prévio com a Secretaria de Administração do município por telefone para levantamento dos dados destes. Para o tratamento dos dados foi usada a técnica da fenomenografia, a qual, segundo Fernandes (2005), a fenomenografia assume que os fenômenos são vivenciados, de formas qualitativamente diferentes, as quais são um número limitado. Para Lin (2011, p. 2, apud NOVÔA; SILVA; PAIVA, 2016, p. 737) conceituam a fenomenografia como uma abordagem de pesquisa interpretativa que busca descrever “fenômenos no mundo como os outros o vêem”, ainda acrescentam que o objetivo da pesquisa é identificar as variações de formas de experimentar o fenômeno.

Gil (2002, p. 54) define o estudo de caso como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada, na qual consiste no estudo profundo e exaustivo de

um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

4 Resultados da pesquisa

A pesquisa realizada visou identificar por meio dos Gestores Públicos Municipais qual concepção é tida acerca da Gestão com as Pessoas na esfera pública, utilizando-se para isso de um roteiro de perguntas que identificaram o gênero dos entrevistados, sua faixa etária, nível de escolaridade, a quantidade de tempo de atuação na área de gestão, o funcionamento do processo de Gestão com as Pessoas dentro da sua área de atuação, a relação do Gestor Público para com o seu trabalho e a secretaria/órgão que ocupa, e por último identificar a percepção que este possui para com a definição da Gestão com as pessoas na Administração Pública Municipal da cidade de Monte das Gameleiras-RN.

Observou-se que dentro do campo de estudo, os Gestores Públicos do município estudado apenas 04 (quatro) responderam ao questionário em entrevista, dos 08 em atuação, sendo que todos haviam concordado previamente com a realização da mesma. O formulário utilizado contou com a ajuda do Google Forms para disponibilização e fácil acessibilidade por meio de Smartphone, tablet e/ou computador dos Gestores, utilizando os principais meios de comunicação: WhatsApp e E-mail, gerando agilidade e rapidez na coleta dos dados, que teve um prazo para resposta de aproximadamente 09 (nove) dias.

Um dos maiores desafios enfrentados para a execução da entrevista com os Gestores foi a distância (aproximadamente 123 kms) e a falta de contato pessoal com os entrevistados, devido ao pesquisador residir na capital do Estado do RN e possuir atribuições que lhe impediram de realizar a pesquisa in loco, usando-se das tecnologias para suprir sua necessidade de pesquisa, conforme exposto anteriormente.

Dos gestores analisados, os gêneros ficaram divididos, sendo 50% homens e 50% mulheres, conforme o Gráfico 1 a seguir:

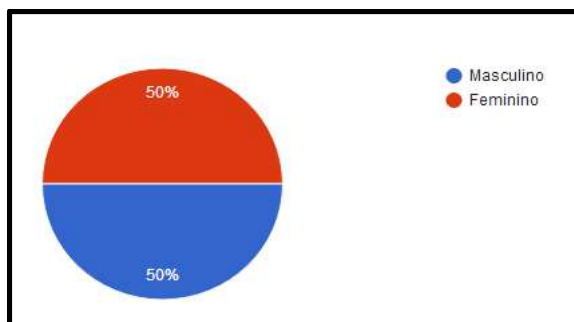


Gráfico 1: Gênero dos entrevistados
Fonte: Próprio Autor (2018).

Ao que concerne à faixa etária observou-se uma diferenciação entre estes, sendo 50% dos entrevistados classificados na faixa etária de 26 a 30 anos, 25% entre 31 e 35 anos e 25% classificados acima dos 40 anos, de acordo com o Gráfico 2 abaixo:

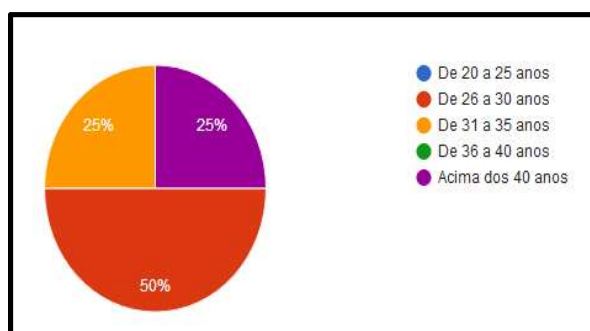


Gráfico 2: Faixa etária
Fonte: Próprio Autor (2018).

O nível de escolaridade dos Gestores Públicos Municipais analisados, ficou distribuído como sendo 50% destes classificados no nível de Pós-Graduação, 25% Ensino Técnico completo e 25% com Ensino Médio Incompleto, conforme exposto no Gráfico 3 a seguir:

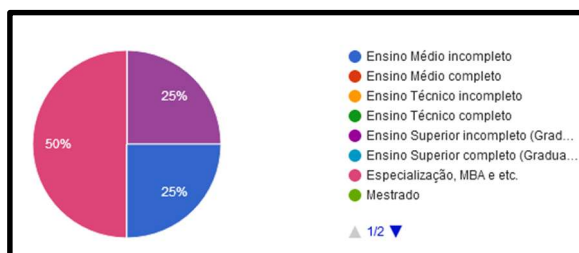


Gráfico 3: Nível de Escolaridade
Fonte: Próprio Autor (2018).

Após analisado o perfil dos entrevistados, identificou-se que apenas um (01) destes possui

experiência há mais de cinco (05) anos no campo de Gestão, os demais possuem menos de dois (02) anos de experiência na área.

A primeira pergunta realizada foi para falar um pouco acerca do trabalho que realiza: **Como funciona o processo de Gestão com as pessoas dentro da sua área de atuação?** Em resposta a esta pergunta, os sujeitos da pesquisa responderam da seguinte forma:

Inicialmente, cabe destacar que nos referimos a Administração Pública, área de pessoas nomeadas obrigatoriamente por concurso público, com exceção dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, e ainda, as contratações por excepcional interesse público. Assim, convém mencionar que o servidor público, em especial, na localidade que ora se estuda, enquadrados nas exceções acima dispostas, são selecionados pelo critério técnico e estão sendo constantemente avaliados, por seus atos e ações, coincidentemente por esta que subscreve, por meio do órgão da controladoria, dentre outros. A remuneração é condizente com o exercício de cada função. E a capacitação além de alguns casos, em que cursos e aperfeiçoamentos são disponibilizados, a troca de conhecimento e experiências entre os próprios servidores é uma característica bastante presente. (ENTREVISTADO 01)

Alguns, em resposta a primeira pergunta, não falaram de forma clara sobre o funcionamento da gestão com as pessoas dentro da sua área de atuação, conforme exposto a seguir:

Em relação ao funcionalismo e atuação das atividades, vão sendo desenvolvidas de acordo com a demanda. (ENTREVISTADO 02)

A secretaria que atuo, cabem as funções de proposição e implementação das políticas administrativas na Prefeitura e, especialmente, a gestão de pessoal, de material, de patrimônio, protocolo e arquivo e outros afins. (ENTREVISTADO 03)

Procuo na tomada de decisão sentar com a equipe para analisar os diferentes pontos de vista da situação para uma análise detalhada. (ENTREVISTADO 04)

No que se refere à segunda pergunta: **Como o(a) Senhor(a) se sente em relação ao seu trabalho e a secretaria/órgão que ocupa?** Foram recebidas as seguintes respostas:

É bastante satisfatório por meio das formações adquiridas, promover a fiscalização/controlado interno da Administração Municipal estudada.

Além disso, trata-se de uma área minuciosa, que requer atenção e conhecimento, acreditando-se que o exercício da função está sendo realizado a contento. Sendo necessário destacar, ainda, que existe um pouco de resistência por alguns servidores que passam pelo controle, o que não é de causar estranheza, tendo em vista, que não seria um caso isolado, mas comum a maioria das Administrações. (ENTREVISTADO 01)

Uma responsabilidade muito séria, você trabalha com pessoas, mentes diferentes e tem que saber lidar com a situação. (ENTREVISTADO 02)

É uma secretaria importante onde fui escolhido pelo prefeito para orientar, coordenar e executar as atividades dos órgãos e das entidades da administração municipal. (ENTREVISTADO 03)

Responsabilidade enorme, mas termos uma equipe capacitada que juntos podemos desenvolver um belíssimo trabalho. (ENTREVISTADO 04)

A terceira e última pergunta buscou identificar: **Como o(a) Senhor(a) define a Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal?** Em resposta à pergunta feita, obteve-se as seguintes respostas:

Gestão com as pessoas na Administração Pública Municipal pode ser definida com um meio ou método de buscar nas pessoas (servidores) resultados que satisfaçam os usuários dos serviços públicos. Eis que os servidores em regra, já efetivados, pouco têm se preocupado com a qualidade do serviço prestado. Dessa forma, a gestão de pessoas é uma forte aliada no resgate do interesse em prestar o serviço eficiente e eficaz, por meio de métodos/procedimentos que incentivem, capacitem, avaliem e valorizem o servidor público Municipal. (ENTREVISTADO 01)

Organização, controle, desenvolvimento das atividades, ações objetivas. (ENTREVISTADO 02)

É difícil porque não se pode trabalhar de acordo com a Lei, a maioria dos funcionários não possuem visão e não aceitam fazer correto querendo colocar política na parte administrativa. (ENTREVISTADO 03)

O Entrevistado 04 definiu apenas como "boa".

Com base nos resultados encontrados, de acordo com o funcionamento do processo de Gestão com as pessoas dentro da área de atuação dos Gestores Públicos, a mesma se torna bastante limitada, pois, de acordo com a análise dos dados levantados, a predominância dos resultados aponta para que as pessoas nomeadas devem ser obrigatoriamente por meio do concurso público, com exceção dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, e ainda as contratações por excepcional interesse público. Nesse sentido os autores Gemelli e Filippim (2010, p. 158) expõem que na administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal, o que vai num sentido oposto da prática da administração particular, onde é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a Lei autoriza. Com a Constituição de 1988 ficou definido quais as atribuições pertinentes a União, ao Estado e aos Municípios bem como os princípios que passaram a reger a Administração Pública.

Tais princípios norteadores são expostos por BRASIL (1988, apud GEMELLI; FILLIPIM; 2010, p. 158). A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a administração pública:

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: [...] (BRASIL, 1988)

Diante do exposto, os autores citados anteriormente afirmam que tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva. O que não é tarefa fácil de se realizar: o alinhamento entre interesses legais, profissionais e a demanda dos usuários do sistema público.

De acordo com a pesquisa, vale ressaltar que cabe à Controladoria Geral do Município e demais órgãos gestores, que os servidores públicos, em especial, na localidade que ora se estuda, enquadrados nas exceções dispostas anteriormente, são selecionados pelo critério técnico e estão sendo constantemente avaliados, por seus atos e ações. A remuneração é condizente com o exercício de cada função e a capacitação, além de alguns casos, em que cursos e aperfeiçoamentos são disponibilizados, a troca de conhecimento e experiências entre os próprios servidores é uma característica bastante presente. Esta é uma realidade atípica na esfera pública, pois nos dias atuais a gestão de pessoas atua

mais no comportamento humano; precisa mudar sua forma de atuação e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, além de lidar com a transformação que ocorre com cada novo gestor. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 164).

Na relação do Gestor Público para com o seu trabalho e a secretaria/órgão que ocupa, é perceptível a predominância da preocupação com a responsabilidade que lhe é delegada, assim como a satisfação que é obtida por parte dos servidores, por meio das formações adquiridas promover a fiscalização/controle interno da Administração Municipal, sendo destacado por um dos Gestores Públicos a existência de resistência por parte de alguns servidores quando passam pelo controle, o que é enxergado sem causar estranheza, tendo em vista, que não seria um caso isolado, mas comum à maioria das Administrações.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010, p. 168).

De acordo com a percepção dos Gestores Públicos Municipais para com a Gestão de pessoas na Administração Pública, existe um enfrentamento de um grande desafio que é trabalhar de acordo com a Legislação, pois é perceptível uma quantidade considerável dos servidores que não querem executar aquilo que é determinado, querendo fazer jogos políticos na parte administrativa.

Conforme exposto no ENAP (2007, p. 32, apud GEMELLI; FILIPPIM; 2010 p. 168)

os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.”

A pesquisa realizada evidenciou que a Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal pode ser definida como um meio ou método de buscar nas pessoas (servidores) resultados que satisfaçam os usuários dos serviços públicos. Eis que os servidores

em regra, já efetivados, pouco têm se preocupado com a qualidade do serviço prestado.

A capacitação de pessoal, dentre as políticas de recursos humanos é a de maior importância para consolidar a eficiência na organização, Pires (2005, p. 23, apud GEMELLI; FILIPPIM; 2010, p. 168) diz que:

[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

Vieira (2014, p. 84) afirma a necessidade de haver uma integração da gestão estratégica de pessoas e as competências da organização, onde destaca que é preciso evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridas pela organização, com vistas a alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessária uma gestão estratégica de pessoas para que haja um alinhamento entre os objetivos propostos e os resultados práticos.

A gestão estratégica de pessoas se faz necessária, ainda mais em se tratando da sua abordagem prática. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.25, apud VIEIRA, 2014) evidencia que esta “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

A gestão estratégica do Recurso Humano pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos. (DUTRA, 2009, p. 40, apud VIEIRA, 2014, p. 84)

Dessa forma, com base no exposto pelos Gestores Públicos Municipais, a gestão de pessoas é uma forte aliada no resgate do interesse em prestar o serviço eficiente e eficaz, por meio de métodos/procedimentos que incentivem, capacitem, avaliem e valorizem o servidor público Municipal.

5 Conclusão/Considerações

A Gestão de Pessoas vem ganhando notoriedade cada vez maior no contexto atual, ainda mais quando se fala da sua funcionalidade e desempenho na esfera pública. O estudo realizado tinha por objetivo

geral identificar a concepção sobre a Gestão de pessoas na Administração Pública Municipal e por específicos a caracterização do funcionamento da gestão de pessoas na esfera pública municipal, a identificação dos aspectos de satisfação dos Gestores para com as Secretarias/Órgão que ocupam e por fim identificar o que é gestão de pessoas para os Gestores Públicos Municipais.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento deste estudo teve como base a fenomenografia, uma técnica recente e pouco explorada na Administração. Nos estudos fenomenográficos procura-se explorar as diferentes formas de estar consciente de um fenômeno, procurando diferenças na estrutura do fenômeno e o correspondente significado do mesmo. (MARTON, 1994, apud FERNANDES, 2005, p. 5).

Pode-se afirmar que os objetivos propostos, tanto o geral, quanto os específicos foram alcançados, chegando aos seguintes resultados: o objetivo geral chegou-se à conclusão de que para os Gestores Públicos Municipais de Monte das Gameleiras-RN a concepção sobre a Gestão de pessoas é um tema relativamente novo e pouco explorado devido à Legislação específica, além do tempo de experiência menor que 05 (cinco) anos no campo de Gestão e na sua grande maioria trata-se da primeira experiência enquanto Gestores Públicos Municipais, estando ligada ao controle e execução de atividades pelos servidores.

Em relação aos específicos, o primeiro deles falava sobre a caracterização do funcionamento da Gestão de pessoas na esfera pública municipal, no qual a contratação dá-se por meio de concurso público conforme determinado pela Legislação e os cargos comissionados, em que estes são escolhidos por excepcional interesse público. No que se refere a treinamentos e capacitações, os mesmos ocorrem eventualmente, ficando a troca de conhecimentos e experiências entre os servidores como a principal fonte de conhecimento e alinhamento de eventuais dúvidas existentes. No que se refere à remuneração, a mesma é condizente com o exercício de cada função.

No que se refere à identificação dos aspectos de satisfação dos Gestores para com as Secretarias/Órgão que ocupam, ficou classificado como bastante satisfatório, para um dos Gestores Públicos, e mesmo sendo uma responsabilidade enorme, conforme destacado por todos os Gestores, o fato de contar com uma equipe capacitada ajuda muito no desenvolvimento de um trabalho eficiente e efetivo.

O último objetivo buscou identificar o que é Gestão de pessoas para os Gestores públicos municipais. Dentre as respostas, o que mais ficou

nítido foi que esta é uma importante aliada para o resgate do interesse em prestar o serviço de forma eficiente e eficaz, por meio de métodos/procedimentos que venham a incentivar, capacitar, avaliar e valorizar os servidores.

As limitações da pesquisa deram-se pelo fato da disponibilidade de tempo para a realização da pesquisa in loco, assim como a recusa de alguns Gestores em não responderem ao questionário, embora no primeiro contato tenham concordado em responder, porém não o fizeram, mesmo sendo informado previamente o prazo para a realização da mesma, o que poderia ter trazido mais fatos para o estudo fenomenográfico das Gestão de pessoas na Administração Pública de Monte das Gameleiras-RN.

Uma sugestão seria a realização dessa mesma pesquisa em mais municípios a nível estadual para identificar a concepção existente acerca da Gestão com as pessoas na Administração Pública Estadual, fomentando e enriquecendo ainda mais o tema discutido, quem sabe até futuramente uma pesquisa a nível Nacional para um melhor detalhamento e uma maior riqueza de conhecimento acerca da realidade da Gestão de pessoas na Administração Pública Nacional.

Como sugestão aos Gestores Públicos Municipais seria bom que ocorresse um alinhamento do conhecimento acerca da Gestão Estratégica de Pessoas entre os mesmos, para que pudessem melhorar a eficiência e efetividade dos trabalhos desempenhados pelos servidores, pois é um tema, notoriamente novo e pouco discutido no meio, a criação de uma pauta de discussão entre os Gestores poderia fomentar o enriquecimento e engrandecimento na Gestão de pessoas no Município, mesmo não sendo tarefa fácil, por existir uma Legislação específica que não permite uma mudança de servidores efetivos, mas a busca pela motivação e desenvolvimento de competências intrínsecas, em muitos dos casos, ainda não exploradas, ou até mesmo a realocação, sendo previamente identificado por meio do perfil do servidor para funções estratégicas que possibilitem a contribuição para o bom desempenho e o alcance de resultados positivos na esfera pública.

Abrangendo os Gestores Públicos Municipais de um modo geral, conforme falado neste trabalho, com base nos resultados da pesquisa, seria importante a busca constante por uma Gestão de pessoas eficiente e efetiva no meio público, quebrando paradigmas e desmistificando estereótipos formulados pela sociedade referente à ineficiência do serviço público, já que uma organização, seja ela, pública ou privada, é um conjunto de partes que precisam estar

alinhadas para alcançar os objetivos propostos, e isso depende do olhar atento do Gestor para somar forças e neutralizar as fraquezas existentes.

Referências

ARAUJO, Luis César G. Gestão de pessoas: **Estratégias e integração organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: **um estudo de caso**. Rio de Janeiro: XII SEGET: AEDB, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>> Acesso em: 10.09.2018

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 6. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

FERNANDES, Manuel Agostinho M. Introdução à fenomenografia: potencialidades de aplicação à investigação em saúde e enfermagem. **Revista de investigação em enfermagem**, n. 12, ago. 2005, p. 3-10.

GEMELLI, Inês Maria Picoli. FILIPPIM, Elaine Salete. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. 2010. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>> Acesso em: 02.07.2018

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: **Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NOVÔA, Nicássia Feliciano. SILVA, Helder Antônio da. PAIVA, Wanderléia da Conceição. Estudo de caso à luz da fenomenografia: novas possibilidades epistemológicas nas teorias organizacionais. **Investigação qualitativa em**

ciências sociais, Vol. 3, Atas CIAIQ, 2016, p. 736-745.

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão estratégica de pessoas na administração pública: **um estudo de caso na secretaria municipal de saúde de Brumado/BA**. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/casa/Downloads/447-1558-1-PB.pdf> Acesso em: 23.08.2018

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. **Anais**. UFSC: Santa Catarina. 2011. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Methodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF> Acesso em: 20.09.2018.