

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
Modalidade à distância

Adelina Maria Casaril Arboite

**A importância da profissionalização da Gestão de Pessoas
na Câmara Municipal de Gravataí**

Porto Alegre

2015

Adelina Maria Casaril Arboite

**A importância da profissionalização da Gestão de Pessoas
na Câmara Municipal de Gravataí**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Honorato

Porto Alegre

2015

Adelina Maria Casaril Arboite

**A importância da profissionalização da Gestão de Pessoas
na Câmara Municipal de Gravataí**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Honorato

Aprovado em XX de Maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

A todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse ao final dessa jornada agradeço profundamente.

Ao Gilson, meu esposo, aos filhos Lucas, Giorgio e Camila, aos netos Matheus, Henrique, Eduardo, João Pedro, Alexandra, Cassiano e Clarissa, obrigada por fazerem parte da minha vida.

Àquele que me concedeu o dom da vida e tantas bênçãos, minha gratidão.

*“Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes
eleitos ou diretamente ...”*

(Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Art. 1º)

RESUMO

Esse trabalho foi realizado com o intuito de analisar a estrutura de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Gravataí, localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, e teve como objetivo principal analisar de que forma a Gestão de Pessoas pode ser um diferencial nas estruturas administrativas da Câmara Municipal de Gravataí. Considerando a importância da profissionalização do servidor público, faz-se necessário a qualificação e a valorização dos mesmos. A metodologia utilizada para a realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados se deu através de um questionário contendo questões abertas e fechadas. A partir dessas informações procurou-se identificar quantos servidores buscaram a profissionalização após o ingresso público e se a Administração oferece algum benefício aos que se qualificaram. Após a aplicação do questionário e análise dos dados obtidos constatou-se que o servidor é quem busca sua profissionalização, por conta própria. Identificou-se que a Administração Pública adota uma política de remuneração através de um Boletim de Merecimento, impresso padronizado, destinado ao registro anual de dados e informações necessárias à avaliação do mérito dos funcionários públicos municipais da Câmara de Vereadores de Gravataí, apenas para a finalidade de promoção horizontal a cada três anos.

Palavras-chave: Câmara Municipal de Gravataí, profissionalização, servidor público.

ABSTRACT

This work was carried out in order to analyze the structure of Human Resources of the City Council of Gravataí, located in the Metropolitan Region of Porto Alegre, and had as main objective analyze how the People Management can be a differential in the administrative structures of City Council of Gravataí. Considering the importance of professionalizing the public servers, the qualification and the valorization have been necessary for them. The methodology used to conduct this work was the literature review and a case study with qualitative and quantitative approach. The informations collection was carried out through a questionnaire with open and closed questions. From this information it sought to identify how many servers had sought professionalization after the public admission and if the Administration offers some benefit to those who qualify. After the questionnaire applied and data analysis obtained it was found that the server is who seeks his professionalization, on their own. It was identified that Public Administration adopts a remuneration policy through a Deserving Bulletin, standardized printed, for the annual registration data and information necessary to assess the merits of the public servers of the City Council of Gravataí, only for the purpose horizontal promotion every three years.

Key words: City Council of Gravataí, professionalization, public server.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	14
1.1 A REFORMA ADMINISTRATIVA	14
1.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
1.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO	19
1.3.1 IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO.....	22
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
2.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	26
2.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	27
2.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	29
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
3.1 PERFIL E NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES PESQUISADOS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	50
APÊNDICE B – DECRETO LEGISLATIVO Nº 0006/2014	52

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Caracterização dos Entrevistados	27
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Faixa etária dos servidores pesquisados.....	31
Gráfico 2 - Sexo dos servidores pesquisados.....	32
Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos servidores pesquisados.....	32
Gráfico 4 - Tempo de serviço público dos servidores pesquisados.....	33
Gráfico 5 - Cargos ocupados pelos servidores pesquisados.....	34
Gráfico 6 - Recebimento de treinamento pelos servidores pesquisados.....	34
Gráfico 7 - Os servidores participam de algum tipo de capacitação/ desenvolvimento oferecido pela Câmara.....	35
Gráfico 8 - Os servidores possuem um supervisor em seu departamento.....	36
Gráfico 9 - O servidor é incentivado a estudar pela Administração da Câmara..	36
Gráfico 10 - Nível de satisfação com a Gestão de Pessoas na Câmara.....	37
Gráfico 11 - Existe práticas e políticas de Gestão de Pessoas realizadas pela Câmara.....	38
Gráfico 12 - Ações/atividades de Gestão de Pessoas apontadas pelos servidores que estimulariam o crescimento profissional.....	38
Gráfico 13 - Sugestões aos gestores para valorização dos servidores.....	40
Gráfico 14 - Indicadores de melhorias propostos pelos servidores pertinentes à Gestão de Pessoas.....	41

INTRODUÇÃO

Considerando que os princípios constitucionais norteiam a Administração Pública, esta deve primar por ações que contemplem os anseios da população. A partir da redemocratização do Brasil, a sociedade vem conseguindo mais espaços de participação, e com isso o nível de exigência quanto à qualidade dos serviços prestados vem se acentuando muito. Decidir sobre políticas públicas e serviços, sem considerar as demandas da população, pode afetar toda a sociedade.

O Poder Legislativo é o responsável pela legislação e pelo fortalecimento da democracia. Contribui para que os cidadãos possam viver em um Estado de Direito conforme os preceitos constitucionais. O vereador tem suas atividades estabelecidas em conformidade com a Constituição Federal, Estadual e Lei Orgânica do Município. Sendo eleito como representante da população, o vereador tem a responsabilidade de fiscalizar os atos do prefeito, aprovando ou rejeitando os gastos públicos, pois o cidadão delegou essa função para que seu representante possa fazê-lo através do seu mandato. Além disso, precisa estar sempre atento para a elaboração de novas leis, que se adaptem às novas exigências da sociedade.

No gabinete, o vereador tem um grupo de pessoas de sua confiança a serviço do mandato; no entanto, as ações não terão o devido êxito se o mesmo não puder contar com uma estrutura física, administrativa e de servidores capacitados.

O Artigo 37 da Constituição Federal apresenta os princípios da Administração Pública da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência que se aplicam a todos os servidores. Para que o servidor venha a desempenhar suas funções, dando retorno positivo à sociedade, é necessário que a administração saiba reconhecer e aproveitar as competências dos recursos humanos disponíveis, visando alcançar o melhor resultado possível para as necessidades que se apresentam. Para que os resultados possam ser os mais próximos às expectativas, algumas premissas são indispensáveis, tais como: estrutura física, pessoas e conhecimento.

A Câmara de Vereadores de Gravataí, inserida na Região Metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, satisfaz as necessidades de estrutura física, com prédio próprio, tem um considerável número de servidores, sendo, porém a grande maioria de Cargos Comissionados. Por sua natureza, de casa política, a gestão é trocada anualmente. Existe, então, uma grande dificuldade de se ter uma continuidade das ações administrativas. A área de Gestão de Pessoas, que deveria ser uma das grandes preocupações dos gestores, em função da necessidade de capacitação dos servidores, sofre com as constantes mudanças.

O gestor público que se compromete em desenvolver ações que visem qualificar os serviços prestados aos cidadãos através de treinamento, desenvolvimento e educação, teria, em tese, como contrapartida servidores motivados e mais comprometidos com a Administração Pública. O setor de Gestão de Pessoas cumpre importante papel dentro das organizações privadas, porém, na esfera pública, nem sempre está estruturado como deveria ou, simplesmente, não existe. O agente público, no desempenho de suas atribuições, deve primar por alcançar a eficiência, e o setor de Gestão de Pessoas poderia exercer importante papel nesse aspecto, vindo a ser o elo facilitador entre a gestão e os servidores.

Nas organizações públicas, a principal forma de ingresso se dá através de concurso público, que tem seu foco baseado em cargos e não em competências, além disso, na gestão, o critério político às vezes se sobrepõe ao critério técnico. Isso pode dificultar a estruturação de um setor específico que se preocupe com os anseios e necessidades dos servidores, a desmotivação, acomodação, falta de iniciativa e adequado desempenho. Por isso, enquanto as empresas privadas focam no resultado e, para consegui-lo trabalham, a Gestão de Pessoas, o setor público, geralmente, trabalha a Gestão de Recursos Humanos. No entanto, conforme ressaltam Siqueira e Mendes (2009), a modernização da Administração Pública trouxe consigo a implantação de modelos e modismos gerenciais com a expectativa de que a estrutura governamental consiga imprimir eficiência e eficácia no atendimento às demandas da sociedade. Tal modernização trouxe consigo o discurso da Gestão de Pessoas para o setor público, que difere da concepção de Administração de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos é quem mais incorpora novas denominações como: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal, Relações Industriais, Desenvolvimento Organizacional, entre outras. Com toda essa variedade de nomenclaturas, faz-se necessário o entendimento de que novos papéis estão sendo colocados e assumidos pela área de Recursos Humanos frente ao desenvolvimento das organizações. Glynn e Abzug (2001) debatem que a construção desta identidade não se restringe às demandas do corpo diretivo, sugerindo que ela é uma construção social provocada pelos impactos dos vários grupos que compõem a organização.

Observa-se que os modelos de Gestão Pública são copiados da iniciativa privada e implementados no setor público sem a devida análise crítica, pois existe uma dificuldade em estabelecer um ambiente e filosofia de trabalho que possibilitem o desenvolvimento de normas que se adaptem à realidade e a cultura organizacional do setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009). A implantação da gestão por competências na Administração Pública é um exemplo da tentativa do governo de transpor a lógica das empresas privadas para o setor público (MOLLON; MELLO, 2013); (VARGAS, 2012); (AMARAL, 2008). Dutra (2010), que é especialista em Gestão de Pessoas no país, ensina que a gestão por competências é vista por empresários e especialistas em Recursos Humanos como uma alternativa para substituir obsoletas formas de administração de pessoas.

Desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas, a partir da realidade encontrada na Câmara Municipal é uma tarefa difícil e complexa, pois exige o reconhecimento e o respeito das diferentes estruturas de funcionamento do ser humano. O reconhecimento torna-se um item obrigatório para que o servidor se profissionalize dentro de sua área de atuação e melhore sua eficácia organizacional, e o seu desempenho nos serviços prestados à sociedade. Sem este reconhecimento, não existirá o comprometimento do servidor.

Em que pesem as demandas da população de Gravataí por eficiência nos serviços prestados, a Câmara Municipal ainda não despertou para essa necessidade. Assim, a escolha do tema deu-se em virtude da pesquisadora

vivenciar as dificuldades causadas pela inexistência de um setor específico que possa atender as demandas dos servidores da Câmara Municipal de Gravataí.

Diante dessa realidade, surge o seguinte questionamento: de que forma a Gestão de Pessoas pode ser um diferencial na estrutura administrativa da Câmara Municipal de Gravataí?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma a Gestão de Pessoas pode ser um diferencial nas estruturas administrativas da Câmara Municipal de Gravataí. Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar e descrever a percepção do quadro efetivo dos servidores da Câmara Municipal do município de Gravataí acerca da Gestão de Pessoas; b) identificar e descrever as práticas de Gestão de Pessoas para a Gestão Pública se tornar mais eficiente na Câmara Municipal de Gravataí; c) identificar e descrever como é realizada a avaliação de desempenho dos funcionários dentro da Câmara Municipal de Gravataí.

O presente trabalho sobre a Gestão de Pessoas no serviço público pretende contribuir para o aprofundamento do tema, trazendo a oportunidade de uma reflexão sobre a importância da mudança na Administração Pública, a fim de melhor direcionar as ações previstas. Diante disso, faz-se necessário o conhecimento sobre a situação administrativa atual da Câmara Municipal de Gravataí, no que diz respeito à Gestão de Pessoas.

O trabalho de pesquisa foi dividido em três capítulos. No Capítulo 1, apresenta-se uma revisão da literatura sobre o histórico da Gestão de Pessoas na Administração Pública. No Capítulo 2, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. No Capítulo 3, apresentam-se os dados coletados, a análise e a interpretação dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e conclusivas deste trabalho.

1. QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Neste capítulo faz-se necessário abordar aspectos da Reforma Administrativa sob sua perspectiva conceitual, utilizando-se de elementos históricos que contribuíram para a base formadora da Administração Pública e do Plano Diretor da Reforma do Estado, já que geraram delas fatores propostos para uma necessidade de mudança na Gestão Pública.

Para compreender melhor como a Câmara Municipal funciona, é necessário que se tenha uma ideia sobre os acontecimentos políticos, sociais e culturais dentro do processo de mudança da sociedade moderna.

1.1 A REFORMA ADMINISTRATIVA

O agente público, no desempenho de suas atribuições, deve primar por alcançar a eficiência. O setor de Gestão de Pessoas, nessa busca pelo resultado, deve ser o elo facilitador entre a gestão e os servidores. A Administração de Recursos Humanos para Souza (2006) consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios ao trabalho da empresa.

A sociedade exige e é seu direito reivindicar que o Estado dê a contrapartida dos impostos imputados a ela, oferecendo serviços de qualidade. Diante dessa realidade, o serviço prestado pelos funcionários públicos não pode mais ser apenas o de executar as tarefas que lhe são propostas. Ser proativo e atender ao cidadão com presteza, cortesia e eficiência são qualidades que deveriam estar presentes constantemente, mas que, infelizmente, nem sempre são percebidas pelo cidadão quando precisa acessar os órgãos públicos.

A reforma constitucional de 1995, iniciada no governo de Fernando Henrique Cardoso teve como preocupação uma reforma na Administração Pública. Entre os seus objetivos, teve a redução dos gastos do Governo, a melhoria na eficiência dos serviços públicos e um aumento na governabilidade. Foi adotada pelo Ministro da Fazenda Luiz Carlos Bresser Pereira e teve como marco oficial a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado.

Para Bresser Pereira (2010), a reforma política do Estado, ocorrida nos anos 90, foi um fator de desenvolvimento econômico e social muito importante para o Estado. Conforme o autor, nessa época ocorreu um período de prosperidade econômica e o aumento dos padrões de vida sem precedentes na sociedade. Com esse crescimento, que gerou grande endividamento externo, e o processo de globalização, o Estado entrou em crise e houve uma redução das taxas de crescimento econômico, elevação das taxas de desemprego e aumento da inflação.

Foi nesse cenário que se deu a reforma do Estado nos anos 90, pois o governo já passava por sérios problemas. Manifestou-se, assim, uma crise fiscal, e a reforma administrativa foi uma resposta decorrente desta crise.

Quase todos os governos precisaram reconstruir a Administração Pública, tornando-a mais eficiente e moderna, evidenciando-se que esta deveria adotar novas formas de gestão, mais compatíveis com os avanços tecnológicos, mais ágeis e descentralizadas, voltadas mais para o controle de procedimentos e, acima de tudo, compatíveis com o avanço da democracia. Com ela cresceu a participação direta da sociedade na Gestão Pública.

Segundo o ex- Prefeito de Porto Alegre, Tarso Genro (1995), as dificuldades do governo devem ser avaliadas para que exista uma estruturação de uma cultura participativa de toda a sociedade, até mesmo das camadas mais desfavorecidas da população.

Nós temos a ilusão de que, nas comunidades humildes, as lideranças têm uma ética exterior à sociedade de classes, como se não reproduzissem todos os vícios. Isso não é verdade. (...) As lideranças ainda não pensam a cidade como um todo. Elas têm uma visão geográfico-corporativa, que tende a abordar a cidade de modo completamente fragmentário. (GENRO, 1995, p. 21 e 23)

Cardoso (2012) afirma que a gestão de Recursos Humanos no serviço público tem como objetivo adequar os ideais de Administração Pública gerencial à realidade dos servidores públicos. Nos dias atuais, a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformaram em finalidades a serem perseguidas pelos órgãos, que, por sua vez, são cobrados em relação à sua eficiência. A sociedade está cada vez mais consciente sobre o papel do Estado e com seu crescimento inevitável, a redução das desigualdades passou a ser mais discutida. Não se admite mais que a parcela mais rica da população seja favorecida e que a parcela mais pobre da população não tenha as mesmas oportunidades.

O poder público tem sido cada vez mais cobrado em relação a melhores resultados de suas demandas. A qualidade dos serviços e o alcance dos resultados são essenciais para o bom desempenho da Administração Pública. Para Schikmann (2010), a exigência na transparência ética, falta de recursos em todos os governos e a aproximação com os cidadãos, fazem com que a Administração Pública se modernize dentro de suas estruturas normativas, organizacional e de pessoal.

Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na resignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é *público*. Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros. (SCHIKMAN, 2010, p. 17).

Contudo não se pode pensar em transformações da sociedade, sem antes se pensar na transformação da história da humanidade. Os gestores públicos, hoje, estão diante de novos desafios. Precisam repensar seus objetivos e rever seus processos e suas estruturas para que os órgãos públicos se transformem em organizações mais eficazes.

1.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diante das diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho, se refletem também mudanças na Administração Pública, embora as mudanças no setor público não sejam tão rápidas quanto no setor privado. Para Coutinho (2000), torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade.

Segundo Meirelles (2004), a Administração Pública visa gerar benefícios para a coletividade. Mais especificamente:

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).

Dessa forma, acredita-se que, ao implantar essas e outras políticas de gestão administrativa e de pessoal, muitos dos desafios impostos à Administração Pública serão ultrapassados e, como consequência, serão capazes de proporcionar eficiência da gestão e satisfação dos cidadãos.

Nesta linha, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a Administração Pública, e afirma que:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)

Os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, norteiam a Administração Pública na busca de soluções para as exigências e os novos desejos da sociedade atual.

O princípio da legalidade aplica-se na Administração Pública, pois foi criado para garantir que o administrador público exerça somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois só é permitido realizar o que a lei determina.

O princípio da impessoalidade impõe a prática ao ato para o seu fim legal, visando como único objetivo o interesse público. Estabelece que a Administração Pública não deva conter a marca pessoal do agente público, ou seja, os atos praticados não são praticados pelo administrador, mas sim pela Administração Pública a que ele pertença.

Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui a partir da Constituição Federal de 1988, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública.

O princípio da publicidade tem por objetivo indicar a necessidade de interação dos órgãos públicos com a sociedade, ou seja, é ressaltada a importância de assegurar aos cidadãos pelas leis da Constituição Federal, o direito de informação da sociedade, mantendo a transparência dos atos da Administração Pública, assegurando assim a garantia dos cidadãos aos registros públicos.

O princípio da eficiência significa que toda a ação administrativa tem que ser de bom atendimento, rapidez, urbanidade, segurança, transparência, neutro e sem burocracia, tendo como único objetivo a qualidade dos serviços. A Administração Pública tem o dever de atender bem o cidadão em sua necessidade, com agilidade, eficiência e coerência.

Todos estes objetivos, portanto, buscam fazer com que a Administração Pública exerça uma gestão mais transparente e profissional visando ações que melhorem o atendimento de suas demandas, anseios e as necessidades da sociedade.

Sendo assim, a Gestão de Pessoas na área pública tem um papel estratégico, visando o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas.

1.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Durante muitos anos, discutiu-se a questão da profissionalização na Administração Pública, a qual sofre críticas há anos no que se refere à ineficiência de seus serviços.

Nos anos anteriores ao de 1990, a sociedade entendia que o profissional que atuava na Administração Pública deveria ter um perfil mais voltado para o ambiente e às maneiras de lidar com os aspectos externos, ou seja, o profissional deveria ter um perfil ideal, com habilidades e conceitos pré-estabelecidos, desenvolvendo uma área de Recursos Humanos mais voltadas à retenção de pessoas bastante capacitadas, enriquecendo cada vez mais os seus cargos.

A partir dos anos 90 mudou-se o discurso. Com o processo de globalização sendo debatido em todo o mundo contemporâneo, a área de Recursos Humanos passou a ter várias denominações e atualmente passa a ter o seu foco de atuação na Gestão de Pessoas, aumentando assim a complexidade dos serviços prestados pelas organizações públicas.

Segundo Schikmann (2010), a forma de atuação da área de Gestão de Pessoas ainda é reativa, respondendo somente a demanda das outras áreas de atuação e as necessidades dos funcionários, mostrando que eles não possuem o controle dos assuntos dentro de suas responsabilidades.

Na maioria dos órgãos públicos, não existem políticas definidas para o desenvolvimento do servidor público por meio de treinamento e progressão na

carreira. A progressão na carreira, quando existe, está ligada à permanência no cargo do servidor e as gratificações costumam levar em conta o tempo de serviço.

Segundo Marconi (2000), o quadro atual de servidores em todas as organizações públicas, de uma maneira geral, é composto de profissionais com bastante conhecimento técnico e específico do seu processo de trabalho, mas pouco atualizado – daí por que, em geral, não correspondem necessariamente às necessidades atuais da população e, por consequência, dos governos.

O foco dessas demandas prioriza as questões emergenciais, desprezando as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas, o planejamento de ações e a definição de políticas, como a de contratação, capacitação, e remuneração pessoal, entre outras.

Além disso, muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções. (SCHIKMANN, 2010, p.17).

Schikmann (2010), também salienta que a acomodação dos funcionários pode ser suscitada por normas e definições, principalmente as que constam nos planos de cargos, embora não se tenha um conjunto de regras que possa chamar de “política de Gestão de Pessoas”. A autora ainda destaca que os servidores públicos fazem uso do tempo de serviço enquanto critério prioritário para a progressão na carreira e o emprego da gratificação como forma alternativa de compensação, quando não é percebido aumento salarial. No entanto, para Marconi (2009), “[...] 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 automáticas, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho” (p.35).

No mundo todo são realizados estudos no sentido de identificação de modelos para uma nova Administração Pública. Ferli e outros (1999), tem pesquisado e apresentado modelos de Gestão Pública, representando as tendências

observadas nas organizações e gestão dos serviços públicos nos anos de 1980. Tenta-se, a partir destes estudos, construir uma tipologia de modelos ideais para a Administração Pública. As características desses modelos são:

a) a eficiência, tentando tornar as Organizações Públicas parecidas com a iniciativa privada;

b) o *downsizing* e a descentralização, trazendo como pontos característicos o “enxugamento” organizacional, a busca por maior flexibilidade, o abandono do alto grau de padronização, o aumento na descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, o aumento da terceirização e a divisão dos quadros entre um pequeno grupo estratégico e uma grande periferia operacional;

c) a busca da excelência, dando ênfase ao desenvolvimento organizacional, à aprendizagem, à cultura organizacional, ao desempenho julgado com base nos resultados, à função de gestão de Recursos Humanos mais firme e estratégica; e

d) a orientação para o serviço público, representando o delineamento de um novo setor público no qual o processo de gestão surge da fusão de ideias de gestão dos setores público e privado, buscando a revitalização dos administradores, a qualidade dos serviços e uma abordagem voltada para o valor, baseada na missão de alcançar a excelência dos serviços públicos.

Bergue (2007), ao se referir à Gestão de Pessoas no setor público o define como um:

esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (p.18).

Dutra (2009), por sua vez, apresenta um conceito contemporâneo a respeito de Gestão de Pessoas, afirmando que: “[...] Gestão de Pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais” (p. 21). No entanto, para que isso seja possível os gestores públicos devem possuir conhecimento da função que exercem, nos seguintes

aspectos: avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Investir na profissionalização do servidor público é fundamental para a sociedade e para a Câmara Municipal. Eficiência, democratização, responsabilidade, resultados efetivamente produzidos e gestores voltados para o interesse público e para o cidadão, são fatores necessários para o delineamento de um novo setor público, suficientemente capacitado para garantir os direitos sociais dos cidadãos.

1.3.1 Importância da Qualificação Profissional do Servidor Público

Uma Administração Pública eficiente torna-se cada vez mais importante, contanto que exista planejamento em todas as suas áreas de atuação. No setor de Gestão de Pessoas não deve ser diferente. Precisa ser um setor profissional e eficiente, pois é ele o responsável pela análise das qualidades e habilidades de cada um dos servidores públicos. Para tanto, é necessário contar com 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, de forma que consigam alcançar os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Segundo Dutra (2009), a gestão estratégica de Recursos Humanos nas organizações públicas tem início com uma grande discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definiram as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro de pessoal. Na Gestão de Pessoas, ou na Gestão de Recursos Humanos, 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.

A Gestão Pública necessita de profissionais capacitados, responsáveis, que tomem decisões e resolvam situações complexas que apareçam no seu cotidiano. E, somente com aperfeiçoamento e capacitação, terá profissionais competentes com oportunidades para desenvolver habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades, valorizando aqueles que participam de iniciativas inovadoras. Os processos de capacitação promovem um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo assim para a formação de excelentes profissionais do setor público.

As empresas públicas e privadas são bastante diferentes em alguns aspectos, porém existem outras situações que se assemelham, principalmente se tratando da área de Recursos Humanos. Nos dois são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, porque são estas 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).

Administrar pessoas significa conhecer os processos operacionais e estratégicos, quanto aos aspectos pessoais, pois a maior dificuldade da Gestão de Pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Os profissionais que trabalham na Gestão de Pessoas precisam adquirir novas técnicas e novos conceitos, de forma a qualificar os servidores para que estes, por sua vez, prestem atendimento de qualidade aos cidadãos, e aos usuários internos.

Mattos (1982) ao fazer uma referência aos Recursos Humanos, afirma:

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 (p.13).

Percebe-se, entretanto, que a Gestão de Pessoas no setor público ainda está focada no Departamento de Pessoal, exercendo apenas funções burocráticas. Nesse sentido, é necessário que se faça uma evolução para novos estágios, buscando a interação entre os servidores públicos e a organização.

De acordo com Meirelles (1992), os agentes públicos no exercício da sua função administrativa estão obrigados a atuarem, não segundo a sua própria vontade, mas da maneira como está determinada a legislação.

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei, para o particular, significa 'poder fazer assim'; para o administrador significa 'deve fazer assim'.

Diante dessas colocações, pode-se afirmar que é necessária a qualificação, profissionalização e o aperfeiçoamento do servidor público, porque a busca e o aprimoramento da Gestão Pública faz com que seu trabalho cotidiano reflita na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Desta forma, são apresentados: o delineamento da pesquisa, a seleção dos sujeitos, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

2.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, do tipo levantamento (ROESCH, 1999), utilizando-se um estudo de caso (YIN, 2005).

De acordo com ROESCH (1999) o tipo de pesquisa qualitativa diz que: “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano” (p.154). A pesquisa caracteriza-se, em parte, pela abordagem qualitativa, pois teve o “ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural” (ZANELLA, 2009, p.75).

Na classificação da pesquisa quantitativa ROESCH (1999) ainda recomenda: “utilizar este método, se o propósito do projeto implica medir reações entre variáveis (associação ou causa efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto” (p.130).

Foi utilizado ainda, um estudo de caso. YIN (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo.

2.2 Seleção dos sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi aplicada a quatorze servidores efetivos da Câmara Municipal de Gravataí, de um universo de dezoito profissionais. Não responderam ao questionário quatro profissionais, dois por estarem em férias, um em licença saúde e outro é a pesquisadora. Dentre os participantes da pesquisa, dez são do gênero feminino e quatro do gênero masculino, sendo que dois servidores possuem idades entre vinte a trinta anos, três entre quarenta a cinquenta anos, e nove com mais de cinquenta e um anos, conforme pode ser visto no quadro um. Os sujeitos foram escolhidos para responderem ao questionário por serem servidores da Câmara Municipal de Gravataí, de acordo com sua disponibilidade e interesse em participar da pesquisa.

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados

Nome	Gênero	Idade	Formação	Ocupação	Tempo na Função
Servidor A	F	29 a 39	Ensino Médio Completo	Auxiliar de Serv. Gerais	03 a 10 anos
Servidor B	F	29 a 39	Pós Graduação	Oficial Legislativo	11 a 15 anos
Servidor C	F	40 a 50	Superior Completo	Oficial Legislativo	11 a 15 anos
Servidor D	F	40 a 50	Superior Completo	Telefonista - Ouvidoria – Serv. de Inf. ao Contribuinte	Mais de 20 anos
Servidor E	M	40 a 50	Superior Completo	Vigilante	Mais de 20 anos
Servidor F	M	Mais de 51	Ensino Médio Completo	Auxiliar de Serviços Gerais	16 a 20 anos
Servidor G	M	Mais de 51	Pós Graduação	Auxiliar de Serviços Gerais	3 a 10 anos
Servidor H	F	Mais de 51	Superior Completo	Assistente Legislativo	Mais de 20 anos
Servidor I	F	Mais de 51	Ensino Médio Completo	Auxiliar de Serviços Gerais	11 a 15 anos
Servidor J	F	Mais de 51	Superior Incompleto	Auxiliar Legislativo	16 a 20 anos
Servidor K	F	Mais de 51	Superior Completo	Oficial Legislativo	Mais de 20 anos
Servidor L	F	Mais de 51	Superior Completo	Oficial Legislativo	Mais de 20 anos
Servidor M	F	Mais de 51	Superior Incompleto	Oficial Legislativo	Mais de 20 anos
Servidor N	M	Mais de 51	Superior Incompleto	Oficial Legislativo	Mais de 20 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

2.3 Técnica de coleta de dados

Foram utilizados dados primários obtidos a partir de aplicação de questionário aos servidores, selecionados por conveniência, pois, segundo Marconi e Lakatos (2005) este “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador” (p.203). O questionário elaborado teve como objetivo verificar a

opinião/percepção de cada grupo frente à realidade existente. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental e da legislação vigente.

A coleta de dados junto aos pesquisados foi realizada através de um questionário com perguntas abertas e fechadas, adaptadas aos servidores da Câmara Municipal de Gravataí, contendo quatro questões fechadas e dez abertas e foi aplicado aos quatorze servidores públicos, ocupantes dos seguintes cargos: auxiliar de serviços gerais, vigilante, telefonista, oficial legislativo, auxiliar legislativo e assistente legislativo.

O questionário foi entregue aos servidores pela pesquisadora que se dispôs a responder a eventuais dúvidas surgidas. Os quatorze servidores concordaram em participar da pesquisa e responderam ao questionário que foi devolvido à pesquisadora.

O questionário continha questões que buscavam levantar informações como: recebimento de treinamento em seu cargo; se participam de algum desenvolvimento/capacitação oferecido pela Câmara Municipal de Gravataí; se existe um supervisor em seu setor; se é incentivado a estudar pela Administração da Câmara Municipal; se estão satisfeitos com a Gestão de Pessoas da Câmara; se existe alguma prática e política de Gestão de Pessoas realizadas na Câmara; quais ações/atividades de Gestão de Pessoas estimulam ao crescimento profissional; dicas e sugestões aos gestores da Câmara para a satisfação dos servidores; e comentários a respeito de como os gostariam que fosse a Gestão de Pessoas na Câmara Municipal de Gravataí.

A pesquisa das fontes secundárias realizou-se através da análise de coleta de dados referentes à capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos da Câmara Municipal de Gravataí. Os dados primários e secundários foram coletados pela pesquisadora na Câmara Municipal de Gravataí, cito a Av. José Loureiro da Silva, 2597, Gravataí/RS. Dessa forma pode-se garantir o registro das informações, a precisão e a confiabilidade dos dados coletados.

2.4 Técnica de análise de dados

A coleta dos dados da pesquisa ocorreu de forma física onde cada pessoa abordada, dentro das características determinadas no estudo, aceitou participar da pesquisa e o fez de forma espontânea e consentida. Os resultados obtidos foram analisados por meio de análise textual-interpretativa (GIL-FLORES, 1994).

Nas pesquisas qualitativas a análise de dados tem por objetivo fornecer sentido aos dados coletados. Segundo Gil Flores (1994) pode-se definir a análise de dados como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com um fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação.

De acordo com Gil Flores (1994), a análise é um processo aplicado à realidade que nos permite discriminar seus componentes em algum nível determinado, descrever as relações entre tais componentes e utilizar essa primeira visão conceitual do todo como instrumento para realizar novas análises com maior profundidade, que levam a sínteses mais adequadas.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através da percepção da pesquisadora em relação à profissionalização dos servidores efetivos da Câmara Municipal de Gravataí e da aplicação de um questionário.

A maioria dos servidores participantes da pesquisa possui qualificação acima do que o seu cargo exige, sendo que, dos respondentes dos quatro servidores que exercem a função de auxiliar de serviços gerais, três tem ensino médio e um possui pós-graduação e está cursando a segunda, sendo que o cargo exige ensino fundamental.

O servidor que exerce a função de auxiliar legislativo está concluindo a graduação e o cargo exige ensino médio. Telefonista e vigilante, onde o cargo exige ensino fundamental, possuem graduação. O cargo de oficial legislativo exige ensino médio. Dos seis respondentes, dois tem ensino superior incompleto, dois tem graduação, um tem graduação e está cursando outra e um tem pós-graduação e está cursando mestrado. O único cargo que exige graduação é o de assistente legislativo.

Apesar da existência da Lei nº 386/1987, estabelecendo que a Administração Pública deva promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos, para melhor prepará-los dentro de suas funções, com o principal objetivo de aperfeiçoar o serviço público dentro da Câmara Municipal, a pesquisa demonstrou claramente que a qualificação foi buscada individualmente pela maioria dos servidores. Abaixo, redação dada pela LEI ORDINARIA nº 348/1987 de 15 de Dezembro de 1987, Artigo 41:

Art. 41 A administração promoverá o aperfeiçoamento dos servidores da Câmara Municipal, no sentido de melhor prepará-los para as funções que lhes são afetas, com o objetivo de promover o aprimoramento do serviço público. Parágrafo Único: O aperfeiçoamento de que trata o artigo poderá ser feito através de curso de treinamento especial promovida pela administração ou em regime de convênio com órgãos federais e estaduais.

A partir dessa lei, foi instituído o decreto Nº 013/88, regulamentando a promoção horizontal do funcionário público municipal da Câmara de Vereadores de Gravataí, onde, em seu capítulo II, Artigo 8º, diz que a comissão de eficiência terá, dentre outras, a atribuição de elaborar os boletins de merecimento, no mês de dezembro de cada ano e encaminhar ao Presidente da Câmara para homologação. Os critérios a serem avaliados se relacionam à conduta funcional, assiduidade, pontualidade, conhecimento/experiência, iniciativa, participação, e cursos, onde diz que estes são destinados a proporcionar conhecimentos gerais e amplos sobre modernas técnicas de administração.

Chama a atenção o fato de que a avaliação se dá sem a presença do avaliado e que, somente em 2014, através do Decreto Nº 0006, houve a reformulação, passando a ser realizada com a presença do funcionário, sendo avaliados os seguintes critérios: 1) Rendimento/qualidade – Aplicação no trabalho; 2) Colaboração/iniciativa/participação; 3) Conduta funcional; 4) Assiduidade 5) Pontualidade; 6) Conhecimento e experiência.

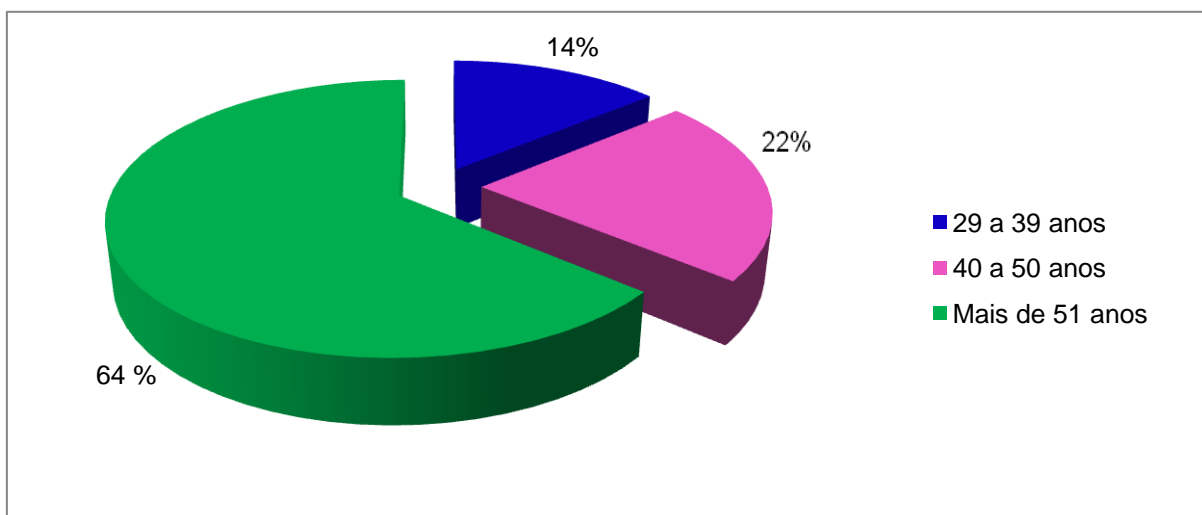
Percebe-se que, apesar da Câmara de Gravataí ter sido fundada em 23 de outubro de 1880, até o momento a avaliação de desempenho dos servidores se restringe a este Boletim de Merecimento, onde os critérios de avaliação não são muito claros e a nota é dada conforme a percepção da banca avaliadora, formada pelo Presidente da Câmara Municipal, o Primeiro Secretário e o Supervisor Geral.

Constatou-se, através dos dados coletados, uma demanda dos servidores por iniciativas da Administração Pública de capacitação, pois mesmo buscando individualmente se qualificar, estes carecem de cursos específicos ao bom desempenho de suas atribuições para o alcance de melhores resultados. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros. (SCHIKMAN, 2010, p. 17).

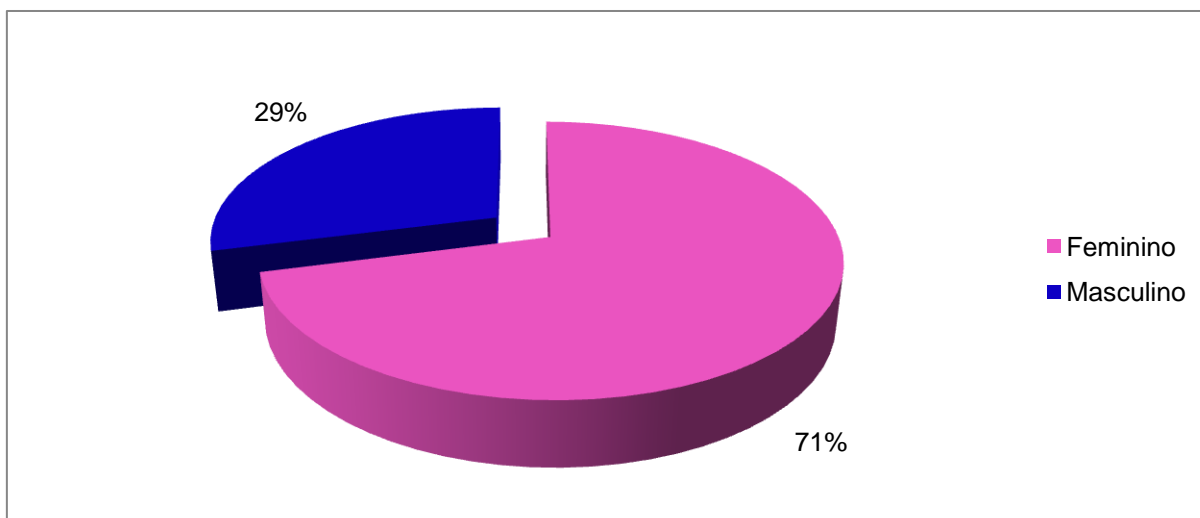
3.1 Perfil e nível de escolaridade dos servidores pesquisados

Na primeira parte do questionário, fez-se uma identificação do perfil e da escolaridade dos servidores efetivos da Câmara Municipal de Gravataí. Buscou-se descobrir quantos dos servidores aumentaram o seu nível de escolaridade desde que ingressaram no serviço público.

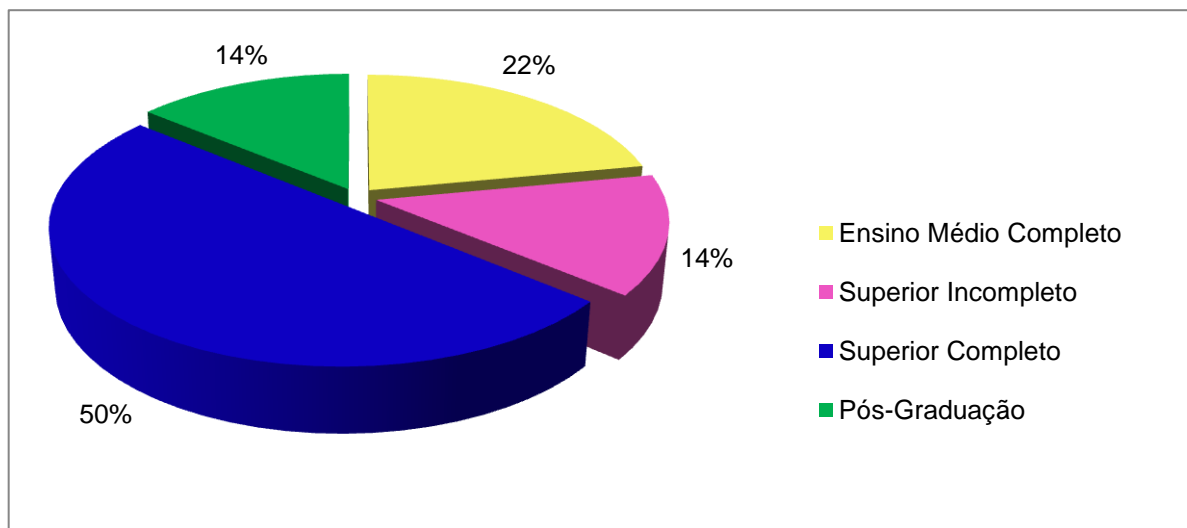
Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores pesquisados



A faixa etária dos servidores entrevistados com idades entre 29 a 39 anos correspondem a 14%, entre 40 a 50 anos são 22%, e com idade superior a 51 anos, que são a grande maioria, representam 64%.

Gráfico 2 – Sexo dos servidores pesquisados

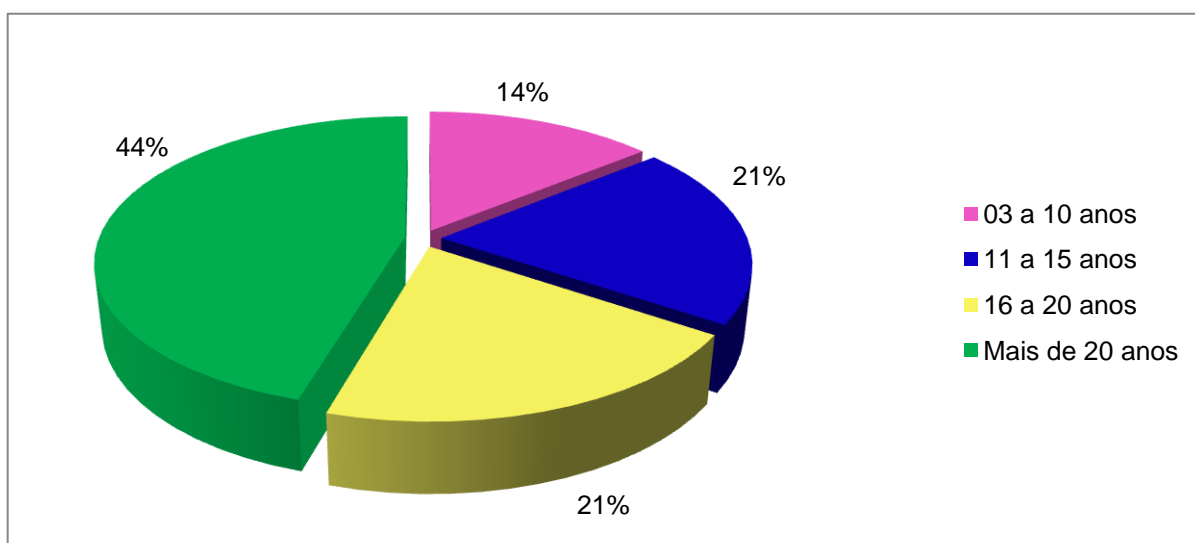
Observa-se que entre os entrevistados a grande maioria é do sexo feminino, que equivale a 71% e os outros 29% são do sexo masculino.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos servidores pesquisados

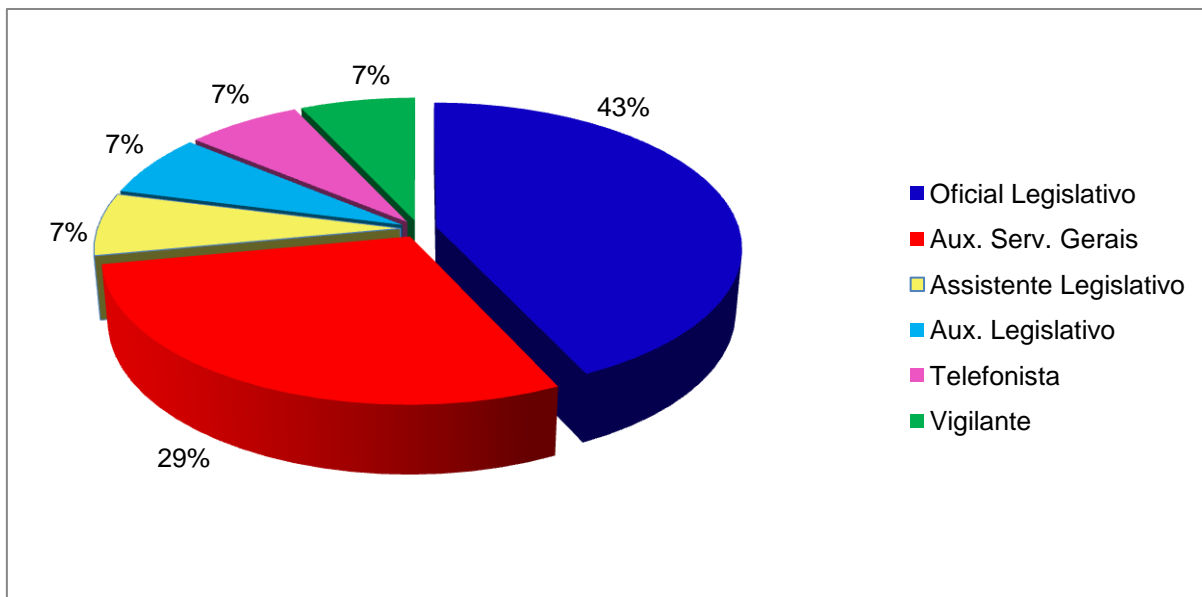
Em relação ao nível de escolaridade dos servidores públicos da Câmara Municipal de Gravataí verifica-se que 50% dos entrevistados possuem o ensino superior completo, enquanto que 22% possuem o ensino médio completo e os outros 14% têm o ensino superior incompleto. Já 14% dos entrevistados possuem pós-graduação.

Percebe-se que na Câmara Municipal de Gravataí, seus servidores possuem o nível de escolaridade maior do que o cargo exige pois buscaram o seu aperfeiçoamento por conta própria, visto que a Administração Pública não estimula esses servidores a buscarem sua profissionalização.

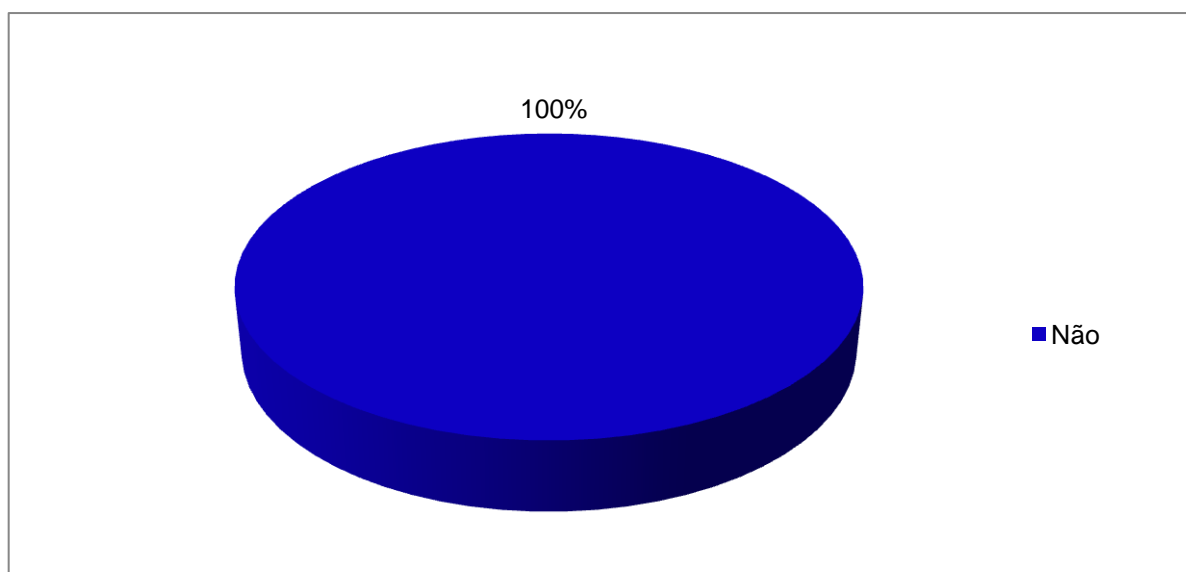
Gráfico 4 - Tempo de serviço público dos servidores



Em relação ao tempo de serviço público prestado à Câmara Municipal de Gravataí, de 03 a 10 anos são 14%, de 11 a 15 anos é equivalente a 21%, de 16 a 20 anos são 21% e com mais de 20 anos equivalem a 44% dos servidores.

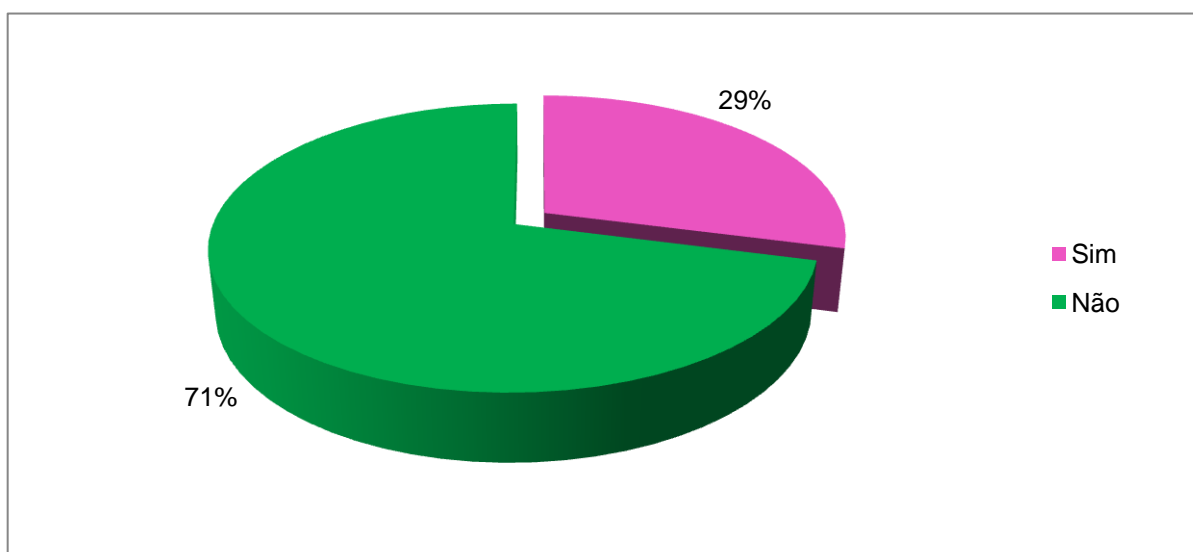
Gráfico 5 – Cargos ocupados pelos servidores pesquisados

Em relação ao gráfico 5 sobre os cargos ocupados pelos servidores públicos da Câmara Municipal de Gravataí observa-se que 43%, que correspondem a seis servidores, ocupam o cargo de oficial legislativo, 29% que correspondem a quatro servidores, exercem a função de auxiliar de serviços gerais e os cargos de assistente legislativo, vigilante, telefonista e auxiliar legislativo correspondem a 7%, ou seja, apenas um servidor cada.

Gráfico 6 – Recebimento de treinamento pelos servidores pesquisados

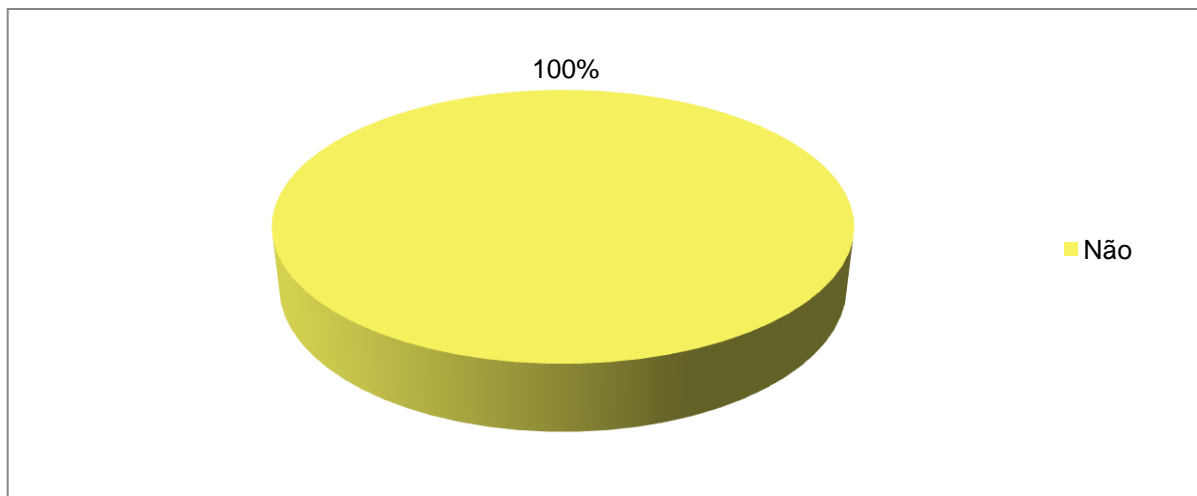
Os 100% dos servidores públicos da Câmara Municipal de Gravataí dizem não terem recebido nenhum tipo de treinamento básico quando foram efetivados em seu cargo.

Gráfico 7 – Os servidores participam de algum tipo de capacitação/desenvolvimento oferecido pela Câmara



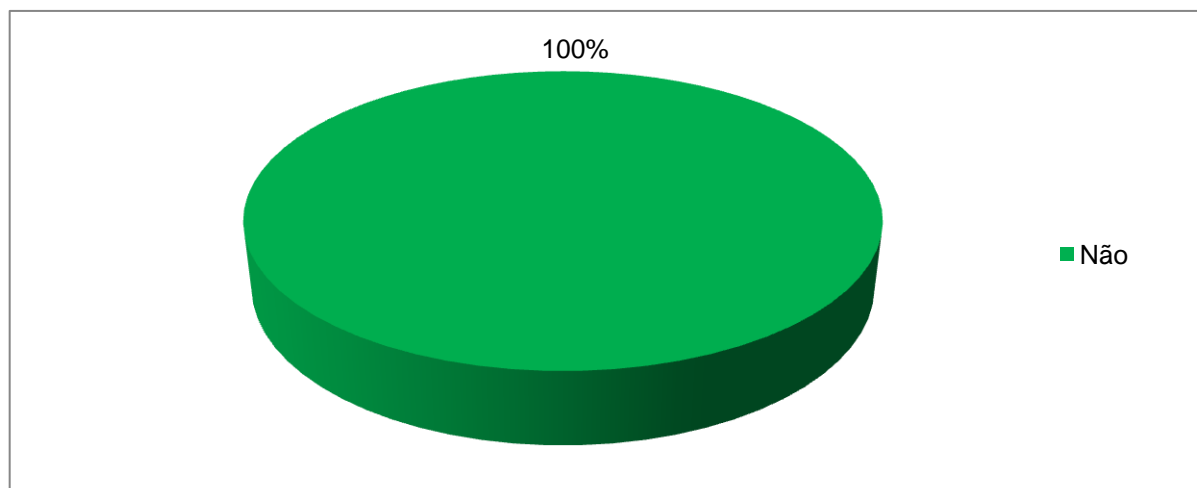
A maioria dos servidores da Câmara Municipal de Gravataí, 71%, diz não ter recebido nenhum tipo de desenvolvimento ou capacitação oferecido pela Câmara, apenas 29% receberam capacitação em seu setor, isso porque o próprio servidor é quem tem que solicitar o curso específico para sua área e o faz fora da Câmara Municipal. Alguns dos cursos que foram apontados pelos servidores são: na área de oficial legislativo fazem cursos de Departamento de Políticas Municipais, redação, técnicas legislativas, regimento e o cargo de auxiliar legislativo recebe cursos de capacitação para a gestão documental.

Nota-se que os cursos são solicitados pelos próprios servidores, segundo os seus critérios de necessidade dentro de cada área, raramente a Administração Pública toma a iniciativa de capacitá-los.

Gráfico 8 – Os servidores possuem um supervisor em seu departamento

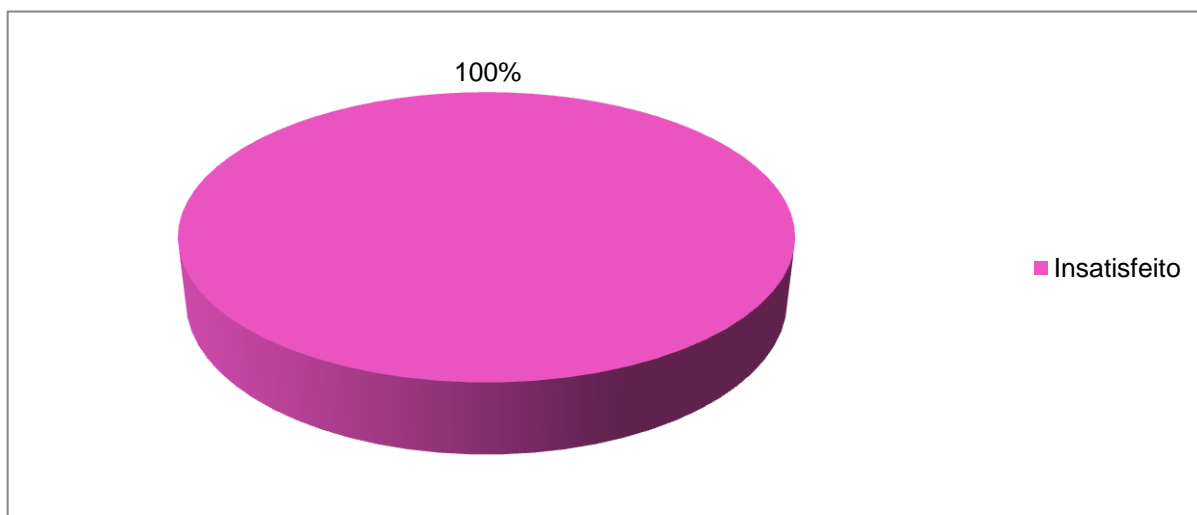
O servidor público não tem um supervisor em seu departamento, o que existe na Câmara Municipal de Gravataí é um supervisor geral que administra toda a Câmara, este é um cargo em comissão que muda todo o ano. É ele quem faz a intermediação das ações que a presidência da Câmara deseja junto a todos os outros setores. Isso faz com que a supervisão não tenha pleno conhecimento das atividades de cada setor.

Percebe-se que o servidor é quem tem que se reportar a essa supervisão quando necessita tratar de algum assunto que fuja a sua alçada, ou para fazer solicitações de encaminhamentos relacionados à sua vida funcional.

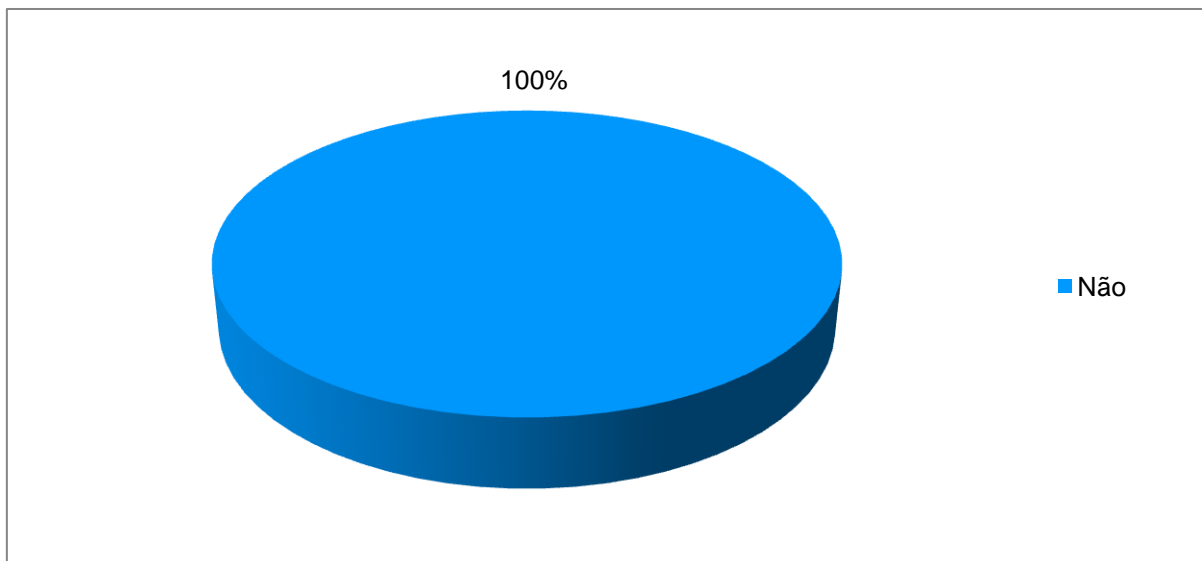
Gráfico 9 – O servidor é incentivado a estudar pela Administração da Câmara

Todos os servidores públicos responderam que não são incentivados pela Administração Pública a estudar, eles próprios buscam a sua profissionalização dentro de suas áreas de atuação.

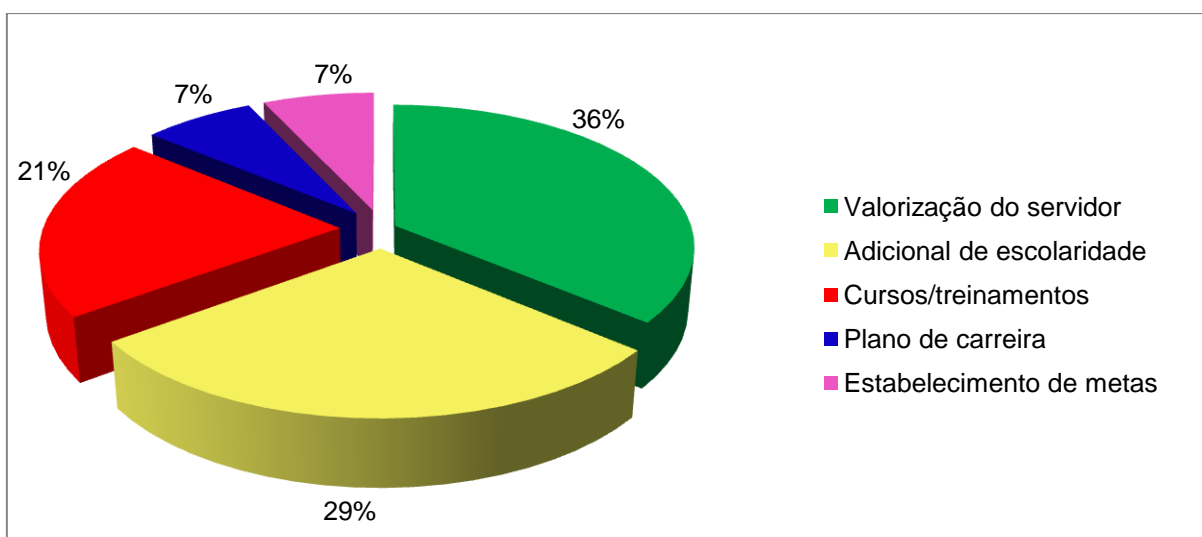
Gráfico 10 - Nível de satisfação com a Gestão de Pessoas na Câmara



A respeito do nível de satisfação com a Gestão de Pessoas na Câmara Municipal percebe-se nitidamente o descontentamento dos servidores públicos. Observa-se que a Câmara Municipal de Gravataí não tem a área de Gestão de Pessoas, o que existe é um Departamento de Pessoal onde o servidor responde só questões práticas como a folha de pagamento e os registros funcionais dos servidores. A iniciativa de implementação do sistema de Gestão de Pessoas seria uma excelente ideia a ser realizada pelo Presidente da Câmara.

Gráfico 11 – Existe práticas e políticas de Gestão de Pessoas realizadas pela Câmara

Não existe nenhuma prática e política de Gestão de Pessoas realizada pela Câmara Municipal de Gravataí, o que existe é apenas um Boletim de Merecimento, que visa a promoção horizontal, a cada três anos, do servidor em seu cargo.

Gráfico 12 – Ações/atividades de Gestão de Pessoas apontadas pelos servidores que estimulariam o crescimento profissional

Através do questionário respondido pelos servidores públicos, sobre ações/atividades de Gestão de Pessoas que estimulariam o crescimento profissional na Câmara Municipal de Gravataí, observou-se que 36% dos entrevistados

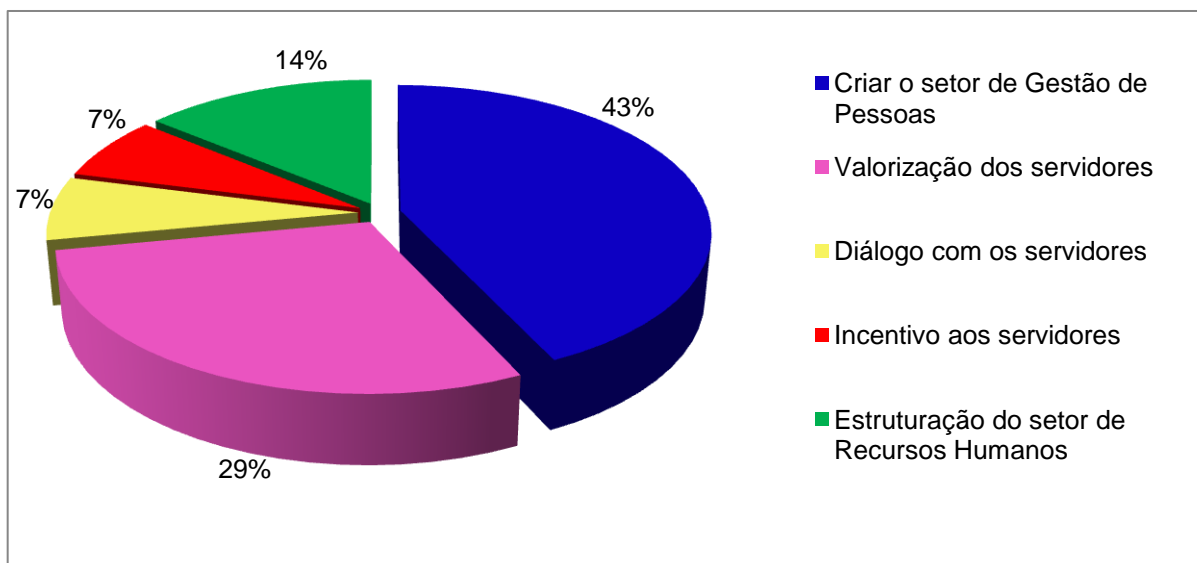
mostraram-se preocupados com a valorização do servidor e a que a Administração Pública deveria mostrar-se mais preocupada em qualificá-los.

A pesquisa mostrou que 29% dos servidores indicaram que o adicional de escolaridade deveria ser reconhecido, adequando o salário de cada servidor que buscou sua qualificação por conta própria conforme sua escolarização e assim estimulando a procura pelo conhecimento.

Cursos e treinamentos foram apontados por 21% dos respondentes, que consideram que a Administração Pública deve manter um ambiente de aprendizagem para melhorar o comportamento, atitudes e conhecimentos de seus servidores.

O plano de carreira, referido por 7% dos servidores, é um grande desafio para a Administração Pública por se tratar da projeção e das perspectivas sobre cada um dos servidores públicos, tendo em vista que a carreira não se relaciona somente com as experiências e atividades no trabalho, mas também com a progressão individual de cada um de buscar o melhor si mesmo.

Outro fator importante é o estabelecimento de metas, citado por 7% dos entrevistados, para a melhoria do serviço público. O grande desafio da Administração Pública é o de identificar o perfil das competências de cada servidor e transformá-las em resultados, fazer com que o profissional perceba a sua valorização em termos de reconhecimento e posteriormente, no seu desenvolvimento profissional.

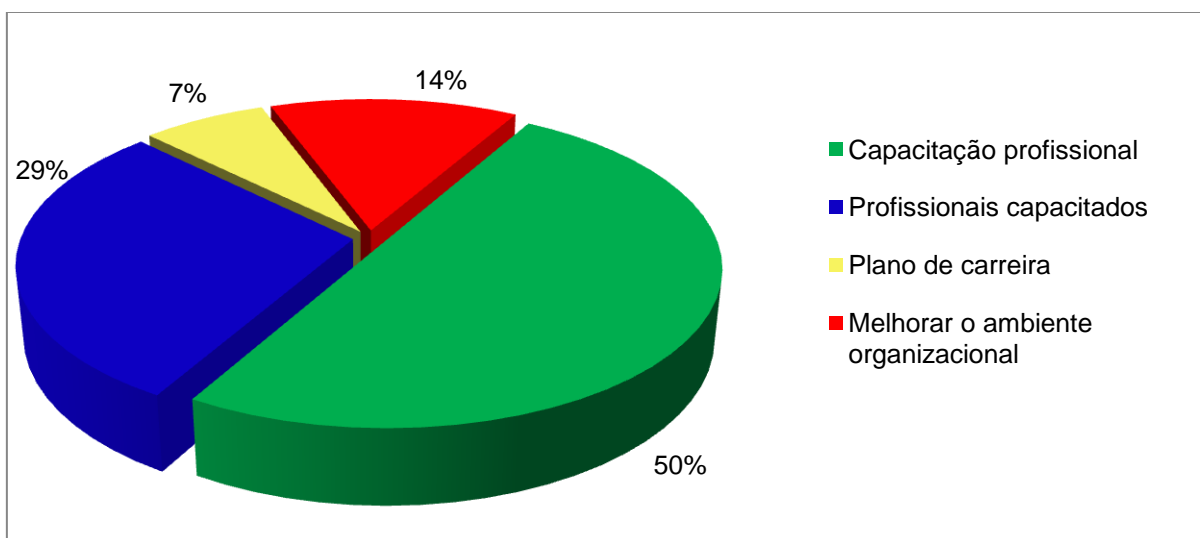
Gráfico 13 – Sugestões aos gestores para valorização dos servidores

Dos respondentes, 43% sugeriram a criação do setor de Gestão de Pessoas e que o mesmo seja focado na capacidade técnica e não em critérios políticos, visto que às vezes, interferências políticas repercutem negativamente no contexto administrativo, o que acaba sendo prejudicial ao desenvolvimento das atividades. A valorização dos servidores foi sugerida por 29% dos pesquisados.

Já 14% dos respondentes acreditam que deveria haver uma reestruturação no setor de Departamento Pessoal já existente, transformando-o em setor de Recursos Humanos, ampliando assim suas atividades de modo a englobar todas as competências referentes a Gestão de Pessoas, incluindo a expansão do mesmo com mais servidores, pois na Câmara atualmente existe apenas um servidor neste setor.

Mais diálogo, com 7% das respostas e maior incentivo aos servidores também com 7%, demonstram que a Administração Pública deveria conhecer melhor e incentivar positivamente os seus servidores.

Gráfico 14 – Indicadores de melhorias propostos pelos servidores pertinentes à Gestão de Pessoas



Conforme questionado aos servidores de como eles gostariam que fosse a Gestão de Pessoas na Câmara Municipal de Gravataí, 50% citaram maior investimento em capacitação profissional como sendo de fundamental importância, o que resulta em profissionais mais capacitados em sua área de atuação, apontado por 29% dos entrevistados.

Melhorar o ambiente organizacional foi indicado por 14% dos respondentes, promovendo atividades de integração entre os servidores, estimulando o desenvolvimento técnico e afetivo.

O plano de carreira novamente aparece como iniciativa de melhoria, sendo apontado por 7% do público pesquisado.

Dutra (2009) afirma que Gestão de Pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais” (p. 21). As práticas de Gestão de Pessoas existentes na Câmara Municipal de Gravataí são bastante deficitárias ou praticamente inexistentes. Diante dessa realidade, pode-se afirmar que os objetivos organizacionais não são definidos ou que são desconhecidos dos servidores, já que o que existe atualmente é um Departamento de Pessoal, onde apenas uma servidora executa os procedimentos burocráticos e

sem nenhum poder sobre a avaliação funcional, que é realizada ao final de cada ano.

Para o autor, para que os objetivos sejam alcançados, os gestores públicos devem possuir conhecimento da função que exercem, nos seguintes aspectos: avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Bergue (2007), ao se referir à Gestão de Pessoas no setor público o define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (p.18). Diante das respostas dos servidores, evidencia-se que não há, até o momento, nenhum esforço de parte da gestão para que estes preceitos sejam alcançados. Quando perguntados se já haviam recebido algum treinamento/desenvolvimento/capacitação, oferecidos pela Câmara, 71% responderam não terem recebido. O alto índice de respostas negativas, aliado ao tempo de serviço público, onde 50% desses servidores têm mais de vinte anos, demonstra que a gestão é bastante deficiente em relação às práticas de Gestão de Pessoas.

Ao relacionar as respostas obtidas através do questionário realizado entre os servidores públicos da Câmara Municipal de Gravataí com a bibliografia consultada observa-se que administrar pessoas significa conhecer os processos operacionais e estratégicos além dos aspectos pessoais, ressaltando os baixos investimentos em capacitação como fator relevante para a falta de eficiência do setor público. Esta constatação comprova-se através dos resultados obtidos pela pesquisa visto que a Câmara Municipal até promove, caso o servidor solicite, o investimento em cursos de formação continuada ou que tenham relevância na realização das atividades destes servidores, porém a principal queixa é que esta qualificação foi buscada pelos mesmos sem o intermédio do empregador, pois a demanda tem que partir do próprio servidor segundo os seus critérios de necessidade e não do empregador que deveria incentivar esta constante.

A grande quantidade de normas a serem cumpridas impostas pela legislação vigente com risco de exoneração pelo não cumprimento desta, leva os servidores a se qualificar como uma forma de respaldo e não por seu desejo necessariamente, quando a premissa deveria ser uma oferta contínua pela Administração Pública.

Percebe-se que a grande maioria possui nível de escolaridade acima do exigido para a função. Observa-se também que seria muito importante que a Administração Pública pudesse valorizar os seus servidores adequadamente, oferecendo capacitação continuada, valorizando as competências para sua profissionalização.

Na literatura consultada, foram discutidos elementos capazes de auxiliar a Administração Pública a desenvolver ações voltadas à Gestão de Pessoas, fazendo com que a lacuna existente referente aos Recursos Humanos hoje praticado diminua em relação ao modelo apontado pelos funcionários. Os gestores públicos precisam se conscientizar da necessidade de servidores capacitados, não somente na realização das tarefas administrativas, mas também relativas às demandas da sociedade.

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa, a Câmara Municipal de Gravataí poderá instituir mais estratégias a fim de aproveitar e valorizar as competências adquiridas pelo quadro de servidores efetivos, na atuação desempenhada nos devidos cargos porque um indivíduo satisfeito e motivado no seu ambiente organizacional busca por si mesmo a capacitação e o aprimoramento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da Administração Pública a qual está inserido. A missão da Administração Pública é realizar ações que contemplem os anseios da população, porém a Câmara Municipal de Gravataí ainda realiza atividades meramente operacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estamos passando por uma era de mudanças, e a flexibilidade para aceitá-las e nos adequarmos a elas tornam-se uma ferramenta poderosa para o Poder Legislativo. Antigamente, as mudanças ocorriam paulatinamente e ninguém questionava a legitimidade e as formas de como eram concebidos os Projetos de Lei por um vereador dentro das Câmaras Municipais. Porém, os tempos mudaram. Hoje com a velocidade das informações e das transformações de nossa sociedade, se faz necessária a modificação de conceitos e modelos de Gestão Pública.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar de que forma a Gestão de Pessoas pode ser um diferencial nas estruturas administrativas da Câmara Municipal de Gravataí, além de identificar e descrever a percepção do quadro efetivo dos servidores da Câmara Municipal do município de Gravataí acerca da Gestão de Pessoas; identificar e descrever as práticas de Gestão de Pessoas para a Gestão Pública se tornar mais eficiente na Câmara Municipal de Gravataí; e identificar e descrever como é realizada a avaliação de desempenho dos funcionários dentro da Câmara Municipal de Gravataí. Tais dados foram obtidos com base na bibliografia consultada e questionário aplicado aos servidores públicos.

Através das respostas obtidas pelo questionário aplicado foi possível constatar que há um grande descontentamento pela totalidade dos servidores pesquisados referente à inexistência de um setor de Gestão de Pessoas na Câmara Municipal de Gravataí. O que existe é um setor de Departamento de Pessoal, confirmando o que foi previamente apontado na bibliografia, estritamente ligado aos aspectos burocráticos e que não contempla aspectos apontados como primordiais pelos mesmos: ampliar o Departamento de Pessoal e qualificá-lo com mais servidores capacitados, transformando-o enfim no setor de Gestão de Pessoas englobando atividades de treinamento/desenvolvimento, promovendo maior diálogo e incentivo a fim de motivá-los e promovendo a valorização profissional.

A percepção geral é de que a ausência desta estrutura faz com que os servidores é que tenham que diagnosticar as dificuldades em seus respectivos setores e conforme a necessidade solicitar à Administração que provenha a capacitação necessária, partindo assim do funcionário a iniciativa de qualificar-se, caso o deseje, e não da Administração em oferecer treinamento continuado a fim de promover eficiência a cada setor.

Na Câmara Municipal de Gravataí, observa-se que seus servidores possuem o nível de escolaridade maior do que o cargo exige, contrariando a lógica da maioria dos órgãos públicos. Isso demonstra o comprometimento de seu quadro de servidores, que, sentindo a necessidade de bem desempenhar suas funções, buscou qualificar-se.

Quanto às práticas de Gestão de Pessoas para a Gestão Pública se tornar mais eficiente, listadas no segundo objetivo da pesquisa, estas não foram reconhecidas pelos respondentes, demonstrando que há deficiência da gestão quanto a esse aspecto. A inclusão de cursos e treinamentos para o aperfeiçoamento de todos os servidores será uma importante estratégia, pois conforme as respostas ao questionário, alguns servidores relatam jamais terem participado desse tipo de atividade, mesmo com vários anos de serviço público.

A avaliação de desempenho também é deficiente, já que o servidor é avaliado anualmente, através de um Boletim de Merecimento, apenas com o intuito de promoção horizontal, a cada três anos.

As informações coletadas possibilitam à Administração conhecer as necessidades atuais de seus servidores e adotar medidas no sentido de contemplá-las. Com base nessas considerações, esse estudo procurou identificar de que forma se dão as relações da Administração da Câmara Municipal de Gravataí com seus servidores efetivos.

Uma alternativa seria alocar novos servidores ao Departamento de Pessoal, a fim de que sejam incluídas ações de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional e pessoal e não somente burocráticas.

Diante da dificuldade de implementação pela Câmara do setor, e a troca anual de gestor, outra alternativa é que seja instituída uma comissão dentre os servidores com o intuito de realizar um plano de ação no qual conste quais medidas devem ser tomadas para ampliação do Departamento de Pessoal, já existente, em setor de Gestão de Pessoas, contemplando assim os apontamentos sugeridos pelos mesmos. Este plano de ação após sua conclusão deverá ser apresentado à gestão atual para que a mesma possa analisá-lo e emitir parecer a respeito da viabilidade de sua efetivação.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 03 de maio 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265–284, ago./dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>>. Acesso em: 27 de abril 2015.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil de 1988 (atualizada até a Emenda Constitucional nº 84/2014)**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/ConstituicoesBrasileiras/constituicao1988.html>>. Acesso em: 23 de abril 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

_____. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do Estado; v. 1). 58p.

BUSSULAR, Camilla Zanon. SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. SAWITZKI, Roberta Cristina. **Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê?** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2488.pdf>. Acesso em: 04 de maio 2015.

CÂMARA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ. **Decreto Legislativo Nº 013/88**. Regulamenta a promoção horizontal do funcionário público municipal da Câmara de Vereadores de Gravataí.

CÂMARA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ. **Boletim de merecimento Decreto legislativo nº0006/2014**. Altera o modelo de boletim de merecimento e as instruções para seu preenchimento dispostos no parágrafo único do artigo 8º do Decreto Legislativo n 013/1988.

CAMÕES, Marizaura R.; SOUZA, Maria Júlia de; BERGUE, Sandro Trescastro. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p. ISBN 9788525600691. Download da publicação.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e Soluções para a Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.** Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>>. Acesso em: 17 de maio 2015.

CARRIERI, A. P.; PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. **Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma?** Organizações & Sociedade, v. 15, n. 45, art. 8, p. 127-144, 2008.

COSTA, Priscila Holanda. FONTINELE, Anna Karoline Barreto; OLIVEIRA, Mirna Maria Gaspar de. **Modernização Organizacional: do Departamento Pessoal à gestão de pessoas.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=qzaextpdq>. Acesso em 24 de abril 2015.

COUTINHO, M. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual.** Revista do Serviço Público, n. 3, p. 41-73, 2000.

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

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação.** Brasília, UnB/Enap, 1999.

GENRO; Tarso. **Poder Local, Participação Popular e Construção da Cidadania.** Fórum Nacional de Prticipação nas administrações Municipais. Belo Horizonte: 1995, p. 21-23.

GIL-FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 203.

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).

_____. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor público.** Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. EgapFundap, 2000. p. 247.

MARTINS, Décio; IDALINA, Jorge. **Um estudo para a identificação das áreas de investigação em ensino a distância consideradas prioritárias em Portugal.** Disponível em: <<http://eft.educom..pt/index.php/eft/article/view/299/172>> Acesso em: 19 de maio 2015.

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.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. p. 64.

MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de Pessoas no setor público e a repetição no setor privado**. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1614/Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%C3%ABlico%20e%20a%20reprodu%C3%A7%C3%A3o%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 de maio 2015.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.**

MOLON, Francielle da Silva, MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. Disponível em: <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Disponível em: 04 de maio 2015.

PERES, José A. de Souza. Serviço Público e Bem-Comum. In: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim et alli. **Estado e Administração Pública: reflexões**. Brasília: Funcep, 1987, p. 87 a 117. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc>. Acesso em: 19 de maio 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ. **Lei Ordinária nº 348/1987 de 15 de dezembro de 1987**. Adota o Plano de Classificação de Cargos e Funções (PCC) da Câmara de Vereadores de Gravataí, estabelece o respectivo plano de pagamento e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/rs/g/gravatai/lei-ordinaria/1987/35/348/lei-ordinaria-n-348-1987-adota-o-plano-de-classificacao-de-cargos-e-funcoes-pcc-da-camara-de-vereadores-de-gravatai-estabelece-o-respectivo-plano-de-pagamento-e-da-outrasprovidencias>>. Acesso em: 17 de maio 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SCHELSINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p. ISBN 9788525600691. Download da publicação.

SILVA, Flavia Martins André da. **Poderes basilares da Administração Pública - Artigo 37 da Constituição Federal.** Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2636/Poderes-basilares-da-Administracao-Publica-Artigo-37-da-Constituicao-Federal>>. Acesso em: 22 de abril 2015.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão Por Competências no Serviço Público: Uma estratégia em Gestão.** Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71371/000871432.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. **Evolução dos Recursos Humanos: é uma situação real?** Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/06/raesed06_artigo02.pdf>. Acesso em 04 de maio 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração – PNAP.** Brasília: CAPES, 2009.

10) Você se sente satisfeito com a Gestão de Pessoas da Câmara Municipal de Gravataí? Por quê? O que poderia ser feito para você ficar mais satisfeito?

11) Você poderia citar algumas práticas e políticas de Gestão de Pessoas que são realizadas pela Câmara Municipal de Gravataí atualmente?

12) Que tipos de ações/atividades de Gestão de Pessoas você acha que mais te estimulam a querer crescer profissionalmente?

13) Que dicas e sugestões você daria aos gestores da Câmara Municipal de Gravataí para que os servidores se sintam mais satisfeitos e realizados?

14) Comente como gostaria que fosse a Gestão de Pessoas na Câmara Municipal de Gravataí:

APÊNDICE B - DECRETO LEGISLATIVO Nº 0006/2014



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

CÂMARA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ

Av. Dr. José Loureiro da Silva, 2597 - CEP 94010-001 Fone: (51) 8484-8800 Fax: (51) 3484-8640

0000F23E0007A32FCC03853A0000279B

DECRETO LEGISLATIVO Nº 0006/2014

Altera o modelo do boletim de merecimento e as instruções para seu preenchimento dispostos no parágrafo único do artigo 8º do Decreto Legislativo nº 013/1988.

O PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE GRAVATAÍ.

FAÇO SABER que a Câmara Municipal aprovou e eu promulgo o seguinte

DECRETO LEGISLATIVO

Art. 1º - Fica modificado o modelo do Boletim de Merecimento e as instruções para seu preenchimento constantes do parágrafo único do artigo 8º do Decreto Legislativo nº 013/1988.

Art. 2º - A alteração introduzida pelo presente Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Câmara Municipal, 23 de julho de 2014.

Vereador Eyandro Soares,
Presidente.