



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**MÁRIO ESCULÁPIO**

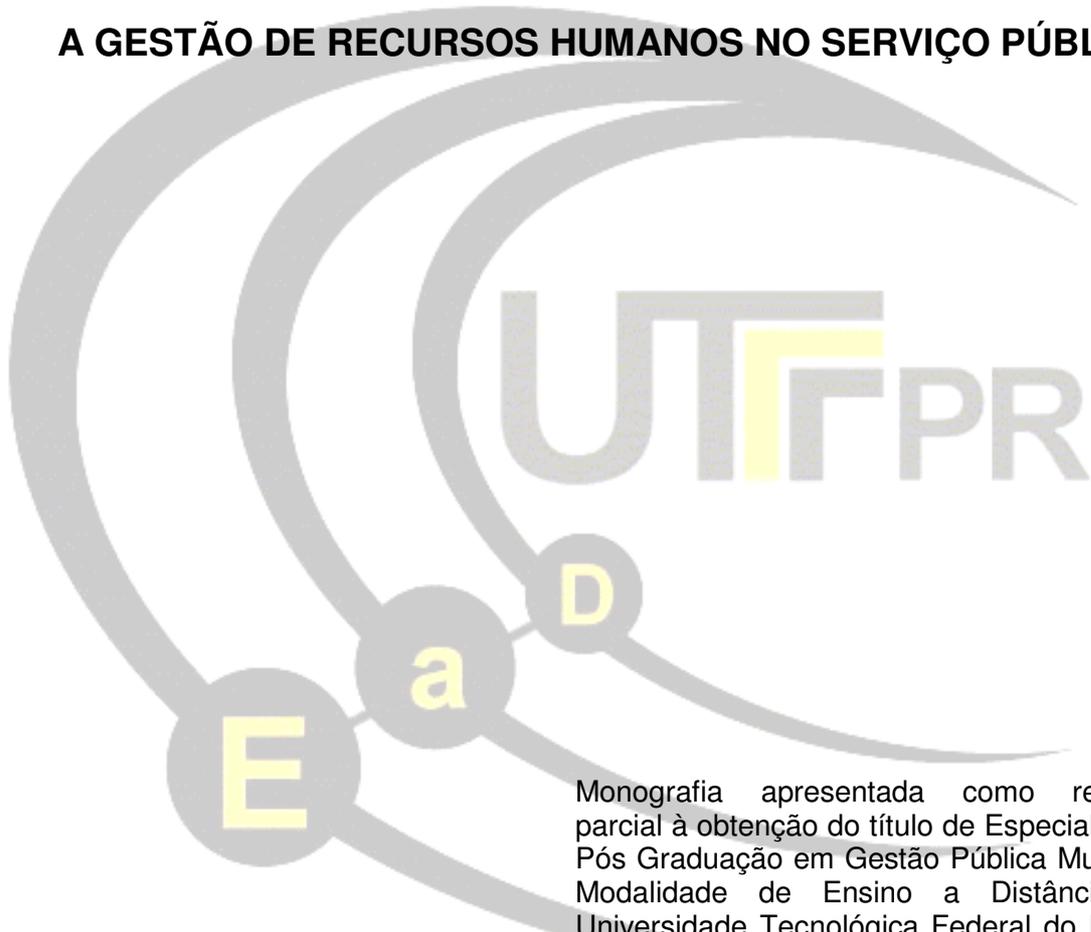
**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Curitiba 2013**

**MÁRIO ESCULÁPIO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO**



Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isaura Alberton de Lima.

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**Curitiba 2013**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



Dedico este trabalho a todos que colaboraram para que esta  
monografia se concretizasse

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isaura Alberton de Lima que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus Curitiba*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

## RESUMO

ESCULÁPIO, Mário. A Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público. 2013. 32 páginas. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Telêmaco Borba (PR), 2013.

Este trabalho tem como temática entender o funcionamento da Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público. Portanto tem como objetivo identificar o funcionamento da gestão de recursos humanos no serviço público. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi pesquisa bibliográfica. A administração pública visa a atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite. Para cumprir sua função administrativa, visando ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas que a lei lhe assegura; entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no cumprimento dos fins a que se destinam. Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. A literatura a respeito de gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a Gestão de Recursos Humanos na área pública é escassa e dispersa. Sabe-se que, por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento, nem sempre visto como melhoria.

**Palavras-chave:** Funcionamento. Gestão de Recursos Humanos. Estrutura Administrativa. Administração Pública.

## ABSTRACT

ESCULÁPIO, Mário. The Human Resource Management in the Public Service. 2013. 32 páginas. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Telêmaco Borba (PR), 2013.

This work aims to understanding the workings of the Human Resource Management in the Public Service. Therefore aims to identify the operation of human resource management in the public service. The methodology used for this work was the literature search. The government aims to serving the public interest and social needs, using this administrative structure, directly or indirectly, and the means which law permits. To fulfill its administrative function, focusing the public interest, the State relies on certain prerogatives that the law assures; however, such powers should be used to comply with the purposes for which they are intended. In public administration, managing not only means providing services and running, but administrates and governs seeking satisfaction of the collective. The literature on the management of people in the private sector is quite large; however, on specific for Human Resource Management in the public area is scarce and scattered. It is known that for a long time, people management in the public sector in Brazil was ruled only by carrying out operational activities, there are no clear guidelines for human resources policies, and many results are lost due to lack of goals, participation and capacity building, because change requires much discussion and high level of commitment, not always seen as an improvement.

**Keywords:** Operation. Human Resource Management. Administrative Structure. Public Administration.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	9
1.2.1	Objetivo Geral.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	9
1.2.3	Metodologia.....	9
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1	Princípios da Administração Pública.....	10
2.2	<b>IMPOTÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>11</b>
2.2.1	Histórico .....	11
2.2.2	Gestão de Recursos Humanos .....	12
2.2.3	Expectativas.....	14
2.3	<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>16</b>
2.3.1	Entraves.....	18
2.3.2	Plano.....	20
2.3.3	Estímulos.....	21
2.3.4	Gestão de Recursos Humanos por Competência na Área Pública.....	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
3.1	Tipos de Pesquisa ou Técnicas de Pesquisa.....	26
3.2	Coleta de Dados.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS e DISCUÇÃO.....</b>	<b>28</b>
4.1.	Eficiência do Sistema de Gestão Pública de Recursos Humanos.....	28
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O órgão de controle interno atua em qualquer órgão público, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Este órgão desenvolve ações de caráter repressivo, preventivo e sistemático, de modo a antecipar possíveis ocorrências indesejáveis tais como: fraudes, desvios, desperdícios e irregularidades e assim introduzir medidas que impeçam sua repetição.

Como em qualquer área da administração pública, o controle interno precisa ser abrangente, atingindo a todos os setores ou serviços. O controle interno é a peça principal para que se realize uma boa administração, que se conheça as necessidades mais próximas para a formulação das melhores possibilidades de ações para o desenvolvimento e para a implementação de políticas públicas que promovam a melhoria das condições de vida.

O controle das atividades realizadas e dos atores envolvidos na demanda dos recursos humanos na Gestão Pública, tanto nas atividades internas como externas (atendimento ao público) é importante para medir o desempenho, e quando julgar necessário realizar as melhorias adequadas a cada situação.

Além da organização ou implantação do sistema de gestão de recursos humanos no serviço público faz-se necessário a adoção de alguns mecanismos, procedimentos ou ferramenas para melhorar a eficiência do sistema através da descrição de cargos, procedimentos administrativos, procedimentos operacionais, treinamento e desenvolvimento do capital humano, avaliação de desempenho e competência, investimentos em tecnologia, vontade política, profissionalização ou capacitação dos servidores públicos, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física do sistema de controle interno e conseqüentemente melhorará a eficiência administrativa.

Muito tem se ouvido falar na morosidade, na burocracia e nos erros ou irregularidades que se cometem nos procedimentos ou rotinas da administração pública, em função da gestão dos recursos humanos, de modo a comprometer o atendimento das necessidades da população. Nesse sentido, considerando o problema apontado, busca-se com esse estudo resposta a seguinte questão problema: Como funciona a gestão de recursos humanos no serviço público?

## **1.1 Justificativa**

A opção pela pesquisa acadêmica sobre a gestão de recursos humanos no serviço público foi de aprofundar o conhecimento nesse tema, traduzindo-se na oportunidade de aumentar o aprendizado em assuntos relacionados à administração pública.

Também se justifica por considerar o controle interno como ferramenta fundamental na gestão de recursos humanos, desde o planejamento, eficiência, enfim todo o processo de gestão e principalmente como meio de prevenir e evitar erros e fraudes, agilizando o sistema.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar o funcionamento da gestão de recursos humanos no serviço público.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

Descrever o funcionamento da gestão de recursos humanos no serviço público.

Descrever quais mecanismos ou procedimentos de gestão pode tornar o sistema mais eficiente.

Identificar como é feito o acompanhamento do desempenho dos funcionários.

### **1.2.3 Metodologia**

Para a realização deste trabalho utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordam-se os princípios da Administração Pública, como a importância da gestão de recursos humanos e as expectativas deste setor.

### 2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os princípios norteadores da Administração Pública constam do artigo, 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), de qual exegeticamente descreve que, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Nesse sentido, no que se refere ao princípio da legalidade, entende-se que o administrador não pode agir, nem deixar de agir, senão de acordo com a lei na forma determinada (está inserto neste princípio o interesse público e sua prevalência sobre o individual, respeitadas as garantias constitucionais).

Consoante à Impessoalidade: A administração deve servir a todos sem preferência ou aversões pessoais. Já por moralidade, entende-se como sendo o conjunto de princípios morais que devem ser observados na Administração Pública.

Sobre o princípio da publicidade, entende-se que os atos públicos devem ter divulgação oficial, como requisito de sua eficácia, exceções: segurança nacional, certas investigações policiais, processos em segredo de justiça.

Finalmente sobre o princípio da eficiência Introduzido pela emenda constitucional (EC) 19/98 (BRASIL, 1988), não basta à instalação do serviço público. Deve ele ser eficaz e atender plenamente à necessidade para a qual foi criado.

Na abordagem sobre Administração Pública torna-se relevante definir os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e /ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações e /ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve.

Podemos argumentar que a eficiência está relacionada ao método com a qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da

ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

Para que a Administração Pública consiga cumprir os seus princípios e dar eficiência, eficácia e efetividade na execução de necessidades públicas para a coletividade há necessidade de ter mecanismos de controle interno ou órgão de controle interno. Pensando nisso tudo já existe legislação obrigando todos os municípios brasileiros independente do tamanho a ter um órgão ou assessor de controle.

## **2.2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **2.2.1 Histórico**

A função recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas (SANTOS, 2006, p. 97).

A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (SANTOS, 2006, p. 97).

O autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de

planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98).

Com a globalização, percebem-se grandes mudanças que estão em todas as áreas, inclusive na administração de recursos humanos. Na área pública se começou a pensar na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

### **2.2.2 Gestão de Recursos Humanos.**

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] 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 de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de recursos humanos envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos 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. Para Lacombe (2004 *apud* CLARO, 2009)

No dicionário de administração, o vocábulo *gestão* é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de *gestão de pessoas*, que segundo Claro (2009 *apud* DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Nessa direção, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.”

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Já para Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior.

### **2.2.3 Expectativas**

A tendência atual é conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização.

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação. (CABRERA, 2008, p. 18).

Segundo este mesmo autor “[...] a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega e que aumentam a competitividade da empresa e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado” (Cabrera, 2008, p.19).

A gestão de pessoas, ainda hoje 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.

Conforme Luz et al. (2009, p. 3) “[...] a função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção.”

Os anos 1980 marcaram a passagem do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas. Segundo os mesmos autores:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais. (LUZ et al., 2009, p. 3).

Para tanto, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Para Marconi (2009, p. 35), “[...] a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.”

A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

Conforme Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), gestão de pessoas é “[...] um ramo especializado da Ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” Tais ações dependem de todos os indivíduos que estão envolvidos com a organização, tanto nos aspectos administrativos quanto na prestação de serviços.

De acordo com o mesmo autor (DUTRA, 2009, p. 27), “[...] a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.”

Para Chiavenato (1999, p. 4 apud MARTINS, 2010) é de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, e as organizações jamais existiriam sem as pessoas.

Ao se referir ao Recurso Humano (RH), Dutra (2009, p. 40) afirma que “[...] a gestão estratégica do RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por conseqüência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.”

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

Segundo Dutra (2009, p. 40), a gestão estratégica do RH na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal.

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria. (CHIAVENATO, 2000, p. 30 *apud* SANTOS, 2009):

Quando se fala em gestão de pessoas, comparam-se as formas de gerir no serviço público com aquelas do serviço privado. O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições.

## **2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ÁREA PÚBLICA**

Para Tachizawa et al. (2001, p. 19 *apud* MARTINS, 2010), gestão de pessoas pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” A gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista.

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 4 *apud* MARTINS, 2010).

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

De acordo com Santos (2009, p. 19), “[...] a idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.”

Segundo Santos (2009, p. 19), ressaltando que “[...] já a gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico.”

Sabe-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública. Então, conforme Bergue (2007, p. 97), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social.

De modo geral as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-a como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo.

Com a Constituição de 1988 teve início um processo de mudança com relação ao nepotismo, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiça, formando seu quadro de funcionários através de concursos públicos (pessoas capacitadas e habilitadas) que oferecem aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público.

### 2.3.1 Entraves

Como resultado da constituição de 1988, houve muitas mudanças no setor público. Mudanças essas que têm o objetivo de tornar as contratações junto ao setor público, mais transparentes e profissionais, minimizando, diminuindo a incidência do nepotismo e perseguições políticas. Neste período, foi apresentado a toda cúpula da administração pública o concurso público, também a estabilidade no emprego público foi introduzida na administração direta, portanto, as contratações na área pública passam a ser realizadas através de concursos, um meio mais transparente, aberto, mais justo e com critérios e princípios técnicos.

Referente a essas mudanças, Lemos (2010, p. 2) afirma que “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho.” Segundo o mesmo autor, é improdutivo a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Ao se referir aos recursos humanos, afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal, organizacional permanente de auto crítica, descoberta a atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação. (MATTOS, 1982, p. 13)

Para Dutra (2009, p. 29), “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.”

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das

potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

Os Recursos Humanos das organizações públicas precisam ser compostos de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) 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. O que está acontecendo no setor privado.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (2007, p. 32), 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.”

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), “[...] 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.”

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

### 2.3.2 Plano

A finalidade de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar, dar suporte, resolver as questões referentes aos Recursos Humanos das organizações, tanto na gestão públicas como na gestão privada. Desenvolvendo competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Ribeiro (2007, p. 12), 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.

Quando se contrata, é necessário ter regras determinadas para liderar, visando alcançar os objetivos e os resultados planejados. Portanto, políticas bem planejadas auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições.

Segundo Dutra (2009, p. 36), a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização.

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização. Relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco. (DEMO, 2005, p. 4 *apud* SANTOS, 2009, p. 34).

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

### 2.3.3 Estímulos

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário. (DUTRA 2009, p. 42).

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.”

A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização; segundo Granjeiro (1997 *apud* SANTOS, 2009, p. 29), “[...] o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.”

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que em outros possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados. (Costa *apud* SANTOS, 2009, p. 26):

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

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 aliada 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 (DUTRA, 2009, p. 38).

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

- a) a administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) administração de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas. (GEMELLI & FILIPPIM, 2010)

Ao se referir aos recursos humanos, Mattos (1982) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação. (MATTOS, 1982, p.13)

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

### **2.3.4 Gestão de Recursos Humanos por Competência na Área Pública**

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência (PIRES, 2005, p. 17).

Segundo Pires (2005, p. 17-18), para vários estudiosos, o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas; refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, à capacidade de fazer uso do conhecimento; já a atitude se relaciona a um sentimento, uma emoção, à aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações, ou seja, querer fazer. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990 *apud* PIRES, 2005, p. 19), o conceito de competência no nível organizacional se refere:

A um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor

distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

O quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires (2005, p. 26), um curso de formação bem estruturado objetiva:

Proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

É sabido que o recrutamento e a seleção são muito importantes no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a organização. Conforme o mesmo autor (PIRES, 2005, p. 26), ao efetuar-se o recrutamento e a seleção, é preciso definir os resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados e criar uma equipe permanente de seleção, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas mensurar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, considerando as características do cargo ou posto que será ocupado.

A gestão de pessoas deve se atentar mais às inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses, pois tais questões no setor público são recentes, necessitando da realização de vários estudos para uma compreensão maior do tema (PIRES, 2005, p. 29).

Para Pires (2005, p. 30), “[...] ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregadas objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas.” Cada organização deve considerar as particularidades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas,

pois ela é a combinação de pessoas e de tecnologia visando a atingir determinados objetivos.

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. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos. (PIRES, 2005, p. 36)

O desenvolvimento de recursos humanos é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Para Longo (2009, p. 18 apud DUTRA, 2009), a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada. A principal função da administração pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência.

Segundo 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.”

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhor contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Tipos de Pesquisa ou Técnicas de Pesquisa**

A metodologia adotada para a realização deste foi a pesquisa bibliográfica. Para tanto foram utilizadas diversas formas de consulta, como consulta manual ou eletrônica através da internet.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, imagens, manuscritos, etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

Ainda de acordo com os autores retro mencionados, por tudo isso, deve ser uma rotina na vida profissional de professores e pesquisadores, quanto na dos estudantes. Isso porque a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Diante do exposto anteriormente, pode-se verificar que a grande vantagem é que após a leitura de determinado assunto de vários autores diferentes, tem-se a condição de escolher qual delas melhor se adéqua ao trabalho em questão.

#### **3.2 Coletas de Dados**

Nesta pesquisa foram coletados dados em fontes bibliográficas e internet para abordar os princípios da administração pública, histórico da gestão de recursos humanos no serviço público, conceito de gestão de recursos humanos, objetivos da gestão de recursos humanos, importância do controle dos recursos humanos na administração pública, características do sistema de gestão de recursos humanos na administração pública, limitação do sistema de gestão dos recursos humanos na administração pública, condições estruturais do sistema de gestão de recursos

humanos, vontade política, estrutura dos servidores de provimento efetivo, estrutura física do sistema de gestão de recursos humanos, coordenação dos gestores, princípios e regras para organização do sistema de gestão de recursos humanos.

Com isso, pode-se verificar a organização e a importância do sistema de gestão de recursos humanos e algumas ferramentas para sua maior eficiência.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.**

Neste capítulo apresentamos os resultados e as discussões acerca da pesquisa bibliográfica realizada.

### **4.1 Eficiência do Sistema de Gestão Pública de Recursos Humanos**

É percebida no decorrer dos anos a grande ineficiência dos serviços públicos no Brasil e por sua vez levam-se aos desperdícios nos processos administrativos da gestão pública.

Com a sociedade mais participativa nas questões de ordem pública, principalmente na área social, exigindo maior qualidade nos serviços prestados, surge-se a necessidade de instrumentos que aperfeiçoam a gestão de recursos humanos municipais para torná-los mais eficientes.

Um dos instrumentos é a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos, que ajuda na prevenção de atos ou procedimentos que podem resultar em erros ou nos atos de improbidade administrativa, contribuindo assim para eficiência da gestão administrativa.

Para que um Sistema de gestão de recursos humanos funcione com maior eficiência, não basta simplesmente implantá-lo para atender a imposição constitucional, é necessário comprometimento e vontade política principalmente do gestor público, para criar e manter um sistema de gestão de recursos humanos que evite ineficiências, erros, fraudes e irregularidades.

Segundo Tanaka (2012) é necessário estar atento a alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos que não poderão faltar no sistema de controle interno, e que podemos adaptar para o sistema de gestão de recursos humanos e não comprometer sua eficiência:

a) vontade política: Sem vontade política, não há como funcionar o sistema de gestão de recursos humanos. Por isso é que o gestor é considerado responsável pela organização do sistema de gestão de recursos humanos. Não pelo motivo de que ele deve fazê-lo, mas porque é dele a responsabilidade de dar condições para que nasça e se desenvolva de forma técnica e independente de pressões hierárquicas ou políticas que possam afetar a autonomia de seus integrantes.

Após o funcionamento regular do sistema, a vontade política deve se manifestar na atenção de irregularidades levantadas pela unidade de gestão de

recursos humanos, as decisões que devem ser tomadas para saná-las, inclusive sob pena de responsabilidade;

b) estrutura de servidores de provimento efetivo: Não é possível planejar e organizar processos e procedimentos de funcionamento das operações calcados em uma estrutura de servidores que não seja de provimento efetivo, isto é, os cargos em comissão somente devem ser ocupados para as funções de direção, chefia e assessoramento, assim como os estagiários somente em funções auxiliares e supervisionados. Esta medida garante a continuidade dos sistemas de gestão de recursos humanos e bom andamento dos processos, pois a rotatividade de pessoas nas funções, ainda que os procedimentos estejam disciplinados por escrito, é prejudicial ao aprendizado e causa transtornos à eficiência das operações.

c) estrutura física: Para se ter um trabalho com resultado satisfatório, a administração pública precisa oferecer condições mínimas para o perfeito funcionamento do sistema de gestão de recursos humanos, tais como: Ter uma estrutura física própria; Oferecer móveis, redes de informática e demais tecnologias para se ter um trabalho independente e eficiente.

d) integridade e competência: chefes, diretores e colaboradores devem caracterizar-se por sua integridade pessoal e profissional, possuir um nível de competência que lhes permita entender a importância de desenvolver, implantar e manter o Sistema de gestão de recursos humanos, e alcançar os objetivos gerais. Nesse sentido, o incentivo à educação formal e a formação profissional deve ser constante. Pessoas instruídas e educadas podem entender com mais facilidade a finalidade de um sistema de gestão de recursos humanos.;

e) acompanhamento da gestão pública de recursos humanos: sistemas de gestão de recursos humanos modificam-se com o passar dos tempos. Procedimentos antes eficazes tornam-se obsoletos devido ao ingresso de novas tecnologias, alterações e inclusões de pessoas, assim como modificações nos processos. É importante que haja rotinas de verificação e acompanhamento constante do sistema de gestão de recursos humanos, contudo, verificações em separado são fundamentais.

f) segregação de funções: As tarefas e responsabilidades essenciais ligadas ao processo de gestão de recursos humanos devem ser distribuídas entre diferentes pessoas e/ ou unidades administrativas. O trabalho de uma pessoa ou unidade deve ser automaticamente verificado por outra nos fluxos normais de trabalho. Não pode

uma única pessoa ter todo um processo sob seu domínio, se este domínio possibilitar erros, fraudes ou desperdícios não identificáveis em seu curso normal.

g) rodízio de funções: Importante medida principalmente com vistas a reduzir ou eliminar possibilidades de acomodação funcional.

h) profissionalização no setor público: A administração pública tem que se preocupar em capacitar os servidores de modo geral, principalmente os servidores da unidade de gestão de recursos humanos, através de cursos, palestras ou seminários. Devem procurar atender de maneira uniforme todos os departamentos, não concentrando a capacitação somente em alguns setores ou departamentos, pois todos devem trabalhar para ter maior eficiência na área administrativa. O servidor melhor preparado tem mais facilidade de atuar e melhorar o sistema de gestão de recursos humanos.

i) autonomia da unidade de gestão de recursos humanos: Os profissionais que integram a unidade de gestão de recursos humanos devem possuir conhecimento profissional. Esse conhecimento significa que ele deve ter autonomia para sugerir melhorias e modificações aos setores de gestão de recursos humanos.

Para que esses procedimentos, mecanismos ou ferramentas funcionem com eficiência é necessário o sistema de gestão de recursos humanos estar informatizado e passe por constantes atualizações. Além disso, é necessário que o gestor possua conhecimentos em gestão de recursos humanos no serviço público e administração pública e saiba exercer a liderança para colocar em ação os atos necessários no sistema de gestão de recursos humanos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos no serviço público em qualquer esfera de governo visa prestar serviços tanto internamente como externamente e auxilia o gestor de recursos humanos na correta aplicação dos recursos, a fim de beneficiar os cidadãos através de bens e serviços públicos. Com a aplicação da gestão de recursos humanos no serviço público o sistema de gestão pública fica fortalecido, ficando menos vulnerável a erros, fraudes e desperdícios.

O sistema de gestão de recursos humanos deve agir de modo preventivo e na ocorrência de eventuais erros ou irregularidades, introduzir mecanismos ou procedimentos para que não haja repetição.

As ações de gestão de recursos humanos de um órgão público não devem ser única e exclusivamente do gestor, mas sim de todos os órgãos, departamentos, enfim de todas as pessoas que ali trabalham coordenadas por uma unidade central ou por unidades setoriais de gestão ou muitas vezes por um assessor, consultor de Gestão, quando a administração municipal for menor de porte.

Segundo Chiavenato (2000) e os demais autores também mencionaram, para se manter a eficiência do sistema de gestão pública de recursos humanos, o gestor deve implantar o sistema de controle de gestão para satisfazer a lei, sendo necessário adotar alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos para melhor eficiência do sistema de gestão, como prevenção de evitar erros, fraudes ou desperdícios, tais como: vontade política, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física, integridade e competência, acompanhamento dos controles, segregação de funções, rodízio de funções, profissionalização no setor público, autonomia da unidade de gestão e seus integrantes.

Além disso, se a unidade de gestão de recursos humanos possuir uma equipe multidisciplinar, maior será a eficiência desta por consequência da gestão pública. Essa autonomia funcional e técnica geralmente se encontra onde existe maior estrutura administrativa.

Outro aspecto importante quando se fala na profissionalização ou capacitação dos servidores de modo geral, é a capacitação por meio de cursos presenciais, à distância.

Isso pode contribuir na sua melhor eficiência e funcionamento do sistema de Gestão, pois o gestor detém os recursos humanos e também é dele que partem as principais decisões na organização do sistema de gestão.

A responsabilidade do gestor de recursos humanos no serviço público ou qualquer membro de sua equipe é passível de responder perante atitudes ou omissões dentro da gestão pública. Nesta atividade, é preciso que o gestor esteja atento para que o custo do procedimento de Gestão não seja maior que o benefício, a não ser em alguns procedimentos estritamente necessários e estratégicos. Isso não significa que a gestão não precisa ser feita, mas que esta seja menos rigorosa.

Mesmo com todos esses procedimentos, não quer dizer que não possam existir erros, falhas ou irregularidades intencionais ou não, pois o ser humano é passível de falhas e nenhum sistema é perfeito.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 ago.2013.
- CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP** – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas. 2008. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS\\_GESTAO\\_PESSOAS.ppt](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt)>. Acesso em: 4 jan. 2010.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.
- GEMELLI, I.M. P. & FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública**. Disponível em: <[http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao\\_publica/artigos/rh.doc](http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc)>. Acesso em: 9 jan. 2010.
- LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Método, 2006.
- LUZ, T. R. et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.
- MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2010.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

TANAKA, H. **A eficiência de controle interno como instrumento de indução da boa gestão pública**. Monografia. Especialização em Gestão Pública Municipal. 2012.45 p.