

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MURILO MEDEIROS BALDESSAR

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL DAS PREFEITURAS DA AMREC**

CRICIÚMA

2013

MURILO MEDEIROS BALDESSAR

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL DAS PREFEITURAS DA AMREC**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção de grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

CRICIÚMA

2013

MURILO MEDEIROS BALDESSAR

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL DAS PREFEITURAS DA AMREC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de Pesquisa em Contabilidade Pública.

Criciúma, 10 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Jonas Brolese - Especialista - (UNESC)

Prof. Leonel Pereira - Especialista - (UNESC)

Aos meus pais, Paulo Jaime Baldessar e Lourdes Medeiros Baldessar, e aos meus irmãos, por me apoiarem e estarem presentes na realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças e fé para realizar essa pesquisa e concluir meu curso, me ajudando a ter esperanças de um futuro promissor.

A minha família, que com seu carinho e dedicação, me ajudou e me incentivou a realizar mais um sonho de vida e que, tenho certeza, me apoiará sempre em minhas escolhas e que torce por meu sucesso profissional.

Aos funcionários dos Setores Pessoais das Prefeituras pesquisadas que contribuíram com a elaboração deste trabalho.

A todos os professores e à coordenação do curso, pelo apoio e pelo conhecimento compartilhado, ao longo da minha jornada acadêmica.

A todos os colegas de classe, por compartilhar comigo todos esses anos e pelo companheirismo e amizade dedicados desde então.

Ao meu professor e orientador Everton Perin, meu agradecimento especial, por dividir comigo seu conhecimento e experiência profissional, contribuindo para a melhor realização deste trabalho.

“Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo”.

Ronald T. Laconte

RESUMO

BALDESSAR, Murilo Medeiros. **Gestão Pública Municipal: uma análise das funções do Departamento de Pessoal das Prefeituras da AMREC**, 2013, p. 87. Orientador: Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O Planejamento Estratégico no setor de Recursos Humanos é de essencial importância para uma gestão pública eficiente. A questão abordada torna-se relevante já que os órgãos públicos necessitam de um governo cada vez mais atuante e responsável. Desta maneira a área de gestão de pessoas é de suma importância neste sentido, já que é responsável pelas pessoas que trabalham para a organização pública. De qualquer forma, o planejamento é importante em qualquer organização, mas precisa ser mais valorizado no setor público. Deste modo, este estudo tem por objetivo verificar como os municípios da Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina – AMREC atuam no departamento de pessoal. Para tanto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica descrevendo os principais conceitos referentes à Administração Pública, com ênfase na Gestão de Pessoas e nos modelos de Planejamento Estratégico no setor público, e um estudo de caso, onde foram aplicados questionários nos municípios que correspondem a AMREC para a verificação do perfil do setor e sobre a existência do Planejamento Estratégico no departamento de pessoal destes municípios. Por meio deste estudo verificou-se que as Prefeituras reconhecem a importância do Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas no setor público, mas a maioria delas não possui esse planejamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Setor Público.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Municípios da AMREC.....	60
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário	63
Gráfico 2 – Gênero dos respondentes do questionário	64
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes	65
Gráfico 4 – Período de exercício do cargo/função dos respondentes	66
Gráfico 5 – Vínculo no órgão municipal dos respondentes	67
Gráfico 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas	68
Gráfico 7 – Quantos colaboradores possuem o governo do seu município	69
Gráfico 8 – O percentual de funcionários públicos	70
Gráfico 9 – Importância em gestão de pessoas no setor público	71
Gráfico 10 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público	74
Gráfico 11 – Avaliação dos que possuem Planejamento Estratégico	75
Gráfico 12 – Principal vantagem	76
Gráfico 13 – Qual o motivo de sua não aplicação	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário	62
Tabela 2 – Gênero dos respondentes do questionário.....	63
Tabela 3 – Nível de escolaridade dos respondentes.....	64
Tabela 4 – Período de exercício do cargo/função dos respondentes.....	65
Tabela 5 – Vínculo no órgão municipal dos respondentes	67
Tabela 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas	68
Tabela 7 – Quantos colaboradores possuem o governo do seu município.....	69
Tabela 8 – Importância em gestão de pessoas no setor público.....	71
Tabela 9 – Avaliação das afirmações sobre gestão de pessoas no setor público.....	72
Tabela 10 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público	73
Tabela 11 – Avaliação dos que possuem Planejamento Estratégico	75
Tabela 12 – Principal vantagem	76
Tabela 13 – Qual o motivo de sua não aplicação.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMSESC	Associação dos Municípios do Sul do Estado de Santa Catarina
AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
FPM	Fundo Constitucional de Participação dos Municípios
CFEM	Contribuição Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
PBDEE	Plano Básico de Desenvolvimento Ecológico-Econômico
SDM	Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente
COMENS	Conselhos Municipais de Entorpecentes
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 FORMAS HISTÓRICAS DE ADMINISTRAÇÃO	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	22
2.4 ADMINISTRADOR PÚBLICO.....	23
2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA	25
2.6 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	26
2.6.1 Conceito de Gestão	27
2.6.2 A importância da Gestão de Pessoas no Setor Público	28
2.6.3 A Relação das Pessoas nos Serviços Públicos	32
2.6.4 Conceito de Agente Público e sua Classificação	33
2.6.5 Formas de Provimento de Cargos e Empregos Públicos	36
2.6.6 Acúmulo de Cargos e Empregos Públicos	41
2.6.7 Estabilidade no Cargo e Estágio Probatório	42
2.7 ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO	44
2.7.1 Variáveis de Análise Organizacional	45
2.7.2 Modelo de Gestão: Definições e Assimilação Crítica dos Conceitos	46
2.8 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO.....	46
2.8.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Setor Público	47
2.8.2 Planejamento Estratégico Geral e no Setor Público	49
2.8.3 Etapas do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	50
2.8.4 Planejamento Tático e Operacional de Recursos Humanos	50
2.8.5 Condicionantes do Planejamento de Recursos Humanos	51
2.8.6 Modelo de Planejamento de Recursos Humanos	52
2.8.6.1 Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto.....	52

2.8.6.2 Modelo Baseado em Funções Administrativas.....	53
2.8.6.3 Modelo de Substituição de Atividades e Funções	54
2.8.6.4 Modelo de Planejamento Integrado.....	55
3 METODOLOGIA	56
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMREC.....	59
4.1.1 População.....	61
4.1.2 Instrumento e procedimentos de coleta de dados	61
4.1.3 Tratamento dos dados	61
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	62
4.2.1 Faixa etária dos respondentes do questionário.....	62
4.2.2 Gênero dos respondentes do questionário.....	63
4.2.3 Nível de escolaridade dos respondentes do questionário.....	64
4.2.4 Período de exercício do cargo/função dos respondentes do questionário....	65
4.2.5 Vínculo no órgão municipal dos respondentes do questionário.	66
4.2.6 Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas.....	67
4.2.7 Quantos colaboradores possuem o governo do seu município.	68
4.2.8 O percentual de funcionários públicos.....	70
4.2.9 Importância em Gestão de Pessoas no Setor Público.	71
4.2.10 Avaliação das afirmações sobre Gestão de Pessoas no Setor Público. ...	72
4.2.11 Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público.....	73
4.2.11.1 Avaliação dos respondentes que responderam que existe um modelo de Planejamento Estratégico em seu município.....	74
4.2.11.2 Principal vantagem.....	76
4.2.11.3 Qual o motivo de sua não aplicação.	77
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE.....	84

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo a análise das funções do Departamento de Pessoal das Prefeituras da AMREC. O planejamento estratégico na área de recursos humanos visa o bom desempenho do órgão público como um todo, e saber como fazer um planejamento estratégico é essencial para uma administração eficiente. Nessa pesquisa o que será analisado foca-se no desenvolvimento humano da instituição e na sua eficácia para que haja um bom desempenho na esfera da Administração Pública.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O Tema proposto na pesquisa é a análise das funções do Departamento de Pessoal das Prefeituras da AMREC. Atualmente este tema é bastante recorrente, pois a necessidade de planejamento estratégico é fundamental para que haja uma boa administração de pessoal. O Planejamento Estratégico visa uma melhor gerência no setor de Recursos Humanos da instituição, pois a administração de pessoal é importante para a vida da uma organização, haja vista que suas funções na Administração Pública são necessárias para melhor funcionalidade da instituição. O setor de Recursos Humanos é responsável pela contratação, demissão e direitos dos trabalhadores, entre outros e é de suma importância que exista planejamento em suas funções.

A Gestão de Pessoas é essencial principalmente porque gerencia a administração dos funcionários dentro da organização para que essas pessoas possam contribuir para uma boa administração pública, sendo que as mesmas devem desempenhar um papel fundamental e de extrema competência e ética. O Planejamento Estratégico é complementar nesse aspecto, pois auxilia na melhor decisão e correta execução das funções dentro de uma organização. A Gestão de Pessoas nos serviços públicos tem uma função importante dentro das organizações

públicas e por isso deve ser bem planejada e funcionar de maneira eficiente dentro da administração pública.

A gestão de pessoas tende a tornar-se um dos mais importantes setores da administração por isso seus agentes devem estar preparados e qualificados para essa mudança, principalmente nos setores públicos. Com a modernização do mundo também faz-se necessário uma mudança nas pessoas e é essencial que os administradores ajam com maior competência e maturidade na gestão pública. Para isso setores como Recursos Humanos devem estar preocupados com a boa administração e por isso planejar sua administração para obtenção dos melhores resultados e para uma administração baseada nos princípios éticos regidos pela Carta Magna.

O intuito deste trabalho é exemplificar alguns dos modelos de planejamento estratégico aplicados ao setor de Recursos Humanos para auxiliar a administração municipal no melhor desempenho de suas funções administrativas, fazendo uma análise aprofundada das funções do Departamento de Pessoal das Prefeituras da AMREC.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral deste consiste em identificar as funções do Departamento de Pessoal das Prefeituras da AMREC e analisar se existe planejamento estratégico nos órgãos pesquisados.

Os objetivos específicos para alcançar o objetivo geral são:

- Descrever, conforme literatura específica aspectos relacionados à Administração Pública, com ênfase na gerência de RH e departamento de pessoal;
- Abordar conteúdo sobre Gestão Pública e Planejamento Estratégico;
- Identificar, por meio de questionário, as principais funções exercidas pela gestão de RH e departamento de pessoal e sobre o planejamento estratégico na área de gestão de pessoas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gerência de RH e departamento de pessoal são necessárias para a vida de uma organização pública, dada a sua importância para que a administração possa gerir de forma eficiente as pessoas, uma vez que são imprescindíveis para o órgão público. O planejamento estratégico na área de gestão de pessoas torna-se dessa maneira essencial para o setor de Recursos Humanos, sendo que aponta uma melhor administração de pessoal dentro do órgão público.

Assim, este visa a análise e estudo de alguns mecanismos de administração de Recursos Humanos e sobre o planejamento estratégico na gestão de pessoas dentro da organização, com o objetivo de refletir sobre o que existe no setor, tanto nos aspectos mais relevantes e importantes, quanto nos que precisam ser melhorados.

Sob muitos aspectos, o assunto administração de pessoal é importante para a vida da empresa, pois qualquer modificação em seu quadro, por mais simples que seja, estará vinculada a essa área. A contratação de um funcionário ou sua demissão, ocorrida de forma indevida, poderá gerar desgaste à empresa, tanto por parte do relacionamento empregado, quanto do empregador, bem como possível contingência trabalhista. Além disso, por ser um departamento que muitas vezes se utiliza de “dinheiro vivo”, poderá, por muitos caminhos, ocultar fraudes e desvios. (SILVA JÚNIOR, 2000, p. 27)

O estudo em questão justifica-se por sua relevante importância para a administração pública de maneira a possibilitar um estudo específico e detalhado sobre o setor analisado. As organizações já conseguem perceber que a área de Recursos Humanos é uma grande aliada para a definição de estratégias, reestruturação de conceitos e implementação de novas tecnologias. O RH pode facilitar a criação de ambientes capazes de suportar mudanças e preparar gestores para lidar com o capital intelectual, competência cada vez mais exigida no mundo organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo explana-se o tema proposto no referido trabalho, destacando-se a importância do mesmo para a Administração Pública e para os gestores responsáveis pelos recursos humanos dentro da organização. Enfatiza-se também o problema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa teórica do referente estudo.

2.1 FORMAS HISTÓRICAS DE ADMINISTRAÇÃO

A Administração Pública no Brasil, em sua evolução, passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

Na Administração Pública patrimonialista, que é a competente dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O modelo em questão mostra que o patrimônio do Estado embaraça-se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como prebendas (ocupações lucrativas e de pouco trabalho). A corrupção e o nepotismo são próprios a esse tipo de administração.

Numa gestão do tipo patrimonialista o *quadro administrativo* é constituído de dependentes pessoais do gestor (familiares ou funcionários pessoais) ou de parentes, amigos (favoritos), ou ainda por pessoas que lhe estejam ligadas por um vínculo de fidelidade (troca de favores). As relações que dominam o quadro administrativo não são as do dever ou a disciplina objetivamente ligada ao cargo, mas à fidelidade pessoal do servidor ao gestor (WEBER, 1989, p. 131).

A Administração Pública burocrática aparece para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios intrínsecos a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a

profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional legal. Os controles administrativos funcionam para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus processos. São sempre necessários controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos (GRANJEIRO et al, 1998, p. 54).

A administração pública gerencial mostrar-se como solução para estes problemas da burocracia. Nela prioriza-se a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Procura-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e também aumentar o comando do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão torna-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

O seguinte princípio é a **participação da população no governo**, mediante a transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades. Neste caso, os governos transferem o controle dos serviços públicos às comunidades, porém não sua responsabilidade final de garantir que os serviços sejam prestados. Trata-se de remover os obstáculos existentes ao controle social, encorajar as comunidades organizadas a dirigirem os serviços que lhes são prestados, oferecer estímulos necessários e transferir os recursos requeridos para enfrentar os problemas ao nível de cada comunidade (GRANJEIRO et al, 1998, p. 63-64).

(...) a **descentralização** se destaca como um dos princípios básicos da *reinvenção* do governo, dado que, em relação ao regime centralizado, este pode responder com maior rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades de seus clientes; é mais eficiente, inovador, produtivo e mais comprometido com os resultados. Para descentralizar as organizações públicas, indispensável é a adoção de uma administração genuinamente participativa, que confira maior responsabilidade e poder decisório aos níveis locais da máquina pública. Esse processo pressupõe uma maior cooperação e confiança entre a gerência e os servidores públicos, uma organização hierárquica mais horizontal, o emprego de novos métodos de trabalho em equipe, o estímulo a inovação de baixo para cima e a capacitação direcionada dos funcionários envolvidos (GRANJEIRO et al, 1998, p. 65-66).

Hoje, o modelo gerencial na Administração Pública vem se consolidando cada vez mais, com a modificação de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços, entre outros. O novo modelo sugere promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser conceituada, em sentido mais amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos encarregados de realizar a atividade administrativa tendo em vista à satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado.

Como objeto do Direito Administrativo, a administração pública compreende as atividades de caráter decisório e executório destinadas ao atendimento direto, imediato e concreto das necessidades públicas. Necessário alertar que o vocábulo “*necessidade*” abrange toda e qualquer situação cujo atendimento seja do interesse público, partindo da simples *utilidade*, passando pela *necessidade* propriamente dita, e chegando até a *urgência*. Embora possa parecer simples e clara a delimitação do conteúdo da atividade administrativa do Estado, o sentido da expressão *administração pública* que acabamos de ler é **objetivo**, mas ele pode ser enfocado também para o parâmetro **subjetivo** (BLANCHET, 2006, p. 39).

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. “As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional” (MAXIMIANO, 2008, p. 5-6).

Deste modo, a atividade administrativa pode ser entendida como a gestão dos interesses distintos da comunidade, pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização, e distintos pela junção de dois princípios caracterizadores do regime jurídico-administrativo: supremacia do interesse público e indisponibilidade do interesse público.

É o Estado quem, por definição, juridicamente encarna os interesses públicos. O Direito Administrativo é um ramo do Direito Público. Ocupa-se, então, de uma das funções do Estado: a função administrativa. Cumpre, portanto, identificá-la para clarear o objeto de estado do Direito Administrativo. (MELLO, 2006, p. 27).

O direito administrativo brasileiro, em síntese, pode ser entendido como o conjunto de princípios jurídicos que regem a atividade administrativa, as entidades, os órgãos e os agentes públicos, objetivando o pleno atendimento das necessidades da coletividade e dos fins desejados pelo Estado. “O Direito Administrativo é o ramo do Direito Público que disciplina o exercício da função administrativa, e os órgãos que a desempenham (MELLO, 2006, p. 29)”.

Partindo para um conceito descritivo, que abrange a Administração Pública em sentido objetivo e subjetivo, definimos o Direito Administrativo como o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública. (DI PIETRO, 2005, p. 52).

A Administração Pública está subordinada aos princípios de direito administrativo e, em especial, aos princípios básicos instituídos no art. 37, caput, da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), além dos que decorrem do sistema constitucional (proporcionalidade, razoabilidade, segurança jurídica, entre outros).

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão Administração Pública: a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se tripartite a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2005, p. 54).

O direito Administrativo nasceu sob a égide do Estado liberal, em cujo seio se desenvolveram os princípios do individualismo em todos os aspectos, inclusive o jurídico: paradoxalmente, o regime administrativo traz em si traços de autoridade, de supremacia sobre o indivíduo, com vistas à consecução de fins de interesse geral (DI PIETRO, 2005, p. 65).

A função administrativa possui aspecto subjetivo e objetivo. O objetivo consiste na execução de atividades administrativas, com o objetivo de alcançar os interesses públicos. Sendo que o subjetivo seria quem exerce a administração de fato, ou seja, os órgãos, agentes e pessoas jurídicas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O direito administrativo ganha maior importância no cenário jurídico na mesma proporção em que a sociedade civil e as instituições que a representam escolhem um controle mais efetivo e eficaz da atividade administrativa.

Moraes (2004, p. 313), aborda a Administração Pública como:

a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a lei atribui o exercício da função administrativa (...).

Na medida em que o Brasil se democratizou, ganhou o direito administrativo maior amplitude de aplicação, e no cenário jurídico nacional reascenderam debates em torno de questões de interesse desse ramo do direito público. A modernização do Estado igualmente contribui para o desenvolvimento do direito administrativo, e sua importância é realçada ainda mais nos dias que correm.

O direito administrativo é, em consequência, extremamente dinâmico, não só porque tem que evoluir para poder atender às novas exigências que se impõem pela evolução do meio social, como também diz respeito a uma área extremamente movediça, qual seja, a da prestação de atividades aos administrados. Por consequência, fica na dependência de um direito que se volte à regulamentação do funcionamento do Poder Executivo, mais do que a sua própria estrutura ou organização, já que esta é ditada em parte pelo direito constitucional (BASTOS, 2002, p. 13).

Em síntese, o direito administrativo, pode ser entendido como o conjunto de princípios jurídicos que regem a atividade administrativa, as entidades, os órgãos e os agentes públicos, objetivando o perfeito atendimento das necessidades da coletividade e dos fins desejados pelo Estado.

Os valores constitucionais também exercem influência direta sobre o Direito Administrativo, na medida em que este procura reproduzi-los no seu ordenamento administrativo. Portanto, não se trata de um Direito neutro que pretensamente regularia uma burocracia também absolutamente neutra, totalmente desprovida de valores. Pelo contrário o Direito Administrativo varia segundo as concepções de Estado, eis que não é o mesmo, seguramente, num Estado autoritário e num Estado democrático (BASTOS, 2002, p. 18).

Tradicionalmente o direito administrativo é classificado como o ramo de direito público interno, no qual também se situam o direito constitucional, o tributário, o penal, o processual civil e o processual penal, ao lado de outros conhecidos mais recentemente, como ambiental, eleitoral e urbanístico, diferentemente, portanto, dos ramos do direito privado: civil, comercial e do trabalho.

2.4 ADMINISTRADOR PÚBLICO

É indispensável ressaltar que as atividades desenvolvidas pela Administração Pública devem se regular pela observância das normas legais, bem como os princípios que a norteiam, sendo que os atos praticados pelo administrador pertencem a toda a sociedade e não somente a ele.

O dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho (CARVALHO FILHO, 2011, p. 62).

Deste modo, o controle da legalidade e validade dos seus atos torna-se indispensável e obrigatório. E neste sentido, cabe ao administrador conhecer e aplicar os princípios que regem as relações públicas. Assim, o administrador público tem sua ação enquadrada na lei. Ele possui responsabilidades com os bens do povo, então não poderá ultrapassar os limites da lei, pois estará agindo com excesso de poder.

Se, enfim, ao administrador é outorgado poder para atuar sempre que seu objetivo for o atendimento de uma necessidade pública, o que efetivamente ocorre em caso de desapropriação, por exemplo, é a outorga, ao agente da Administração, do poder de retirar do patrimônio particular o bem objeto da expropriação, mas não simplesmente porque ele teria constante e incondicionalmente tal poder. O poder existe para ser utilizado somente quando surge uma necessidade pública concreta, pois com esta nasce também, concomitantemente, o dever de ação do administrador. Somente para e na medida e condições necessárias para cumprir o dever (atender a necessidade) legitima-se o exercício do poder. É por estas razões, por exemplo, que o administrador não pode deixar de expropriar um bem necessário para fins de interesse público; também não pode expropriar determinado bem se inexistente necessidade pública a ser com ele satisfeita; como igualmente não pode desapropriar menos, nem mais, que o necessário para atendimento da situação de interesse público. O evento concreto determinante do surgimento da necessidade pública é o que se denomina “motivo de fato”, figura a ser estudada em capítulo específico. O motivo de fato deve coincidir com o motivo legal (previsto na lei como legitimador da conduta concernente ao mandamento da norma pertinente). Pode-se figurativamente considerar que o motivo de fato seria o “estopim” do exercício da competência (BLANCHET, 2006, p. 49).

O poder de agir tem significado de dever, para o Administrador Público, pois, como um gestor dos interesses coletivos, ele tem a obrigação de exercer seu poder de agir a fim de beneficiar a comunidade. O administrador público deve realizar suas atividades de modo eficiente, pois é um agente que visa alcançar os objetivos que beneficiem a coletividade.

O administrador não é dono dos bens sobre os quais faz incidir a sua atuação. Deles cuida como um administrador comum o faz com relação aos bens que tem sob a sua guarda. No entanto, não pode praticar atos de disponibilidade (BASTOS, 2002, p. 12).

Além do mais, o ordenamento jurídico estabelece que o administrador público, no que se alude ao desempenho de suas funções, observe certas regras de cumprimento obrigatório. Trata-se dos deveres do administrador público, que podem ser divididos em três deveres principais: o dever de probidade, o dever de prestar contas e o dever de pautar seus serviços com eficiência.

Dentre os deveres do administrador, alguns sobressaem por sua relevância, mas também pela frequência com que se verificam na prática. O **dever de eficiência** envolve a rapidez, a habilidade, o desempenho e conseqüente rendimento funcional e as demais noções com estas relacionadas. O **dever de probidade** diz respeito à integridade de caráter do agente e à legitimidade de seus atos. Atos praticados com vício de improbidade acarretam as seguintes

consequências estabelecidas pela Constituição e pela lei: a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento do Erário (CR/88, art. 37, § 4º); dão ensejo à impetração de ação penal (legislação penal), ou de ação popular (Lei 4.717/65) (BLANCHET, 2006, P. 49).

Cabe ao administrador público o dever de probidade, pois o mesmo deve realizar suas atividades, sempre e sob qualquer hipótese, em conformidade com os princípios da moralidade e da legalidade. O dever da eficiência também torna-se primordial, já que o administrador deve desenvolver suas atividades com rendimento e presteza dentro da organização pública.

2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA

A Administração Direta corresponde à atuação direta pelo próprio Estado por suas entidades estatais: União, Estados-Membros, Municípios e Distrito Federal. A primeira é dotada de soberania, as demais, de autonomia política, administrativa e financeira. Segundo Mazza et al (2011, p.41), “*Administração Pública Direta*: é composta pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, bem como os seus Ministérios e Secretarias”.

Conforme o inc. I do art. 4.º do Dec.-lei 200/67, a Administração direta federal se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. Portanto, na esfera federal, os órgãos inseridos na estrutura da Presidência da República e na estrutura dos Ministérios compõem a Administração direta (MEDAUAR, 2008, p. 61).

A Administração indireta é integrada por pessoas jurídicas de direito público ou privado, criadas ou instituídas a partir de lei específica: autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, como também associações e consórcios públicos. Há, ainda, as chamadas entidades privadas que concorrem com o Estado para a realização de atividades de interesse social. São as chamadas paraestatais: serviços sociais autônomos, entidades de apoio, organizações sociais e organizações da sociedade civil.

Segundo o art. 4.º, inc. II, do Dec.-lei 200/67 (com alterações posteriores), a Administração indireta compreende as entidades dotadas de personalidade jurídica própria que estão indicadas nas suas alíneas. Assim, em cada nível de Administração, o conjunto dessas entidades personalizadas forma a Administração indireta desse nível. Há, portanto, Administração indireta federal, Administração indireta estadual e Administração indireta municipal, se a dimensão do Estado-membro e do Município comportar (MEDAUAR, 2008, p. 67).

Andrade (2002) contextualiza que na Administração Direta são prestados serviços públicos diretamente à coletividade, na qual se reconhece que os mesmos são essenciais para a sobrevivência de todo social e, também do próprio Estado.

Administração Pública Indireta: é o conjunto de pessoas administrativas (têm personalidade jurídica própria) vinculadas à Administração Direta que irão desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada. É composta pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. Alguns autores acrescentam a este rol as agências reguladoras e agências executivas (MAZZA et al, 2011, p.41).

Na Federação, Estados e Municípios, conforme artigo 37, inciso XIX da Constituição Federal vigente, as entidades da Administração Pública Indireta são dotadas de personalidade jurídica própria, contendo também um poder de decisão próprio.

2.6 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A administração de recursos humanos difere bastante de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode observar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros. Dessa maneira, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário ficar atento para uma realidade distinta daquela já consagrada nas organizações privadas.

Agentes são pessoas físicas que, conforme o próprio termo denuncia, **agem** em nome da Administração Pública. O verbo **agir** deve ser aqui entendido em sua acepção jurídico-administrativa e em seu mais amplo sentido. O sentido **amplo** nos informa que o agente não apenas “*age*” fisicamente, mas também “*pensa*” em lugar e em favor da Administração (considerada esta não simplesmente como estrutura administrativa, mas como ente responsável pelo atendimento do interesse público). No exercício da competência discricionária, por exemplo, o agente *raciocina* em nome do Estado a fim de buscar a melhor solução para o caso concreto, uma vez que esta não foi abstratamente prevista pela lei. A acepção **jurídico-administrativa** do vocábulo nos alerta para o sentido técnico-jurídico do termo, afastando-nos das particularidades ajurídicas de seu significado. Não basta ao agente agir simplesmente. A ação deve ser pautada pelos princípios de Direito Administrativo (BLANCHET, 2006, p. 21).

A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

2.6.1 Conceito de Gestão

Gestão significa administração, gerenciamento. Haverá gestão onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, que precise ser gerida ou administrada. O objetivo da gestão é de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2010, p. 17).

A gestão envolve todo um conjunto de trâmites que são levados em consideração para se resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa, de um negócio ou de um órgão público.

2.6.2 A importância da Gestão de Pessoas no Setor Público

Gestão de Pessoas, atualmente falando, são as pessoas que ingressam, permanecem e cooperam na organização, independente da sua posição na hierarquia da empresa ou tarefa que executam e são considerados recursos humanos.

No setor público, em face dessa peculiaridade, ao par da prestação de serviços públicos de qualidade em respeito aos seus destinatários efetivos, o contribuinte precisa ser convencido de que os recursos públicos advindos de sua contribuição, e que não atendam à demanda específica sua, serão bem-aplicados em benefício de segmentos carentes; e essa atenção às necessidades específicas de outrem deve, em larga medida, estar associada à minimização de potencial prejuízo à sociedade como um todo (onde se inclui o contribuinte). Assim, ainda que um contribuinte não utilize o sistema público de educação, por exemplo, sua parcela de esforço para a manutenção da oferta desse serviço deve ser motivada pelo impacto que finalisticamente proporciona na sociedade, como um todo em termos de desenvolvimento (BERGUE, 2010, p. 19).

Os indivíduos que compõem o quadro de funcionários de uma organização são a base principal da administração de recursos humanos que significa laborar com pessoas que participam da organização.

Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 5-6).

Chiavenato define o termo Gestão Pessoas:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004, p. 6-7).

Relacionada à gestão de pessoas tornou-se clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que ocorrem nas organizações, de maneira a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na empresa, e proporcionar condições para a realização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão do Capital Humano* (GIL, 2001, p. 17).

A área de gestão de pessoas deve ser a possuidora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo também coordenar os esforços para prover as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Incluindo assim a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser indispensáveis.

A expressão *Gestão de Pessoas* visa substituir *Administração de Recursos Humanos*, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo *Administração de Recursos Humanos* é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da *Gestão de Pessoas*, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2001, p. 17-18).

Para que seja implementada a gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no intuito de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para fim a importância da percepção da dimensão do que denominamos de gestão de pessoas e do esforço a ser empreendido

para a implantação dessas mudanças. “A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função” (DAVEL et all, 2007, p. 50).

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Até há muito pouco tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes positivos da administração (CHIAVENATO, 2003, p. 80-81).

O responsável pela gestão estratégica de pessoas necessita estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de finalidade e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas, sendo engajado para realmente implementar esse tipo de gestão de forma eficiente.

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 51).

O Planejamento de recursos humanos tem em vista sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, objetivando supri-las com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa da organização.

A fim de atingir certos objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força. À medida que as organizações são bem-sucedidas no alcance dos objetivos, elas tendem a sobreviver e a crescer. Ao

crescer, as organizações necessitam de maior número de pessoas para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas capazes de supervisionar e gerenciar outras. Todas essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, naturalmente perseguem objetivos individuais diferentes dos objetivos daquelas que originalmente formaram as organizações. Isso faz com que, gradativamente, os objetivos organizacionais formulados originalmente distanciem-se cada vez mais dos objetivos individuais dos novos participantes que ingressam posteriormente (CHIAVENATO, 2003, p. 131-132).

Haja vista que as necessidades mudam ao longo do tempo, é preciso rever esse planejamento de forma periódica, sendo que os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas mudanças. A utilização contínua desse processo dará a adequação de como deve ser dimensionado o quadro de pessoal no serviço público.

A ARH funciona em um contexto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas tarefas dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH (CHIAVENATO, 2003, p. 21).

A valorização das pessoas dentro da organização implica em dar autonomia a elas para que possam atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de serem reconhecidas pelo bom desempenho, desta forma tentando harmonizar os interesses individuais e coletivos e promover a qualidade de vida.

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

A gestão da qualidade no serviço público passa, basicamente, pelo gerenciamento da administração pública e pela elaboração de um Planejamento Estratégico caracterizado pela participação de todos os seus integrantes.

As transformações ocorridas na função de “Recursos Humanos” ao longo dos tempos convidam os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. Considerar as questões subjetivas significa que toda pessoa: (a) tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; (b) que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; (c) que ele é historicamente construído; (d) que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e (e) que acaba por provocar mudanças no entorno (DAVEL et al, 2007, p. 33).

Toda a ação governamental, independentemente da área funcional de atuação, em maior ou menor grau, afeta as funções relativas à gestão de pessoas. Essa intensa relação exige dos profissionais da área de recursos humanos uma especial habilidade de interagir com os demais setores, a fim de conferir eficiência e eficácia às suas ações de planejamento, organização, direção e controle e relação à atuação das pessoas na organização.

2.6.3 A Relação das Pessoas nos Serviços Públicos

No mundo do trabalho, as transformações ocorridas, tem gerado uma necessidade maior de reflexões sobre seus impactos, e com isso têm surgido novas exigências diante de um contexto motivado por avanços tecnológicos, qualificação profissional e valorização intelectual. “Responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas” (DAVEL et al, 2007, p. 50).

As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos etc. -, as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as

organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento (CHIAVENATO, 2003, p. 13).

Desta forma, o novo contexto exige das organizações públicas novas formas de conviver com os desafios apresentados pela globalização, sendo que as organizações públicas precisam aprender a lidar com seus colaboradores para atingir o alto desempenho para a realização de suas atividades visando atingir seus objetivos e metas e assim tornar-se eficiente e eficaz na prestação de seus serviços ao cidadão.

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

Sendo que a gestão de recursos humanos no setor público atinge e extrapola suas atividades além das fronteiras físicas de sua estrutura, torna-se essencial a boa gestão de pessoas dentro dos setores públicos.

2.6.4 Conceito de Agente Público e sua Classificação

Toda pessoa física que, a qualquer título, exerce funções públicas é considerada agente público. O vínculo jurídico que une a pessoa física à pessoa política (União, Estados-Membros, Distrito Federal, Municípios) ou às entidades da Administração Indireta pode ser decorrente de eleição, nomeação, designação, contratação, convocação, delegação e o exercício pode ser gratuito ou remunerado. Exercendo função pública, é agente público. Os agentes públicos, conforme Meirelles (2005, p. 71), “são todas as pessoas incumbidas definitivamente ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal”.

Os *agentes públicos* são o que se convencionou denominar de *recursos humanos* no setor público. Agentes públicos são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) (BERGUE, 2010, p. 20).

O exercício da função pública, que é cometida ao órgão ou à própria entidade, é realizado por pessoas físicas: agentes públicos. Assim, considera-se agente público toda pessoa física vinculada, definitiva ou transitoriamente, ao exercício de função pública. Podem ser eles titulares de cargo (lugar a ser ocupado por pessoa física e integrante do órgão) ou apenas exercentes da função (função-atividade). A expressão “agentes públicos” substitui a antiga denominação “funcionários públicos”. De acordo com Mazza et all (2011, p. 85): “Agentes públicos são todas as pessoas que, de forma definitiva ou transitória, remuneradas ou não, servem ao Poder Público como instrumento de sua vontade”.

Agentes públicos – São todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Os agentes normalmente desempenham funções do órgão, distribuídas entre os cargos de que são titulares, mas excepcionalmente podem exercer funções sem cargo. A regra é a atribuição de funções múltiplas e genéricas ao órgão, as quais são repartidas especificamente entre os cargos, ou individualmente entre os agentes de função sem cargo. Em qualquer hipótese, porém, o cargo ou a função pertence ao Estado, e não ao agente que o exerce, razão pela qual o Estado pode suprimir ou alterar cargos e funções sem nenhuma ofensa aos direitos de seus titulares, como podem desaparecer os titulares sem extinção dos cargos e funções (MEIRELLES, 2005, p. 75).

Do sistema constitucional decorrem diversas espécies de agentes públicos:

a) agentes políticos; b) servidores públicos; c) empregados públicos; d) servidores temporários; e) agentes delegados; f) ocupantes de cargos em comissão; g) particulares em regime de delegação e colaboração; h) servidores militares.

Várias são as espécies de *agente público*: **agentes políticos** (atuam nos primeiros escalões do governo), **agentes honoríficos** (são convocados para atividades transitórias – *múnus público* -, tais como as de jurado, mesário eleitoral etc.), **agentes delegados** (são particulares aos quais é conferido o direito – e dever – de atuar em lugar do Estado no atendimento de situações de interesse público, tais como concessionários, permissionários, autorizados etc.), **agentes credenciados** (recebem credenciais do Poder Público para

representá-lo mediante relação jurídica de natureza diversa das anteriores), e, finalmente, **agentes administrativos**, agentes públicos que atuam em nome de *órgão* (da Administração direta) ou *entidade* (da Administração indireta) no exercício de atividades de conteúdo decisório e executório que tenham por escopo o atendimento direto, imediato e concreto de necessidades públicas (BLANCHET, 2006, p. 47-48).

Adotando como parâmetro a natureza do vínculo jurídico e o regime a que se submete a pessoa física exercente da função, temos: a) agentes políticos – os que exercem mandato eletivo ou funções primárias do Estado, percebem subsídios, atuam pelo Estado e praticam atos de governo, sujeitando-se a formas próprias de responsabilização e possuem prerrogativas especiais. São os Chefes do Executivo Federal (Presidente da República), Estadual (Governador), Municipal (Prefeito), além de Ministros, Membros do Judiciário e do Ministério Público. As prerrogativas podem ser, além do mandato para os primeiros, a vitaliciedade para os Magistrados e membros do Ministério Público; b) servidores públicos civis – incumbidos do exercício da função administrativa civil (não militar), regidos pelas normas dos arts. 39 e seguintes da Constituição Federal, podem receber subsídios ou vencimentos, quando ocupantes de cargos de provimento efetivo ficam sujeitos a regime estatutário (geral ou peculiar); c) servidores públicos militares – os que integram as carreiras militares dos Estados, do Distrito Federal e Territórios e das Forças Armadas (arts. 42 e 142, § 3º da CF/88); d) empregados públicos – ocupantes de emprego público, remunerados por salários e sujeitos às regras da Consolidação das Leis do Trabalho. Em regra, vinculados às entidades empresariais (empresas públicas e sociedades de economia mista) ou exercentes de funções que não sejam próprias de cargos públicos, mas desde que sujeitos às regras da Consolidação das Leis do Trabalho; e) servidores temporários – contratados para atender a situações transitórias, excepcionais (art. 37, inciso IX, da CF/88).

2.6.5 Formas de Provimento de Cargos e Empregos Públicos

Ressalvadas as hipóteses de investidura (provimento) para cargos eletivos (como o de parlamentares, do Chefe e Vice do Executivo), exigem os princípios da isonomia, da moralidade administrativa e da eficiência que a Administração Pública, em regra, recrute os seus agentes por meio de concurso público; concurso de provas ou de provas e títulos (art. 37, inciso II da CF/88).

A Constituição Federal é intransigente em relação à imposição à efetividade do princípio constitucional do concurso público, como regra a todas as admissões da Administração Pública, vedando expressamente tanto a ausência deste postulado, quanto seu afastamento fraudulento, por meio de transferência de servidores públicos para outros cargos diversos daquele para o qual foi originalmente admitido (MORAES, 2004, 136).

Medauar (2008, p. 263) afirma que: “Segundo o art. 37, II, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, salvo o cargo em comissão”.

A Constituição estabelece o princípio da ampla acessibilidade aos cargos, funções e empregos públicos aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei (art 37, I), mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvada a nomeação para cargos de provimento em comissão, assim declarados em lei, nos quais são livres a nomeação e a exoneração (art. 37, II) (MELLO, 2006, p. 257).

A exigência do concurso não se aplica aos cargos declarados em lei de livre nomeação ou provimento, como também pode ser dispensada para a excepcional contratação de servidores temporários (art. 37, incisos V e IX da CF/88). As funções de confiança (direção, chefia e assessoramento) não exigem concurso, já que acessíveis apenas aos servidores de carreira (art. 37, inciso V da CF/88, com redação dada pela EC 19/98). As contratações por tempo determinado (art. 37, inciso IX da CF/88) somente são admitidas por atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, e quando possível devem exigir seleção pública (Lei n. 8.745/98). Por fim,

excepcionando a regra do concurso obrigatório, prevê a Constituição Federal (art. 198, § 4º) a possibilidade da contratação de agentes comunitários de saúde e de agentes de combate às endemias, por mero processo seletivo público (Lei n. 11.350/2006).

Observe-se, por fim, que a exigência de prévia aprovação em concurso é para os cargos de provimento efetivo, ou seja, não temporário, não condicionado a uma relação de confiança entre o nomeado e seus superiores hierárquicos. Daí por que é dispensada para o preenchimento dos cargos declarados em lei de provimento em comissão, cuja principal característica é a confiabilidade que devem merecer seus ocupantes, por isso mesmo nomeáveis e exoneráveis livremente (CF, art. 37, II), e destinados apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (CF, art. 37, V). Como vimos, um parcela desses cargos em comissão será preenchida por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei (CF, art. 37, V). Nestas hipóteses, a nomeação, embora livre, fica condicionada à observância dos requisitos previstos na lei federal, estadual, distrital ou municipal (MEIRELLES, 2005, p. 434).

O processo seletivo deve ser de provas ou de provas e títulos e poderá estabelecer requisitos que respeitem a natureza das atividades, observados os princípios do art. 37, caput, da Constituição Federal. A referida lei veda, salvo em hipóteses excepcionais, a contratação temporária ou terceirizada daqueles agentes públicos.

O que a Lei Magna visou com os princípios da acessibilidade e do concurso público foi, de um lado, ensejar a todos iguais oportunidades de disputar cargos ou empregos na *Administração direta e indireta*. De outro lado, propôs-se a impedir tanto o ingresso sem concurso, ressalvadas as exceções previstas na Constituição, quanto obstar a que o servidor habilitado por concurso para cargo ou emprego de determinada natureza viesse depois a ser agraciado com cargo ou emprego permanente de *outra natureza*, pois esta seria uma forma de fraudar a razão de ser do concurso público (MELLO, 2006, p. 257-258).

É livre a participação nos concursos públicos, mas desde que atendidas as exigências impostas por lei, repetidas ou não no edital (ou regulamento). O acesso ao cargo ou emprego tanto exigem do candidato a satisfação de requisitos subjetivos (dizem respeito ao candidato, a escolaridade, exames de saúde, etc) como também exigem o atendimento de requisitos objetivos (dizem respeito às funções, como as provas de conhecimentos). As condições para a participação devem estar previstas em

lei e devem respeitar as peculiaridades das funções próprias do cargo ou emprego público. Há requisitos para o concurso (para a participação e que devem estar previstos no edital ou no Regulamento) e há requisitos próprios do cargo ou emprego (previstos em lei e fixados de acordo com as funções – arts. 37, II e 39 § 3º da CF/88).

Em conclusão, a investidura em cargos ou empregos públicos depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, e não há possibilidade de edição de lei que, mediante agrupamento de carreiras, opere transformações em cargos, permitindo que os ocupantes dos cargos originários fossem investidos nos cargos emergentes, de carreira diversa daquela para a qual ingressaram no serviço público, sem concurso público (MORAES, 2004, p. 138).

O concurso deve observar os princípios da competitividade, da igualdade e da publicidade. Não é ele apenas homologatório ou de caráter habilitatório; disputam os candidatos habilitados à participação as vagas (ou cargos) postas em exame. Conforme Medauar (2008, p. 263): “A exigência de concurso público para ascender a postos de trabalho no setor público atende, principalmente, ao princípio da igualdade e ao princípio da moralidade administrativa”.

A administração deve estabelecer as condições para o concurso e os requisitos de admissão de modo a melhor atender ao interesse público. Os candidatos aprovados deverão ser nomeados no prazo de validade do concurso, observando-se sempre a ordem de classificação.

Nos termos do inciso IV, “durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir o cargo ou emprego na carreira”. Essa norma significa que, enquanto houver candidatos aprovados em concurso e este estiver dentro do prazo de validade fixado no edital, eles terão prioridade para a nomeação, ainda que a Administração tenha feito outro concurso, também com candidatos habilitados (DI PIETRO, 2005, p. 457).

A possibilidade de o ingresso no serviço público fazer-se diretamente, sem concurso, é absolutamente excepcional. É que a Constituição Federal prevê hipóteses excepcionais de contratação por tempo determinado, ou serviços de caráter temporário

(art. 37, inciso IX, da CF/88). Nessas hipóteses, porém, o agente não ocupará cargo ou emprego público; exercerá tão somente a função pública. É correto o entendimento de que, sendo possível a seleção pública, esta deve ser realizada, ainda que para a contratação de temporários.

Podemos elencar as seguintes formas de provimento:

- a) Nomeação: única forma de provimento originário, a nomeação pode ocorrer em caráter efetivo ou em comissão.
- b) Promoção: forma de provimento derivado em que se designa servidor para titularizar cargo superior, com acréscimo de vencimentos e de responsabilidades.
- c) Readaptação: é o ato de designação para que o servidor, estável ou não, possa titularizar cargo mais compatível com a limitação física ou mental que lhe sobrevier.
- d) Reversão: é o ato de designação para que o aposentado volte a titularizar cargo público, podendo ser de ofício ou a pedido.
- e) Aproveitamento: é o preenchimento de cargo por servidor estável que fora posto em disponibilidade devido à extinção do cargo que ocupava ou declaração de sua desnecessidade.
- f) Reintegração: ocorre quando o servidor estável ilegalmente demitido volta a titularizar cargo público (Mazza et all, 2011, p. 90-91).

O concurso tem validade por até dois anos, prorrogável por igual período uma única vez (art. 37, inciso III, da CF/88), e as nomeações observarão a ordem de classificação (art. 37, inciso IV, da CF/88). O provimento do cargo dá-se pela nomeação (por decreto, por portaria); a investidura decorre da posse, que é a condição para o exercício da função pública, e a partir desta passa o servidor a deter direitos inerentes ao seu cargo.

O concurso tem validade de até dois anos, contados da homologação, prorrogável uma vez, por igual período, conforme dispõe o art. 37, III, da CF. Tratando-se de cargo público, após o concurso segue-se o *provimento* do cargo, através da *nomeação* do candidato aprovado. A *nomeação* é o ato de provimento de cargo, que se completa com a *posse* e o *exercício* (MEIRELLES, 2005, p. 433).

Essencialmente, o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas à sua consecução no exercício seguinte. Esse é o caminho previsto no art. 37, inc. II, da Constituição Federal.

Os concursos públicos terão validade de até dois anos, prorrogáveis uma vez, por igual período (art. 37, III), isto é, por tempo igual ao que lhes haja sido originalmente consignado (art. 37, IV). No interior de tal prazo os aprovados terão precedência para nomeação sobre novos concursados (art. 37, IV). Como consequência desta prioridade, a Administração só com eles poderá preencher as *vagas existentes dentro de seu período de validade*, quer já existissem quando da abertura do certame, *quer ocorridas depois*. É certo, outrossim, que não poderá deixá-lo escoar simplesmente como meio de se evadir ao comando de tal regra, nomeando em seguida os aprovados no concurso sucessivo, que isto seria um desvio de poder. Com efeito, se fosse possível agir deste modo, a garantia do inciso IV não valeria nada, sendo o mesmo uma “letra morta” (MELLO, 2006, p. 259).

Se o servidor é nomeado, tomar posse e não entrar em exercício dará ensejo à exoneração. Os impedimentos de acumulação de cargos, restrições e incompatibilidades previstos na Constituição e no regime jurídico a que estiver submetido o servidor somente serão exigidos a partir da posse, não bastando a sua nomeação.

Com a posse o cargo fica provido e não poderá ser ocupado por outrem, mas o provimento só se completa com a entrada em exercício do nomeado. Se este não o faz na data prevista, a nomeação e, conseqüentemente, a posse tornam-se ineficazes, o que, juntamente com a vacância do cargo, deve ser declarado pela autoridade competente (MEIRELLES, 2005, p. 434).

Vale ressaltar que o concurso tem em mira a verificação dos conhecimentos teóricos e práticos do candidato, enquanto o estágio deve apurar a aptidão do exercício das funções próprias do cargo ou emprego público.

Desde que o concurso visa a selecionar os candidatos mais capazes, é inadmissível e tem sido julgada inconstitucional a concessão inicial de vantagens ou privilégios a determinadas pessoas ou categorias de servidores, porque isto cria desigualdade entre os concorrentes. Os concursados remanescentes, enquanto não esgotado o prazo de validade do concurso realizado, têm prioridade sobre os novos concursados (CF, art. 27, IV). A reserva de percentual de cargos para as pessoas portadoras de deficiência, prevista no art. 37, VIII, da CF, não afasta a exigência de caráter geral relativa ao concurso público (MEIRELLES, 2005, p. 432).

Conquanto a todos sejam aplicáveis as mesmas regras de acesso (isonomia, igualdade), reserva a Constituição Federal para alguns tratamento diferenciado, como

ocorre em relação às pessoas com deficiência, como também impõe exigências próprias para o acesso a determinados cargos (como ocorre em relação à Magistratura e ao Ministério Público).

2.6.6 Acúmulo de Cargos e Empregos Públicos

Incide para os ocupantes de cargos e empregos públicos a proibição da acumulação de cargos remunerados, salvo se houver compatibilidade de horário e se referir-se: a) à de dois cargos de professor; b) à de um cargo de professor com outro, técnico ou científico; c) à de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (art. 37, inciso XVI, da CF/88).

A Constituição Federal estabelece a regra da proibição de exercício simultâneo, remunerado, de cargos, funções e empregos públicos (art. 37, incs. XVI e XVII). O preceito abrange os agentes da Administração direta e das autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e sociedades controladas direta ou indiretamente pelo poder público (art. 37, inc. XVII, com a redação dada pela Emenda Constitucional 19/98) (MEDAUAR, 2008, p. 277).

A proibição alcança a Administração Indireta e mesmo as pessoas jurídicas de direito privado nas quais o Estado tenha participação acionária, ainda que por meio de empresas públicas ou sociedades de economia mista. A acumulação de cargos tanto pode comprometer a eficiência (Princípio da Administração Pública) como sugere violação da igualdade ou do acesso aos cargos e empregos a todos possível.

Porém, no mesmo dispositivo que fixa a regra, a Constituição Federal abre exceções para os seguintes casos: a) dois cargos de professor; b) um cargo de professor com outro, técnico ou científico; o cargo técnico e o cargo científico exigem habilitação específica para seu provimento – por exemplo: o cargo de Procurador do Estado, o cargo de biólogo num instituto estatal de pesquisas; c) dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas (alínea c, com redação dada pela EC 34, de 13.12.2001). Tais exceções significam acumulações legais, configurando direito de quem se encontra aí enquadrado. As acumulações podem ocorrer em níveis diferentes de Administração ou no mesmo nível. A Constituição Federal condiciona a acumulação à compatibilidade de horários (MEDAUAR, 2008, p. 277-278).

Há, porém, cargos e carreiras com normas próprias e que podem admitir a acumulação, desde que haja compatibilidade de horários: a) vereadores podem acumular cargos, desde que o horário de trabalho seja compatível, tendo direito a perceber a remuneração e o subsídio; b) magistrados somente podem acumular uma função no magistério; c) promotores de justiça somente podem acumular uma função no magistério.

A Constituição Federal prevê, ainda, duas outras hipóteses de acumulação legal: o cargo de juiz e um cargo ou função de magistério (art. 95, parágrafo único, I); um cargo no Ministério Público e um cargo ou função de magistério (art. 128, § 5º, II, d) (MEDAUAR, 2008, p. 278).

É vedada, ainda, a acumulação de proventos de aposentadoria com a remuneração de cargos, empregos ou funções públicas, ressalvadas as hipóteses de acumulação possível na ativa: os cargos eletivos e os cargos em comissão. A acumulação de aposentadoria somente é possível se ela já existia na ativa.

Cargos públicos, em regra, não podem ser acumulados. Há no entanto algumas exceções previstas constitucionalmente que visam a atender necessidades específicas da administração e ao interesse público (art. 37, inciso XV) (BERGUE, 2010, p. 27).

Prevê, por fim, a Constituição Federal a proibição de o servidor militar aceitar outro cargo ou emprego público, salvo se passar para a reserva. O acúmulo temporário é admitido, porém o militar permanecerá como agregado ao quadro da carreira que integra (art. 142, § 3º, II, da CF/88).

2.6.7 Estabilidade no Cargo e Estágio Probatório

A Constituição Federal impõe aos servidores públicos e a outros agentes públicos a necessidade de submissão a estágio probatório, como também a avaliação especial de desempenho. No âmbito da Administração Pública Federal (art. 20 da Lei n.

8.112/90), o estágio tem duração de vinte e quatro meses e a avaliação deve levar em conta: a) assiduidade; b) disciplina; c) capacidade de iniciativa; d) produtividade; e) responsabilidade.

Para os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, a Constituição Federal, no art. 41 (redação da Emenda Constitucional 19/98), possibilita a aquisição de *estabilidade*, após três anos de exercício – trata-se da *estabilidade ordinária*. Neste caso, a *efetividade* apresenta-se como pressuposto da estabilidade ordinária (MEDAUAR, 2008, p. 276).

O estágio probatório necessário para que o agente público seja considerado estável deve ser de três anos, conforme art. 41 da Constituição Federal. De qualquer modo, veja-se que a estabilidade somente poderá ser obtida para os ocupantes de cargos de provimento efetivo e sujeitos ao regime jurídico estatutário, não se aplicando aos celetistas ou ocupantes de cargos em comissão, ou, ainda, aos meros exercentes de funções transitórias ou excepcionais.

Na estabilidade ordinária, o período de três anos entre o início de exercício no cargo efetivo e a data de aquisição da estabilidade denomina-se *estágio probatório*. Segundo dispõe o § 4º do art. 41, para a aquisição da estabilidade é obrigatória a *avaliação especial de desempenho* por comissão instituída para essa finalidade (MEDAUAR, 2008, p. 277).

A estabilidade é tema recorrente e que assume posição de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas no setor público. Objeto de profunda controvérsia, o instituto da estabilidade, que é garantia constitucional que alcançam os servidores detentores de cargo público aprovados em estágio probatório, exige um exame à luz dos propósitos que determinam seus contornos conhecidos.

É importante assinalar, inicialmente, que a possibilidade de aquisição de estabilidade constitui um dos principais traços que caracterizam *cargos públicos*. Não é demais pontuar que a estabilidade não existe em *empregos públicos*, independentemente da submissão obrigatória das pessoas a concurso público como requisito para investidura (art. 37, inciso II, da Constituição da República). Isso porque o concurso público é instrumento de garantia de igualdade relativa para o acesso a cargos e empregos públicos (independentemente de regime jurídico), ao passo que a estabilidade é garantia de segurança no cargo, própria, portanto, do regime estatutário (BERGUE, 2010, p. 29).

Desbordando os numerosos e robustos argumentos que possam sustentar tanto a necessidade de existência da estabilidade quanto os aspectos negativos porventura dela decorrentes, o fato é que, desde a promulgação da Constituição Federal vigente, a estabilidade não se dá mais no serviço público, mas no cargo.

Importante ressaltar que a estabilidade e o estágio probatório são institutos que não se confundem. Analisando os dois institutos, poderíamos chegar às seguintes conclusões: a) A estabilidade é um direito do servidor à permanência no cargo, enquanto o estágio probatório é um direito da Administração submeter aquele contratado com base na Lei 8.112/90 à comprovação da aptidão para o cargo; b) O estágio probatório reporta-se ao cargo público; a estabilidade diz respeito ao serviço público; c) O estágio probatório para o servidor público é um instituto infraconstitucional, mas a estabilidade é um instituto constitucional (MAZZA et al, 2011, p. 91).

Desta forma, a realização de concurso público que importe investidura em novo cargo público implica submissão do agente público à realização de novo estágio probatório, com vistas a aferição das condições para a aquisição de estabilidade no cargo.

2.7 ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

É de importante relevância para o gestor público o desenvolvimento da capacidade de prescindir relações da realidade organizacional e compreendê-las com expressivo grau de profundidade. Nesse particular, reside, pois, um dos mais importantes papéis essenciais reservados às teorias da administração, ou seja, a compreensão dos fenômenos organizacionais.

É de central relevância para o gestor público o desenvolvimento da capacidade de abstrair relações da realidade organizacional e compreendê-las com significativo grau de profundidade. Nesse particular, reside, pois, um dos papéis essenciais reservados às teorias da administração – *a compreensão dos fenômenos organizacionais* (BERGUE, 2010, p.85).

O processo de análise organizacional é importante para as organizações, inclusive as públicas, já que identifica os problemas organizacionais e as ações para resolução da problemática identificada, sendo que esses problemas são identificados e soluções são encontradas para que se solucionem os mesmos.

2.7.1 Variáveis de Análise Organizacional

A análise das variáveis organizacionais acontecem de acordo com sua complexidade e especificidade das organizações.

Admitindo-se ser o corpo teórico da administração um conjunto de lentes capazes de auxiliar na análise e no diagnóstico organizacional são necessários modelos (técnicas e meios) que permitam a incidência coerente desses postulados teóricos. Nessa linha, propõe-se que a análise, especialmente para fins de compreensão da dinâmica humana na organização, pode ser desenvolvida a partir das seguintes perspectivas, que se interpenetram e influenciam mutuamente, quais sejam: estrutura, processos, pessoas e desempenho (BERGUE, 2010, p. 86).

Desta maneira a análise organizacional não pode desprezar qualquer dessas dimensões (estrutura, processos, pessoas e desempenho), sob pena de potencialmente comprometer o diagnóstico dos modelos de gestão vigentes, e a eventual proposição de mudança ou desenvolvimento organizacional, bem como as correspondentes políticas de intervenção e implementação.

2.7.2 Modelo de Gestão: Definições e Assimilação Crítica dos Conceitos

Existem modelos de gestão que auxiliam os administradores para que os mesmos façam uma boa administração. Os modelos devem ser analisados e aproveitados no que tem de melhor.

Inerente ao *modus operandi* da administração pública brasileira é a cultura reprodutivista de modelos concebidos não somente no Exterior e reproduzidos internamente, mas a incompatibilidade entre as esferas federativas – União, estados e municípios –, que são demasiadamente distintas não somente entre si, mas entre as próprias unidades. Nesse particular, é de se destacar os limites e as distorções relacionadas à noção de modelo. Os modelos são estruturas de conhecimento que têm sido utilizadas tipicamente antes com o intuito de aplicação direta, que como elemento de referência e reflexão para a produção de conhecimento novo. Nesses termos, a assunção de um modelo acabado priva o agente de sua formulação, ainda que o faça na forma de ajustes a partir de seus elementos periféricos. A aplicação direta, sem crítica do que é produzido no Exterior tem, como valor determinante, não somente a crença na possibilidade de generalização do conhecimento a despeito das realidades em que são concebidos e em que são utilizados, mas na aparente superioridade da produção de origem exógena (BERGUE, 2010, p. 88).

Esses modelos devem ser analisados e verificados para que se possa utilizar o melhor do que propõe para que consigam auxiliar o administrador em suas funções.

2.8 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração.

Um dos conceitos emergentes no campo da gestão é o de gestão estratégica de pessoas. Mas o que é gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira? Antes disso, o que é estratégia no contexto da gestão? É vasta em amplitude e profundidade a literatura sobre estratégia. Produz-se no plano teórico e tecnológico nesse campo desde pelo menos a década de 60. A despeito disso, pode-se afirmar que há múltiplos significados atribuídos ao

conceito de estratégia no setor público. Gestão, em uma perspectiva bastante singela e processual de inspiração neoclássica, pode ser definida pelo processo administrativo, que consiste no fluxo cíclico e virtuoso das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle. De forma simples, pode-se dizer que a estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico (BERGUE, 2010, p. 195).

Gerenciar pessoas em uma perspectiva estratégica implica reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação com seu contexto. Essa percepção de interdependência é, rigorosamente, agregadora dos demais atributos e coerente com a noção de todo a que o conceito de estratégia remete.

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, exatamente por ser aquela que serve de base para as demais. Ele determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios (SANTOS, 2006, p. 23).

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem planejar suas funções, para que consigam atingir os objetivos pretendidos.

O planejamento é um poderoso instrumento, mas não resolve todos os problemas; não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática. Não substitui a boa organização, a coordenação adequada, o controle eficaz e os fluxos ágeis e eficientes da comunicação; enseja também o instrumento que estrutura e estabelece condições de aplicar todos esses fatores (SANTOS, 2006, p. 24).

O planejamento torna-se importante pois, para que funcione na prática deverá ser utilizado de forma plena, para garantir uma administração eficiente.

2.8.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Setor Público

A estratégia pode ser compreendida, portanto, como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo) em cenário futuro identificado.

O **planejamento estratégico** de recursos humanos é, nesses termos, aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluindo os reflexos nessa área, advindos de cenários futuros projetados pelos demais segmentos funcionais da administração; concebido com o intuito de transcender governos

ou gestões, e focalizado em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços públicos (BERGUE, 2010, p. 198).

Dentre as diversas vantagens decorrentes do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico a ser posto em prática numa instituição pública ou privada, destacam-se: a) Definição de objetivos, metas e indicadores para a organização, com uma metodologia própria de acompanhamento e controle gerencial; b) Envolvimento de toda a equipe no processo de formulação do planejamento, comprometendo-os com o processo de mudança, através da participação; c) Criação de uma infraestrutura para realização da mudança organizacional, através da profissionalização, usando técnicas modernas de gestão (gerenciamento por objetivos, programas de liderança, padronização de procedimentos, desenvolvimento de pessoas, etc.).

A preocupação com a *estratégia* tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, nos debates acadêmicos e na literatura de administração. Esse fato está relacionado com o acirramento da competição no nível local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e a do conhecimento. Por outro lado, o termo “estratégia” tem sido usado com sentidos diferentes, ora traduzindo expectativas e anseios, ora ações prescritivas e deliberadas, ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002, p. 36).

Contempla, assim, as diretrizes estruturantes dos atos de gestão, orientados pela missão e pelos objetivos organizacionais de natureza mais perene, admitindo-se a composição de ações setoriais devidamente integradas entre as quais aquelas afetas à gestão de pessoas.

O planejamento estratégico objetiva ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido. Portanto, ele será um apuramento do planejamento tradicional, que não exclui, mas o enquadra. Já o planejamento tradicional passará a visar o curto/médio prazos a serem instrumentos para a execução e o controle do plano estratégico (SANTOS, 2006, p. 28).

O agente público, com o perfil pessoal e profissional desejado e necessário para a consecução dos objetivos estabelecidos, deriva da definição das linhas centrais

e periféricas de atuação da administração. A formação desse perfil humano no espaço corporativo assume como imperativa a definição de consistente política de gestão de pessoas que alcance as dimensões de suprimento, de desenvolvimento e de manutenção de pessoas.

2.8.2 Planejamento Estratégico Geral e no Setor Público

O Planejamento é importante e fundamental para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. Somente com planejamento adequado se conseguem alcançar resultados satisfatórios. Nesse contexto surge o Planejamento Estratégico, sendo um dos pontos relevantes dentro das organizações.

Para Matus:

(...) planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e devemos tratar de ser condutores de nosso próprio futuro, trata-se de uma reflexão pela qual o administrador público não pode planejar isoladamente, esta se referindo a um processo social, no qual realiza um ato de reflexão, que deve ser coletivo, ou seja, planeja quem deve atuar como indutor do projeto (1993, p. 13).

Nas organizações privadas o planejamento é mais comum, mas nas públicas torna-se não menos importante, já que com ele o administrador público pode tomar decisões com maior segurança e competência.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 2007, p. 47-48).

O Planejamento Estratégico torna-se primordial para que se consiga administrar as organizações de forma organizada e com resultados mais efetivos.

2.8.3 Etapas do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Apesar de, no denominado ciclo administrativo, o planejamento constituir uma das atividades integrantes, trata-se, também, e por si, de um processo bastante complexo. Não é demais repisar que o planejamento estratégico de recursos humanos no âmbito da administração pública é um plano setorial, necessariamente integrado com as demais áreas de governo. Isso pode incluir, não somente os demais Poderes, como os demais entes federados segundo uma perspectiva de atuação em regime de cooperação. Dessa composição de objetivos e necessidades setoriais, resulta a concepção de plano estratégico global do ente ou órgão público (BERGUE, 2010, p. 202).

No processo gerencial a estratégia tem suma importância principalmente na definição dos objetivos de qualquer organização, sobretudo na análise efetiva do mercado, concorrência, estrutura, tarefas, e na organização como um todo.

2.8.4 Planejamento Tático e Operacional de Recursos Humanos

Sob os pontos de vista tático e operacional, o planejamento na área de recursos humanos se concentra especialmente nas necessidades e na movimentação de pessoas, bem como na execução dos programas de treinamento e desenvolvimento, por envolverem ações de menor prazo de consecução.

O **planejamento tático** é aquele cujo conteúdo visa a traduzir os grandes objetivos de longo prazo em ações de médio prazo. Em geral o plano tático atinge um horizonte de 1 ou 2 anos, contendo objetivos mais detalhadamente fixados, inclusive com indicadores e cronogramas que relacionam metas de trabalho e períodos de tempo previstos para sua realização. Esse é o nível de planejamento cuja elaboração depende de intensa interação com as demais áreas da administração, dado o elevado grau de interdependência das ações para a consecução dos objetivos, sobretudo no que tange aos reflexos sobre a

gestão de pessoas: necessidades de pessoal (admissão, realocação, etc.), treinamento especializado, entre outros fatores (BERGUE, 2010, p. 210).

O **planejamento operacional** é aquele cujo conteúdo envolve as ações de curto prazo da administração. Nesse nível de planejamento são visadas as metas de execução de curto prazo, tais como a extensão de área a ser coberta pela atuação de operário em atividade de manutenção e limpeza de estrada, praças, ruas, etc. (BERGUE, 2010, p. 210).

Esses dois tipos de planejamento são essenciais para o setor de recursos humanos dentro da organização já que visualiza ações de curto e longo prazos.

2.8.5 Condicionantes do Planejamento de Recursos Humanos

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por essa razão, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Desta forma, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria.

São condicionantes fundamentais do planejamento das necessidades de recursos humanos para a administração aqueles fatores que influenciam de forma mais intensa na definição quantitativa ou qualitativa da demanda por bens e serviços públicos (BERGUE, 2010, p. 216).

Vários fatores influenciam a gestão de pessoas dentro das organizações, por essa razão é que surgem vários modelos diferentes de se administrar os recursos humanos dentro da organização.

2.8.6 Modelo de Planejamento de Recursos Humanos

Para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas e disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isso significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isso requer um cuidadoso planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Tendo em vista a importância do elemento pessoal na despesa agregada do município, e o impacto da qualidade das pessoas na produção de bens e serviços públicos, mais se acentua a necessidade de planejamento dessas demandas de recursos humanos para a administração, em qualquer das esferas de governo (BERGUE, 2010, p. 217).

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos surge para selecionar as melhores pessoas para exercerem os cargos dentro da organização, para que a mesma desempenhe suas funções de forma eficiente.

2.8.6.1 Modelo Baseado na Procura Estimada do Produto

Este modelo baseia-se na ideia de que a necessidade de pessoal é uma variável que depende da procura por um produto ou serviço. Essa relação é influenciada por vários fatores: tecnologia, produtividade, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros, etc. O presente modelo é limitado, pois se reduz à aspectos quantitativos, desconsiderando aspectos importantes, como: greves, estratégias do concorrentes, fatos imprevistos.

As necessidades de pessoal do setor público para a prestação de serviços públicos e a produção e manutenção de bens públicos (NP) são a variável dependente da demanda estimada de um produto (Dp) da ação governamental (bem ou serviço público) $NP = f(Dp)$ (BERGUE, 2010, p. 218).

Esse modelo baseia-se na relação entre as duas variáveis, quais sejam, número de funcionários e procura do produto/serviço, e é influenciada por mudanças na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e também na disponibilidade de pessoas na organização.

Baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoas são uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não-industrial). A relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias das concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima etc. É extremamente limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço oferecido pela organização (CHIAVENATO, 2004, p. 79-81).

O modelo em questão mostra alterações nas necessidades de contratação de pessoas, conforme suas necessidades. Acaba sendo limitado a valores quantitativos.

2.8.6.2 Modelo Baseado em Funções Administrativas

Modelo restrito a nível operacional, utilizado por empresas de grande porte e que consiste em: escolher um fator estratégico cuja variação afeta proporcionalmente a necessidade de pessoal, em seguida estabelecer o nível histórico e futuro para cada fator. Depois determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade, e finalmente projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade. Este modelo possui as mesmas limitações do modelo anterior.

Este modelo exige a execução de uma sucessão de atividades, quais sejam: a) escolher um fator estratégico (número de alunos em idade escolar, número de quilômetros de estradas vicinais, número de atendimentos médicos, etc.) cujas

variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal; b) estabelecer níveis históricos e futuros para cada fator estratégico; c) determinar os níveis históricos de pessoas para cada unidade; d) projetar os níveis futuros para cada unidade através da correlação com a projeção (futuro) dos níveis do fator estratégico correspondente (BERGUE, 2010, p. 219).

Este modelo baseia-se em estudar os fatores históricos da organização e buscar soluções futuras, sendo que exige planejamento estratégico na sua organização.

2.8.6.3 Modelo de Substituição de Atividades e Funções

Neste modelo é feito um mapeamento das possíveis substituições para o planejamento de funcionários. O sistema é elaborado a partir de um organograma com informações gerenciais, onde em cada retângulo será apresentado o nome de um funcionário com informações para que a decisão possa ser tomada. Os funcionários poderão ser classificados, como: funcionários preparados para promoção, funcionários que precisa de uma maior experiência no cargo que ocupa e funcionário com substituto já preparado.

O modelo assenta-se na representação gráfica das linhas de substituição em casos de vaga ou afastamento de pessoas. Importante ferramenta de gestão para auxiliar na elaboração desse modelo de planejamento é o funcionograma (BERGUE, 2010, p. 219).

Esse modelo apresenta-se como representação de mapas, gráficos e organogramas, onde os funcionários são avaliados dentro deste fluxo de representação.

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 81).

No modelo apresentado, os funcionários são colocados num plano para que sejam escolhidos os que são importantes para a organização e os que já não serão necessários.

2.8.6.4 Modelo de Planejamento Integrado

O modelo de planejamento integrado é um modelo mais abrangente e amplo. Este tipo de planejamento leva em conta quatro fatores: volume de produção planejado pela organização, mudanças tecnológicas dentro da organização que podem alterar a produtividade das pessoas, condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela e planejamento de carreiras dentro da organização. Permite um diagnóstico razoável para tomada de decisões.

Esse é um modelo mais amplo e abrangente, por incorporar uma perspectiva sistêmica de interação de quatro fatores fundamentais, quais sejam: 1. volume de produção planejado pela organização; 2. mudanças tecnológicas interiores que alterem a produtividade do pessoal; 3. condições de oferta e procura no mercado e comportamento dos usuários; 4. planejamento da carreira na organização (BERGUE, 2010, p. 220).

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento de Gestão de Pessoas leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhado da força de trabalho da organização, das entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento de pessoal que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho (CHIAVENATO, 2004, p. 84).

Conforme Bergue (2010, p. 220) a ação planejada deve incorporar-se à cultura organizacional e consolidar-se como um traço característico de gestão.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa realizada utilizou a Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Qualitativa, abaixo relacionadas:

- Pesquisa Bibliográfica

Tem como objetivo explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. (CERVO E BERVIAN, 1996, p. 48).

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 1991, p. 50)

A pesquisa foi realizada por meio de livros.

- Pesquisa Descritiva

Com a pesquisa descritiva busca-se observar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los.

Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO E BERVIAN, 1996, p. 49)

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21):

a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

- Pesquisa Qualitativa

Sobre a utilização da pesquisa qualitativa busca-se tentar compreender mais detalhadamente os significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados.

A definição de pesquisa qualitativa coloca diversos problemas e limitações do ponto de vista da pesquisa social. Primeiro, poucas tentativas são feitas para colocar as concepções e condutas das pessoas entrevistadas em um contexto histórico ou estrutural. Considera-se suficiente descrever formas diferentes de consciência sem tentar explicar como e por que elas se desenvolveram. (RICHARDSON, 1999, p. 91)

A pesquisa foi feita com o uso de entrevistas.

Quanto aos procedimentos utilizados:

- Estudo de caso

Busca-se com a pesquisa em questão estudar de forma mais profunda e exaustiva o objeto do trabalho proposto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. (GIL, 1991, p. 59)

- Levantamento (entrevistas)

Com este estudo objetiva-se a interrogação direta de pessoas em que se necessita conhecer o comportamento.

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos. (GIL, 1991, p. 56)

- Pesquisa documental

Outro método de pesquisa utilizado foi o documental.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 1991, p. 51)

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se neste capítulo a caracterização dos Municípios que compõem a Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina - AMREC e o perfil dos respondentes do questionário. Após são ratificados os aspectos relacionados à aplicação no departamento pessoas (RH) dos Governos Municipais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMREC

A AMREC é originária da AMSESC que ia desde Lauro Muller, Urussanga, Morro da Fumaça, Içara, até Praia Grande, Passo de Torres e São João do Sul. Em 1983 foi desmembrada em duas Associações AMREC e AMESC. A AMREC foi fundada em 25 de abril de 1983 com 07 municípios, integrada por Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis e Urussanga. Posteriormente veio Forquilha, Cocal do Sul e Treviso. No dia 18 de maio de 2004 a AMREC oficializou a sua 11ª cidade integrante, com a entrada de Orleans. Em 2013 o Balneário Rincão passou a fazer parte da AMREC, que atualmente conta com 12 municípios.

No quadro a seguir os principais Municípios que compõem a AMREC como as demonstrações importantes como: ano de fundação, área em km² e população, visando apenas o conhecimento dos municípios que foram utilizados como fonte de informação no estudo de caso neste trabalho.

Quadro 1 – Características dos Municípios da AMREC

Município	Fundação	Área km²	População
Bal. Rincão	2003		11.136
Cocal do Sul	1991	71,21	15.376
Criciúma	1925	235,63	195.614
Forquilha	1989	181,92	23.183
Içara	1961	294,13	49.238
Lauro Muller	1956	270,51	14.483
Morro da Fumaça	1962	82,94	16.364
Nova Veneza	1958	293,54	13.581
Orleans	1913	549,83	21.599
Siderópolis	1958	262,72	13.137
Treviso	1995	157,67	3.585
Urussanga	1900	240,48	20.356

Fonte: Elaborado de acordo com a AMREC (2012)

Tem a Associação, como objetivo fortalecer a capacidade administrativa econômica e social dos municípios que a integra, prestando-lhes assistência técnica relacionada com acompanhamento nos repasses dos Governos Estadual e Federal, como ICMS, FPM e CFEM que é uma contribuição sobre a extração mineral na ordem de 2% do faturamento das empresas mineradoras. Promover permanentemente cursos de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores públicos. O acompanhamento do movimento econômico da região é outro fator importante que a AMREC realiza e que dele depende o retorno do ICMS para as prefeituras. Ações de representações dos municípios nas várias esferas de Governo. Recentemente foi lançado o PBDEE-Plano Básico de Desenvolvimento Ecológico-Econômico numa parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente-SDM do Governo do Estado. A AMREC também está envolvida no Fórum de Desenvolvimento Regional.

A AMREC coordena outras ações como administrar parte financeira da 12ª Regional de Saúde e o Projeto Atalaia objetivando buscar desencadear um processo de mobilização, de conscientização, de envolvimento das famílias, escolas e comunidades, de informação e orientação acessíveis, de permanente alerta contra as DROGAS. Com esse objetivo a AMREC já formou e instalou, nos 10 municípios, os COMENS-Conselhos Municipais de Entorpecentes.

4.1.1 População

Devido ao grande número de municípios no Estado de Santa Catarina, foi delimitada uma área de pesquisa, optou-se por apenas os municípios abrangidos pela Associação dos Municípios da Região Carbonífera.

Entre os 12 municípios da AMREC, os questionários aplicados foram quase todos respondidos, correspondendo 91,67% a amostra da população, com os dados gerados chegou-se ao resultado da presente pesquisa.

4.1.2 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Após identificação da população, realizou-se a coleta das informações por meio de questionário (Apêndice), contendo apenas questões fechadas, sendo mandadas por e-mail entre os dias 22 de maio a 7 de junho de 2013.

Sobre o preenchimento do questionário, cada um foi respondido pelos colaboradores do Departamento De Pessoal (RH), no qual tinham o conhecimento do assunto apresentado.

4.1.3 Tratamento dos dados

Com base nos dados auferidos com a aplicação do questionário, realizou-se a análise das informações obtidas. As respostas coletadas foram tratadas de forma quantitativa, por meio de estatística e com a utilização do programa Microsoft Excel.

As respostas da pesquisa foram apresentadas em forma de tabela e/ou gráfico. A tabulação dos dados foi elaborada em forma de gráficos, constando os percentuais com duas casas decimais após o número inteiro e na tabela também com os percentuais com duas casas decimais após o número inteiro.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para ter um entendimento dos resultados coletados, neste capítulo apresenta-se as tabelas e/ou gráficos com os dados resultantes do questionário, junto à análise dos dados. A pesquisa possui 11 (onze) questões, sendo 3 (três) perguntas referentes ao perfil do respondentes, 6 (seis) perguntas abordando a aplicabilidade do assunto deste tema e 2 (duas) perguntas indagando a opinião sobre o assunto deste trabalho.

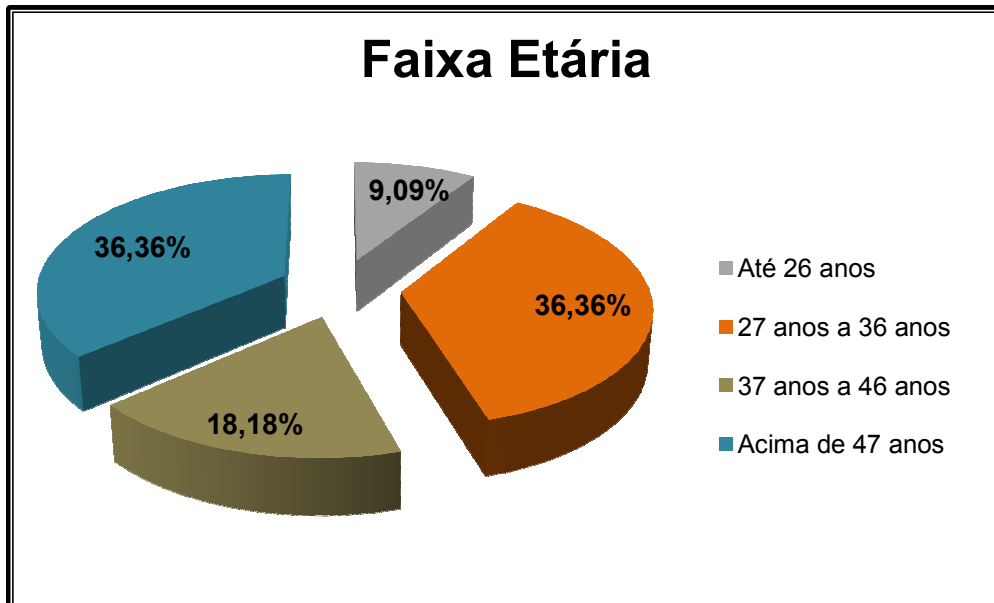
4.2.1 Faixa etária dos respondentes do questionário

Inicialmente a pesquisa buscou conhecer a faixa etária dos respondentes do questionário, conforme pode ser examinado o resultado na tabela 1 e no gráfico 1.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 26 anos	1	9,09%
27 anos a 36 anos	4	36,36%
37 anos a 46 anos	2	18,18%
Acima de 47 anos	4	36,36%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A observação dessa pesquisa mostra que houve um empate de 36,36% dos respondentes que possuem 27 anos a 36 anos e acima de 47 anos e que 18,18% tem idade entre 37 anos a 46 anos. Com apenas 9,09% foram os respondentes que apresentam idade de até 26 anos.

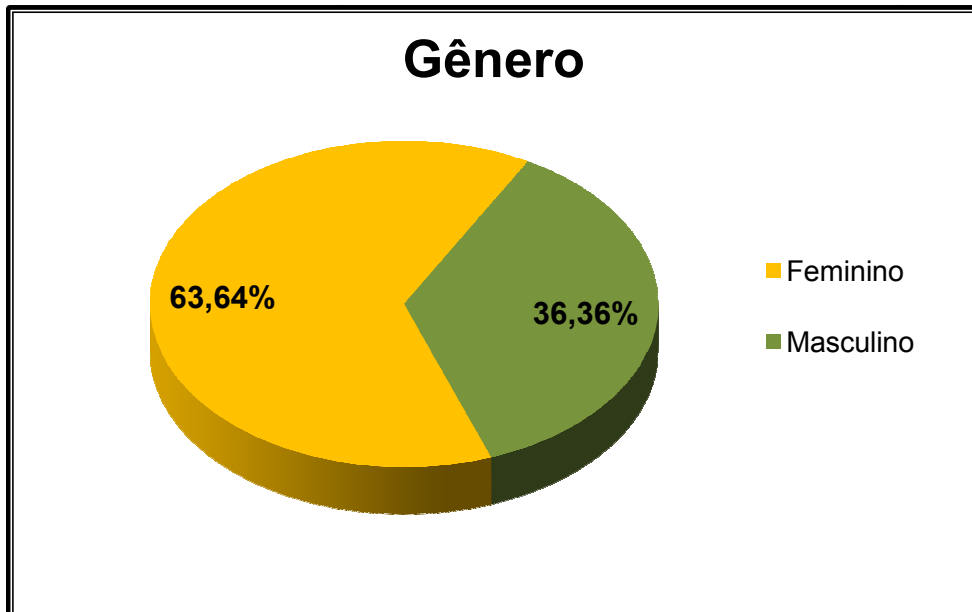
4.2.2 Gênero dos respondentes do questionário.

Nesta questão, procurou-se identificar o sexo dos respondentes, como podemos observar na tabela 2 e no gráfico 2.

Tabela 2 – Gênero dos respondentes do questionário

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	7	63,64%
Masculino	4	36,36%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Como podemos observar, os dados obtidos ficaram bem diferenciados, onde 63,64% são respondentes mulheres e apenas 36,36% são homens.

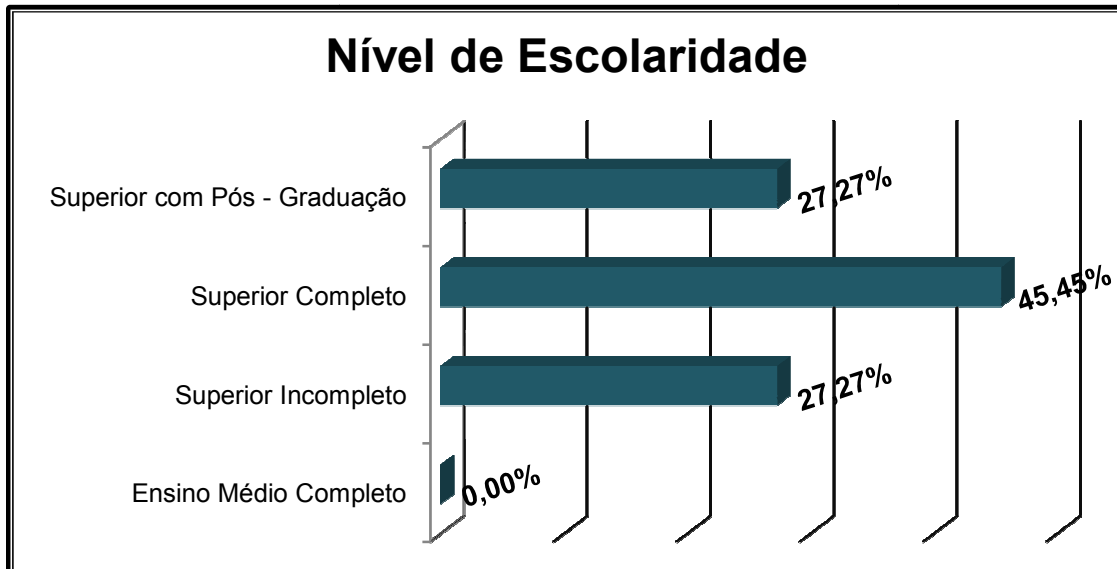
4.2.3 Nível de escolaridade dos respondentes do questionário.

A presente pesquisa procurou analisar qual é o nível de escolaridade do respondente. Na Tabela 3 e no Gráfico 3, pode-se conferir o resultado.

Tabela 3 – Nível de escolaridade dos respondentes

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino Médio Completo	0	0,00%
Superior Incompleto	3	27,27%
Superior Completo	5	45,45%
Superior com Pós - Graduação	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Conforme dados levantados nessa questão, percebe-se que a maioria 45,45% dos respondentes tem nível superior completo, e que 27,27% têm nível superior incompleto e superior com pós-graduação.

4.2.4 Período de exercício do cargo/função dos respondentes do questionário.

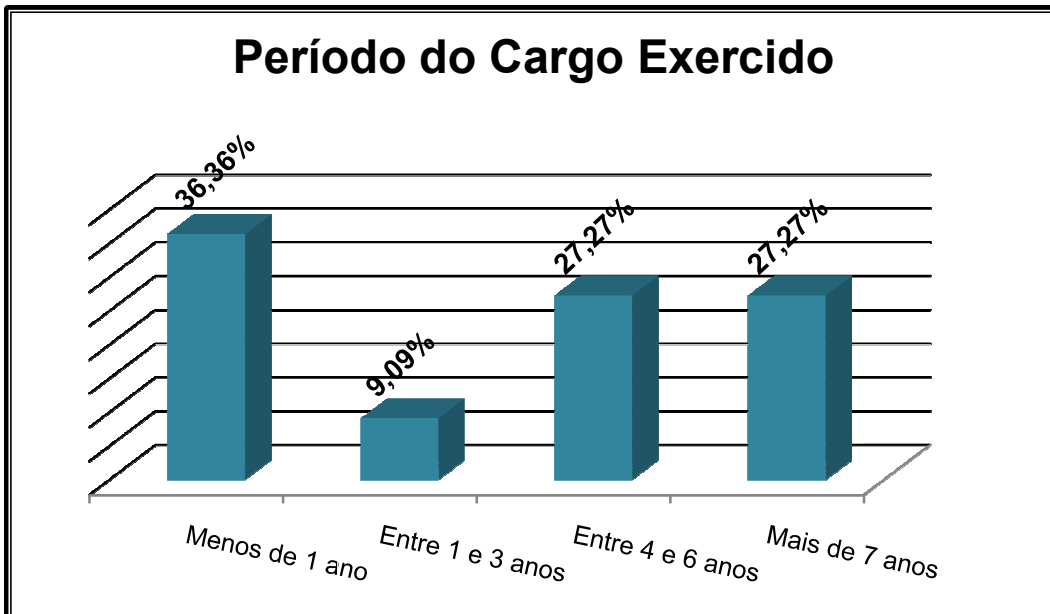
Procurou-se analisar o período que os respondentes ocupam no cargo/função. Conforme podem ser observada na Tabela 4 e no Gráfico 4.

Tabela 4 – Período de exercício do cargo/função dos respondentes

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	4	36,36%
Entre 1 e 3 anos	1	9,09%
Entre 4 e 6 anos	3	27,27%
Mais de 7 anos	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 4 – Período de exercício do cargo/função dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Esta questão mostra que houve um empate de 27,27% nos que ocupam entre 4 e 6 anos e mais de 7 anos, sendo que esse percentual representa que os funcionários ocupam cargos efetivos no setor. Sendo que 36,36%, a maioria, dos respondentes ocupam seus cargos a menos de 1 ano e apenas 9,09% estão entre 1 a 3 anos.

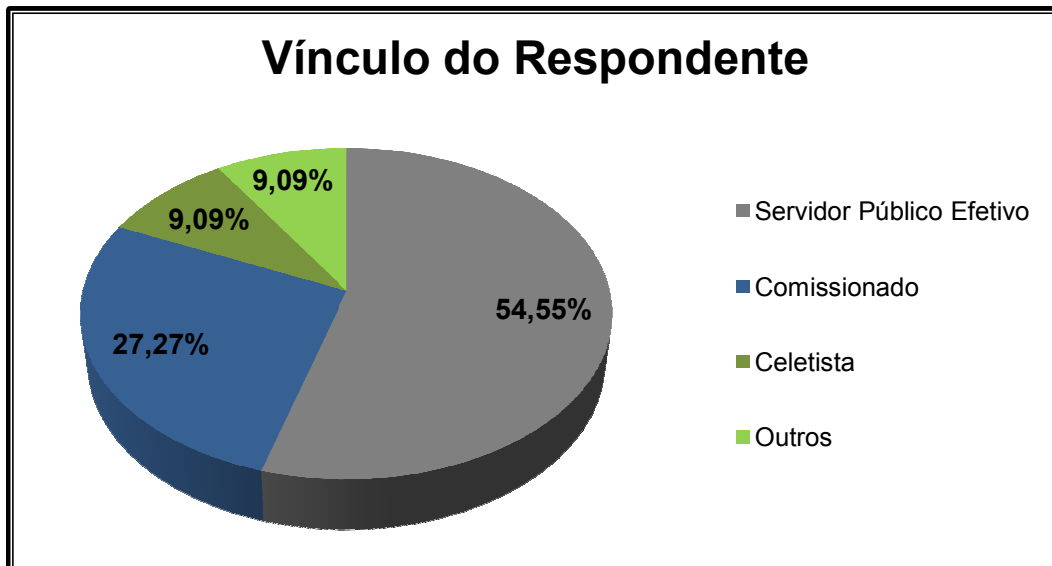
4.2.5 Vínculo no órgão municipal dos respondentes do questionário.

A pesquisa procurou avaliar qual o vínculo que os respondentes têm nos Órgãos Municipais onde atuam. Observa-se que na Tabela 5 e no Gráfico 5, pode-se analisar os resultados.

Tabela 5 – Vínculo no órgão municipal dos respondentes

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Servidor Público Efetivo	6	54,55%
Comissionado	3	27,27%
Celetista	1	9,09%
Outros	1	9,09%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 5 – Vínculo no órgão municipal dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Observaram-se nesta pesquisa que 54,55% dos respondentes são servidores públicos efetivos, sendo que 27,27% são comissionados e houve empate de 9,09% dos que são celetistas e outros. O que demonstra que no setor pessoal (RH) a maioria é de servidores concursados.

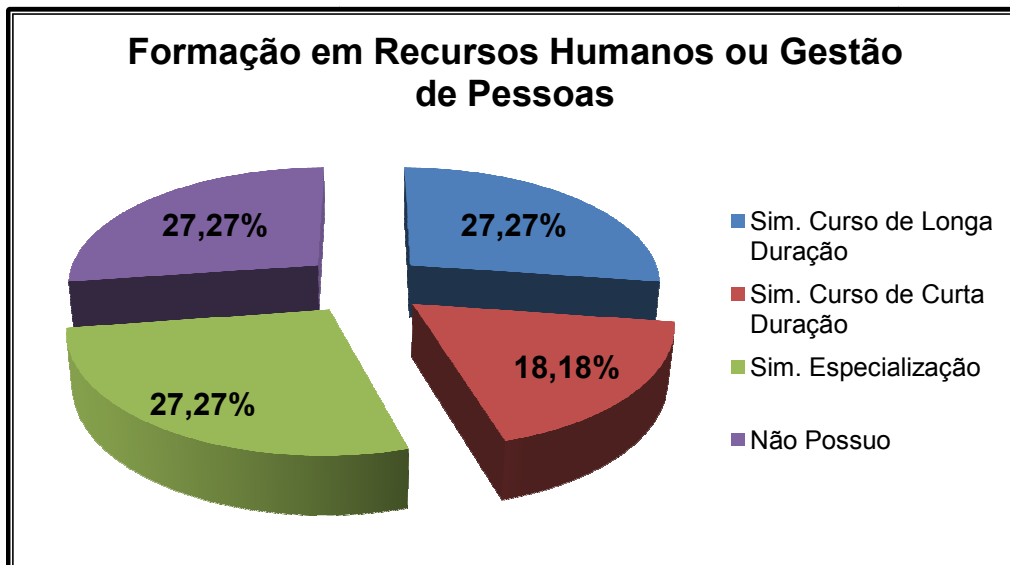
4.2.6 Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas

Buscou-se conhecer que tipo de formação os respondentes possuem. O resultado pode ser observado na Tabela 6 e no Gráfico 6.

Tabela 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim. Curso de Longa Duração	3	27,27%
Sim. Curso de Curta Duração	2	18,18%
Sim. Especialização	3	27,27%
Não Possui	3	27,27%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 6 – Possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Analisou-se que a maioria dos servidores, ou seja, mais de 50% possuem cursos na área de recursos humanos ou gestão de pessoas e que 27,27% não possuem curso na área. Portanto a pesquisa demonstrou que os servidores estão se especializando para atuar melhor na administração pública.

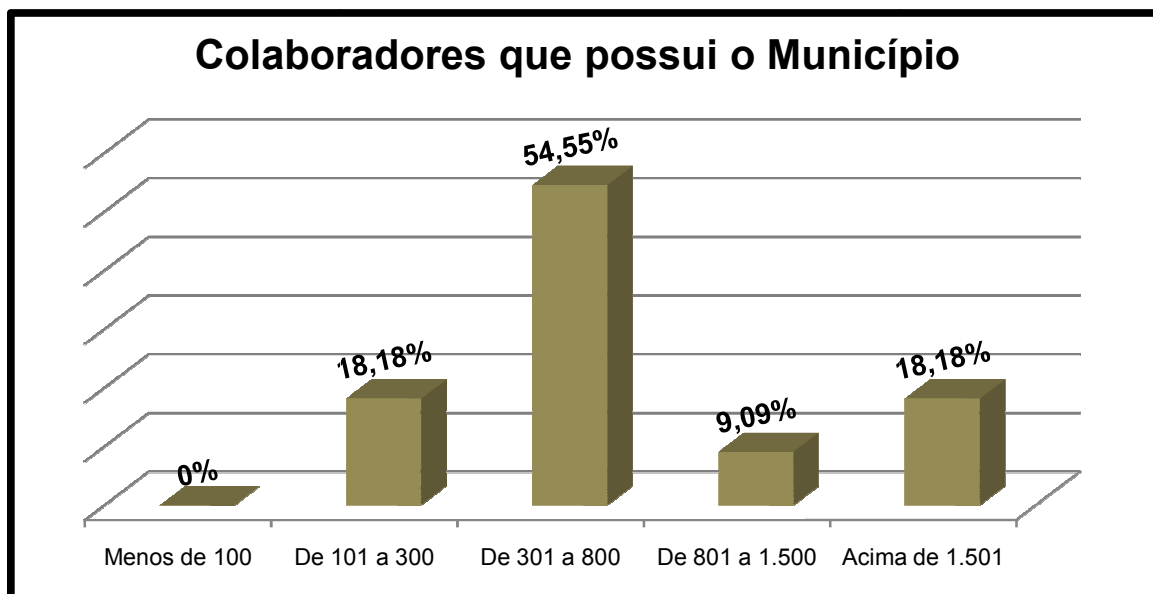
4.2.7 Quantos colaboradores possuem o governo do seu município.

Outra informação dessa pesquisa foi a de levantar-se quantos colaboradores atuam no governo municipal, como demonstrado na tabela e quadro 7.

Tabela 7 – Quantos colaboradores possuem o governo do seu município

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 100	0	0%
De 101 a 300	2	18,18%
De 301 a 800	6	54,55%
De 801 a 1.500	1	9,09%
Acima de 1.501	2	18,18%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 7 – Quantos colaboradores possuem o governo do seu município

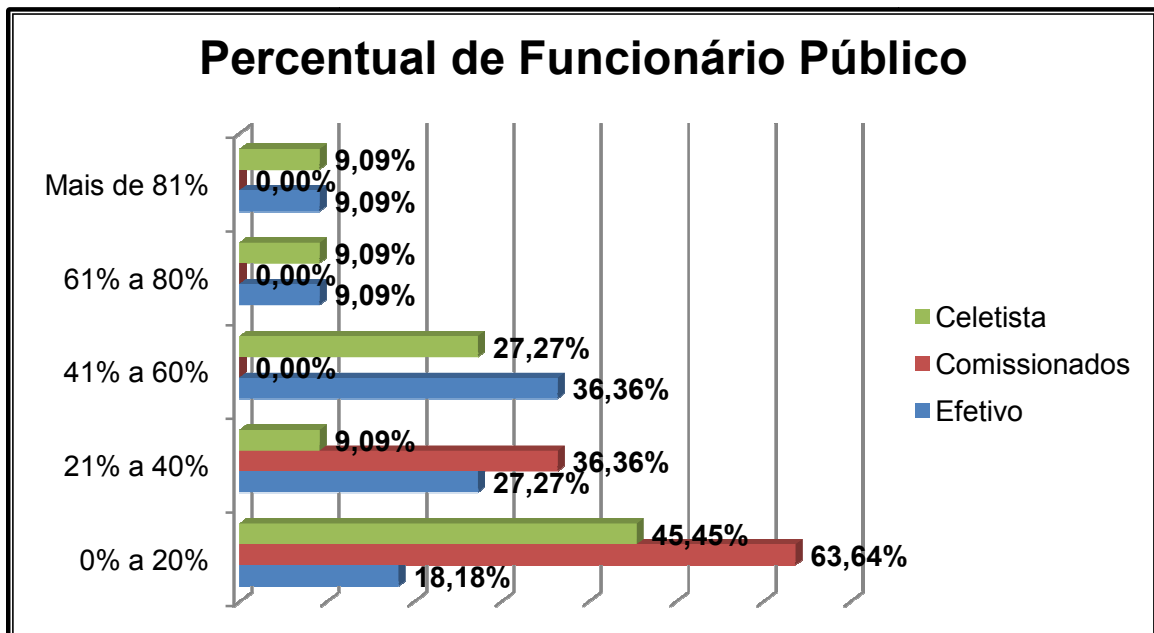
Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Observou-se que a maioria das Prefeituras Municipais possui de 301 a 800 colaboradores, ou seja, 54,55% delas. Empatadas com 18,18% estão as que possuem de 101 a 300 e as de acima de 1.501 colaboradores e com 9,09% possui municípios de 801 a 1.500. Nenhuma possui menos de 100 pessoas.

4.2.8 O percentual de funcionários públicos.

Outro objetivo desta pesquisa foi de conhecer qual o percentual dos seus colaboradores que atuam no serviço público, separando-os em celetistas, comissionados e efetivos, demonstrado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – O percentual de funcionários públicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Nota-se que a maioria dos funcionários é de cargos comissionados, 63,64%, no índice de 0% a 20%, sendo também maioria, 36,36%, no índice de 21% a 40%. Já no índice de 41% a 60% a maioria é de servidores efetivos, ou seja, 36,36%. Nos índices de 61% a 80% e mais de 81% houve um empate, 9,09%, entre os funcionários efetivos e celetistas.

4.2.9 Importância em Gestão de Pessoas no Setor Público.

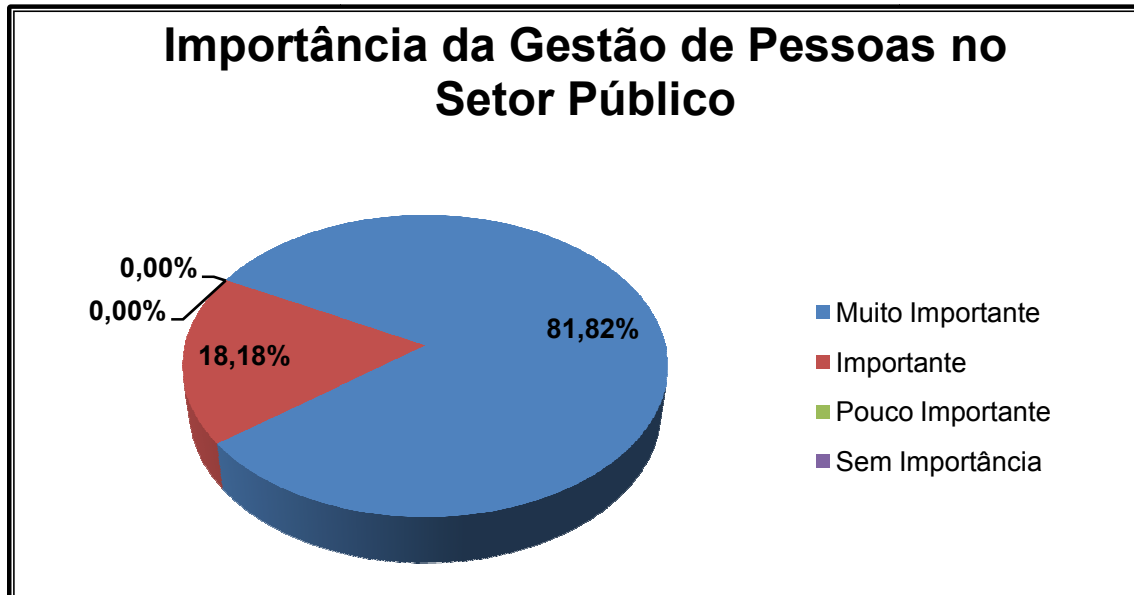
A presente questão teve como intuito analisar qual é a opinião dos respondentes em relação ao nível da importância em gestão de pessoas no setor público. Como consta o resultado na Tabela 8 e no Gráfico 9.

Tabela 8 – Importância em gestão de pessoas no setor público

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Muito Importante	9	81,82%
Importante	2	18,18%
Pouco Importante	0	0,00%
Sem Importância	0	0,00%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 9 – Importância em gestão de pessoas no setor público



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A análise da pesquisa percebeu que a grande maioria, 81,82% dos respondentes concorda ser muito importante a gestão de pessoas no setor público e que apenas 18,18% acham importante. Nenhum respondente disse ser pouco

importante ou sem importância. Essa questão reforça a ideia de que os responsáveis pelo setor de pessoal acreditam na importância da gestão de pessoas no setor público e valorizam a mesma para uma boa administração pública.

4.2.10 Avaliação das afirmações sobre Gestão de Pessoas no Setor Público.

Nesta pesquisa buscou-se conhecer se os respondentes concordam em uma série de afirmações sobre Gestão de Pessoas no Setor Público. A análise do resultado consta na tabela 9.

Tabela 9 – Avaliação das afirmações sobre gestão de pessoas no setor público

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
A Gestão de Pessoas no Setor Público é essencial para a garantia da eficiência da administração dos recursos humanos na administração pública.	10	90,91%
A maioria da população é descrente quanto a importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público.	5	45,45%
Os modelos de Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas são importantes somente para as organizações privadas.	1	9,09%
Os governos investem muito pouco em implantação de recursos para melhorar a Gestão de Pessoas dentro dos órgãos públicos.	10	90,91%
A valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humanos dentro do Órgão Público.	9	81,82%
O custo da implantação de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevado e não oferece vantagens a Administração Pública.	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Do exposto, analisou-se que houve um empate de 90,91% dos respondentes que concordam que a gestão de pessoas no setor público é essencial e os governos investem pouco recurso na gestão de pessoas, evidenciando-se que esses dois pontos

são importantes para uma administração de recursos humanos mais eficiente, mas que deve ser mais valorizada pelo setor público.

Verifica-se que 81,82% acham que a valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humanos dentro do Órgão Público.

Já 45,45% dos respondentes acreditam que a maioria da população é descrente quanto a importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público. Esta questão demonstra que ainda existe preconceito em relação ao setor público e sua importância para a gestão do município.

Somente 9,09% acreditam que os modelos de Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas são importantes somente para as organizações privadas.

Nenhum dos repondentes crê que o custo de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevado e não oferece vantagens a Administração Pública. Esta questão reforça a ideia de que os respondentes tem consciência da importância da Gestão de pessoas para o setor público.

4.2.11 Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público

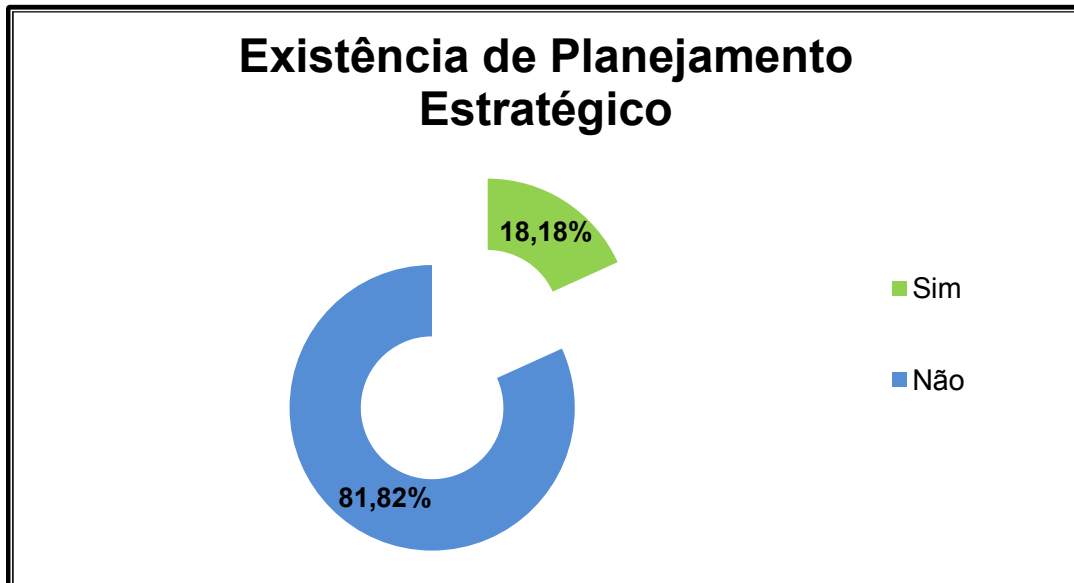
Procurou-se conhecer nesta questão se existe Planejamento Estratégico no Departamento de Pessoal (RH). Através da tabela 10 e do gráfico 10, consta a análise.

Tabela 10 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	2	18,18%
Não	9	81,82%
TOTAL	11	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 10 – Existência de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no Setor Público



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Verifica-se nesta questão que a maioria, ou seja, 81,82% das Prefeituras pesquisadas não possuem Planejamento Estratégico na área de Gestão de pessoas e que apenas 18,18% possuem. Verifica-se, portanto, que mesmo sabendo da importância do Planejamento Estratégico poucos municípios utilizam-se deste recurso, o que evidencia a necessidade de valorização deste instrumento para o órgão público.

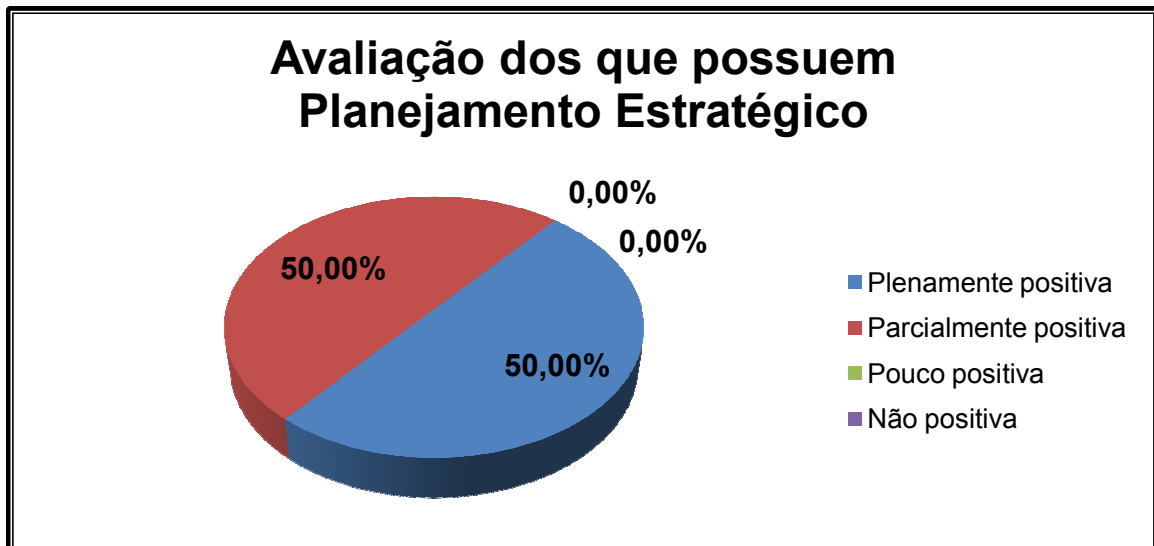
4.2.11.1 Avaliação dos respondentes que responderam que existe um modelo de Planejamento Estratégico em seu município.

Procurou-se evidenciar nesta questão sobre a avaliação dos respondentes que responderam que existe um modelo de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no seu município como demonstram a tabela e o quadro 11.

Tabela 11 – Avaliação dos que possuem Planejamento Estratégico

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Plenamente positiva	1	50,00%
Parcialmente positiva	1	50,00%
Pouco positiva	0	0,00%
Não positiva	0	0,00%
TOTAL	2	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 11 – Avaliação dos que possuem Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Evidencia-se nesta questão que os municípios que possuem Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas avaliam como plenamente positiva e parcialmente positiva, com empate de 50%. Nota-se que a avaliação foi positiva e que os respondentes acreditam no sucesso do Planejamento Estratégico no departamento de pessoal dentro da organização pública. Nenhum dos respondentes desta questão acredita ser pouco positiva ou não positiva a implantação do Planejamento Estratégico.

4.2.11.2 Principal vantagem.

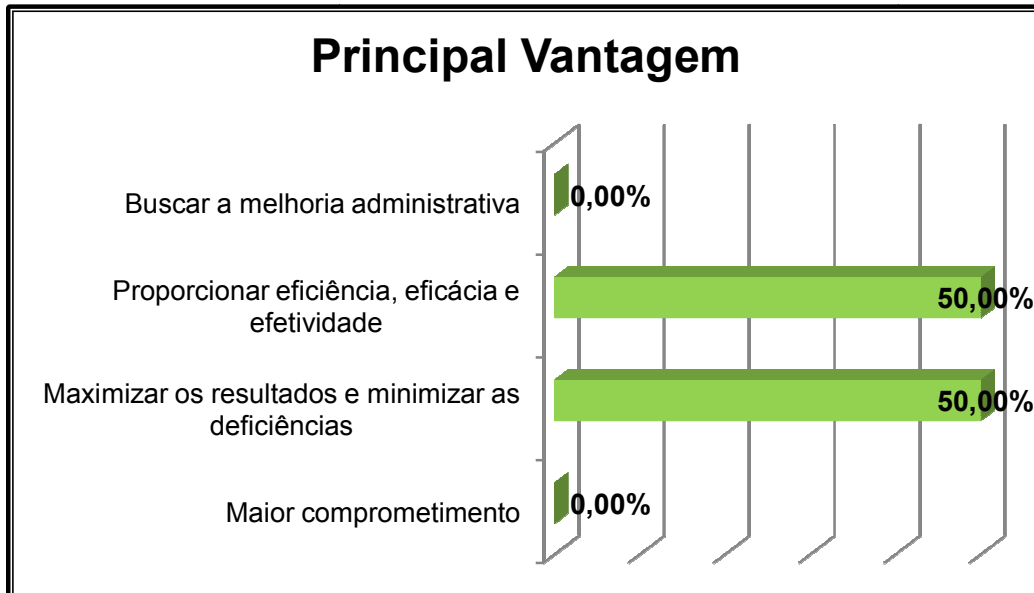
Nesta questão observaram-se quais as principais vantagens do Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas no setor público, conforme tabela e gráfico abaixo.

Tabela 12 – Principal vantagem

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Maior comprometimento	0	0,00%
Maximizar os resultados e minimizar as deficiências	1	50,00%
Proporcionar eficiência, eficácia e efetividade	1	50,00%
Buscar a melhoria administrativa	0	0,00%
TOTAL	2	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 12 – Principal vantagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Com empate de 50% as vantagens relatadas foram a de proporcionar eficiência, eficácia e efetividade e maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Sendo que as outras proposições de buscar a melhoria administrativa e de maior comprometimento não foram citadas pelos respondentes.

4.2.11.3 Qual o motivo de sua não aplicação.

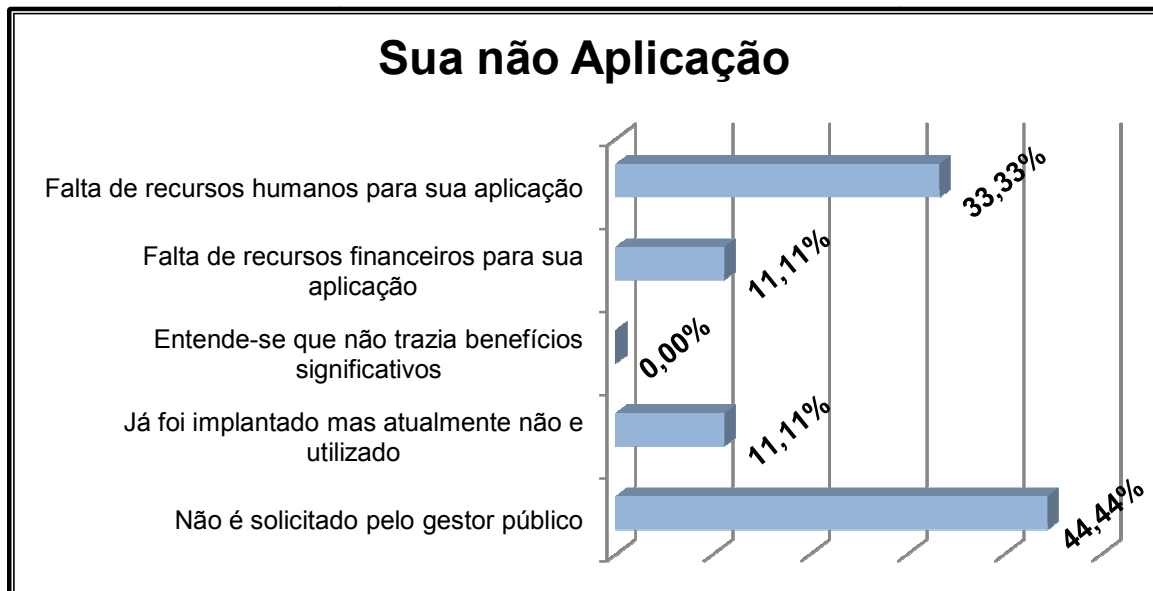
Na pesquisa, procurou-se verificar entre os municípios que não possuem Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas qual o motivo para a não aplicação do mesmo no órgão público, como demonstrado no gráfico e tabela 13.

Tabela 13 – Qual o motivo de sua não aplicação

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não é solicitado pelo gestor público	4	44,44%
Já foi implantado mas atualmente não e utilizado	1	11,11%
Entende-se que não trazia benefícios significativos	0	0,00%
Falta de recursos financeiros para sua aplicação	1	11,11%
Falta de recursos humanos para sua aplicação	3	33,33%
TOTAL	9	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Gráfico 13 – Qual o motivo de sua não aplicação



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Evidencia-se nesta questão que os gestores públicos não estão dando a devida importância ao setor de recursos humanos. A resposta dada pelo motivo da não aplicação, em sua maioria, 44,44%, foi a de que não é solicitado pelo gestor público,

seguido, com 33,33% da falta de recursos humanos para a sua aplicação e de um empate de 11,11% pela falta de recursos financeiros para a sua aplicação e a de que já foi implantado, mas atualmente não é utilizado. Nenhum respondente optou pela questão de que entende-se que não traria benefícios significativos.

4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Segundo a análise desta pesquisa, identificou-se o perfil dos repondentes que desempenham suas atividades no setor pessoal (RH), alguns com mais experiência no setor, outros em cargos comissionados, sendo que na sua maioria são de cargos efetivos no setor. As pessoas que trabalham nesta área são especilizadas, possuem níveis superiores e pós-graduação, o que demonstra a preocupação com a carreira e com a especialização na área em que atuam.

A pesquisa também evidenciou a importância do Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas no setor público, sendo que todos os respondentes acreditam ser importante a implantação do Planejamento Estratégico como melhoria no setor em que atuam, porém a maioria dos municípios ainda não possui esse tipo de planejamento em sua gestão, sendo que dos 11 (onze) municípios respondentes apenas 2 (dois) possuem Planejamento Estratégico, o que evidencia a falta de preocupação dos gestores públicos na área de gestão de pessoas.

A maioria dos respondentes acreditam que a Gestão de Pessoas no setor público é essencial para a garantia da eficiência da administração dos recursos humanos na administração pública e que mesmo com essa consciência sabem que os governos investem pouco em implantação de recursos para melhorar a Gestão de Pessoas dentro dos órgãos públicos.

Nenhum dos respondentes acredita que o Planejamento Estratégico não traz benefícios para a Administração Pública, o que ressalta o exposto acima. Os colaboradores, ou seja, os funcionários buscam o aperfeiçoamento na sua área de atuação, mas, muitas vezes a gestão municipal não dá a devida importância ao setor de recursos humanos, sendo porque não acreditam em sua implantação na área pública,

sendo porque a população ainda é descrente da possibilidade de haver uma boa administração pública, com o postulado da eficiência, eficácia e efetividade.

Ressalta-se ainda que uma Administração Pública, que valorize seus princípios e preocupa-se com um governo eficiente deve investir cada vez mais na qualificação dos seus recursos humanos, valorizando a área de Gestão de Pessoas dentro da organização e principalmente valorizando as pessoas que atuam na própria administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública é regida por vários princípios, entre eles o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, elencados no artigo 37 da Carta Magna. Por essa razão os governos devem pautar-se na satisfação dos interesses públicos respeitando estes nortes principiológicos.

Na área de Gestão de Pessoas a importância de um Planejamento Estratégico torna-se evidente, já que é um setor essencial dentro de qualquer órgão público, devendo ser valorizado, pois trata da relação entre as pessoas e a organização. O que se observa é que na prática os gestores públicos não costumam dar a devida importância ao setor de recursos humanos.

O que se pode concluir com a presente pesquisa é que mesmo sabendo da importância do Planejamento Estratégico na área de Gestão de Pessoas para a organização pública os municípios não investem na implantação dos mesmos e que mesmo com pessoas especializadas trabalhando na área elas não possuem o verdadeiro respaldo do órgão público, tornando desta forma a administração menos eficiente e frustrando um dos princípios basilares da Administração Pública.

Sugere-se, desta forma, que os administradores públicos tomem a devida providência e façam a implantação de um modelo de Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas no setor público, para que a própria administração seja valorizada e respeite seus colaboradores, ou seja, as pessoas que contribuem para uma boa administração.

Por fim, reforça-se a ideia de que somente com uma administração consciente e responsável, com administradores com visão e objetivos pautados no crescimento social e pessoal dos seus colaboradores e existindo um planejamento existirá uma verdadeira administração, respaldada e comprometida com o bem estar da população e das pessoas que administram o governo. Somente com planejamento podem-se alcançar resultados mais efetivos duradouros, o que beneficiará a todos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal: novos métodos após a LC nº 101/00 e as classificações da SOF e STN**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Celso Bastos Editor, 2002.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BLANCHET, Luiz Alberto. **Curso de direito administrativo**. 5 ed. Curitiba: Juruá, 2006.
- BRASIL. 2013. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28 de abril de 2013.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24. ed., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 765 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRANJEIRO, J. Wilson, CASTRO, Róbison de. **Administração pública**. 4 ed. ampl. Brasília: Vest-Con Editora, 1998.

<http://www.sul-sc.com.br/afolha/cidades/amrec.htm>. Acesso em: 15/05/13.

<http://www.amrec.com.br>. Acesso em 13/05/13.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, FISCHER, André Luiz, NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei, ARELLANO, Eliete Bernal, REIS, Germano Glufke, SHINYASHIKI, Gilberto, SAMPAIO, Jáder dos Reis, DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antonio Monteiro, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, FLEURY, Maria Tereza Leme, EBOLI, Marisa, JUNIOR, Moacir Miranda Oliveira, FISCHER, Rosa Maria, CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MAZZA, Alexandre, ANDRADE, Flávia Cristina Moura de. **Prática administrativa**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 12 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 31 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 20. ed. rev. e atual. até a Emenda Constitucional. São Paulo: Malheiros, 2006.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Setphen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.


SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria – Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: COHN, Gabriel (org.). *Max Weber*. São Paulo: Ática, 1989 (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

APÊNDICE

	Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC Curso de Graduação em Ciências Contábeis Disciplina – Trabalho de Conclusão de Curso – TCC Orientador – Prof. Esp. Everton Perin Acadêmico – Murilo Medeiros Baldessar
---	--

PREZADO (A) COLABORADOR (A)

Com o intuito de possibilitar o desenvolvimento desta pesquisa, cujo objetivo consiste em verificar a aplicação das funções do departamento de pessoal nos Governos Municipais da Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina - AMREC, orientado pelo Profº. Everton Perin. Desde já conto com sua colaboração. Atenciosamente, Murilo Medeiros Baldessar formando.

Município: _____

QUESTIONÁRIO

1 - Qual a sua faixa etária?

- () Até 26 anos
- () 27 a 36 anos
- () 37 a 46 anos
- () Acima de 47 anos

3 – Gênero: () M () F

2 - Qual seu nível de escolaridade?

- () Ensino Médio Completo
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Superior com Pós – Graduação

4 – Há quanto tempo exerce este cargo?

- () Menos de 1 ano
- () Entre 1 e 3 anos
- () Entre 4 e 6 anos

() Mais de 7 anos

5 – Qual seu vínculo junto ao órgão municipal?

- () Servidor Público Efetivo
 () Comissionado
 () Celetista
 () Outros. Qual? _____

6 – Você possui formação em recursos humanos ou gestão de pessoas?

- () Sim. Curso de Longa Duração
 () Sim. Curso de Curta Duração
 () Sim. Especialização
 () Não possui

7 – Quantos colaboradores possuem no seu município?

- () Menos de 100
 () De 101 a 300
 () De 301 a 800
 () De 801 a 1.500
 () Acima de 1.501

8 – Qual é o percentual de funcionários públicos?

	0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	61% a 80%	Mais de 81%
Efetivos	()	()	()	()	()
Comissionados	()	()	()	()	()
Celetista	()	()	()	()	()

9 – Na sua opinião, a gestão de pessoas no setor público é:

- () Muito Importante
 () Importante
 () Pouco Importante
 () Sem Importância

10 – A seguir tem-se uma série de afirmações sobre a gestão de pessoas no setor público. Assinale as informações abaixo que você concorda:

- () A Gestão de Pessoas no Setor Público é essencial para a garantia da eficiência da administração dos recursos humanos na administração pública.
 () A maioria da população é descrente quanto a importância de uma boa gestão de recursos humanos no setor público.

() Os modelos de planejamento estratégico na área de gestão de pessoas são importantes somente para as organizações privadas.

() Os governos investem muito pouco em implantação de recursos para melhorar a Gestão de Pessoas dentro dos órgãos públicos.

() A valorização dos funcionários através do Plano de Carreira e de aumento do salário por qualificação estimula o bom funcionamento do Setor de Recursos Humanos dentro do Órgão Público.

() O custo da implantação de um modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas no setor público é elevado e não oferece vantagens a Administração Pública.

11 – Existe algum modelo de planejamento estratégico na área de gestão de pessoas no setor público em seu município?

() Sim

() Não

Qual é a sua avaliação?

Se responder sim na questão 11 responda.

() Plenamente positiva

() Parcialmente positiva

() Pouca positiva

() Não positiva

Principal vantagem?

Assinalaram-se umas das três primeiras respostas da questão anterior.

() Maior comprometimento

() Maximizar os resultados e minimizar as deficiências

() Proporciona eficiência, eficácia e efetividade

() Buscar a melhoria administrativa

Qual o motivo da sua não aplicação?

Se responder não na questão 11 responda

() Não solicitado pelo gestor público

() Já foi implantado mas atualmente não é utilizado

() Entende-se que não trazia

() Não tenho avaliação definida sobre o assunto