

## ANALISANDO A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé – PB

Gilvan Dias de Lima Filho\*  
Edvânia Ferreira de Medeiros\*\*

### RESUMO

A sociedade tem diferentes expectativas para a gestão pública, atender a essas perspectivas muitas vezes requer uma capacidade de mapear e de saber administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. No entanto, é necessário perceber as particularidades inerentes a gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação, cumprir exigências, agir com base nos princípios da legalidade e da igualdade, do pleno exercício da cidadania e saber conduzir o acesso e a continuidade dos serviços públicos oferecidos. A administração pública tem os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como elementos norteadores na busca por soluções práticas para atender as exigências e anseios da coletividade. Neste sentido, a gestão de pessoas no serviço público tem um papel estratégico, pois visa o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. Este estudo apresenta uma proposta que tem como objetivo geral: Compreender através do trabalho dos funcionários, como se dá o processo de gestão de pessoas na sede da prefeitura municipal de Sumé – PB. E como objetivos específicos: Apresentar o quadro de funcionários da sede da prefeitura do respectivo município analisado; Debater sobre o conceito de gestão de pessoas na administração pública e comparar com os dados coletados; Observar os principais problemas relacionados à gestão de pessoas e descrever quais são os principais desafios enfrentados pelos funcionários no cotidiano da prefeitura. Os resultados obtidos na pesquisa apontam que os funcionários da sede da prefeitura de Sumé – PB têm consciência do papel que deve ser desenvolvido por cada um deles, dentro da sua função desenvolvida, ou do cargo que ocupam, no entanto, fatores motivadores, condições de capacitação, autonomia, e realização pessoal e profissional não apontam para resultados positivos, pois na sua maioria os funcionários apresentaram informações que negam essa satisfação, motivação.

**PALAVRAS CHAVE:** Administração Pública. Gestão. Pessoas. Prefeitura Municipal de Sumé.

---

\***Gilvan Dias de Lima Filho** – Doutor em Educação Brasileira, pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Mestre em Economia pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Professor Adjunto da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Pesquisador do Núcleo de Pesquisa Política, Cidadania e Gestão Pública da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). E-mail: [gilvandi@ufcg.edu.br](mailto:gilvandi@ufcg.edu.br)

\*\* **Edvânia Ferreira de Medeiros** - Graduado em Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). E-mail: [edymedeiros1@hotmail.com](mailto:edymedeiros1@hotmail.com)

## ABSTRACT

Society has different expectations for public management, meet these perspectives often requires an ability to map and know how to manage the skills and organizational knowledge. However, it is necessary to understand the peculiarities inherent in people management in a public organization, as this requires respect, in their formulation, development and implementation complies with certain requirements, take action based on the principles of legality and equality, the full exercise of citizenship and know how to drive access and continuity of public services offered. The government has the constitutional principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency as guiding elements in the search for practical solutions to meet the requirements and desires of the community. In this sense, people management in the public service has a strategic role as it aims at the alignment between the strategic objectives of public organization and people development policies. This study presents a proposal that has the general objective: To understand through the employees work, how is the human resources management process at the headquarters of the municipal government of Sumé - PB. And the following objectives: To present the headquarters staff of the municipality analyzed the respective municipality; Discuss the concept of human resources management in public administration and to compare the data collected; Observe the main problems related to the management of people and describe what are the main challenges faced by employees in City Hall daily. The results of the research show that the headquarters staff of Sumé prefecture - PB are aware of the role that should be developed by each of them within its designed function, or the position they hold, however, motivating factors, conditions training, autonomy, and personal and professional fulfillment do not point to positive results, mostly because the staff had information that deny this satisfaction, motivation.

**KEYWORDS:** Public Administration. Management. People.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem diferentes expectativas para a gestão pública, logo, atender a essas perspectivas muitas vezes requer uma capacidade de mapear e de saber administrar principalmente as competências e os conhecimentos internos (organizacionais). Desse modo, é necessário perceber as particularidades inerentes à gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer deferência na sua formulação, desenvolvimento e implantação em consonância com o cumprimento de ações pautadas no baldrame dos princípios básicos da legislação que são regidos em pilares normativos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, para que o pleno exercício da cidadania possa materializar-se através dos bens e serviços públicos oferecidos.

Neste sentido, a gestão de pessoas no serviço público tem um papel basilar, pois visa o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, os estudos que apreciam a gestão de pessoas na esfera pública (independente do nível ser federal, estadual ou municipal) devem incorporar aspectos sobre o perfil profissional existente na instância pública, o modo de recrutamento e seleção dos servidores, o processo de sociabilização e qualificação profissional, e os mecanismos de motivação e envolvimento.

Dentro desse contexto, este trabalho estabeleceu como objetivo geral a compreensão do modo de gerenciamento dos funcionários na sede da administração da Prefeitura Municipal de Sumé, com direcionamento para a análise dos mecanismos aplicados pelos recursos humanos na escolha, formação, inclusão e motivação dos servidores municipais. A sede foi eleita por ser a fração da esfera da administração local onde se encontra os profissionais que apresentam capacidade de entender as funções dos recursos humanos e a importância da administração de pessoas. Salvo exceções, os demais profissionais municipais possuem fortes restrições de formação e de informação, o que poderia viesar ou até mesmo inviabilizar os resultados.

De maneira mais tipificada, os objetivos específicos buscaram: debater sobre o conceito de gestão de pessoas na administração pública; apresentar o perfil dos funcionários da sede da prefeitura do respectivo município analisado; e observar as vantagens e os problemas relacionados à gestão dos servidores públicos locais.

Como indagação foi elaborada o seguinte questionamento: Quais são os principais desafios inerentes a gestão de pessoas, que podem ser observados entre os funcionários da prefeitura de Sumé-PB?

Como justificativa, o estudo trata de um tema atual, bastante relevante para o contexto acadêmico, tendo em vista que a gestão de pessoas na iniciativa pública é dos assuntos discutidos com grandes lacunas teóricas e práticas nas mais diversas áreas (Administração, Gestão Pública, Direito, entre outras).

Como ratificação, destaca-se que as leituras científicas e acadêmicas disponíveis sobre a temática demonstram que a literatura que trata sobre a gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto aquela específica para a gestão de pessoas na esfera pública é escassa, sobretudo, quando se busca modelos de avaliação dos recursos humanos nas instâncias locais.

Metodologicamente, o presente estudo pode ser classificado como sendo de cunho bibliográfico, tendo em vista que apresenta uma releitura daquilo que já foi discutido ou debatido por autores e estudiosos, que versam sobre a temática em questão.

Como método, segue um paradigma de pesquisa de natureza descritiva e exploratória, bem como, é caracterizado como um estudo de caso, pois o objeto de análise consiste na aplicação de questionários com os funcionários do quadro permanente e comissionados da Sede da Prefeitura Municipal de Sumé – PB.

Como segmentação este trabalho está estruturado da seguinte maneira: Introdução, localizando o tema, expondo a problemática, os objetivos da pesquisa, os fatores que justificam sua relevância e a metodologia empregada na sua formulação. Na seção seguinte foi exibida a discussão sobre a concepção da administração pública e seu papel social. A terceira parte foi erigida para estadar a relevância das pessoas na administração pública, com ênfase nos colaboradores (funcionários), uma vez que, a eficiência, eficácia e efetividade da atuação do Estado dependem de servidores capazes e estimulados. O segmento subsequente foi dedicado a apresentar a composição e o funcionamento da Prefeitura Municipal de Sumé, mais especificamente da sede, foco de atuação dos funcionários escolhidos pela pesquisa aplicada. A quinta seção foi direcionada para a apresentação da metodologia e do método empregado. A sexta parte foi destinado à exposição e análise dos resultados coletados. Na última parte textual, foram expostas as considerações finais. Como encerramento foi delimitado em sequência alfabética as obras e autores usados no embasamento do texto.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração é considerada como o instrumento do Estado, capaz de atender suas políticas de governo, e a modernização da administração pública é o processo contínuo em que modelos de gestão são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz, atendendo as demandas da sociedade.

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos, e tais produtos são considerados bens e serviços colocados à disposição da população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, logo, a administração é pública, devendo visar o bem comum em benefício da coletividade. Meirelles (2003, p. 78-79) define administração pública como todo “o aparelho de Estado preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Sabe-se que é dever do Estado atender às necessidades da população, porém, deve ter consciência de que nem sempre as demandas estão sendo preenchidas, o que gera demanda reprimida, e isso acontece na maioria das vezes porque a iniciativa pública não consegue atender aos interesses coletivos da sociedade, haja vista que muitos gestores, pessoas ligadas na condição de assessores, entre outros cargos assumidos, acabam atendendo a interesses de ordem particular, ou seja, o público em função do privado, e essa prática tão recorrente, considerada ilícita, principalmente quando a desvios do erário público, tem mudados os rumos da administração pública em nosso país, principalmente no que diz respeito a fiscalização da aplicabilidade dos recursos de ordem pública.

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2004, p. 64).

Todos os serviços de ordem pública devem atender a interesses coletivos da sociedade, isto é, na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, ou seja, enquanto na administração pública só é permitido fazer o que a Lei autoriza. Com a Constituição de 1988 ficou definido quais as atribuições são relacionadas à União, ao Estado e aos Municípios, bem como, quais os princípios que passaram a reger a administração pública.

Com o passar dos anos a administração pública passou por constantes mudanças e influências, que em razão da tradicional falta de qualidade, eficiência e eficácia no foco dos resultados apontados na iniciativa pública, adaptou-se a esse processo de modificação, com o intuito de buscar a qualidade exigida, no que tange a prestação dos serviços à sociedade.

Em uma época de complexidade, mudança e incerteza como a que atravessamos nos dias de hoje, a administração se tornou uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

Considera-se que todas essas mudanças refletidas na contemporaneidade, em torno da administração pública, foram ocasionadas por meio da tomada de decisões de muitos gestores, o que pode ser claramente adaptado para os princípios legais que regem a administração pública, através da adoção de técnicas de gerenciamento que se adéquem à nova realidade, no entanto, é importante salientar, que essas mudanças não podem interferir no objetivo principal da administração pública que é justamente o de atender as necessidades e anseios da sociedade.

Outra contribuição de Chiavenato (2004, p. 5) sobre essas mudanças no fazer público, diz respeito ao comportamento das pessoas, pois o autor afirma que é “[...] difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, ou seja, os trabalhadores são considerados a identidade corporativa de uma empresa, principalmente na ordem pública, tendo em vista que a prestação de serviços públicos aos cidadãos ocorre por meio das pessoas.

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares para melhorar as condições econômicas e sociais do povo. (GARDE, apud MARQUES, 2003, p. 221).

O servidor público nessa perspectiva se torna a imagem do agente público, e este reflexo influencia até mesmo na análise daquele governo e na aceitação pela popular, porque demonstra o nível de capacidade de um governo, no que se refere à prestação dos serviços a sociedade, com responsabilidade, transparência e qualidade.

O aumento das pendências e necessidades sociais também são fatores que determinaram a necessidade de criação de novos modelos de gestão dos servidores públicos, que seja pautado em ações práticas, rápidas e eficaz, diminuindo a burocracia e o surgimento de novos problemas, o que tem gerado demandas reprimidas por parte das ações do Estado para com a sociedade. Entretanto, para desenvolver um trabalho de qualidade na administração pública somos conscientes da necessidade de entender o contexto e a forma organizacional dos recursos humanos, que envolvem questões legais e políticas onde está inserido o funcionário público.

### **3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA**

A importância das pessoas na administração pública tem relação com questões que estão inerentes a primeira Revolução Industrial, pois essa concepção das organizações introduz padrões que marcaram as formas de gestão de pessoas. A expansão do período de industrialização mundial determinou o surgimento de países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, bem como, a relação entre Estado e sociedade.

Segundo Morgan (1996), as organizações planejadas eram operadas como se fossem máquinas e esse pensamento determinou a tendência de burocratização e rotinização da vida em geral.

Na Administração Pública esses modelos motivaram a primeira reforma gerencial, com base no modelo vigente das organizações e em conformidade com a Teoria de Max Weber, cuja finalidade era garantir a separação entre propriedade e administração, características presentes do regime oligárquico e patrimonialista da época.

Segundo Chiavenato (2004), os princípios burocráticos se fundamentavam na unidade de comando, hierarquia, divisão do trabalho, centralização da autoridade, disciplina, promoção e seleção científicas, poder e dominação. Esses condicionantes estavam alinhados com a estrutura clássica da área de recursos humanos, marcados por sistemas autoritários, coercitivos, centralizadores e mecanicista que são fatores marcantes no contexto histórico das relações de trabalho e gestão do século XX.

As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários e funcionários. (MAXIMIANO, 2008, p. 05).

Na perspectiva da administração de pessoas, esse processo é considerado manipulativo, inflexível e dominador, onde opera o sentimento de coação e temor. Do mesmo modo, a estrutura formal na relação Estado e servidor público ocorrem no rigor da lei, ainda sob uma ótica mecanicista. As pessoas não são motivadas para o trabalho, o que torna o ambiente míope às necessidades da sociedade, pois a falta de incentivo, a rotinização e o controle sobre a atuação do servidor público, geram insegurança e ineficácia na organização.

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, que é escravo de quem, quem é o dominador, que é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. (CHIAVENATO, 2005, p. 34).

A urgência de necessidade dessas mudanças na sociedade contemporânea exige instrumentos inovadores de gestão de pessoas na esfera pública. Dessa forma, as pessoas são os principais fatores estratégicos da organização, pois tem a capacidade de assegurar a eficácia da burocracia, de exercer o pleno e efetivo sistema público, garantem também credibilidade e capacidade de atuar como filtro adequado ao interesse geral da população.

A área de recursos humanos na administração pública não deve ser visto apenas como uma extensão das demais funções administrativas, que torna o departamento míope aos fatores estratégicos do Estado. Uma abordagem orgânica e motivacional deve nortear o serviço público, oferecendo ao servidor um significado maior para o seu trabalho e função.

No entanto, elementos motivacionais, condições adequadas de trabalho, principalmente no que tange a aquisição de recursos modernos, tecnológicos, que facilitem a execução de determinadas atividades, pois só assim, capacitando, inovando, melhorando as condições de trabalho, respeitando o servidor, poderemos perceber o sentido literal que essas mudanças que ocorrem ao longo do tempo, causadas principalmente pelo processo de globalização possam de fato ser implementadas na iniciativa pública, pois ainda vemos e isso é inconcebível, do ponto de vista dos investimentos que são realizados, que muitos serviços públicos funcionam lentamente, se comparados a oferta e agilidade que com esses bens e serviços são ofertados nas iniciativas privadas.

#### 4 PREFEITURA MUNICIPAL DE SUMÉ

O campo de atuação do estudo foi à sede da Prefeitura Municipal de Sumé, uma vez que, pautados em estudos precedentes como de Bergue (2007) e Dutra (2009) as pesquisas devem considerar a capacidade de compreensão do entrevistado não primando simplesmente por amplitude que pode tornar os dados viesados e sem representatividade. Desse modo, a pesquisa ficou restrita aos funcionários da sede da gestão municipal onde se encontram, majoritariamente, os funcionários mais qualificados e capazes de contemplar adequadamente as indagações propostas no questionário empregado.

Em termos de composição a Prefeitura Municipal de Sumé apresentava oficialmente no ano de 2012 (último ano de publicação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE), 693 servidores públicos o que configurava uma média de 1 servidor para cada 23,4 habitantes. Em termos de trajetória o número absoluto de funcionários municipais na atual gestão (que acumula dois mandatos consecutivos) diminuiu em 14 empregados, o que representou uma retração de 1,98% entre os anos de 2008-2012.

**TABELA 01 – Evolução do quadro de servidores públicos municipais**

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE SERVIDORES</b>
<b>2012</b>	<b>693 servidores</b>
<b>2011</b>	<b>697 servidores</b>
<b>2009</b>	<b>486 servidores</b>
<b>2008</b>	<b>707 servidores</b>
<b>2006</b>	<b>677 servidores</b>
<b>2005</b>	<b>676 servidores</b>
<b>2004</b>	<b>564 servidores</b>

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros, IBGE, 2012.

Destaca-se que em termos absolutos o número de servidores públicos no município de Sumé por habitantes em todos os anos da atual gestão foi melhor que o próprio Brasil. Por exemplo, no ano de 2012 (último da série) enquanto Sumé dispunha de 1 servidor para cada 23,4 habitantes, o Brasil apresentava em média 1 para cada 32,4 habitantes, o que proporcionava uma diferença física de nove habitantes por servidor e relativa de 38,46%. Deve ser ressaltado que, estes são dados quantitativos, não se configurando necessariamente em aspecto determinante da qualidade do serviço prestado pela esfera pública local.

**TABELA 02 – Número de servidores por habitante**

<b>ANO</b>	<b>SUMÉ</b>	<b>NACIONAL</b>
<b>2012</b>	<b>1 servidor por 23,4 hab.</b>	<b>1 servidor por 32,4 hab.</b>
<b>2011</b>	<b>1 servidor por 23,2 hab.</b>	<b>1 servidor por 34,1 hab.</b>
<b>2009</b>	<b>1 servidor por 35,2 hab.</b>	<b>1 servidor por 35,5 hab.</b>
<b>2008</b>	<b>1 servidor por 23,9 hab.</b>	<b>1 servidor por 37,8 hab.</b>
<b>2006</b>	<b>1 servidor por 21,6 hab.</b>	<b>1 servidor por 39,0 hab.</b>
<b>2005</b>	<b>1 servidor por 21,7 hab.</b>	<b>1 servidor por 41,0 hab.</b>
<b>2004</b>	<b>1 servidor por 26,2 hab.</b>	<b>1 servidor por 41,8 hab.</b>

**Fonte:** Perfil dos Municípios Brasileiros, IBGE, 2012.

Em termos de constituição a grande maioria dos funcionários municipais que compõe o quadro ativo são classificados como: de formação ignorada, sem formação ou fundamental incompleta, logo, tornando inexecutável a aplicação do questionário, que deveria ser respondido individualmente. Destaca-se que foram realizadas tentativas, porém, o funcionamento e os resultados obtidos nas respostas foram extremamente limitados, com grande tendência a erros e condicionamento dos entrevistados que compõe este grupo.

De modo majoritário, os servidores públicos municipais são alocados como auxiliares, assistentes, serviços gerais e atendentes, em diferentes especificidades. O quadro mais qualificado (com formação superior) é restrito a aproximadamente três dezenas de empregados, porém, alguns não puderam responder ao questionário por fazer parte do próprio Recursos Humanos ou estar envolvidos em questões de parcialidades.

Em termos práticos, foi aplicado um questionário com 18 (dezoito) perguntas de múltipla escolha direcionadas aos funcionários que compõem o quadro efetivo (estatutário) e comissionado da sede. Ao todo, foram indagados 25 (vinte e cinco) servidores da Secretária de Administração e da Secretaria de Orçamento e Finanças, além dos empregados dos setores de tributos, tesouraria, gabinete do prefeito, assessoria e comunicação, licitação, emissão de documentos pessoais e do Instituto de Previdência Municipal.

De modo geral, houve grande aceitabilidade e acessibilidade pelos agentes competentes, bem como, por parte do público alvo (servidores municipais) na aplicação do questionário. As perguntas foram respondidas em média em 17 minutos (variando entre 8 e 25 minutos) e sempre aplicadas nos dias úteis e dentro da jornada regular de trabalho, ou seja, dentro da própria sede municipal.

Ressalta-se que somente foram consideradas informações expressas formalmente nos questionários, não considerando qualquer informação notificada ou exposta em diálogos ou observações etnográficas, que pudessem comprometer o caráter científico do texto.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso de cunho qualitativo, bibliográfico, documental e de natureza descritiva.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, sendo que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Dessa forma, Moreira e Caleffe (2008) colaboram com este estudo apontando o conceito de pesquisa bibliográfica, dizendo que,

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com a revisão ou a resenha bibliográfica, pois a pesquisa bibliográfica é por si só um tipo de pesquisa, enquanto a revisão ou a resenha bibliográfica é um componente obrigatório de todo e qualquer tipo de pesquisa (MOREIRA e CALEFFE, 2008, p. 74).

Com base nas palavras dos autores acima descritos, observa-se que o objetivo principal da pesquisa bibliográfica é justamente colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi produzido na área em questão. No entanto, o pesquisador deve ter consciência de que esse tipo de pesquisa não deve servir como uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto.

Rampazzo (2005) afirma que a pesquisa descritiva procura observar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Para tanto, Ludke e André (1986, p. 17) afirmam que a pesquisa qualitativa também pode ser considerada como estudo de caso. Segundo os autores o estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular. Enfatizam ainda que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”.

Tal estudo de caso apresenta características fundamentais que são destacadas pelos mencionados autores, que nos dão sua contribuição afirmando que esse tipo de pesquisa, atende as seguintes características,

1. Os estudos de caso visam à descoberta. 2. Os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto. 3. Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. 4. Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. 5. Os estudos de caso revelam a experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas. 6. Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. 7. Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19).

Sabe-se que um estudo pode ser classificado de várias maneiras, por isso, é exposto as considerações de Gil (1994) que define a pesquisa exploratória como a que tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e até mesmo modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa documental está restrita a coleta de documentos, escritos ou não. Além de ser realizada em bibliotecas a pesquisa documental também pode ser feita em institutos, em centros de pesquisa, em museus e em acervos particulares, bem como em locais que sirvam como fonte de informações para o levantamento de documentos. (MOREIRA e CALEFFE, 2008, p. 75).

A partir das definições postas, o trabalho teve como fundamento para o embasamento teórico as obras de diferentes autores que relatam pesquisas acadêmicas sobre o assunto, com destaque para Morgan, Chiavenato, Bergue, Meirelles e Dutra. No aspecto documental devem ser exaltadas as informações disponibilizadas no Perfil dos Municípios Brasileiros publicado em 2014 sobre a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que expõe informações locais sobre o quadro dos servidores públicos municipais entre os anos de 2004-2012 (com alterações de alguns anos). Como trabalho qualitativo, o estudo é fundamentado nos dados provenientes da pesquisa de campo, ou seja, as informações quantitativas servem para contextualizar a análise qualitativa da conjuntura em apreciação. Por fim, o estudo de caso foi de natureza descritiva, pois, se propôs a delinear o cenário hodierno da gestão de pessoas aplicado na Prefeitura Municipal de Sumé.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico foram apresentadas informações sobre o trabalho desenvolvido na administração pública da Prefeitura Municipal de Sumé – PB. A pesquisa foi aplicada entre os meses de setembro e outubro de 2015, com todos os funcionários da sede da referida prefeitura. Lá estão fixadas as secretarias municipais de administração, orçamento e finanças, setor de tributos, recursos humanos (que, por questão de parcialidade não foram considerados), tesouraria, gabinete do gestor municipal, sala da assessoria de comunicação, setor de licitação, sala de emissão de documentos pessoais, espaço do empreendedor (com parceria com o SEBRAE), e a sala do Instituto de Previdência do Município de Sumé.

Em termos de análise, os dados foram agrupados em dois segmentos. O primeiro expõe o perfil dos servidores municipais entrevistados (Tabela 03). O segundo, a análise dos mesmos com relação a gestão de pessoas em voga aplicadas pela Prefeitura Municipal de Sumé (Tabela 04).

Considerando os resultados em termos de perfil, o número de funcionários dos dois sexos é quase simétrico, apresentado ligeira diferença em favorecimento ao sexo masculino (um funcionário a mais), demonstrando que nesse aspecto a prefeitura não privilegia relações tradicionais de diferenciação de gênero. Esta paridade também pode ser atribuída ao ingresso dos servidores nos últimos anos, terem ocorrido majoritariamente por concursos, onde se destaca o fator de neutralidade.

Já, a faixa etária prevalecente advém entre os 38 a 40 anos, consequência da existência de certo grau de renovação na administração pública local. Mais uma vez, se pode exaltar a realização de concursos públicos proferidos como implicação de aposentadorias e do cumprimento de normas, que instituem a substituição de terceirizados por estatutários.

Sobre isso, atualmente a Prefeitura de Sumé em termos de sede apresenta 64% de seus empregados como permanente e 36% como temporários. O fato que merece ressalva sobre este ponto é a volatilidade dos servidores comissionados que normalmente não ultrapassa oito anos (tempo máximo de uma gestão, com reeleição), porém, muitos por problemas políticos acabam por serem substituídos antes desse intervalo. Outros por adaptação ou qualificação acabam perpassando este período (são exceções).

Como ratificação do exposto, apenas 32% dos servidores municipais alocados na sede possui mais de dez anos de trabalho na Prefeitura de Sumé. Do restante, 16% trabalham apenas a 3 anos e 52% estão entre 4 a 10 anos em exercício. A efetivação de concursos nos últimos anos também colaborou para este resultado.

**TABELA 03 – Perfil dos servidores municipais entrevistados**

<b>GÊNERO</b>	
MASCULINO	56%
FEMININO	44%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	
18 A 21 ANOS	8%
22 A 30 ANOS	8%
31 A 40 ANOS	48%
ACIMA DE 40 ANOS	36%
<b>ESCOLARIDADE</b>	
FUNDAMENTAL	4%
MÉDIO	36%
SUPERIOR	56%
PÓS-GRADUAÇÃO	4%
<b>TIPO DE EMPREGO</b>	
PERMANENTE	64%
TEMPORÁRIO	36%
<b>TEMPO DE TRABALHO NA PREFEITURA</b>	
ATÉ 3 ANOS	16%
DE 04 A 10 ANOS	52%
ACIMA DE 11 ANOS	32%
<b>FUNÇÃO OU CARGO</b>	
DIREÇÃO	24%
GESTÃO	36%
ASSISTÊNCIA	40%

Fonte: Autor (2015).

Sobre a formação, apesar de a pesquisa ter sido promovida apenas com os funcionários que trabalham na sede, o nível de escolaridade também não é o desejável. Em termos percentuais, pelo menos 40% dos servidores apresentam no máximo o segundo grau, fato que pode comprometer a execução de funções e atividades que exigem conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser exercida.

Com relação aos cargos e/ou funções desempenhadas pelos funcionários analisados, foi possível constatar que 24% ocupam cargos de direção, 36% de gestão e 40% de serviços

de assistência. Ou seja, existe uma prevalência na estrutura municipal de funções e cargos de decisão, o que na prática pode acabar por demonstrar uma estrutura extremamente hierarquizada, com pouca liberdade de discussão das decisões tomadas e ao grau de discriminação setorial, promovido em termos de secretaria, departamentos e setores.

A esse respeito concordamos com as palavras de Rodrigues (2012, p. 22), quando afirma que, “valorizar o servidor público que de fato deva ser valorizado e destacar o resultado do seu trabalho para a coletividade, para que ele mesmo e todo o grupo tenham noção da sua importância”.

O reconhecimento do gestor ao trabalho desenvolvido pelos funcionários que colaboram com o desenvolvimento da sua gestão consiste na promoção de resultados positivos e garante efetivação dos serviços, em prol dos interesses da comunidade. Um funcionário comprometido, valorizado, sente a necessidade de ampliar seus conhecimentos, busca conhecer novas possibilidades e condições que venham a favorecer sua atuação no trabalho, e logo, essas mudanças refletem na avaliação que a sociedade realiza, com relação ao trabalho da gestão. Ainda sobre o perfil dos funcionários participantes, percebemos que todos já tiveram acesso ao estudo, e que essa condição social, de serem alfabetizados, já garante de certa forma, que estes sejam profissionais mais conscientes do papel que devem desenvolver e de como devem realizar suas funções.

Após ter sido realizada a análise do perfil dos funcionários participantes, apresenta-se na sequência a avaliação do funcionalismo público com relação à gestão de pessoal.

**TABELA 04 – AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAL**

<b>01 – A prefeitura possui um departamento de recursos humanos estruturado?</b>	
<b>Sim</b>	<b>88%</b>
<b>Não</b>	<b>12%</b>
<b>02 – Quais os serviços prestados pelo departamento de recursos humanos</b>	
<b>Folha de pagamento</b>	<b>80%</b>
<b>Seleção e recrutamento</b>	<b>8%</b>
<b>Administração e benefícios</b>	<b>8%</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>4%</b>
<b>03 – Qual o método de seleção e recrutamento?</b>	
<b>Concursos</b>	<b>64%</b>
<b>Entrevista</b>	<b>4%</b>
<b>Indicação</b>	<b>20%</b>

Outro	12%
<b>04 – Existe avaliação de desempenho?</b>	
Sim	42%
Não	58%
<b>05 – Como é feita a avaliação de desempenho?</b>	
Metas	8%
Produtividade	16%
Frequência	20%
Desconhecida	40%
Não Respondeu	16%
<b>06 – Você costuma receber treinamento/capacitação?</b>	
Sim	44%
Não	56%
<b>07 – Como é feito o treinamento/capacitação?</b>	
Através de cursos	24%
Através de oficinas	4%
Através de eventos	24%
Não respondeu	48%
<b>08 – Você está satisfeito com a função que desempenha atualmente?</b>	
Sim	88%
Não	12%
<b>09 – Você está satisfeito com a sua remuneração?</b>	
Sim	32%
Não	68%
<b>10 – Você já teve progressão de função?</b>	
Sim	12%
Não	88%
<b>11 – Você já teve progressão de remuneração?</b>	
Sim	40%
Não	60%
<b>12 – Quais os benefícios oferecidos pela prefeitura?</b>	
Gratificações	92%
Outros	8%

Fonte: Autor (2015).

Os participantes da pesquisa afirmaram em 88% das respostas apresentadas que a prefeitura de Sumé - PB possui um departamento de recursos humanos estruturado. Por outro lado os demais 12% negaram essa informação, ou seja, a maioria considera organizado o trabalho desenvolvido pelo setor de RH. Dessa forma, considera-se de suma importância, apresentar os apontamentos de Dutra (2009, p. 21) quando aborda sobre um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Refletindo pelo viés da gestão de pessoas, compreendesse que os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Se o comportamento atender adequadamente aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior. Sendo assim, fica claro que a tendência atual é conscientizar cada um dos funcionários, mostrando, exemplificando a importância de cada pessoa no trabalho da gestão.

Sobre os serviços que são prestados pelo departamento de recursos humanos, o mais citado pelos funcionários participantes diz que é com relação à folha de pagamento, que totaliza a opinião de 80%. Os demais disseram que os serviços são de seleção e recrutamento, o que equivale a 8% das respostas apresentadas, outros 8% disseram que são serviços voltados para a administração pública, e 4% afirmaram que os serviços são de avaliação de desempenho. “O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores”. (PIRES, 2005, p. 36).

O método de seleção de recrutamento na opinião dos participantes organiza-se da seguinte maneira, conforme as respostas apresentadas: Concursos 64%, entrevista 4%, indicação 20%, outras formas 12%. Outro questionamento feito aos participantes diz respeito a avaliação de desempenho, e as respostas apresentadas se divergem, pois 42% afirmaram que sim, que está é uma ação realizada na prefeitura municipal de Sumé-PB, enquanto 58% disseram que não existe a prática da avaliação de desempenho, o que de certa forma configura como prática inadequada, pois esse tipo de avaliação garante vantagens ao funcionário.

Dessa forma, Ribeiro (2007), colabora com este estudo afirmando que um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

Diante das palavras acima descritas, são apontadas as respostas apresentadas pelos funcionários que disseram que a avaliação de desempenho é feita a partir de metas, o que equivale à opinião de 8%, já outros 16% disseram que essa avaliação é pautada em critério de produtividade. Demais 20% afirmaram que o fator determinante nesse processo avaliativo é a frequência. 40% afirmaram se tratar de uma ação desconhecida, e os outros 16% não responderam a questão proposta.

Se a principal função da administração pública é trabalhar ações em prol do bem comum e propiciar satisfação aos cidadãos, isso só é possível quando as ações da administração pública são realizadas com seriedade e transparência.

Na visão de Bergue (2007, p. 169), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode focar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas”.

Diante do exposto, fica claro que as pessoas devem ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser alocadas em setores que sejam paralelos com suas habilidades, pois só assim, poderão melhor contribuir com a organização do setor público, e isso deve ser encarado com seriedade.

Capacitar e/ou oferecer condições de treinamento aos agentes públicos, é uma missão que deve ser frequente, e cabe ao gestor público a tarefa de manter sua equipe de trabalho atualizada, no entanto, essa não é a realidade da prefeitura de Sumé, tendo em vista que 56% disseram que não recebem capacitação ou treinamento para desempenhar suas funções, e outros 44% disseram que sim, que são treinados e capacitados.

Esse desencontro nas respostas apontadas revela de certa forma, que apenas alguns funcionários participam de cursos de capacitação ou treinamentos, no entanto, na administração pública um grupo de funcionário não pode ser beneficiado, sem que estes privilégios tenham um objetivo ou finalidade específica, pois todos devem ser tratados por igual.

Quando questionados sobre a forma como ocorrem esses treinamentos ou capacitações, 24% disseram ser através de cursos, 4% afirmaram ser através de oficinas, 24% alegam ser por meio de eventos, e os outros 48% não responderam ao questionamento proposto. Ou seja, uma maioria afirmou que não recebe capacitação, conforme descrito na questão anterior, e novamente um número maior de participantes não respondeu como se dão essas capacitações ou treinamentos, o que de certa forma só confirma que nem todos participaram desses cursos.

O servidor sem a capacitação profissional adequada tem limitações até mesmo para tomar decisões importantes, conforme afirmam Osborne e Gaebler (1994, p. 300), “ninguém quer que funcionários com treinamento medíocre sejam encarregados de tomar decisões importantes. No entanto, poucos governos investem em programas de treinamento”.

A satisfação é um elemento importante na condução dos trabalhos realizados pelos agentes na administração pública e, 88% dos funcionários analisados disseram que estão satisfeitos com a função que desempenha atualmente. Os outros 12% não estão satisfeitos.

Sobre a satisfação com a remuneração salarial recebida, 32% afirmaram que estão satisfeitos, enquanto 68% negaram satisfação com relação aos vencimentos que recebem.

Nesse contexto, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas busca atingir principalmente a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os funcionários devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

Quando questionados sobre progressão de função, apenas 12% responderam que já tiveram, enquanto os demais 88% disseram que não. Com relação à progressão salarial, 40% disseram que sim, e 60% alegaram que não recebem progressão nos seus salários.

Sobre os benefícios oferecidos pela prefeitura de Sumé - PB, aos funcionários, ficou claro que 92% dos agentes públicos recebem gratificação, como benefício pelas ações desenvolvidas, 8% afirma que recebem outros tipos de benefícios que não foram especificados.

Nesse sentido, Bergamini (1997) afirma que a motivação é algo intrínseco as pessoas. Compreende-se assim, que consiste em um fenômeno comportamental único e natural, onde cada um busca seu parâmetro de autoestima e realização pessoal.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As profundas mudanças causadas principalmente pelo processo de globalização provocaram inúmeras transformações no mundo do trabalho, e trouxeram a necessidade de reeducar as pessoas para um novo perfil de profissional, e essa nova educação dos agentes públicos consiste em processos de formação mais abrangentes, interagindo com as novas tecnologias e lidando com as informações advindas desse novo tipo de saber ou propiciadas por ele.

As tendências contemporâneas apontam para a busca constante de inovação, de capacitação e qualificação de pessoas com a cultura organizacional de aprendizagem contínua, e o agente público, é parte integrante desta nova sociedade. Debater sobre temas como satisfação e motivação na administração, atrelados a gestão de pessoas e suas formas de atuação no trabalho é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com essa temática.

Feitas estas considerações, conclui-se que os resultados obtidos na pesquisa apontam que os funcionários da sede da prefeitura de Sumé – PB têm consciência do papel que deve ser desenvolvido por cada um dentro da sua função desenvolvida, ou do cargo que ocupam. No entanto, fatores motivadores, condições de capacitação, autonomia, e realização pessoal e profissional não apontam para resultados positivos, pois na sua maioria os funcionários apresentaram informações que negam essa satisfação, motivação, e isso é um aspecto preocupante, principalmente por ter ficado claro que apenas a minoria apresenta respostas positivas, ou seja, a condição de aliança política ainda é muito recorrente na prefeitura analisado, isto é, o funcionário do quadro permanente ou comissionado que atender as expectativas do gestor, e for conivente com as ações do governo, certamente gozam de boas condições de trabalho, remuneração e progressão, em detrimento dos demais que se mostram imparciais.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. p.43 e 44.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MOREIRA, Herivelto. CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3º edição. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.

RODRIGUES, Paulo. **Motivação e formação de equipes na gestão pública**. São Paulo: SG-Amarante editorial, 2012.