

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**EDUARDO KARPINSKI**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:  
DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO**

**CURITIBA**

**2022**

**EDUARDO KARPINSKI**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:  
DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

**CURITIBA**

**2022**

## **Gestão de Pessoas no Setor Público: Do Operacional ao Estratégico**

**Eduardo Karpinski**

### **RESUMO**

No decorrer dos anos a área de Gestão de Pessoas passou por várias transformações e a abordagem mais atual é a de Gestão Estratégica de Pessoas que envolve a integração das práticas de RH visando melhores resultados organizacionais a longo prazo. Esta evolução está muito presente nas empresas, mas é pouco utilizada no setor público que geralmente tem suas práticas voltadas para atividades operacionais, rotineiras e isoladas que são inerentes ao que é conhecido como Departamento Pessoal. Assim sendo, este é um trabalho de intervenção que tem como objetivo propor melhorias para o departamento de Recursos Humanos de uma autarquia localizada na região metropolitana de Curitiba. Para isso, na revisão bibliográfica foram desenvolvidos os temas Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Pessoas no Setor Público para que pudessem dar subsídios para a análise da organização em estudo a fim de que, posteriormente, fosse possível propor melhorias para o departamento de RH desta organização visando que sua atuação seja mais estratégica. Como conclusões, percebe-se que é sim possível uma atuação mais estratégica do Departamento de RH desta autarquia ao mesmo tempo em que são respeitadas as limitações legais inerentes ao setor público.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão de Pessoas no Setor Público. Administração Pública. Departamento Pessoal.

### **ABSTRACT**

Over the years, the People Management area has undergone several transformations and the most current approach is the Strategic People Management, which involves the integration of HR practices aiming at better organizational results in the long term. This evolution is very present in companies, but it is little used in the public sector, which generally has its practices focused on operational, routine and isolated activities that are inherent to what is known as the Personnel Department. Therefore, this is an intervention work that aims to propose improvements for the Human Resources department of an autarchy located in the metropolitan region of Curitiba. For this, in the bibliographic review, the themes Strategic People Management and People Management in the Public Sector were developed so that they could provide subsidies for the analysis of the organization under study so that, later, it would be possible to propose improvements for the HR department of this organization aiming to make its performance more strategic. As conclusions, it is clear that a more strategic action by the HR Department of this autarchy is possible while respecting the legal limitations inherent to the public sector.

**Keywords:** Strategic People Management. People Management in the Public Sector. Public Administration. Personal department.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>04</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>06</b>
2.1. Gestão Estratégica de Pessoas.....	06
2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público.....	10
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>16</b>
4.1. Análise da situação atual e proposta de intervenção.....	16
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o setor responsável pela gestão de pessoas nas organizações sofreu diversas mudanças e aprimoramentos até ser o que conhecemos hoje. O surgimento das organizações foi intensificado após o período conhecido como Revolução Industrial no século XVIII, pois os trabalhos passaram a ser realizados em larga escala e tornaram-se mais complexos (PACHECO, 2009 apud BASS, 1994), então, conseqüentemente, também foi necessária a criação de uma área para gerir a mão de obra contratada. Assim sendo, o primeiro departamento encarregado de gerir os funcionários nas organizações surgiu nesta época, pois era necessário contabilizar os custos inerentes aos funcionários das fábricas, sendo neste momento denominado como Relações Industriais (CHIAVENATO, 2010). No contexto brasileiro, com o aprimoramento das organizações, esta área sofreu diversas mudanças na forma de gerir as pessoas, sobretudo devido ao advento da legislação trabalhista de 1930 que instituiu regras para a relação entre empregado e empregador e com isso além do controle de custos a área passou a ter por muito tempo foco no cumprimento na legislação (TOSE, 1997), possuindo, portanto, rotinas muito operacionais.

Todas estas mudanças no contexto brasileiro são explicadas por Tose (1997) a partir da classificação da evolução da área de gestão de pessoas em cinco fases distintas: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Desta forma, após a evolução histórica que aconteceu, houve uma mudança de foco, pois se passou a dar menos ênfase às rotinas operacionais e o conceito mais moderno é o de Gestão Estratégica de Pessoas, onde as atividades dos subsistemas de RH são desenvolvidas de forma integrada visando melhorar o desempenho dos funcionários para que seja possível trazer melhores resultados para a organização no longo prazo (CÔRTEZ e MENESES, 2019 apud SCHULER; JIANG, 2014)

Tais mudanças foram grandes no setor privado e atualmente, embora ainda existam empresas que possuem rotinas mais simplistas e operacionais em relação à gestão dos funcionários, grande parte delas já atua de forma estratégica. Por outro lado, é perceptível que o setor público, de forma geral, não acompanhou esta evolução em muitos de seus órgãos e autarquias. Grande parte destas instituições no que tange a gestão dos recursos humanos acaba priorizando questões operacionais e legais (cumprir o que está na lei) com atividades isoladas de gestão

de pessoal e sem foco estratégico. Neste sentido, as atividades desenvolvidas acabam sendo em muitos casos apenas aquelas inerentes ao que é conhecido como Departamento Pessoal em que ocorre o “registro, anotação e contabilidade dos principais fatos da vida do empregado na empresa” (CARVALHO, 2000, p.85), o qual surgiu na fase legal descrita por Tose (1997). São práticas isoladas, rotineiras, operacionais que, embora permitam o correto funcionamento da entidade no curto prazo e que precisam ser cumpridas em virtude da necessidade de seguir a legislação, muitas vezes não são suficientes para recrutar e selecionar bons funcionários e mantê-los motivados, satisfeitos e preparados para o desempenho de suas atividades laborais no longo prazo, podendo resultar em sua saída e na dificuldade de continuidade das atividades dos órgãos e autarquias.

A partir deste contexto surgiu o seguinte problema de pesquisa: o que pode ser mudado nas atividades conduzidas pelo Departamento de Recursos Humanos de uma autarquia da Região Metropolitana de Curitiba para que sua atuação deixe de ser operacional e passe a ser estratégica? Neste sentido, este estudo almeja responder esta questão à luz da análise de uma autarquia pública de pequeno porte da região metropolitana de Curitiba a fim de demonstrar como são conduzidas as atividades de RH pelo seu departamento de Recursos Humanos para que, posteriormente, seja possível propor melhorias a fim de que sua atuação seja mais estratégica por meio de um trabalho de intervenção, respeitando as possibilidades e limitações legais da entidade. Ademais, a intenção deste estudo é servir como um exemplo para ser utilizado como base para análise de outros órgãos e autarquias da administração pública brasileira.

É importante destacar que esta pesquisa foi delimitada para o estudo de órgãos e autarquias em que os funcionários são contratados pelo regime estatutário, sendo denominados servidores públicos, não se aplicando necessariamente às empresas públicas onde os trabalhadores são denominados empregados públicos e, de forma geral, são contratados pelo regime CLT (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2000), sendo que por isso as políticas e práticas de gestão de pessoas geralmente já podem ser diferenciadas, mais flexíveis e mais próximas da iniciativa privada em termos estratégicos. Também é importante esclarecer desde já que o estudo de forma alguma almeja afirmar que as atividades de RH do setor privado são melhores que as do setor público, pois, conforme já foi mencionado, são completamente diferentes em sua constituição de administração, mas sim evidenciar

que como as práticas do setor privado são mais flexíveis acabam incorporando as “novidades” da área de RH de forma mais célere e podem ser um exemplo para o setor público aprimorar sua atuação na área de gestão de pessoas ao mesmo tempo em que são respeitadas as limitações impostas pela legislação vigente.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Para auxiliar na elaboração deste estudo dois itens foram considerados relevantes para guiar o diagnóstico e análise da organização a fim de que seja possível fazer a proposta de intervenção, sendo eles: Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Pessoas no Setor Público.

### **2.1. Gestão Estratégica de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2010, p.9) a Gestão de Pessoas pode ser definida como o "conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização". Este é o entendimento contemporâneo sobre as atribuições do setor responsável por gerir os funcionários nas organizações, mas é um conceito que foi construído com o tempo e sofreu diversas mudanças até ter a abordagem que conhecemos hoje.

Dentro das organizações a existência de um setor responsável por gerenciar os funcionários foi necessária a partir da Revolução Industrial no século XVIII quando a produção deixou de ser manual/artesanal e passou a ser feita predominantemente em grande escala com a utilização de máquinas. Desta forma, a produção passou a ser feita de maneira organizada de forma que aqueles que detinham condições financeiras, o capital, faziam a aquisição de máquinas e realizavam a contratação de pessoas que forneciam sua força de trabalho para operar as máquinas dentro de uma entidade, a organização. Pacheco em sua dissertação de mestrado (2009 apud BASS, 1994) comenta sobre este período e sobre o papel organizacional na mudança na forma de produzir:

“[...] a organização se tornou necessária com o passar do tempo porque os trabalhos começaram a ser de larga escala e complexos, políticas começaram a ser estabelecidas, decisões relevantes a serem tomadas, pessoas e propriedades a serem protegidas, e tudo isso porque, entre essas coisas, a organização reduziu a incerteza do desempenho das pessoas e a distribuição de recursos para completar os esforços integrados.

Desta forma, as pessoas passaram a ser um recurso que precisava ser obtido e gerenciado pelas organizações com base nas políticas estabelecidas e nos objetivos de produção, sendo que a partir disso surgiu o primeiro setor incumbido de gerir os funcionários que foi denominado “Relações Industriais” e era focado em questões burocráticas e de custos (CHIAVENATO, 2010). Tratando especificamente do contexto brasileiro, que é a abordagem deste estudo, após a inserção da área na estrutura das organizações, a Gestão de Pessoas sofreu diversos aprimoramentos ao longo dos anos, com alterações dos objetivos e métodos utilizados. Para Tose (1997) houve uma evolução da área que pode ser descrita em cinco fases distintas, sendo elas: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A fase contábil (ou pré-histórica) é a primeira da gestão de pessoal e aconteceu antes de 1930. Sua principal característica é o foco em controle de custos. As pessoas eram vistas apenas como mão de obra que forneciam a força de trabalho e eram pagas por isso, cabendo a um contador (também denominado guarda-livros) fazer os registros contábeis pertinentes para que os custos fossem contabilizados e as pessoas fossem pagas. Não havia qualquer legislação a ser seguida e as organizações adquiriam o trabalho humano conforme a necessidade e o dispensavam facilmente quando já não era mais necessário (TOSE, 1997).

A fase legal (ou jurídico-trabalhista) teve início em 1930 justamente com o advento da legislação trabalhista brasileira e a criação do Ministério do Trabalho no governo de Getúlio Vargas. Nesta fase houve o surgimento do chefe de pessoal responsável por aplicar e cumprir a legislação trabalhista no âmbito da organização, sendo a maior preocupação deste profissional “evitar multas e reclamações à Justiça do Trabalho” (TOSE, 1997, p. 24). É uma fase de cunho legislativo que evidencia a intervenção do estado nas relações de trabalho e a estruturação de uma área responsável pelos funcionários dentro da organização.

Ainda segundo Tose (1997) esta segunda fase marca o aparecimento do Departamento Pessoal, que estava sob a responsabilidade do Chefe de Pessoal. Este departamento surgiu em virtude do advento da legislação trabalhista, da



necessidade de cumprir as exigências legais em relação aos funcionários e, portanto, é encarregado de cuidar da “parte burocrática” e legal da relação estabelecida entre empregado e empregador. Ou seja, em outras palavras, é responsável por assegurar que a legislação trabalhista existente seja cumprida, pelo cálculo da folha de pagamento, pelo pagamento dos encargos sociais, bem como responsável por efetuar os registros contábeis pertinentes e necessários para que os custos da organização relacionados aos funcionários sejam adequadamente controlados (herdada da fase contábil). Segundo Carvalho (2000, p. 85):

“Departamento Pessoal é o setor que executa as tarefas prescritas pelas leis, regulamentos e normas brasileiras e previdenciárias, notadamente o registro, anotação e contabilidade dos principais fatos da vida do empregado na empresa, desde a sua admissão até o seu desligamento”.

A terceira fase, denominada tecnicista, teve início em 1950 e perdurou até 1965, sendo caracterizada pela introdução de técnicas e práticas mais avançadas de gestão de pessoas trazidas ao Brasil pelas multinacionais que começaram a se instalar no país neste período. Segundo Tose (1997) a descrição de cargos, a avaliação de desempenho e a pesquisa salarial passaram a fazer parte do setor responsável pela gestão de pessoas e houve aprimoramentos nos programas de desenvolvimento e nos processos de seleção de pessoal. A mesma autora salienta que é neste período que houve a inserção dos psicólogos na área de administração de pessoal que neste período eram principalmente usados para a seleção de funcionários. Tose (1997, p. 29) ainda afirma que “o trabalhador passou a ser encarado individualmente, ocupando cargo avaliado e recebendo salário em função do valor relativo do seu cargo na organização e já não era um número de registro apenas”. Além disso, ela também afirma que a preocupação com a legislação trabalhista não diminuiu (herdada da fase anterior) e que o chefe de pessoal, que agora passou a ser denominado administrador de pessoal, neste período era visto como alguém especialista e técnico. Para Tose (1997 apud DUTTRA, 1987), “a grande preocupação dos profissionais da época era com a legitimidade técnica, com a abertura do campo para os profissionais de recursos humanos como técnicos, com valorização de suas atividades dentro da empresa”.

A fase administrativa teve início em 1965 e perdurou até 1985, sendo descrita por Tose (1997) como o momento em que surgiram os sindicatos. Neste período o responsável pelo departamento de RH passa a ser denominado gerente de recursos

humanos. A autora salienta que é neste momento que os procedimentos rotineiros e burocráticos das fases anteriores começam a ser colocados em segundo plano e a grande preocupação passou a ser com as relações sindicais (buscando técnicas de trabalho que não fossem alvo das lideranças sindicais), o que proporcionou a oportunidade para que os profissionais de recursos humanos passassem a ter espaço junto à direção das empresas.

A última fase, chamada de estratégica, conforme aponta Tose (1997), começou em 1985 e vem se desenvolvendo até os dias atuais. Em 1997 esta fase era tratada apenas como uma tendência pela autora, mas hoje é visível sua difusão pelas organizações. Neste contexto passa a existir uma estreita relação entre o Planejamento Estratégico da Empresa e o Planejamento de Recursos Humanos, de tal forma que o RH deixa de se preocupar tanto com rotinas operacionais e atividades técnicas e passa a se concentrar mais em atividades de longo prazo que contribuam, por meio dos funcionários, para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

Desta forma, após a evolução que ocorreu, o conceito de Gestão de Pessoas citado anteriormente incorporou também o conceito de estratégia, passando a existir a denominação de “Gestão Estratégica de Pessoas” (GEP). Segundo Côrtes e Meneses (2019) há um debate entre os estudiosos acerca do entendimento sobre o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas, mas destacam que há um ponto de consenso entre eles: a compreensão de que na GEP as atividades de Gestão de Pessoas devem ser integradas entre si e com um contexto maior (apud SCHULER; JIANG, 2014). Os autores ainda salientam que esse conceito de integração teria quatro componentes: alinhamento com a estratégia de gestão e com o processo de planejamento estratégico; a coerência entre as políticas de GP e destas com outras políticas organizacionais; o alinhamento das atitudes e dos comportamentos dos gerentes de linha em relação à GP; e o alinhamento da força de trabalho com o negócio organizacional (apud GUEST, 1987).

Becker e Huselid (2006) afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas se difere da gestão tradicional de RH de duas maneiras. Primeiramente, explicam que a gestão tradicional de RH tem foco no desempenho dos indivíduos, enquanto a Gestão Estratégica de Pessoas enfatiza o desempenho organizacional. Em segundo lugar, os autores afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas dá mais importância ao papel dos sistemas de RH em detrimento de práticas isoladas. Os mesmos

autores vão além e afirmam que “a representação mais simples do modelo Gestão Estratégica de Pessoas é uma relação entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 901). É também relevante destacar que neste contexto esta arquitetura de RH é definida por Becker e Huselid (2006, p. 901) como “composta pelos sistemas, práticas, competências e comportamentos de desempenho dos funcionários que refletem o desenvolvimento e a gestão do capital humano estratégico da empresa”, sendo que a arquitetura de RH tem influência nos resultados organizacionais.

Desta forma, é possível inferir que a Gestão Estratégica de Pessoas pode ser entendida como algo que considera um conjunto de práticas de gestão de pessoas que tem relação entre si e que entende que a longo prazo contribuem para um melhor desempenho organizacional, bem como que está relacionado diretamente com o Planejamento Estratégico da organização, em detrimento de práticas isoladas e momentâneas que eram muito realizadas no passado, conforme explicitado nas fases evolutivas da área Gestão de Pessoas.

## **2.2. Gestão de Pessoas no Setor Público**

A regulamentação das entidades da administração pública brasileira é definida no artigo 37 da Constituição Federal que foi instituída em 1988, sendo que o mesmo artigo também dispõe sobre as regras gerais para a contratação de pessoal. Como regra, os cargos, empregos e funções públicas podem ser acessados por todos aqueles que preencham os requisitos previstos em lei, sendo que a contratação de servidores públicos acontece por meio de concurso público de prova e provas de títulos, ressalvados os cargos em comissão que são de livre nomeação e exoneração e estão atrelados à relação de confiança entre o futuro servidor e a autoridade do órgão, conforme constam nos incisos I e II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; [...].

É relevante destacar que servidor público é aquele que ocupa cargo público e geralmente está vinculado ao Regime Jurídico Estatutário, ou seja, possui um estatuto próprio para seguir, o qual é criado por lei específica que dispõe sobre os direitos e deveres que o servidor possui. Usualmente, a União e cada um dos estados e municípios do país cria seu próprio estatuto para seus servidores, os quais ficam submetidos a um vínculo denominado “Estatutário”. Por outro lado, os empregados públicos são aqueles detentores de emprego público nas empresas que fazem parte da administração pública, sendo que estes estão submetidos ao regime jurídico de direito privado com vínculo empregatício e por isso são contratados por meio da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) com todos os direitos e deveres elencados nesta lei (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2000).

É importante salientar que este estudo abordará especificamente os servidores públicos efetivos ocupantes de cargo público, porém, independente do vínculo, como regra, em ambos os casos a contratação de pessoal ocorre por meio do concurso público de provas ou de provas e títulos que segundo o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p.5) pode ser conceituado como:

“o meio utilizado pela Administração para selecionar, impessoal e igualmente, candidatos a cargos ou empregos públicos, exceto os cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. O concurso público será de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei (cf. art. 37, II, da CF, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98)”.

Para realizar o certame as instituições públicas devem fazer a contratação de uma entidade executora que é quem efetivamente organizará e realizará o concurso (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2000) e que será incumbida de definir um cronograma para o certame, formular um edital normativo que delimita as regras a serem seguidas com a especificação dos cargos, requisitos e quantitativos de vagas a serem ofertadas, entre outras atividades. Neste sentido, também o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000, p. 6) define que o edital normativo é:

“o tipo usado pela Administração para estabelecer e tornar públicas as normas que regem o processo seletivo (concurso) para cargos ou empregos públicos. Assemelha-se a um contrato de adesão, cujas cláusulas são formuladas, unilateralmente, pela Administração e aceitas pelos concorrentes. O edital normativo deve ser amplamente divulgado em respeito ao princípio da publicidade. Como outros atos administrativos, o edital é um ato plenamente vinculado. “As cláusulas de um edital de concurso para provimento de cargos públicos não podem dispensar condições que a lei exige, nem exigir a que ela dispensou”.

Desta forma, relacionando aos conceitos tradicionais de gestão de pessoas, é possível inferir a principal forma de recrutamento para o processo seletivo é o edital normativo do concurso, pois é por meio dele que os potenciais candidatos são “convidados” para participar do processo seletivo e ao fazerem isso aceitam as “regras” definidas e elencadas no edital. Por outro lado, a seleção, ou “escolha” dos candidatos é feita utilizando provas de conhecimento, provas de títulos e, em alguns casos, provas práticas conforme a complexidade do cargo. Oliveira e Medeiros (2008) abordam este assunto esclarecendo que a prova escrita aplicada no concurso público é de conhecimentos. Também explicam que a técnica de entrevista que é muito utilizada no setor privado não é adequada para o setor público em virtude de sua subjetividade e que a prova de títulos é equivalente à análise de currículo do setor privado, sendo isso explicitado pelos autores da seguinte forma:

“A entrevista, apesar de largamente utilizada no setor privado, não recomendada no setor público por causa das suas características de subjetividade. As provas utilizadas no concurso público são provas de conhecimento ou provas de títulos, incluindo nesta segunda modalidade a análise de currículo” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p.63).

Ao fim de todas as etapas os candidatos recebem notas que refletem seu desempenho no certame e são classificadas em ordem decrescente, sendo os primeiros colocados considerados os “mais aptos” para o cargo e são, portanto, os primeiros a serem convocados para serem nomeados para o cargo público. A nomeação depende do quantitativo de vagas e respeita rigorosamente a ordem de classificação do concurso.

Ao adentrar no serviço público o servidor estará sujeito a mais uma etapa da seleção que é o estágio probatório que corresponde a um período de três anos no qual o contratado será avaliado em termos de aptidão para o cargo. A Lei Federal 8.112 de 1990 estabelece que esta avaliação será feita considerando cinco fatores: I – assiduidade, II – disciplina, III - capacidade de iniciativa, IV – produtividade e V- responsabilidade. Porém, os estados e municípios podem estabelecer outros parâmetros de avaliação que devem constar no estatuto do servidor.

Se aprovado no estágio probatório, o contratado passará a fazer parte permanentemente do quadro de pessoal do órgão, possuindo estabilidade no cargo e somente o perderá em três hipóteses previstas no artigo 41 da Constituição Federal (1988):

“Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:  
I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;  
II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;  
III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”.

A estabilidade é concedida ao servidor público efetivo para garantir um melhor exercício de suas funções e também para evitar que pressões políticas decorrentes de mudanças de governo possam colocar em risco a continuidade do serviço público (MEIRELES 2016).

No que tange à gestão dos recursos humanos que fazem parte dos órgãos públicos é importante destacar que todas as práticas devem ser feitas respeitando aquilo que está expressamente definido na legislação. A criação dos cargos, o quantitativo de vagas e definição da remuneração que será paga deve ser feita por meio de lei, assim como qualquer outro elemento que irá compor a remuneração do servidor (por exemplo, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc) também deve estar expressamente previsto na legislação (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). A carreira do servidor também é desenvolvida dentro do próprio cargo, com progressões e promoções salariais para aqueles que cumprirem as exigências constantes no plano de carreira que também deve ser instituído por meio de lei, sendo que os requisitos para avanço na carreira geralmente estão atrelados à escolaridade e desempenho, conforme consta na Constituição Federal (1988) no artigo 39 que diz que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas”.

A avaliação de desempenho também é regulamentada por lei que determina os fatores que serão considerados na avaliação do servidor, bem como a escala de notas ou conceitos que serão considerados. A previsão que os servidores devem ser periodicamente avaliados mesmo após o período de estágio probatório está presente na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 41, conforme citado anteriormente.

Em termos de capacitação, ou seja, de treinamento e desenvolvimento dos servidores, a Constituição Federal (1988) estabelece no parágrafo 2º do artigo 39 que:

“A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados”.

Neste sentido, é percebida a existência de escolas de capacitação, como a do Tribunal de Contas do Paraná (TCE-PR) e do Senado Federal (Saberes/ILG) que disponibilizam conteúdos gratuitos para a capacitação dos servidores na área pública, sendo que geralmente estes treinamentos são voltados ao desenvolvimento de competências técnicas para a execução do trabalho e frequentemente acabam sendo utilizados pelos servidores para avanço na carreira. Há também casos de órgãos e autarquias de grande porte que mantêm suas próprias escolas de capacitação para seus servidores e desenvolvem conteúdos específicos para as rotinas de trabalho que possuem, como é o caso do Ministério Público do Paraná (MPPR).

No que tange especificamente à Gestão Estratégica de Pessoas no setor público é notório que sua implementação é mais difícil que no setor privado. Fonseca *et al.* (apud INGRAHAM e RUBAIL-BARRETT, 2007) afirmam que “a transposição de práticas estratégicas gerenciais pode tornar-se ainda mais dificultada, tendo em vista que este (o setor público) se apresenta como um cenário normalmente mais restritivo do que aquele do setor privado”. Os mesmos autores também explicam que “o setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social” (FONSECA *et al.* apud BACH, 2010).

Este cenário restritivo exposto pelos autores se dá em virtude da legislação concernente ao setor público onde há o estabelecimento de regras que devem ser impreterivelmente seguidas em relação à gestão dos servidores, conforme já foi exposto nos parágrafos anteriores. Desta forma, qualquer mudança na área de gestão de pessoas no setor público visando que a área tenha uma atuação mais estratégica, com a integração das atividades de RH para alcançar melhores no longo prazo, só pode ser feita se primeiramente houver respeito às leis vigentes, aos atores políticos e sociais e as questões fiscais relacionadas à gestão de pessoal, sobretudo aquelas dispostas na Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa (estudo de caso) e a coleta dos dados foi feita utilizando as técnicas de observação e entrevistas na área de Recursos Humanos de uma autarquia localizada na região metropolitana de Curitiba. A fim de preservar o sigilo, não foi possível divulgar o nome da organização.

Foram conduzidas entrevistas não-estruturadas com os servidores que trabalham no local para entender suas percepções acerca das práticas do departamento de recursos humanos da autarquia. A partir da observação e das entrevistas foram descritas as práticas atualmente existentes para que, em seguida, fosse possível analisá-las e propor melhorias. O intuito é entender como elas acontecem e o que pode ser feito para que sejam mais modernas e estratégicas, respeitando as limitações inerentes ao setor público como a obrigatoriedade de seguir rigorosamente o que dispõe a legislação.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo para que fosse possível analisar os dados textuais coletados por meio das entrevistas e da observação e o resultado da pesquisa será, portanto, em um trabalho intervenção, sendo que a análise da situação atual e a proposta de melhoria será feita para cada um destes subsistemas de RH: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração/plano de carreira.

Na fase de entrevistas foram entrevistados cinco servidores efetivos que falaram sobre suas percepções sobre as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos da autarquia. Estes servidores possuem de 25 a 48 anos e trabalham há cerca de três anos no local. As entrevistas ocorreram entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022 na sede da autarquia, tiveram duração média de vinte minutos e foram não-estruturadas, ou seja, as perguntas foram feitas pelo entrevistador conforme os assuntos que eram abordados pelos entrevistados, porém tendo como base os subsistemas de RH citados anteriormente. Os principais relatos dos entrevistados foram sobre as dissonâncias entre as expectativas profissionais que tinham quando participaram do concurso público (conforme informações que tinham por meio do edital do certame) e a realidade que encontraram quando foram nomeados e iniciaram suas atividades laborais na



autarquia em que não há um programa formal de treinamento instituído, não há incentivo formal para as progressões por meio do plano de carreira, as avaliações de desempenho ocorrem de forma simplificada e o foco do departamento está em questões operacionais e “burocráticas”. É importante salientar que todos estes profissionais relataram que trabalharam no setor privado antes de ingressar no serviço público e por isso foi comum a comparação entre os dois setores pelos entrevistados, uma vez que no setor privado as atividades de RH são aprimoradas de forma mais rápida.

Assim sendo, em resumo, a ideia central deste estudo que guiou a escolha dos procedimentos metodológicos e que guiará também a proposta de intervenção é que as atividades de recursos humanos sejam aprimoradas e passem a ser executadas com base no que as teorias modernas de gestão de pessoas preconizam, bem como que passem a ser mais estratégicas, ou seja, que passem a ser executadas de forma contínua, com integração entre si e que sejam a prioridade do departamento de RH, ao invés de serem práticas pontuais e isoladas onde o foco do departamento é em rotinas operacionais.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A autarquia em análise está localizada na Região Metropolitana de Curitiba, é de pequeno porte e possui vinte funcionários, sendo dez comissionados e dez efetivos. O departamento responsável pela gestão dos funcionários é denominado Departamento de Recursos Humanos e Contabilidade e está sob a responsabilidade do Diretor de RH e Contabilidade que possui formação em Ciências Contábeis, ou seja, os departamentos de “Recursos Humanos” e “Contabilidade” são integrados. Os servidores efetivos são admitidos pelo regime “estatutário”, tendo todos os direitos e deveres constantes no estatuto dos servidores e há leis que instituem a estrutura organizacional da autarquia e o plano de carreiras para os servidores efetivos.

##### **4.1. Análise da situação atual e proposta de intervenção**

No que tange especificamente às práticas relacionadas à gestão de pessoas, a partir da observação e das entrevistas realizadas, foi possível fazer a

análise da situação atual, bem como propor melhorias para cada um dos subsistemas de RH.

Primeiramente, falando especificamente do departamento responsável pela gestão dos servidores, denominado “Departamento de Recursos Humanos e Contabilidade” é possível perceber a partir da pesquisa realizada que apesar de utilizar o termo “recursos humanos” em sua denominação os maiores esforços do departamento são destinados à execução das tarefas e procedimentos rotineiros e burocráticos que estão amparados na legislação, como cálculo da folha de pagamento mensal, programação de férias, elaborações de documentos de admissão e rescisão, manutenção do *software* contábil que registra as despesas com pessoal, entre outras atividades relacionadas à contabilidade geral e de pessoal. Em outras palavras, a maior preocupação do departamento é com o cumprimento da legislação e com a manutenção dos registros contábeis relacionados aos servidores que são exigidos pelos órgãos de controle externo (Tribunal de Contas do Paraná, por exemplo) e que devem ser disponibilizados no portal de transparência da autarquia, bem como para manter as despesas com pessoal adequadamente registradas e contabilizadas a fim de ter sob controle a aplicação dos recursos da autarquia, o que possivelmente justifica a integração dos dois departamentos e o fato de o profissional responsável por sua condução possuir formação superior em ciências contábeis. A partir da análise, percebe-se, portanto, que são práticas condizentes com o que, conforme descrito no referencial teórico, Carvalho (2000) define como sendo inerentes ao que é conhecido como Departamento Pessoal. Ao analisar pela lógica de Tose (1997) pode-se fazer uma alusão que este departamento desta autarquia está na Fase Legal de Gestão de Pessoas onde a grande preocupação é contabilizar as despesas, cumprir a legislação e as tarefas são executados por um contador.

É importante salientar que a estruturação do departamento desta forma não é algo “errado”, muito pelo contrário, uma vez que funciona adequadamente e atende aos preceitos do setor público em que o controle dos recursos públicos deve ser rígido e preciso, assim como a legislação deve ser integralmente cumprida, pois a administração pública deve fazer “tudo que a legislação determina”, diferente do setor privado que pode “fazer tudo que a lei não proíbe”. Contudo, o que se percebe neste contexto é que as práticas específicas inerentes aos subsistemas de recursos humanos são existentes, mas acabam sendo realizadas prioritariamente apenas

para cumprir o que determina a legislação e não para extrair os benefícios que a gestão de pessoas pode proporcionar aos funcionários e à organização. Assim sendo, nos parágrafos seguintes serão feitas algumas observações em relação às atividades de recursos humanos e sugestões para elas sejam mais estratégicas e integradas, dentro das possibilidades e limites do órgão, no sentido de aproveitar o que a teoria moderna de gestão de pessoas preconiza, sobretudo para aplicar na gestão dos servidores efetivos que fazem parte do quadro permanente do órgão e são os responsáveis pela continuidade do serviço público nesta organização.

Em termos de recrutamento as vagas efetivas existentes, quando precisam ser preenchidas, são divulgadas por meio do edital do concurso público o qual é publicado no *site* do órgão, no Diário Oficial do Município, no site da banca organizadora do certame e também em um jornal físico de circulação local. Além disso, indiretamente o edital acaba sendo divulgado em vários *sites* especializados de concursos públicos. De forma geral os concursos (ou processos de recrutamento) até hoje realizados pelo órgão podem ser considerados satisfatórios para convidar candidatos para o processo de seleção, uma vez que em tais certames houve um número razoável de participantes (cerca de sessenta candidatos por vaga) que permitiu fazer a contratação de servidores para preencher as vagas abertas e também manter um cadastro reserva para reposição das imprevisíveis vacâncias futuras. Como é um processo estabelecido pela legislação federal há pouca margem para mudança e cabe apenas à autarquia fazer uma correta elaboração e uma grande divulgação do instrumento convocatório, ou seja, do edital, o que foi realizado. O que foi percebido ao analisar os editais dos concursos realizados é que poderia ser aprimorado o instrumento convocatório adicionando as competências necessárias para o cargo e características comportamentais esperadas do futuro servidor. É claro que o cargo público, conforme abordado no referencial teórico, é acessível a todos aqueles que cumprirem os requisitos (geralmente atrelados à escolaridade e formação) e não cabe nenhum tipo de subjetividade neste processo, ou seja, “medir” ou “analisar” competências e comportamentos, mas elas poderiam ser descritas no edital para que os candidatos pudessem ter noção do que a autarquia espera deles em cada um dos cargos.

A seleção dos candidatos nos concursos públicos realizados pela autarquia foi feita por meio de provas objetivas para todos os cargos ofertados (de nível fundamental, médio e superior) e a partir das notas obtidas os candidatos foram

classificados em ordem decrescente, sendo que os primeiros classificados foram convocados, nomeados e contratados. Da mesma forma que no processo de recrutamento, há pouca flexibilidade para mudança nas técnicas de seleção, mas algo que poderia ser adicionado é a realização de provas escritas (redação), sobretudo para os cargos de nível superior. Além disso, também pode ser feita a prova de títulos que, conforme visto no referencial teórico, é equivalente à técnica de análise de currículo do setor privado e estas notas seriam somadas à nota obtida na prova objetiva para classificar os candidatos. A redação permite analisar o domínio da utilização correta da língua portuguesa que é muito importante para a elaboração de documentos pelos servidores nesta autarquia e a análise de títulos permite ao candidato ser valorizado nos casos em que possui uma formação superior ao que o cargo exige, ao mesmo tempo em que a instituição elevará as chances de estar contratando alguém mais capacitado.

A remuneração é exclusivamente fixa, sendo que os salários são determinados considerando o cargo, sua complexidade e o nível de formação exigido. A mesma lei também estipula os “benefícios” que compõem a remuneração dos servidores, sendo apenas o auxílio alimentação e o vale-transporte. Qualquer incremento salarial é feito apenas por meio do plano de carreira (que ocorre dentro do próprio cargo) que proporciona o avanço nas faixas salariais quando o servidor cumpre os requisitos previstos em lei, sendo que cada faixa permite o aumento de um determinado percentual no salário base e os principais requisitos para isso são a obtenção de uma nota superior a setenta na avaliação de desempenho periódica e a apresentação de certificados que contabilizem um determinado número de horas em cursos realizados de interesse do órgão (progressão) ou a apresentação de títulos acadêmicos (promoção). Porém, o que foi percebido ao analisar os dados coletados e por meio das entrevistas feitas, é que não há nenhum incentivo formal por parte da autarquia para a realização destes cursos de capacitação, cabendo exclusivamente ao próprio servidor buscar os cursos, escolher aqueles que estão dentro de suas necessidades laborais e realizá-los.

Por outro lado, durante as entrevistas os servidores relataram que não há um programa estruturado de treinamento. Todos os treinamentos oficialmente realizados são feitos por meio de cursos em instituições externas e são técnicos voltados à execução das atividades de trabalho. Porém, somente ocorrem de forma pontual nos momentos em que nitidamente o servidor precisa de instrução para realizar as

tarefas de trabalho sem a possibilidade de “aprender na prática” ou por meio da orientação de outro servidor, sendo que isso geralmente ocorre quando há mudanças na organização do trabalho ou quando há mudanças na legislação que implicam em novas formas de executar o trabalho, mas não há, portanto, a preocupação com a capacitação contínua dos servidores. Assim sendo, uma sugestão de melhoria é que seja instituído um programa formal de treinamento e de formação contínua pelo Departamento de RH e Contabilidade com o estabelecimento de um cronograma anual de temas de cursos que devem ser realizados pelo servidor. Neste caso haveria indicação dos cursos e as datas/períodos em que devem ser realizados pelo servidor e a data prevista em que devem ser entregues os certificados para o departamento de RH, sobretudo utilizando cursos virtuais oferecidos por instituições públicas, como a Escola de Gestão Pública do Tribunal de Contas do Estado do Paraná que oferta cursos gratuitos em diversas áreas da administração pública. Uma possibilidade é integrar este subsistema com o plano de carreira citado anteriormente para que os cursos realizados sejam contabilizados para a progressão funcional do servidor a fim de garantir que grande parte destes cursos seja de relevância para a autarquia e que o incremento salarial proporcionado pelo plano de carreira seja acompanhado de uma capacitação relevante e de interesse da instituição, bem como integrar com as deficiências identificadas por meio da avaliação de desempenho que devem ser supridas por meio destes treinamentos. Neste sentido, o cronograma a ser definido deve ter como base as áreas de conhecimento em que deve haver capacitação e a carga horária necessária para a progressão funcional constante no plano de carreira (por exemplo, entre março e abril o servidor deve contabilizar 10h de formação em contratos administrativos), ficando sob a responsabilidade do departamento de RH encontrar cursos que tenham a carga horária necessária para a progressão e sejam de interesse da autarquia. Também seria possível usar apenas a metade da carga horária a fim de desenvolver um senso de responsabilidade compartilhada com o servidor, onde a autarquia forneceria metade da capacitação e o servidor buscaria a outra metade caso tenha interesse de concorrer à progressão funcional. Um ganho seria o fato de que todos os servidores que trabalham, por exemplo, com contratos administrativos teriam uma mesma formação e, portanto, “falariam a mesma língua” e estariam alinhados na execução do trabalho, ao mesmo tempo que se ficassem responsáveis por buscar a outra metade da formação também teriam outros pontos

de vista durante as discussões inerentes ao dia a dia de trabalho e nos momentos de tomada de decisão.

A avaliação de desempenho é realizada uma vez ao ano por uma comissão constituída para este fim considerando fatores previamente estabelecidos na legislação. A partir das entrevistas realizadas os servidores relataram que as avaliações são realizadas, a “nota” obtida é comunicada ao servidor e após isso a documentação da avaliação é arquivada pelo departamento de recursos humanos junto aos documentos dos servidores, mas não há *feedback*, ou seja, não são formalmente apresentados e “comentados” os resultados da avaliação com os servidores para estabelecer quais são os pontos que precisam de melhoria e o que poderia ser desenvolvido por meio de treinamento. Também é possível inferir que um ano é um período muito longo e muitas situações, realizações e dificuldades do servidor acabam sendo esquecidas, uma vez que a tendência dos avaliadores é se lembrar dos fatos mais recentes (heurística da disponibilidade). Então, a sugestão é que as avaliações passem a ser feitas com periodicidade semestral, sendo que isso é permitido pela lei que dispõe que ela deve ser realizada “ao menos” uma vez ao ano e isso dá flexibilidade para diminuir o intervalo entre as avaliações, pois assim será possível analisar e “lembrar” dos feitos do servidor com mais precisão. Outra sugestão é que o servidor passe a participar ativamente deste processo solicitando que ele faça uma autoavaliação e a entregue à comissão a fim de que as próprias impressões do servidor sobre seu desempenho também passem a compor a sua nota final da avaliação. Por fim, seria interessante que após a realização da avaliação haja uma conversa de *feedback* onde seja possível que os membros da comissão, o superior hierárquico direto e o servidor avaliado possam dialogar sobre o que precisa ser melhorado e sobre possíveis dissonâncias entre a autoavaliação do servidor e a avaliação realizada pela comissão, de tal forma que seja discutido o que pode ser suprido por meio de cursos no programa de treinamento e desenvolvimento (de maneira que esteja coerentes com o plano de carreira, conforme exposto anteriormente) ou por meio de mudanças na organização do trabalho junto aos gestores da autarquia e dos departamentos, havendo assim, uma integração das práticas de RH, que, conforme visto no referencial teórico, é o pilar central de uma gestão estratégica de recursos humanos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada percebe-se que a autarquia em estudo possui atividades muito operacionais em relação à gestão dos funcionários, pois o departamento de RH, apesar de utilizar o termo “Recursos Humanos” em sua denominação, concentra a maior parte de seus esforços na execução de tarefas rotineiras e burocráticas inerentes ao que é conhecido como Departamento Pessoal, tendo como principal objetivo contabilizar as despesas com pessoal e cumprir a legislação concernente à autarquia e ao setor público brasileiro. É importante fazer a ressalva que estas atividades observadas de forma alguma podem ser descritas como “erradas”, pois permitem um adequado controle dos servidores e atendem ao que é exigido da maior parte das instituições que fazem parte da administração pública do país, uma vez que deve haver um rígido controle de todas as receitas e despesas a fim de prestar contas aos órgãos de controle externo (como o TCE-PR) e de manter os dados à disposição dos cidadãos para fiscalização e acompanhamento da aplicação dos recursos públicos. Isso pode ser explicado devido ao fato de que o setor público, de forma geral, ainda vive a fase legal de gestão de pessoas onde quase todas as atividades desenvolvidas em termos de RH são aquelas que visam realizar registros contábeis e cumprir o que está previsto legislação vigente. Neste sentido, salienta-se que a gestão observada na instituição é exemplar.

Porém, por outro lado é perceptível que a gestão de pessoas nesta autarquia (e possivelmente em grande parte daquelas que compõem o setor público) acaba ficando aquém dos preceitos modernos de gestão de pessoas que visam proporcionar a satisfação, motivação e engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho a curto, médio e longo prazo, bem como o aprimoramento contínuo de seus conhecimentos, habilidades e atitudes para execução das tarefas laborais visando a melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, do desempenho organizacional. Assim sendo, por meio da observação das rotinas, das entrevistas realizadas e da análise feita é possível perceber que embora a administração pública esteja “engessada” por leis e regulamentações das três esferas governamentais que impreterivelmente devem ser cumpridas em relação aos servidores públicos e que resultam em grande falta de autonomia para realização de

diversas ações, ainda assim há espaço para melhores práticas de gestão de pessoas.

A partir da análise feita dos subsistemas de RH, percebe-se que as atividades realizadas nesta autarquia ainda são muito pontuais e isoladas, ou seja, são feitas apenas para cumprir o determina a legislação e para suprir necessidades momentâneas, mas com as mudanças propostas seria possível tornar as práticas de RH um processo contínuo, pois seriam desenvolvidas todos os anos de forma planejada e com integração entre si, sobretudo entre os subsistemas remuneração/plano de carreira, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, pois conforme descrito na análise, a avaliação de desempenho passaria a ser feita com periodicidade menor (semestral) e as deficiências e dificuldades encontradas passarão a ser discutidas diretamente com o servidor, sendo supridas com treinamentos em cursos que serão buscados pelo departamento de RH com organização de um cronograma, os quais contabilizarão para o incremento salarial possível por meio do plano de carreira e com isso haverá a garantia que o aumento de salário estará atrelado a uma capacitação realmente valorosa para a execução do trabalho. Desta forma, a tendência é que o servidor se sinta motivado a participar desta capacitação visando melhorar seu desempenho e para obter a progressão funcional, sendo, portanto, uma oportunidade a ser explorada. Além disso, ao incrementar os processos de recrutamento com a inclusão dos fatores esperados do funcionário a tendência é já atrair para o processo seletivo pessoas que saibam o que a organização procura e a seleção incrementada com redação e prova de títulos proporcionará a possibilidade de contratação de pessoas mais capacitadas. Com isso haverá a integração das praticas de RH, que é o pilar central de uma Gestão Estratégica de Pessoas, mas sem deixar de lado as rotinas operacionais (de Departamento Pessoal) que devem continuar sendo executadas, pois são inegavelmente importantes no setor público. Por consequência, tudo isso contribuirá para que a autarquia tenha um quadro de servidores efetivos qualificados, os quais, por possuírem a estabilidade prevista na Constituição Federal, são responsáveis pela continuidade das atividades da organização no longo prazo e assim a tendência é que um melhor serviço público seja prestado à população, que é a missão da autarquia e do setor público. Em outras palavras, haverá uma melhora no desempenho organizacional no longo prazo.



Ao final da análise pode-se, portanto, concluir e afirmar que aplicar as práticas modernas de gestão de pessoas ou uma gestão estratégica de pessoas no setor público em muitas situações sequer envolve custos ou afronta a legislação vigente, mas apenas requer práticas de gestão e de organização interna por meio do estabelecimento de políticas pelo departamento responsável pelos servidores, ou seja, pelo departamento de Recursos Humanos, e, conseqüentemente, pelos gestores diretos dos servidores que também devem estimulá-los a se desenvolver continuamente. As teorias e práticas contemporâneas de gestão de pessoas geralmente são desenvolvidas pensando no setor privado, mas de forma ajustada podem ser aplicadas no setor público a fim de extrair os benefícios que podem proporcionar.

Por fim, foi construído um quadro respondendo o problema de pesquisa descrito na introdução: o que pode ser mudado nas atividades conduzidas pelo Departamento de Recursos Humanos de uma autarquia da Região Metropolitana de Curitiba para que sua atuação deixe de ser operacional e passe a ser estratégica?

<b>Subsistema de Recursos Humanos</b>	<b>Mudanças propostas para um RH mais estratégico na autarquia</b>
<b>Recrutamento</b>	-Incluir no edital do concurso público os fatores comportamentais e competências esperadas dos candidatos para cada cargo.
<b>Seleção</b>	-Adoção de prova de títulos e redação para avaliação dos candidatos (sobretudo para os cargos de nível superior).
<b>Remuneração e Plano de Carreira</b>	-Como o incremento salarial é feito pelo plano de carreira, integrar este subsistema ao de Treinamento e Desenvolvimento de forma que sejam estabelecidos cursos que devem ser feitos pelo servidor no programa de T&D a fim de assegurar que o aumento salarial está atrelado a cursos que são relevantes para a organização e para a execução do trabalho pelo servidor.

<p style="text-align: center;"><b>Treinamento e Desenvolvimento</b></p>	<p>-Estabelecimento de um programa formal de treinamento com a definição de um cronograma anual de cursos que devem ser feitos pelo servidor;</p> <p>-Contabilizar a carga horária dos cursos realizados no programa de treinamento para a progressão funcional e aumento da remuneração possível por meio do plano de carreira.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Avaliação de Desempenho</b></p>	<p>-Redução do período de avaliação de anual para semestral a fim de evitar que os fatos mais antigos sejam esquecidos;</p> <p>-Solicitar que o servidor faça uma autoavaliação do seu desempenho e utilizá-la na composição da nota final;</p> <p>-Fazer uma conversa de <i>feedback</i> com o servidor para expor os pontos positivos de seu desempenho e quais precisam ser melhorados;</p> <p>-A partir da avaliação de desempenho definir as lacunas que devem ser suprida por meio do programa de treinamento.</p>

Tabela 1 – Quadro resumo de mudanças recomendadas para um RH estratégico na autarquia

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 abril. 1991. Seção 1, p. 3470.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 maio. 2000.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228376003\\_Strategic\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Where\\_Do\\_We\\_Go\\_from\\_Here](https://www.researchgate.net/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here)

CARVALHO, Pedro Carlos de. Recursos Humanos. São Paulo: Alínea, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORTÊS, F. G; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, p. 657-683, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbvpP75xZHGtvcP/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2021.

FONSECA, et al. D.R. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, p. 1451-475, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/?lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. Escola Superior do Ministério Público do Paraná. Disponível em: <https://escolasuperior.mppr.mp.br>. Acesso em 03 dez. 2021.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. Gestão de Pessoas. UAB, 2008.

PACHECO, M. S. Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração de organizações) – Setor de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto (SP), 2009. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>. Acesso em: 27 out. 2021.

SENADO FEDERAL. Saberes – Escola de Governo. Disponível em: <https://saberes.senado.leg.br>. Acesso em 03 dez. 2021.

TOSE, M. G. L. S. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo (SP), 1997. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>. Acesso em: 27 nov. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. Manual de admissão de pessoal, 20 nov. 2000. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/ice4/manuais/ManualAdmissao.doc>. Acesso em: 06 de novembro de 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DO PARANÁ. Escola de Gestão Pública. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/egp>. Acesso em 03 dez. 2021.