

OS SUBSISTEMAS RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PARINTINS-AM

Anaterra Maria Machado Medeiros¹ e Margareth Cristina Santos Seixas²

¹ Instituto Federal de Educação do Amazonas

anaterra_medeiros@hotmail.com

² Universidade Nacional do Rosário- UNR

margarethseixas.seixas@gmail.com

Resumo

Neste trabalho, se tem como propósito de estudo identificar se há traços da administração pública gerencial na gestão de pessoas no município de Parintins, bem como caracterizar quais práticas e instrumentos são utilizados para administração de pessoal. Buscando verificar se as práticas de gestão de pessoas na administração pública municipal de Parintins estão voltadas para o controle de pessoal, denominada como Departamento de Pessoal; se prefeitura possui práticas de gestão de pessoas bem elaboradas e se a prefeitura possuem setor específico de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas. Para este estudo foi realizado a pesquisa descritiva, fazendo uso de questionário e os participantes foram os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Parintins.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos, Gestão de pessoas, Administração de pessoal, Parintins.

Abstract

In this paper, the purpose of this study is to identify if there are traces of the public management in the management of people in the municipality of Parintins, as well as to characterize which practices and instruments are used for personnel administration. Seeking to verify if the management practices of people in the municipal administration of Parintins are directed to the control of personnel, denominated as Personnel Department; if city hall has good management practices of people well elaborated and if the city hall have specific sector of Human Resources and / or People Management. For this study the descriptive research was carried out, using a questionnaire and the participants were the public employees of the Municipality of Parintins.

Key Words: Human Resources Administration, Personnel Management, Personnel Administration, Parintins.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos se deu pelo aprimoramento, ampliação e adaptação das responsabilidades dos profissionais envolvidos, influenciados pelo contexto histórico e suas características. Deste modo, com o passar do tempo os profissionais da

¹ 1 Pós graduanda *Lato Sensu* em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Amazonas – IFAM, Graduada em Administração pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM/ICSEZ.

² 2 Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade Nacional do Rosário- UNR, Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM, MBA em Gestão de organizações-Operações e Serviços/Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Especialização em Tutoria e Docência em Educação a Distância pela Pontifícia Universidade Católica-PUC/RS e em Metodologia do Ensino Superior-Universidade Nilton Lins. Possui graduação em Administração de Empresas-Universidade Nilton Lins e Letras-Língua Portuguesa- Universidade Luterana do Brasil-ULBRA/RS.

área de Recursos Humanos foram agregando qualidades que proporcionam um equilíbrio entre as necessidades das organizações e das pessoas.

É perceptível que a importância da Administração de Recursos Humanos nas organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, advém do fundamento de que o bem-estar das organizações não depende somente do aperfeiçoamento da execução das tarefas e procedimentos rotineiros, mas também da satisfação, motivação e entusiasmo daqueles que são os principais responsáveis pelos processos organizacionais, ou seja, os colaboradores internos.

Considerando o processo evolutivo do Estado brasileiro, é notável que o país passou por grandes reformas a partir dos anos 1980. O Estado brasileiro, mesmo em processo sucessivo de reformas, ainda mantém algumas características históricas enraizadas em muitas práticas institucionalistas adotadas ao longo dos séculos passados. Considerando que a mudança da estruturação do Estado é uma tendência mundial e que esse processo ainda não se consolidou no Brasil, presume-se que a maior dificuldade é encontrada na esfera municipal, onde as práticas históricas de deturpação do poder público (patrimonialismo, nepotismo, clientelismo, entre outras) são ainda mais fortes.

Com isso, o propósito deste estudo é identificar se há traços da administração pública gerencial na gestão de pessoas que integram o quadro de funcionário da prefeitura municipal de Parintins, bem como caracterizar quais práticas e instrumentos são utilizados para administração de pessoal. Buscando verificar se as práticas de gestão de pessoas na administração pública municipal estão voltadas para o controle de pessoal, denominada como Departamento de Pessoal; se a prefeitura possui setor específico de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas e se a prefeitura possui práticas de gestão de pessoas bem elaboradas.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao longo de sua história, o ser humano sempre se associou aos seus semelhantes para, em grupo, atingir feitos os quais sozinho não seria capaz. Dessa forma surgiram as organizações sociais que com o passar do tempo foram se desenvolvendo até alcançarem o estágio moderno característicos da evolução e complexidade da sociedade atual.

Segundo Chiavenato (2010, p.2) vivemos em uma sociedade compostas de organizações sociais sejam elas sociais ou prestadoras de serviços, sejam privadas ou públicas ou ainda sejam elas com ou sem fins lucrativos. São inúmeras as organizações sociais em que o homem moderno passa a depender em diversas circunstâncias de sua vida seja para trabalhar, comer, cuidar da saúde etc. a questão é que nos dias atuais o ser humano vive cercado de organizações e estabelece constante interação com as mesmas.

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

Em destarte, não existe organizações sem pessoas são chamadas organizações sociais pois são compostas de pessoas que buscam atingir determinados objetivos comuns. As empresas utilizam os mais diversos recursos sejam eles materiais, financeiro, tecnológico etc. Dos recursos que constituem as organizações atuais o único deles que é vivo, inteligente e capaz de lidar com os demais recursos é o Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está relacionado as pessoas e suas competências, presentes em todos os níveis e áreas da organização, onde envolve a atividade de

atrair, manter e desenvolver pessoas. Dessa forma a ARH requer a conjunção de duas realidades que são elas: organizações e pessoas. Diante disso, podemos dizer que a ARH tem a preocupação de otimizar o relacionamento entre organizações e pessoas fazendo com que a interação entre ambas as partes seja satisfatória e assim se crie um contexto de colaboração mútua onde a organização crie um contexto onde as pessoas se sintam bem e em contra partida as pessoas agreguem valor no trabalho que executam permitindo que a organização alcance os resultados pretendidos.

De acordo com Chiavenato (2010) a ARH busca atingir alguns objetivos, onde estes podem ser voltados tanto para a organização como para as pessoas que nela trabalham. Dentro os principais objetivos da ARH estão: proporcionar a empresa talentos e competências adequadas ao seu funcionamento; proporcionar as pessoas trabalho e ambiente adequado e proporcionar alinhamento entre os objetivos empresariais e os objetivos individuais. Com base nisso é função da ARH prover para as organizações os talentos e competências necessários; Manter nas organizações, as pessoas necessárias por meio de remuneração, dos benefícios sociais e da higiene e segurança no trabalho e desenvolver o potencial das pessoas por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A ARH é organizada de acordo com o tamanho, características e propósitos de todas as empresas e por esta razão cada empresa organiza os órgãos que devem compor a ARH de acordo com as suas necessidades e os objetivos a serem alcançados que variam de uma organização para outra pois está intrinsicamente relacionado ao estilo de gestão e ao porte da empresa.

De acordo com Ferreira e Pereira

As pessoas passam a ocupar um papel estratégico para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam, pois é através delas que se deverá buscar as soluções para questões emergentes como adaptação às mudanças, inovação, qualidade, atendimento ao cliente, redução de custos, entre outras.

A ARH é de suma importância para que as organizações alcancem resultados almejados, e se destaquem diante do cenário de atuação e com isso garantam a sua sobrevivência no mercado, sendo assim ela passa a exercer um papel estratégico dentro das organizações.

OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

No Brasil, a evolução da ARH se deu a passos lentos passos, onde inicialmente principais funções do departamento nos anos 1930 eram recrutar e selecionar, o que acontecia de qualquer forma. A partir de 1930 houve o surgimento das leis trabalhistas e criação dos Ministérios do Trabalho, Indústria e Comércio. Então os Departamentos de Pessoal cuidavam das rotinas trabalhistas e atividades administrativas como recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (BASSO, 2006. p. 2).

Somente, na década de 1950 com a chegada das multinacionais que o cenário de gestão de pessoas começou a mudar no Brasil com a ampliação e maior importância das áreas de recrutamento, seleção, treinamento e relações trabalhistas. E no decorrer dos anos com o avanço teorias que abordam a gestão do conhecimento, relacionamento com clientes e domínio da tecnologia época em que ocorre o reconhecimento e valorização dos profissionais passam a serem avaliadas por seu conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, ou seja, as suas competências Araújo *apud* Ferreira (2006).

Desde então os subsistemas de recursos humanos passaram a exercer de fato um papel relevante nas organizações quando a importância do trabalhador intelectual, que se caracteriza como aquele capaz de participação ativa e proativa na condução dos negócios da organização. O capital intelectual significa inteligência competitiva representa um ativo intangível no qual o procedimento tradicional tem dificuldades de mensurar (CHIAVENATO, 2015, p. 3).

Os subsistemas básicos da ARH são cinco: atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar os talentos. Estes estão relacionados entre si e compõem o sistema maior de ARH. Segundo Chiavenato (2015, p. 7) os subsistemas mencionados precisam estar articulados, equilibrados e integrados entre si para alcance de resultado global do sistema como um todo gerando sinergia entre eles. Porém, em muitas organizações não ocorre a uniformidade na condução dos subsistemas de ARH onde na prática acaba por privilegiar alguns subsistemas em detrimento de outros, gerando assimetrias entre eles e consequentemente a perda de integração.

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Como o passar do tempo, surgem estudos e, com estes, um olhar diferenciado sobre as pessoas. Graças à Escola das Relações Humanas, a gestão de pessoas reduzida torna-se maior, constituída de algumas outras áreas, e passa a serem chamados Recursos Humanos. Com a área de Recursos Humanos, começa-se a falar de liderança e reconhecimento. Posteriormente, com a percepção de que as pessoas são o diferencial competitivo, a área de Gestão de Pessoas não somente cresce como também ganha divisões inter-relacionadas com outras áreas.

Tabela 1 – Quadro dos modelos de Gestão de Pessoas

MODELO	CARACTERÍSTICAS	ATIVIDADES
Departamento Pessoal	Trata de questões burocráticas e trabalhistas da empresa, foco no lucro.	Contratação e demissão de colaboradores; Realização de pagamentos; Vale transporte e alimentação; Definição de horário de trabalho; Realização de Contratos; Registro de carteira; Aposentadoria; Férias; Cálculos de indenização; Licença maternidade; 13º salário; FGTS e INSS.
Recursos Humanos (RH)	Valorização e retenção de profissionais	Seleção e recrutamento; Integração de novos colaboradores; Qualificação profissional; Premiação por metas alcançadas; Administração de comportamentos internos; Potencialização do capital humano; Verificação se o profissional está apto a vaga em questão; Realização de palestras motivacionais; Trabalhos psicológicos com os colaboradores; Avaliação de desempenho; Plano de carreira; Levantamento de necessidades.
Gestão de Pessoas	Conjunto de atividades realizadas pelos gestores que compõem as diversas áreas de uma empresa.	Relacionamento interpessoal; Desenvolvimento profissional; Cultura organizacional; Comunicação holística; Processos motivacionais; Trabalho em equipe; Planejamento; Capacidade de flexibilidade; Liderança.

Fonte: Autora (2019).

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração Pública segundo, PALUDO (2013, p.19) e o ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas ou níveis de Governo: Federal, Estadual e Municipal, corresponde as atividades desenvolvidas pelos entes públicos dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviço ao Estado e a sociedade em prol do bem comum.

A administração pública pode ser direta ou indireta. A administração pública direta é desempenhada pelos Poderes da União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios. Estes órgãos não são dotados de personalidade jurídica própria. As despesas inerentes à administração são contempladas no orçamento público e ocorre a desconcentração administrativa, que consiste na delegação de tarefas.

A administração pública indireta é a transferência da administração por parte do Estado a outras pessoas jurídicas, sendo que essas pessoas jurídicas podem ser autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista. Neste caso ocorre a descentralização administrativa pública.

No exercício da função pública estão os agentes públicos que são todas as pessoas que exercem a função pública, de acordo com Hely Lopes Meirelles que conceituou agentes públicos como todas as pessoas físicas responsáveis, seja de modo definitivo ou transitório, pelo exercício de alguma função estatal conferido a órgão ou entidade da Administração Pública.

De acordo com a o Art. 2º da Lei nº 8.429 de 02 de Junho de 1992:

Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior.

Dessa forma, podem-se classificar os agentes públicos como: agentes políticos, administrativos, honoríficos, delegados e credenciados, Sendo os agentes políticos aqueles que ocupam os mais altos escalões e sua investidura no cargo ocorre mediante eleição, nomeação e designação; os administrativos são os diversos tipos de servidores públicos: civis (estatutário ou celetista), e militares, havendo ainda uma subclassificação dos agentes administrativos que podem ser: servidores públicos, empregados públicos e temporários; os honoríficos têm característica a transitoriedade e a ausência de remuneração; os delegados executam alguma atividade pública, serviço ou obra mediante delegação do poder público e os agentes públicos credenciados são aqueles que são designados a praticar alguma atividade específica ou representar a administração em determinado ato mediante pagamento.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARINTINS

O campo de atuação do estudo foi à prefeitura municipal de Parintins, conforme dados retirados do portal da transparência o resumo da folha do mês de março de 2019 a prefeitura possui 3.935 funcionários ativos, entre efetivos e temporários, sendo que o município possui aproximadamente 113.168 pessoas, segundo dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sendo assim, atualmente o município apresenta uma média de 1 funcionário para cada 28,8 habitantes. Tais funcionários estão distribuídos em 21 setores, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Divisão de Secretarias Municipais

SECRETARIAS MUNICIPAIS	SIGLA
Gabinete do Prefeito	GAB
Secretaria do Gabinete Civil	SEGAB
Procuradoria Geral do Município	PGMP
Controladoria Geral do Município	PGMP

Secretaria Municipal de Comunicação Social	SECOM
Secretaria Municipal de Administração	SEMAD
Aeroporto Júlio Belém	-
Coordenadoria Municipal de Defesa Civil	-
Secretaria Municipal de Administração	SEMAD
Secretaria Municipal de Finanças	SEFIN
Secretaria Municipal de Planejamento	SEPLAN
Coordenadoria Municipal de Terras, Cadastro e Arrecadação	CTCA
Secretaria Municipal de Assistência Social, Trabalho e Habitação	SEMASTH
Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos	SEMOSP
Secretaria Municipal de Pecuária, Agricultura e Abastecimento	SEMPA
Secretaria Municipal de Saúde	SEMSA
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente	SEDEM
Secretaria Municipal de Cultura	SEMCULT
Secretaria Municipal de Turismo	SEMTUR
Secretaria Municipal de Educação	SEMED
Empresa Municipal de Trânsito e Transportes	EMTT

Fonte: Autora (2019).

MÉTODO OU FORMALISMO

Determinação do tipo de pesquisa

Nesta pesquisa foi realizada a pesquisa descritiva, segundo Gil (2007 p. 42) a mesma tem como objetivo primordial a descrever as características de determinado objeto de estudo, nesta técnica de pesquisa será utilizado o objeto de análise para interpretação de um registro dos fatos utilizando-se de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Esta pesquisa descritiva fez uso de técnicas estatísticas simples, a ser realizada mediante estudo de campo. De forma que o estudo classifica-se quanto à finalidade de seus objetivos como uma pesquisa de campo, definida por Marconi e Lakatos (2010):

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

O delineamento é do tipo questionário e os participantes foram os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Parintins.

Determinação do método e da técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados primários foi feito uso do método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários, distribuído e recolhido pessoalmente. O instrumento da coleta de dados foi composto por uma série de 18 perguntas ordenada com respostas fechadas que foram respondidas por escrito pelos participantes da pesquisa (LAKATOS 2010 p. 86).

Determinação da população da pesquisa tamanho da amostra e processo de amostragem

Para LAKATOS (2010) a população ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo N o conjunto total de elementos do universo ou população. A população desse estudo foram os componentes do quadro de funcionários (efetivos e temporários) do município de Parintins as quais estejam em plena

atividade e que estejam em situação formal perante as normas legais que regem a Administração Pública.

Marconi & Lakatos (2010, p. 27) entendem como amostragem “A escolha de um indivíduo entre uma população, quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido”. Para a determinação dos indivíduos da pesquisa em questão inicialmente foi realizado um levantamento, do quantitativo de servidores que compõem o quadro de funcionários da Prefeitura Municipal de Parintins, que de acordo com o Portal da Transparência, em resumo da Folha de Pagamento do mês de março de 2019 é um total de 3.935 funcionários ativos, dessa forma, foi dessa forma foi definida a amostra de 1,04% do total de funcionários ativos, ou seja, 41 funcionários da Prefeitura Municipal de Parintins.

Uma vez determinada a amostrar a foi realizada a etapa de execução da pesquisa que consistiu na coleta de dados por meio de questionário aplicados funcionários (efetivos e temporários) da prefeitura do municípios de Parintins-Am. A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2019, com os servidores públicos de diversas secretarias municipais, em seus locais de trabalho e nos seus horário de expediente.

Para esta pesquisa teve algumas dificuldades foram enfrentadas, uma delas foi a dificuldade no retorno dos questionários respondidos pelos funcionários, pois alguns participantes, principalmente os funcionários temporários, inicialmente, demonstraram uma certa resistência em responder os questionários, com receio de qualquer divulgação das informações, somente após a devida explicação da finalidade da pesquisa os mesmos se sentiram mais seguros em participar. No entanto, de modo geral a grande maioria dos participantes teve aceitabilidade em participar da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico foram apresentados informações sobre o trabalho desenvolvido na administração pública da Prefeitura Municipal de Parintins – AM. A pesquisa foi aplicada no mês de maio, com um total de 41 funcionários (efetivos e temporários) pertencentes ao quadro de funcionários da Prefeitura Municipal de Parintins. Os setores que foram escolhidos para realização da pesquisa foram: Secretaria Municipal de Turismo - SEMTUR, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente - SEDEM, Coordenadoria Municipal de Terras, Cadastro e Arrecadação - CTCA, Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos – SEMOSP.

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

Em relação ao perfil dos entrevistados o considerando os resultados em termos de perfil, a faixa etária prevaiente está entre 36 até 45, consequência da existência de certo grau de renovação na administração pública local.

Em relação a gênero o número de funcionários dos dois sexos é quase simétrico, apresentado ligeira diferença em favorecimento ao sexo feminino com 52,7% dos entrevistados que se declararam com o gênero feminino contra 46,3% do gênero masculino, demonstrando que nesse aspecto a prefeitura não privilegia relações diferenciação de gênero.

Tabela 3 – Perfil dos servidores municipais

Qual a sua idade?	
18 até 25	12,2%
26 até 35	34,1%
36 até 45	36,6%
Acima de 46	17,1%
Qual seu gênero?	
Masculino	46,3%
Feminino	53,7%

Qual é o seu tipo de emprego?	
Efetivo	29,3%
Temporário	70,7%
Tempo de serviço na prefeitura?	
Até 3 anos	56,1%
De 4 até 10 anos	7,3%
Acima de 11 anos	24,4%
Não respondeu	12,2%
Qual é a sua escolaridade?	
Ensino Fundamental	0,0%
Ensino Médio	48,8%
Ensino Superior	39,0%
Especialização	12,2%
Mestrado	0,0%
Doutorado	0,0%
O cargo em que atua é de que natureza?	
Gestão	9,8%
Direção	0,0%
Assistência	87,8%
Não respondeu	2,4%

Fonte: Autora (2019).

Quando perguntados ao tipo de emprego mais de 70,7% disseram que seus vínculos empregatício na prefeitura é de caráter temporário, somente 29,3% possuem cargos efetivos. Este número majoritário dos servidores temporários é reflexo do longo tempo que o município não realiza concurso público de forma que o quantitativo de funcionários efetivos é muito inferior aos funcionários temporários dentro do quadro de funcionários do município.

Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos entrevistados respondeu que ocupam os seus cargos por período de até três anos, logo depois, em termo de quantidade, temos os que responderam que ocupam os cargos pelo período acima de 11 anos. Cabe ressaltar que foi observado que todos os entrevistados que responderam que estão nos cargos por mais de 11 anos são servidores efetivos, pois os mesmos responderam no questionário que seu vínculo empregatício é efetivo, ou seja, somente os servidores concursados possuem período longo de serviço na prefeitura.

Em termo de escolaridade, nenhum dos entrevistados possui somente o ensino Fundamental, a grande maioria 48,8% afirma que possuem ensino médio completo, 39,0% dos entrevistados possui ensino superior e 12,2% já fizeram especialização, porém nenhum dos entrevistados possui mestrado e doutorado.

Com relação aos cargos e/ou funções desempenhadas pelos funcionários analisados, foi possível constatar que nenhum dos entrevistados ocupa cargos de direção, 9,8% de gestão e a grande maioria 87,8% de serviços de assistência. Ou seja, existe uma prevalência na estrutura municipal de funções e cargos de assistência.

Ainda sobre o perfil dos funcionários participantes, percebemos que todos já tiveram acesso ao estudo, e que essa condição social, de certa forma, permite que estes sejam profissionais mais conscientes do papel que devem desenvolver e de como devem realizar suas funções.

Após ter sido realizada a análise do perfil dos funcionários participantes, apresenta-se na sequência a avaliação do funcionalismo público com relação aos subsistemas recursos humanos.

Tabela 4 – Avaliação dos subsistemas de Recursos Humanos

1 - Em sua opinião a prefeitura possui um departamento de recursos humanos estruturado?	
Sim	80,5%
Não	14,6%
2 - Através de que processo de seleção o qual você ingressou no cargo em que atua na prefeitura municipal de Parintins?	
Concurso Público	24,4%
Processo Seletivo	12,2%
Indicação	39,0%
Outros	22,0%
Não respondeu	2,4%
3 - Ao ingressar no serviço você recebeu a descrição e análise do cargo para o qual atua?	
Sim	68,3%
Não	24,4%
Não respondeu	7,3%
4 - Você é submetida a algum procedimento de avaliação de desempenho?	
Sim	65,9%
Não	29,3%
Não respondeu	4,9%
5 - Como é feita a avaliação de desempenho?	
Metas	19,5%
Produtividade	31,7%
Frequência	22,0%
Desconhecida	7,3%
Não sabe	17,1%
Não respondeu	2,4%
6 - Você já recebeu treinamento/capacitação através da prefeitura?	
Sim	61,0%
Não	39,0%
Não respondeu	0,0%
7 - Como é feito o treinamento/capacitação?	
Através de cursos	34,1%
Através de oficinas	0,0%
Através de eventos	12,2%
Outros	39,0%
Não respondeu	14,6%
8 - Você está satisfeito com a função que desempenha atualmente?	
Sim	82,9%
Não	17,1%
Não respondeu	0,0%
9 - Você acredita que a sua função condiz com a sua escolaridade?	
Sim	70,7%
Não	26,8%

Não respondeu	2,4%
10 - Na sua opinião o seu salário condiz com a complexidade das atribuições do seu cargo?	
Sim	51,2%
Não	43,9%
Não respondeu	4,9%
11 - Você já teve progressão de função?	
Sim	19,5%
Não	80,5%
Não respondeu	0%
12 - Quais os benefícios oferecidos pela prefeitura?	
Gratificações	22,0%
Outros	63,4%
Não respondeu	14,6%

Fonte: Autora (2019).

Os participantes da pesquisa afirmaram em 80,5% das respostas apresentadas que a prefeitura de Parintins – AM possui um departamento de recursos humanos estruturado. Por outro lado os demais 14,6% negaram essa informação, ou seja, a maioria considera organizado o trabalho desenvolvido pelo setor de RH.

O método de seleção de recrutamento na opinião dos participantes organiza-se da seguinte maneira, conforme as respostas apresentadas: Concursos 24,4%, Processo Seletivo 12,2%, indicação 39,0%, outras formas 22,0%, não responderam 2,4%. Tendo em vista que o recrutamento e seleção de pessoal estão inseridos no subsistema de provisão de recursos humanos na organização “O recrutamento e seleção de Recursos Humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo” (CHIAVENATO, 2015, p. 99).

O recrutamento de pessoal decorre da necessidade das organizações em atrair indivíduos capazes de oferecer talentos e competências necessárias ao sucesso da organização. O recrutamento então é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

O recrutamento é feito com base nas necessidades presentes e futuras de recursos humanos identificadas, tendo em vista fornecer a mesma um número suficiente de candidatos entre os quais, possivelmente, serão selecionados os futuros colaboradores da organização. “a capacidade de atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua grande importância ao fornecer os talentos necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas”. Franco *apud* Ferreira (2002).

Chiavenato (2015, p. 74) afirma que há duas formas de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno se dá quando aborda candidatos reais ou potenciais na própria empresa configurando em processamento interno de recursos humanos. Já o recrutamento externo aborda candidatos reais ou potenciais fora da empresa ocasionando uma entrada de recursos humanos na empresa.

Se a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante técnicas para candidatos que possuam os requisitos necessários para preencher o cargo, enquanto que a tarefa da seleção é de escolher e filtrar entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores chances de ajustar-se ao cargo a ser ocupado.

Robbins *apud* Ferreira (2002) menciona:

Enquanto o recrutamento é o processo através do qual a empresa irá atrair candidatos para o processo seletivo, através da comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, o objetivo da seleção eficaz é simples: adequar as características individuais (capacidade, experiência etc.) aos requisitos do trabalho.

A seleção de pessoal pode ser compreendida como a escolha da pessoa adequada para ocupar o cargo certo, tendo em vista selecionar aqueles que estejam mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter e/ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal assim também como a eficácia da organização.

Chiavenato (2006) afirma que as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo. Tais etapas podem ser adaptadas à necessidade e realidade de cada organização.

Outro questionamento feito aos participantes diz respeito à realização da descrição e análise de cargo aos funcionários após o ingresso dos mesmos em seus cargos, onde 68,3% afirmam que foi realizada e 24,4% afirmam que não e 7,3% não responderam. No que tange o subsistema de aplicação de recursos humanos estuda processos que levam ao conhecimento sobre os cargos das organizações e também sobre o desempenho das pessoas. Os principais itens do subsistema são a avaliação de desempenho, e a descrição e análise de cargos.

Na descrição e análise de cargos busca-se definir quais as atribuições e requisitos para um cargo em específico, pois as organizações, pois os cargos de uma organização não existem ao acaso, sendo assim, os funcionários que passam a compor o quadro de funcionários de forma planejada para suprir determinada necessidade de recurso humano.

Para que se possa descrever um cargo se faz necessário ter um conhecimento profundo do seu conteúdo. A descrição de cargo é um processo dentro da Gestão de Pessoas que vai detalhar as tarefas do cargo, tornando este cargo diferente dos demais cargos existentes da organização. Este processo favorece o acompanhamento do indivíduo na realização das suas atividades, ou seja, o que faz, quando faz, como faz e porque faz.

Chiavenato (2002) afirma que após a descrição dos cargos e feita uma comparação das atividades da elaboração do cargo, com as necessidades que uma determinada pessoa deve ter para concluir tais atividades com sucesso. Devemos analisar o que um ocupante deve ter para preenchê-lo adequadamente. O ocupante deve estar dentro das exigências qualitativas para o cargo.

No que diz respeito à avaliação de desempenho as respostas apresentadas nos questionários se divergem, pois 65,9% afirmaram que sim, que é uma ação realizada na prefeitura municipal Parintins, enquanto 29,3% disseram que não existe a prática da avaliação de desempenho, o que de certa forma configura como prática inadequada, pois esse tipo de avaliação garante vantagens ao funcionário e 4,9% não responderam.

Sendo que investidura do funcionário no cargo pode-se então realizar a avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2010 p.120) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desempenho futuro, sendo um processo de estimar e julgar o valor, a excelência ou as qualidades profissionais da pessoa. A avaliação de desempenho traz diversos benefícios a curto médio e longo prazo e seus principais benefícios são: as pessoas, os gerentes, a organização e a comunidade.

Segundo Marras (2016, p.166) a avaliação de desempenho tem o objetivo de acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente medir o nível de conhecimento, habilidade e atitudes.

Ao serem indagados de como se dá tal avaliação 19,5% dos funcionários disseram que a avaliação de desempenho é feita a partir de metas, já outros 31,7% disseram que essa avaliação é pautada em critério de produtividade, os demais 22,0% afirmaram que o fator determinante nesse processo avaliativo é a frequência 7,3% afirmaram se tratar de uma ação desconhecida, e os outros 17,1% não sabe do que se trata e 2,4% não responderam a questão proposta.

Cabe ressaltar que os métodos de avaliação de desempenho variam de organização para outra, cada organização costuma construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho de seus funcionários e na mesma organização é possível verificar vários sistemas de avaliação diferentes, variando conforme os níveis e áreas da organização.

Quando perguntados se já receberam treinamento/capacitação através da prefeitura 61,0% dos entrevistados afirmaram que já receberam alguma espécie de treinamento/capacitação através da prefeitura e 39,0% afirmaram que nunca tiveram qualquer tipo treinamento/capacitação oferecidos pela prefeitura. Quando questionados sobre a forma como ocorrem esses treinamentos ou capacitações, 34,1% disseram ser através de cursos, 0,0% afirmaram ser através de oficinas, 12,2% alegam ser por meio de eventos, e os outros 39,0% e 14,6% não responderam ao questionamento proposto.

Sabendo que dentre todos os recursos existentes em uma organização as pessoas são consideradas, os recursos mais preciosos, sendo os únicos dotados de inteligência e com capacidade e potencial de desenvolvimento, o para isso se faz necessário que as organizações invistam no desenvolvimento de seus funcionários para que os mesmos possam trazer retorno para a organização a curto, médio e longo prazo.

Desenvolvimento Humano é o conjunto de práticas e políticas que visam à potencialização das habilidades e competências pessoais, bem como a valorização das pessoas como seres que se desenvolvem em uma perspectiva de crescimento individual e coletivo.

Sabendo da importância de capacitar e oferecer condições de treinamento aos agentes públicos, é uma missão que deve ser frequente, e cabe ao gestor público à tarefa de manter sua equipe de trabalho atualizada no intuito de oferecer maiores condições de realização correta do trabalho desempenhado, vimo que a Prefeitura municipal de Parintins tem possibilitado aos seus agentes suporte no que tange ao treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Segundo Marras (2016, p. 133) treinamento é um processo de assimilação de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. Um processo de treinamento tem o propósito de desenvolver o potencial dos funcionários com o objetivo de aumentar o conhecimento e a aptidão dos mesmos, direcionando-os, às questões do trabalho envolvendo atividades práticas, operacionais e técnicas, em que os treinados recebem instruções para a realização de determinadas tarefas.

O treinamento envolve quatro tipos de conteúdo que variam dependendo de sua complexidade, sendo eles: a transmissão de informação e de conhecimento que informa sobre produtos e serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos da empresa; outro tipo é desenvolvimento de habilidades que melhora as habilidades e destreza dos funcionários

habilitando-os para a execução e operação das tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas de trabalho; temos ainda o tipo de treinamento de desenvolvimento de atitudes que visa desenvolver e modificar comportamentos e atitudes negativas e inadequadas por meio da conscientização e sensibilização das pessoas; e por fim e de maior complexidade o desenvolvimento de conceitos que tem como finalidade de desenvolver ideias, conceitos e modelos mentais ajudando as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

O processo de treinamento, geralmente, respeita um ciclo composto por quatro fases sequenciais, que são: levantamento das necessidades de treinamento, programação de treinamento, execução de treinamento, e por último, avaliação dos resultados de treinamento.

A satisfação é um elemento importante na condução dos trabalhos realizados pelos agentes na administração pública e, 82,9% dos funcionários analisados disseram que estão satisfeitos com a função que desempenha atualmente, os outros 17,1% não estão satisfeitos. Isso revela um alto nível de satisfação profissional dos entrevistados na pesquisa.

No diz respeito ao subsistema de manutenção de recursos humanos foi perguntado aos entrevistados se os mesmos já tiveram alguma progressão de função e a grande maioria 80,5% responderam que não, os outros 19,5% afirmam que sim.

Na gestão de recursos humanos, a organização ideal é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos na organização exige uma série de cuidados específicos, entre os quais predominam os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e higiene e segurança do trabalho.

O sistema de recompensas inclui benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também garantia de segurança no cargo, transferências para posições laterais mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento.

Ao serem indagados se os entrevistados acreditam que a sua função condiz com a sua escolaridade 70,7% afirmaram que sim, contra 26,8% disseram que não e 2,4% não responderam. No mesmo sentido quando perguntados se o seu salário que recebem condiz com a complexidade das atribuições do seu cargo 51,2% dos participantes da pesquisa disseram que sim, 43,9% que não e 4,9% não responderam. Dessa forma, podemos observar que a maioria dos entrevistados acredita que a remuneração que recebem está de acordo com a sua função e sua escolaridade.

A Administração de salários (AS) é área da Administração de Recursos Humanos que se fundamenta em um sistema lógico de comparações interna e externa dos cargos e seus respectivos salários. Sua função é definir estruturas salariais capazes de garantir o equilíbrio interno do salário em relação aos cargos de uma organização, este equilíbrio é feito por meio da descrição e análise de cargos.

Além dos salários, que constitui a remuneração direta, as organizações também oferecem benefícios e serviços sociais, que constituem a remuneração indireta aos seus funcionários, depende da política interna de cada organização assim como também de fatores externos decorrente de mercado, poder sindical e da conjuntura econômica do país.

Já em relação a benefícios sociais oferecidos pela prefeitura 22,0% dos entrevistados afirmam que já receberam gratificações e 63,4% dos entrevistados afirmam que já receberam outros tipos de benefícios e 14,6% não responderam.

Os benefícios sociais são as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços que as organizações oferecem aos seus funcionários no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e melhorar a sua qualidade de vida, tanto no trabalho como fora dele (CHIAVENATO, 2010, p 110).

Existem diversos benefícios sociais que podem ser classificados como legais ou espontâneos, ou seja, os benefícios legais são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou até mesmo por convenção coletiva e sindical, como exemplo desses benefícios pode citar: férias; auxílio doença, salário maternidade, auxílio transporte, entre outros, os benefícios sociais espontâneos são concedidos por liberalidade da organização aos seus funcionários, como: gratificações, planos de empréstimos, planos recreativos, assistência médico-hospitalar, entre outras.

Dois fatores primordiais para o subsistema de manutenção de recursos humanos são a higiene e segurança do trabalho, estão relacionados ao trabalho de proteção e preservação dos funcionários garantindo condições ambientais e pessoais para a execução de suas atividades.

A higiene e medicina têm como característica principal o trabalho de campo, no sentido de atuar de maneira global para garantir saúde, qualidade de vida e bem estar dos funcionários da organização e até mesmos aos seus familiares.

A segurança no trabalho pode ser definida como o conjunto de procedimentos que uma organização deve adotar a fim de prevenir acidentes de trabalho. As medidas a serem tomadas são: reconhecer, avaliar e controlar todos os tipos de riscos, dos mais simples, como colocar placas para informar que o chão está liso, aos mais graves, como oferecer equipamentos de proteção para os funcionários que terão contato com máquinas e objetos perigosos.

Podemos ainda mencionar as relações trabalhistas como fator importante para a manutenção de recursos humanos, as relações trabalhistas responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situada em linha ou em *staff*, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esse cenário (MARRAS 2016, p. 231).

O monitoramento de recursos humanos, de modo geral, consiste basicamente em saber o que são e o fazem as pessoas nas organizações, o processo de monitoramento de pessoas é de suma importância dentro das organizações, é através do monitoramento que a que as organizações podem verificar todas as ações, atividades realizadas e ficar atualizado com as informações sobre atividades funções e até mesmo dados pessoais coletados dos próprios colaboradores. Este processo é realizado por duas principais ferramentas que são: os bancos de dados e sistemas de informações e a Auditoria de Recursos Humanos.

Os bancos de dados e sistemas de informações são registro e controles para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos se tornando meios e veículos de informações adequados as decisões sobre recursos humanos.

O processo de dados e feitos da seguinte maneira entra dos dados que são armazenados, e saem como informações nesse ciclo são feito com um propósito de gerar informações que servem para o processo de sistema de informação de recursos humanos, subsidiando as tomadas acerca da Administração de Recursos Humanos.

Outra ferramenta de monitoramento de Recursos Humanos (RH) é a Auditoria de Recursos Humanos que consiste em critérios de avaliação permanentes das políticas e procedimentos de Recursos Humanos.

As auditorias de RH, como as financeiras e as fiscais, examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e estão sendo seguidas. Elas podem descobrir se as avaliações de desempenho dos empregados são realizadas nos prazos, se estão sendo feitas entrevistas com os empregados que deixam a instituição, se as inscrições do seguro saúde estão sendo processadas corretamente. Praticamente qualquer atividade pode sofrer auditoria por meio da avaliação se ocorreu como planejado (MILKOVICH 2010, p. 517).

Auditoria de Recursos Humanos em resumo é um controle de qualidade da gestão de recursos humanos, sendo de grande importância, pois acompanha os procedimentos com o objetivo de resguardar os recursos financeiros e identificar práticas que podem ser prejudiciais para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trás ao conhecimento algumas das principais teorias sobre os subsistemas da administração de recursos humanos. Ao analisar a revisão literária é possível compreender a importância dos subsistemas para a gestão de pessoas de forma científica. A aplicação das técnicas corretas, das teorias de recursos humanos faz parte do que é conhecido atualmente como gestão por competência.

As organizações que trabalham de forma empírica deixam de aplicar estes conhecimentos, e por tanto, não exploram todo o seu potencial. Os subsistemas auxiliam o gestor em suas atividades para a condução de forma organizada, consistente e já experimentada das ações administrativas com relação às pessoas envolvidas no processo organizacional.

Feitas estas considerações, conclui-se que os resultados obtidos na pesquisa apontam que os funcionários da Prefeitura Municipal de Parintins têm consciência do papel que deve ser desenvolvido por cada um dentro da sua função desenvolvida, ou do cargo que ocupam. Vimos que de acordo com os entrevistados a secretaria municipal de Parintins possui um setor estruturado de Departamento de Pessoal e que tem trabalhado do sentido de promover tratar das questões burocráticas e trabalhistas da organização como: Contratação e demissão de colaboradores, Férias, 13º salário, FGTS e INSS etc.

Apesar da grande maioria se dizer satisfeita com suas funções e respectivamente suas remunerações ainda há um bom numero de funcionários que se mostraram insatisfeito com fatores motivadores, condições de capacitação, satisfação salarial, e realização pessoal e profissional, sendo assim, não apontam para resultados tão positivos, pois ainda um número consideravel funcionários apresentaram informações que negam essa satisfação, motivação e isso é um aspecto preocupante. Portanto a Prefeitura municipal de Parintins precisaria trabalhar no sentido de valorização e retenção de profissionais por meio de ações visando à gestão estratégica de pessoas para que as atividades realizadas pelos gestores que compõem as diversas áreas da organização possam priorizar o Desenvolvimento Organizacional.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília; BERALDO, Deobel. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração de Recursos Humanos. 4 ed. Barueri, SP: Manoele 2010.
- PALUDO, Augustinho. Administração Pública. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos a empresa. 8 ed. Barueri, SP: Manoele, 2015.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAL, John. Administração de Recursos Humanos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de Recursos Humanos: fundamentos básicos – 7 ed. Manole, São Paulo 2009.
- GIL, Antônio. Como elaborar projetos de pesquisa -4 ed. Atlas, São - Paulo 2008. Porto Alegre, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia – 6 ed. Atlas, São Paulo 2009.
- VIEIRA, Sonia. Introdução a Bioestatística. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERREIRA. André. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte.
- BASSO, Donizete. Gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. Vol.2,n.1,pp.05-08 Journal of Exact Sciences – JES.
- IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> acesso em: 02/05/2019.
- SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<http://www.sebrae.br>> acesso em: 02/05/2019
- Prefeitura Municipal de Parintins. Disponível em: <<https://transparencia.parintins.am.gov.br>> acesso em: 05/05/2019.