

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO JUNTO À PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR

Saulo Sandro da Silva Costa¹ e Juliano Milton Kruger²

¹ Prefeitura Municipal de Bonfim/RR
(saolocosta_82@hotmail.com)

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
(juliano.kruger@ifam.edu.br)

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é muito importante tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Embora as mudanças no setor público, nas últimas duas décadas, tenham tido um impacto significativo sobre os funcionários das organizações públicas e sobre as condições sob as quais trabalham, tem havido pouca atenção ao campo da investigação em GRH e, mais especificamente, ao seu impacto no setor público. Esse artigo visa analisar o Planejamento Estratégico do setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR, usando seis passos que envolvem agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no intuito de avaliar o nível de aplicação deles. Utilizando-se de uma abordagem descritivo-explicativa quanto aos objetivos, bibliográfica, documental e levantamentos através de entrevista semiestruturada e observação direta, foi possível concluir que a referida repartição pública não se encontra com um planejamento alinhado com a moderna Gestão de Pessoas – existem problemas que necessitam ser sanados para que o setor possa se modernizar.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, gestão de pessoas, planejamento estratégico, estratégia, setor público.

ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) is very important in both private and public organizations. While changes in the public sector over the past two decades have had a significant impact on public officials and their work conditions, little attention has been given to HRM research and, more specifically, to their impact on the public sector. This article aims to analyze the Strategic Planning of the Human

¹ Egresso da pós-graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Amazonas – IFAM e Licenciado em Letras pela Universidade Estadual de Roraima – UERR. Servidor da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR

² Doutorando em Ciências da Administração (Universidade do Minho - Portugal). Mestre em Gestão (Universidade de Coimbra - Portugal). Professor de Administração Geral do IFAM.

Resources sector of the municipality of Bonfim/RR in Brazil through six steps that involve aggregating, applying, rewarding, developing, maintaining and monitoring people in order to assess their level of application. Using a descriptive-explanatory approach to the objectives, bibliographic, documentary and surveys via semi-structured interviews and direct observation, it was possible to conclude that the specific public office does not meet the criteria of modern HRM, because there are problems that need to be addressed, so that the sector can be modernized.

Keywords: Human Resource Management, people management, strategic planning, strategy, public sector.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como proposta a análise do Planejamento Estratégico do setor de Recursos Humanos da Prefeitura de Bonfim/RR. O setor de Recursos Humanos (RH) existe em qualquer empresa e, em linhas gerais, é responsável pela contratação, gerenciamento, monitoramento e a demissão de funcionários.

Acontece que as atribuições do RH, ou como é dito de forma mais atual, da Gestão de Pessoas (GP), vão muito além de simplesmente contratar, acompanhar, premiar ou demitir funcionários; é desse setor a responsabilidade por criar estratégias que façam com que os funcionários possam se desenvolver dentro da carreira e da empresa, fazendo com que a instituição cresça e seja produtiva. Um planejamento adequado necessita de objetivos claros; assim poderão ser montadas estratégias que visem ao fim pretendido; tal conceito fica demonstrado nas palavras de Silva (2013) ao detalhar que “por este motivo o planejamento existe nas organizações: para que se possa determinar o objetivo a atingir, compartilhá-lo com os funcionários, fazendo com que acreditem nele e se estabeleçam caminhos para sua consecução.

Apesar de ser mais desenvolvido no meio privado, o RH já é visto com mais importância no âmbito público; mas é notório que tal visão mais “profissional” está limitada aos órgãos públicos de maior porte, como nas capitais e grandes centros, já que os pequenos municípios interioranos ainda não se adaptaram à nova realidade, ou o fazem em ritmo muito lento.

O estudo de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é importante por conta das exigências cada vez maiores que o mundo moderno apresenta. Para lidar com tais exigências, é necessário um entendimento mais técnico do assunto, haja vista que a visão tradicional dessa área onde pessoas são vistas como meros recursos produtivos já não se mostra eficaz.

O estudo do setor de RH da Prefeitura de Bonfim é importante por ser uma oportunidade de análise de um órgão público e seu papel em um local onde práticas

burocráticas ortodoxas do setor público se mostram evidentes. Dessa forma, a investigação procurou analisar o contexto geral de Planejamento Estratégico de RH da Prefeitura de Bonfim/RR usando como base teórica os 6 (seis) passos da moderna Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Com vistas a atender tal objetivo, serão analisados na Prefeitura Municipal de Bonfim/RR os processos de: (a) agregar e aplicar pessoas; (b) recompensar e desenvolver pessoas; e (c) manter e monitorar pessoas.

Ao adentrar nesse assunto, é importante entender a visão que cerca o funcionalismo público municipal, ou seja, seus órgãos e os funcionários que os compõem; dessa forma quando se fala de órgãos públicos, geralmente a primeira imagem que vem à mente são funcionários que não possuem ânimo para o trabalho, que demonstram descaso no trato com o público e que se encontram desmotivados frente aos desafios da profissão. É evidente a importância da motivação no serviço público já que é um desafio aos gestores, pois, é indispensável para o êxito no trabalho. Sua ausência pode trazer uma série de complicações para a instituição ao nível da produtividade e dos resultados e mesmo para o funcionário em questões de autoestima e pertencimento (SILVA e MELLO, 2013).

Sabe-se que as pessoas são partes fundamentais de qualquer empresa ou organização, tal visão já é muito valorizada no âmbito privado, mas muitas vezes no meio público esta visão não é corroborada. Muitas vezes não é dada a devida importância ao setor responsável pelos Recursos Humanos (RH) enquanto local estratégico e, conseqüentemente, não se criam estratégias que incentivem os funcionários a darem o seu melhor; Uma vez que a opção pelo serviço público se dá, geralmente, em função da estabilidade proporcionada, as aspirações pessoais geralmente são baixas em função das poucas possibilidades de crescimento profissional como salientam Salles e Nogueira (2006). Os autores definem como sendo um nível de aspiração muito baixo em função de objetivos mais elevados terem sido gradativamente minados ou perdidos pela inviabilidade ou impossibilidade de realizá-los com planos de carreira enrijecidos ou defasados. E complementam, que o atendimento às necessidades básicas passa a ser condição satisfatória, pela questão da estabilidade, mesmo com baixos salários.

Um planejamento estratégico adequado, então, é fundamental, já que é dessa forma que serão detectadas as falhas de serviço, as deficiências tecnológicas, as demandas dos funcionários, bem como as falhas gerenciais.

Este artigo está dividido em cinco seções: a primeira, a presente introdução que apresenta o tema, objetivos, justificativa e estrutura da investigação. A segunda seção apresenta o design metodológico. A terceira seção que apresenta os resultados e discussões em conjunto com a revisão de literatura do tema de Gestão Pública e de Recursos Humanos (RH) fazendo uma análise do Planejamento Estratégico no setor de RH da Prefeitura de Bonfim/RR. A quarta seção apresenta as considerações

finais acerca das informações conseguidas com as análises feitas e a quinta seção apresenta a bibliografia utilizada.

METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado nesse artigo, no que se refere aos objetivos, pode ser classificado como descritivo-explicativo. A parte descritiva se dá pelo fato desse tipo de abordagem possuir como objetivo primeiro o de descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002), além disso possui, segundo Jung (2003, p. 125), a finalidade de “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

No que tange a característica explicativa, essa se dá pelo fato de possuir a característica observacional, em se tratando das ciências sociais, além de que, segundo Gil (2002, p. 42-43) “uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Com relação aos procedimentos técnicos de coleta esta investigação, pode ser classificada como bibliográfica e documental. A parte bibliográfica se explica pelo fato de ser desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos acerca do tema (GIL, 2002).

A característica documental possui semelhanças com a bibliográfica, porém no caso da pesquisa documental, os documentos utilizados não possuem análise prévia mais elaborada e não se encontram sumarizados e sintetizados. Além disso, segundo Gil (2002, p. 46) “nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas [...]”, que é o caso das leis municipais usadas nesse artigo, bem como dos dados fornecidos pelo pessoal da folha de pagamento. Além disso será uma investigação que pode ser identificada no método de coleta de dados com observação direta, na qual o pesquisador está inserido no contexto pesquisado.

A coleta de dados ocorreu utilizando além dos elementos já citados, no caso a pesquisa bibliográfica e documental, uma entrevista semiestruturada com 15 questões, que foram distribuídas para os funcionários e gestor do setor de RH da Prefeitura Municipal de Bonfim, bem como o uso de observação direta das atividades desses funcionários.

Ainda, esta investigação se classifica como um estudo de caso, que, segundo Jung (2003, p. 132) “[...] envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Além disso, é a modalidade mais indicada em investigações em que seja necessário descrever o contexto pesquisado.

Por se tratar de um estudo de caso, a análise de dados quanto à abordagem

do problema tende a ser qualitativa. Nas palavras de Gil (2002, p. 133), a pesquisa qualitativa “[...] depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”.

O local da pesquisa foi o Setor de Recursos Humanos (RH) da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR, setor este que possui quatro funcionários, sendo dois efetivos e dois comissionados, que recebem ordens do gestor da pasta que trabalha junto aos servidores. Um dos funcionários efetivos, juntamente com um funcionário comissionado, são responsáveis por receber, controlar e organizar as informações dos servidores e a documentação dos mesmos; fornecer documentos como tempo de serviço, comprovante de vínculo empregatício, entre outros, além do atendimento ao público e digitação de documentos como ofícios e memorandos que são comuns ao dia a dia do setor. O outro funcionário efetivo trabalha, juntamente com o outro comissionado, na sala da Folha de Pagamento e são responsáveis por controle de faltas, férias, dentre outros assuntos ligados aos proventos dos servidores. Esses funcionários respondem diretamente ao Secretário de Administração, o gestor da pasta, os 2 funcionários que trabalham com o catálogo e controle de documentos trabalham na mesma sala do Secretário, enquanto que os outros 2 trabalham na Folha de Pagamento em uma sala anexa. A coleta dos dados ocorreu no período de setembro a novembro de 2018.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, será discutida a definição de gestão pública, a importância do setor de Recursos Humanos nesse ambiente e os resultados da pesquisa.

CONCEITOS DE GESTÃO PÚBLICA

O termo “gestão pública” é entendido, de maneira imediata, como sendo o trabalho de algum gestor que lida com a esfera pública. O entendimento de que tudo que seja ligado ao Estado seja público e que todo o resto seja privado, parece óbvio quando se olha de forma superficial, porém ao se aprofundar no assunto, essa limitação fica menos óbvia.

Coelho (2014, p. 12) afirma o seguinte:

A definição da esfera pública é uma construção, ao mesmo tempo, intelectual e coletiva. Isso quer dizer que na substância ou na materialidade das coisas não há nada que nos permita situar, inequivocamente, um bem ou um serviço nela. A construção da esfera pública é, na verdade, resultado de uma convenção social específica.

Diante disso, podemos concluir que aquilo que se entende por “público” será o que a sociedade entender dessa forma, ou seja, tudo depende do momento histórico e dos valores convencionados pela sociedade da época.

Assim, em linhas gerais, a gestão pública pode ser entendida como a função de planejar, organizar, controlar, comandar, coordenar recursos humanos e não humanos públicos na consecução das atividades do Estado e no atingimento das necessidades da população (ver HOUAISS e VILLAR, 2011; BERNARDI, 2012; DI PIETRO, 2002).

SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO PÚBLICA

O setor de Recursos Humanos (RH) ocupa espaço fundamental na Gestão Pública, e para entender o motivo dessa importância, é interessante observar sua definição nas palavras de Chiavenato (2014, p. 8) sendo “o modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho”.

Com o passar dos anos, esse setor foi ganhando cada vez mais importância, até o ponto em que foi elevado ao primeiro escalão na hierarquia, como fica demonstrado nas palavras de Silva (2013) que afirma que as empresas e organizações no geral passaram a considerar seus colaboradores como um valioso capital intelectual, sendo estes detentores de capacidades, habilidades e conhecimentos de grande relevância; o qual se deve cuidar bem, fazer uma boa gestão para que seja mantido e expandido.

Ao atingir esse patamar, o RH foi reconhecido como sendo parte fundamental das engrenagens também dos órgãos públicos, e dessa forma, começou a fazer parte das suas estratégias globais. Tal *status* foi se elevando por conta das novas concepções e práticas gerenciais, como podemos ver nas palavras de Chiavenato (2014) que salienta que para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas nas atividades, as organizações estão mudando suas práticas. Ao invés de investirem nos produtos e serviços ou mesmo nos clientes, estão investindo nas pessoas que entendem desses produtos, serviços e clientes e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los, melhorá-los e melhor atendê-los. Assim, as pessoas passam a constituir elemento central do sucesso. Diante desse cenário de valorização, o setor de RH ganhou destaque e assim sendo, detectou-se a necessidade de um planejamento mais elaborado para o setor.

O SETOR DE RH NA PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM/RR

O município de Bonfim faz fronteira com a Guiana Inglesa e possui pouco mais de 12.000 habitantes (IBGE, 2010), não possui fábricas e sua economia é

majoritariamente composta de agricultura e agropecuária, ou seja, não é um município grande em nível populacional e nem em expressividade econômica.

A prefeitura de Bonfim possui 662 funcionários, sendo 470 efetivos, 82 temporários e 62 de programas da Secretaria de Saúde, dados esses de outubro de 2018, conseguidos junto a Folha de Pagamento (BONFIM, 2018).

O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) dos servidores de Bonfim está contido na Lei Nº 177 de 05 de fevereiro de 2013, e nela constam os valores remuneratórios e benefícios dos servidores da Prefeitura Municipal de Bonfim; acontece que essa lei não oferece vantagens reais para os servidores, de forma que pela tabela de progressão existente nessa lei, mesmo após 30 anos de serviço, o salário dos servidores tem um valor inferior ao salário mínimo atual.

É importante frisar que, apesar do setor de RH da prefeitura estar localizado na Secretaria de Administração, as Secretarias de Saúde e Educação possuem setores próprios de RH, mas que precisam prestar contas de seus atos ao setor de RH da Secretaria de Administração, mesmo que este tenha pouco controle sobre os atos das secretarias citadas. Assim sendo, esta pesquisa se limitará aos atos de responsabilidade direta do setor de RH da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR.

No organograma da Prefeitura de Bonfim não existe um setor específico para o RH, o que existe na verdade é a Secretaria de Administração que acumula essa função onde diversos atos inerentes ao RH são concentrados na pessoa do secretário de Administração, auxiliado por quatro funcionários, sendo dois efetivos e dois comissionados. Podemos dizer que o setor de RH existe na prática, porém não possui um organograma específico, tanto é que o secretário é o responsável por assinar os documentos referentes a tempo de serviço, ficha financeira e outros.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM/RR

Com o passar dos anos, o setor vem sofrendo mudanças cada vez mais significativas quanto à importância e a própria forma de se ver o RH, tanto que o termo usado para se referir ao setor, em muitos casos, já sofre alterações, sendo esse fato consequência das novas formas em que as pessoas são vistas pelas empresas, assim sendo, é importante estar alinhado com as modernas concepções de gestão e sua visão em relação ao setor de RH. Se faz necessário esclarecer que o uso do termo Gestão de Pessoas (GP) é a evolução da visão tradicional do termo Recursos Humanos (RH).

De acordo com Chiavenato (2014), a GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa. É contingencial e situacional, já que depende de aspectos como a organização, a cultura, as características do ambiente, características do mercado, o negócio, a tecnologia, os processos internos, o estilo de gestão, entre

outras infinitas variáveis. Ainda salienta o autor que dentro do contexto de Gestão de Pessoas, as pessoas e a organização possuem uma relação de dependência mútua, e o sucesso de um depende do outro.

Ainda, Chiavenato (2014) identifica que a GP tem como metas, ajudar administradores a atingir seus objetivos de planejar, organizar, dirigir e controlar, pelo fato do administrador não poder fazer o trabalho sozinho e sim com a ajuda das pessoas que formam a sua equipe. Para atingir seus objetivos, a GP possui diversas políticas e práticas, e um elemento fundamental nessa equação é o Planejamento Estratégico.

Lima (2015) afirma que assim como no setor privado, a Administração Pública tem buscado cada vez mais técnicas modernas de gestão que aumentem a eficiência e a efetividade da máquina pública.

A importância de um planejamento estratégico eficiente para as organizações é evidentemente necessário, porém essa visão não deve ser aplicada apenas no âmbito geral, ele deve atingir todos os setores importantes dentro de uma organização/órgão, e um setor se mostra fundamental, que é o de Recursos Humanos.

Tal ideia é reforçada nas palavras de Chiavenato (2014) quando afirma que a estratégia define o comportamento da organização em um mundo em constante mudança. Complementa que o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano, o qual qualifica como a cabeça e o sistema nervoso da organização; o cérebro do negócio.

Chiavenato (2014) ainda divide o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas em seis processos básicos, sendo estes o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e de monitorar pessoas.

Antes de analisar esses processos no contexto da Prefeitura Municipal de Bonfim, é importante destacar o que se engloba em cada processo nas palavras de Chiavenato (2014) e na sequência de cada processo, com base nas informações conseguidas com documentos, observação participante e as entrevistas feitas com o gestor da pasta e os funcionários que trabalham no setor, detalhar a análise no contexto organizacional proposto no estudo.

O processo de Agregar Pessoas, segundo Chiavenato (2014) constitui as rotas de ingresso das pessoas na organização, são essas rotas que abrem as portas das empresas, mediante processos de seleção que estejam de acordo com as diretrizes das organizações; é importante frisar que essa seleção não ocorre em um único sentido, não são somente as organizações que fazem seleções, as pessoas também fazem escolhas de locais onde pretendem trabalhar de acordo com seus próprios interesses.

Esse passo é composto pelo processo de recrutamento, que segundo Chiavenato (2014) é o momento em que a organização divulga a oportunidade de

emprego para pessoas com características específicas. Em seguida tem o processo de seleção de pessoas, que é o momento em que são escolhidos os candidatos considerados ideais para os objetivos da organização.

A primeira pergunta da entrevista, referente ao processo de Agregar Pessoas no contexto da investigação, tratou do recrutamento onde o gestor respondeu que a oportunidade de emprego divulgada pela prefeitura são os lançamentos de Editais de Concursos Públicos para provimento de vagas, sendo que a outra forma de fazer parte do quadro de servidores da Prefeitura é através de nomeação para cargo comissionado, mas para isso não há nenhum tipo de divulgação sendo estes, cargo de confiança de livre nomeação e exoneração. Em relação a seleção de pessoas, os funcionários responderam da mesma forma, que não há nenhum tipo de recrutamento, o gestor respondeu de forma similar.

O resultado da entrevista, no que diz respeito ao processo de Agregar Pessoas, mostrou que os funcionários que trabalham na folha de pagamento, os que trabalham no setor de controle de funcionários e emissão de documentos, além do gestor, tem a mesma visão e conhecimento do processo aplicado no contexto da prefeitura.

Diante dessas informações, pode-se concluir que para ingressar no quadro efetivo da Prefeitura de Bonfim/RR, assim como em todo órgão público, é necessário ser aprovado em Concurso Público, salvo os cargos comissionados; dessa forma, as particularidades descritas na teoria, devem ser adaptadas, já que o processo de provas e títulos obedece critérios descritos no edital de lançamento do concurso. Com relação aos comissionados, estes são cargos de confiança com livre nomeação e exoneração, sem nenhum tipo de processo de seleção mais elaborado.

Outro processo é o de Aplicar de Pessoas que é onde, após a seleção, os funcionários ocuparão os cargos devidos na organização. Dentro da Aplicação de Pessoas, é feita a orientação, que segundo Chiavenato (2014) se trata de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos. Ainda, dentro desta fase, é feita a modelagem do trabalho, ou seja, como o cargo ocupado foi planejado e organizado, de forma a conter as tarefas pretendidas para o mesmo.

Por último, tem-se a avaliação de desempenho que trata da apreciação sistemática do desempenho individual – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014).

Na entrevista, a questão relacionada ao processo de Aplicar Pessoas mostrou algumas diferenças nas respostas, os funcionários que trabalham na folha e os que trabalham diretamente com pessoal apresentaram as mesmas respostas de que a integração de novos funcionários fica por conta do chefe imediato e dos servidores mais antigos. Este processo envolve a apresentação do novo servidor e uma

descrição rápida das tarefas a serem desenvolvidas por ele, após isso o aprendizado se dá na prática diária sem acompanhamento específico. Já o gestor respondeu que esse processo ocorre com o ato da nomeação e que a partir daí é o funcionário que busca conhecer sua função.

Com relação a avaliação de desempenho, tanto gestor como os funcionários responderam da mesma forma, que é feita uma avaliação anual com os funcionários efetivos, essa avaliação ocorre durante três anos, período no qual o funcionário precisa desempenhar suas atividades de forma satisfatória, algumas exigências em relação ao funcionário avaliada foram citadas, tais como disciplina, assiduidade e reponsabilidade. Por fim, se for aprovado nas avaliações periódicas, conseguirá sua estabilidade. No caso dos concursados, essa avaliação dura até a efetivação, após esse período não existem dispositivos para avaliação periódica. Os comissionados não possuem dispositivos de avaliação de desempenho por se tratarem de cargos de confiança.

Diante disso, ficou evidente que na Prefeitura de Bonfim/RR, ao tomar posse, os funcionários são lotados para assumir suas funções no cargo ao qual foram aprovados no concurso público e a orientação ocorre de maneira automática, e por se tratar de cargos com atribuições definidas no edital, o funcionário já assume suas funções cientes de suas obrigações, ou seja, a modelagem de trabalho já é de conhecimento do funcionário desde o lançamento do Edital do Concurso e não existe nenhum tipo de acompanhamento mais próximo acerca de uma integração inicial laboral após a tomada de posse.

O processo de Recompensar Pessoas é um dos mais importantes, por se tratar de retribuir e incentivar o funcionário com um reforço positivo, premiar o bom desempenho e o manter motivado, sendo esse um aspecto dos mais influentes no âmbito da Gestão de pessoas. Chiavenato (2014, p. 237) afirma que “a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização”. Dentro do “recompensar pessoas”, tem-se a Remuneração, que é a soma de todos os benefícios conseguidos pelo funcionário, financeiros e não financeiros, sendo o salário o aspecto em espécie desse benefício. A remuneração está ligada ao conceito de resultados, ou seja, as recompensas visam fazer com que se atinjam resultados. A remuneração unicamente não é suficiente para que o funcionário se mantenha focado nos objetivos futuros, ou mesmo que ultrapasse as metas estabelecidas no contexto laboral. Dessa forma os Programas de Incentivos servem para reforçar o esforço individual e global nos setores das organizações. Já os benefícios e serviços sociais são compostos por diversos tipos de regalias e vantagens oferecidas pelas organizações, como por exemplo o vale refeição, seguro de vida, assistência médica, entre outros, em casos de cargos mais elevados, existem benefícios da ordem de moradia, carros, cartões de crédito corporativos e outros mais. O objetivo desses

benefícios, mais do que a questão puramente financeira, é o de eliminar da vida dos funcionários, diversos tipos de transtornos comuns, tais como a busca de transporte e moradia.

Na entrevista, a questão que trata desse assunto foi respondida de forma curta por todos onde gestor e funcionários foram diretos ao responder que não há recompensas além do ordenado; coisas como remuneração por resultados alcançados e benefícios sociais não estão previstos atualmente para os funcionários da prefeitura. A mesma resposta foi dada diante da questão que tratava de benefícios não monetários.

A entrevista deixou claro que os funcionários efetivos da Prefeitura de Bonfim, não possuem atualmente nenhum dispositivo com essa finalidade, o que se tem é que em alguns casos, além da remuneração base, existem funções gratificadas, mas essa situação é limitada a Secretaria de Educação, não faz parte de um planejamento voltado ao funcionalismo da Prefeitura como um todo. Meirelles comenta sobre os adicionais que são:

Vantagens pecuniárias que a administração concede aos servidores públicos em razão do tempo de exercício (adicional de tempo de serviço) ou em face de natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados ou em regime próprio de trabalho (adicional de função). (MEIRELLES, 2006, p. 488).

Com isso em mente, analisando melhor a Lei Nº 50 de 17 de junho de 2003 que diz respeito ao Regime Jurídico dos Servidores da Prefeitura de Bonfim, notou-se que há sim alguns benefícios além do salário, o que não foi citado por nenhum dos entrevistados, porém há uma explicação para esse esquecimento por parte deles é que tais benefícios são relativos a características específicas de determinados cargos, sendo os benefícios em questão o adicional noturno e insalubridade, vantagens próprias do cargo de vigia, ou seja, apesar de tecnicamente haver benefícios além do salário, eles só existem por conta da característica peculiar do cargo supracitado e não se estendem aos funcionários de forma geral.

O Processo de Desenvolver Pessoas envolve fornecer os meios necessários para o aprendizado e o desenvolvimento do funcionário, o que nada mais é do que um processo educacional e de qualificação. Chiavenato (2014, p. 307) diz que desenvolver pessoas “significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem”. Nesse passo é fundamental que haja treinamento; os funcionários precisam estar treinados e preparados para o melhor rendimento e desenvolvimento dentro da organização. Há também no processo de desenvolver pessoas a questão do desenvolvimento pessoal, sendo essa parte mais voltada ao crescimento pessoal e a projeção futura de carreira (CHIAVENATO, 2014); e finalmente o desenvolvimento de organizações, que consiste na mudança

dos rumos da organização como um todo, com o auxílio de um consultor interno ou externo, visando a melhoria na solução de problemas e de confronto com as mudanças no ambiente externo (CHIAVENATO, 2014).

O Gestor, ao ser questionado sobre a existência ou não de algum programa de treinamento para os funcionários, afirmou não existir nenhum, resposta esta que foi corroborada pelos outros funcionários, porém apenas o Gestor disse haver alguns casos onde uma treinamento específico é necessário, citando os servidores que trabalham na Comissão Permanente de Licitação (CPL) e que lidam com serviços que exigem um conhecimento adequado do setor e para isso recebem capacitação, mas isso ocorre apenas em situações pontuais, quando algum funcionário necessita desse treinamento/capacitação por conta de função mais especializada que venha a exercer. Em relação ao desenvolvimento na carreira, o Gestor citou a progressão horizontal e vertical que consta no PCCR dos servidores, bem como a capacitação profissional de cada servidor. Já os funcionários não citaram o PCCR, mas, falaram sobre a necessidade de cada servidor se capacitar, principalmente através de cursos de graduação, mas deixam claro que essa é uma iniciativa pessoal, já que a Prefeitura não possui nenhum dispositivo de incentivo nessa área.

Em suma, na Prefeitura de Bonfim o processo de Desenvolver Pessoas não possui nenhum tipo de sistema que envolva o treinamento de funcionários antes do exercício das funções que o cargo ocupado exige. Eventualmente ocorrem algumas capacitações, mas sempre em alguma situação excepcional, como no caso, citado anteriormente, dos funcionários que trabalham na CPL, mas nada que seja planejado para o desenvolvimento do funcionalismo da prefeitura como um todo. O crescimento na carreira em nível remuneratório é previsto no PCCR dos funcionários da Prefeitura, porém, na prática não apresenta nenhum crescimento real para os servidores já que seus valores são extremamente defasados e sequer cobrem o salário mínimo vigente.

O Processo de Manter Pessoas é voltado ao objetivo de fazer com que as pessoas permaneçam na organização, onde sua função principal é manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização (CHIAVENATO, 2014).

Um elemento importante a ser considerado nesse passo, são as relações com os empregados; as organizações devem respeitar as diferenças individuais e tornar o ambiente de trabalho agradável. A saúde e a qualidade de vida são outro aspecto do processo de manter pessoas.

Ao ser questionado sobre como é a relação no ambiente de trabalho entre colegas, o gestor respondeu que a relação é harmoniosa, saudável e respeitosa, opinião semelhante a resposta dos funcionários do setor que não demonstraram nenhum tipo de animosidade. Ao ser questionado sobre a relação de trabalho com

a chefia, o gestor se absteve e disse que essa resposta cabia aos funcionários, e ao serem questionados, foram unânimes, todos os funcionários afirmaram ter boa relação com o gestor. No caso de eventuais conflitos no setor, o gestor afirmou que os resolvia com sabedoria e serenidade, visão esta compartilhada pelos funcionários. Quando o assunto é segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho, o gestor disse que pouco se discute o assunto, já os funcionários foram mais enfáticos e afirmaram que o assunto nunca entra em pauta.

Na Prefeitura Municipal de Bonfim, vemos elementos desse processo nas relações entre os funcionários que descrevem o ambiente de trabalho como sendo harmônico, onde prevalece o respeito e o espírito de equipe. Da mesma forma, a relação com a chefia é descrita como sendo boa e de respeito mútuo, e no caso de algum conflito, o gestor afirmou que o mesmo seria resolvido com sabedoria e serenidade. No que diz respeito a Segurança, Saúde e Qualidade de Vida não existem planejamentos específicos e tais assuntos não são discutidos.

O Processo de Monitorar Pessoas é uma ferramenta usada pelas organizações para controlar as operações e atividades, a fim de garantir que o planejamento seja bem executado e os objetivos sejam alcançados, o termo monitorar, segundo Chiavenato (2014, p. 431) “[...] significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação”. Para isso um Banco de Dados e um Sistema de Informação de Gestão de Pessoas com informações importantes, claras e que forneçam subsídio à decisão são fundamentais para a eficácia organizacional.

Ao ser questionado sobre a existência de algum banco de dados com informações dos servidores, o gestor falou sobre a existência de um sistema de gestão de pessoas que contém essas informações, os demais funcionários também falaram desse sistema e que essas informações poderiam ser encontradas no portal da transparência municipal. Quando questionado sobre a existência, ou não, de algum programa de orientação e acompanhamento dos servidores, o gestor falou que existe, mas apenas em casos específicos. Os funcionários responderam da mesma forma, mas acrescentaram que, quando ocorre alguma situação específica, um servidor antigo ou mesmo o próprio gestor, fazem o acompanhamento, porém, o acompanhamento não é contínuo.

Na Prefeitura Municipal de Bonfim, o ato de Monitorar Pessoas é feito através do portal do servidor que possui diversas informações funcionais, tais como relação de vencimentos, ficha funcional, ficha financeira, dentre outros.

Assim:

Quadro 1 – Resumo do planejamento estratégico atual

Processo	Itens	Situação atual
Agregar Pessoas	1. Recrutamento; 2. Seleção de Pessoas.	1. Concurso e nomeação de comissionados; 2. Não existe.
Aplicar Pessoas	1. Integração (Orientação e Modelagem do Trabalho); 2. Avaliação de desempenho.	1. Chefe imediato e funcionário mais antigo, apenas no início do exercício; 2. Avaliação anual durante 3 anos (apenas concursados).
Recompensar Pessoas	1. Remuneração; 2. Benefícios não monetários.	1. Apenas o salário; 2. Não existem.
Desenvolver Pessoas	1. Treinamento; 2. Desenvolvimento na carreira.	1. Não existe, salvo em raras exceções e para atividades específicas; 2. Plano de Cargos Carreira e Remuneração (PCCR) defasado.
Manter Pessoas	1. Relação entre os funcionários; 2. Relação com a chefia; 3. Resolução de conflitos; 4. Segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho.	1. Harmonioso; 2. Harmoniosa e respeitosa; 3. Diálogo com os envolvidos; 4. Não é discutido.
Monitorar Pessoas	1. Banco de dados; 2. Orientação e acompanhamento dos servidores.	1. Existe, no site do servidor e no Portal da Transparência; 2. Em casos raros e não especificados nesse momento.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

O quadro acima demonstra o nível do planejamento estratégico de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR na visão da chefia e funcionários da área de Recursos Humanos.

ASPECTOS-PROBLEMA E ENCAMINHAMENTOS

Nesse ponto serão tratados alguns aspectos-problema e alguns encaminhamentos que podem ser tentativas de resolução de alguns desses problemas encontrados.

Quadro 2 – Possíveis encaminhamentos

Aspectos-problema	Encaminhamentos
Falta de estrutura organizacional definida e de autonomia	Criar estrutura com pasta própria e gestor.
Ausência de critérios adequados para contratação de pessoal e falta de valorização dos funcionários	Criar uma política de contratação adequada onde o potencial do pretendo funcionário seja verificado e priorizar o recrutamento interno como forma de estímulo.
Ausência de políticas de treinamento	Criar uma política de treinamento que não se limite a preparar o funcionário em curto prazo, mas também que o prepare para assumir funções futuras e de maior responsabilidade.

Ausência de política de carreira	Criar uma política de carreira com estrutura de cargos mais flexível, onde o histórico individual de desempenho seja estimulado e levado em conta.
Ausência de mecanismos de promoção na carreira	Criar mecanismos de avaliar e promover. A promoção a cargos de chefia poderia ser baseada nesses mecanismos.
Baixa remuneração	Elevar a remuneração a um patamar satisfatório, que reconheça o trabalho inteligente e desempenhos excepcionais.
Falta de incentivos	Criar dispositivos que incentivem o desempenho grupal e a obtenção de resultados.
Política de Remuneração defasada	Política de Remuneração competitiva (atrelada à legalização), mantendo uma base de equilíbrio interno, prevendo ainda, flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenhos excepcionais.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Algumas ações pontuais poderiam fazer com que o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos na prefeitura atingisse patamares de eficiência, eficácia e efetividade na consecução do bem-público, seja ao nível da prestação de serviços, seja na valorização do capital intelectual interno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os fins desta investigação, fez-se uso do modelo de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas a partir da visão de Chiavenato (2014) aplicado no contexto do setor de Recursos Humanos (RH) da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR.

Foi importante contextualizar não somente o setor de RH em si, mas também o órgão ao qual é subordinado. Assim foi feita uma explanação com dados básicos da Prefeitura Municipal de Bonfim/RR, bem como do município, de forma a dimensionar o setor de RH de acordo com o tamanho da Prefeitura, e esta, por sua vez, de acordo com o tamanho do município.

Após a contextualização, foi feita uma análise do Planejamento Estratégico no setor de RH de Bonfim/RR tendo como base seis processos que compõem a moderna Gestão de Pessoas (GP), sendo eles os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Após a análise de cada processo, chegou-se à conclusão de que o setor de RH da Prefeitura de Bonfim/RR não está alinhado com a moderna GP onde em cada um dos processos foram detectados problemas que necessitam ser sanados para que o setor possa se modernizar.

Diante desse cenário, é necessário que os gestores busquem meios para fazer com que o setor de RH possa se desenvolver e atingir um nível de eficiência aceitável. É preciso tornar a gestão mais técnica, ou seja, buscar profissionais com formação na área e lhes dar as condições necessárias para implantar as eventuais medidas que solucionem esses problemas.

Enfim, é sabido que tais medidas demandam tempo e recursos, por isso é importante que os gestores tenham conhecimento desses problemas, sendo um desafio para os mesmos; mas é importante que saibam também que, a modernização desse setor trará ganhos, não somente para os funcionários, mas para o órgão como um todo, inclusive, como já foi discutido.

Diante do exposto, este trabalho contribui ao nível prático para a detecção dos problemas de planejamento estratégico de pessoas na Prefeitura Municipal de Bonfim/RR e traça algumas ações estratégicas importantes para sua melhoria.

Ainda, como limitações do estudo, puderam ser identificados: a indisponibilidade dos documentos que tratam das leis municipais, cujo motivo foi atribuído a um problema no servidor responsável pelo site da Prefeitura e a falta de informações gerais dos funcionários de forma mais condensada, já que a base de dados dos servidores não possui opção de fornecimento de relatório geral dos mesmos. Outra limitação trata do quantitativo de servidores envolvidos na investigação. Por se tratar de um órgão de pequena dimensão, os funcionários do setor se resumem em um quantitativo muito limitado.

Por fim, como proposta de investigação futura, indica-se avaliar o desenvolvimento do RH da Prefeitura de Bonfim, tendo como base os elementos aqui descritos ao nível de extensão a todos os funcionários do quadro municipal.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, J. L. **Disciplina Política Pública**. AVA UNINTER. Especialização em MBA Administração Pública e Gerência de Cidades. Facinter Internacional. Curitiba, 2012.

COELHO, R. C. O público e o privado na gestão pública / Ricardo Corrêa Coelho. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] CAPES : UAB, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Panorama, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rr/bonfim/panorama>> Acesso em: 17 de janeiro de 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia científica: ênfase em pesquisa tecnológica**. 3ª. Ed. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

LIMA, R. C. Gestão Estratégica: Um novo paradigma para o gestor público. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/252-gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2.html>>. Acesso em: 11 de janeiro de 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Lei Municipal Nº 001 de 19 de fevereiro de 1997**. Dispõe sobre a organização da Estrutura Básica do Poder Executivo, cria o quadro de Pessoal e de Cargos Salários do Poder Executivo no Município de Bonfim e dá outras providências. Disponível no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Lei Municipal Nº 050 de 17 de junho de 2003**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis do Município de Bonfim e dá outras Providências. Disponível no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Lei Municipal Nº 053 de 17 de junho de 2003**. Altera a Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Bonfim, define atribuições dos Órgãos e Secretarias e dá outras providências. Disponível no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR. Disponível no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Lei Municipal Nº 177 de 05 de fevereiro de 2013**. Altera os anexos I, II, III, IV, V e VI da Lei nº 138/2012 que versa sobre as alterações de quantitativos e remuneração do plano de cargos, salários e carreira dos servidores da Prefeitura Municipal de Bonfim, altera a Lei 131/2011 que regulamenta o exercício dos agentes Comunitários e cria a tabela de vencimentos e progressão dos Agentes Comunitários de Saúde e Endemias. Disponível no Setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Bonfim-RR.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Portal oficial**. Disponível em: <<http://>>

bonfim.rr.gov.br/>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BONFIM-RR. **Portal do Servidor**. Disponível em: <<http://201.59.103.100:8080/sipweb/trabalhador/login/login.xhtml>>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

SALLES, D. M.; NOGUEIRA, M. G. **Carreiras no serviço público federal**: artigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da. (Org.) **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. p. 134-149.

SILVA, C. M. D. **Recursos Humanos no Setor Público**. Cuiabá: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais/MG, Universidade Federal do Mato Grosso/UFMT; [Brasília] Rede e-Tec Brasil, 2013.

SILVA, E. M. B. F. da; MELLO, M. S. O. **A importância da motivação no serviço público: Um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Otacílio Costa**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_8370.pdf>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.