

**O CAPITAL HUMANO NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO  
DE DOM EXPEDITO LOPES-PI**

***HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE  
MUNICIPALITY OF DOM EXPEDITO LOPES-PI***

***EL CAPITAL HUMANO EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL  
MUNICIPIO DE DOM EXPEDITO LOPES-PI***

**Marília Moura Barbosa de Araújo**

Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI)  
mariliabarbosa0909@gmail.com

**Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho**

Doutorando e mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do  
Piauí (PRODEMA/UFPI) / tonyogc@hotmail.com

**Ermínia Medeiros Macêdo**

Professora efetiva da Universidade Estadual do Piauí -UESPI. Doutora em Desenvolvimento  
e Meio Ambiente (UFPI); Mestre em Turismo (UnB); Especialista em Planejamento e Gestão  
Organizacional (UPE); Graduada em Turismo (UFPE) / erminiamedeiros@pcs.uespi.br

**Resumo**

O presente estudo tem por objetivo analisar a importância do capital humano como fator gerador de eficiência no âmbito da gestão pública, tomando a experiência administrativa do município de Dom Expedito Lopes-PI como elemento representativo. Possuindo natureza exploratória e descritiva e primando por uma abordagem qualitativa e quantitativa, a trajetória metodológica parte de levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo, com destaque para a aplicação de questionário padronizado tipo escala à 20 colaboradores de duas secretarias municipais, sob o intuito de compreender como os mesmos percebem e interpretam a gestão, sobretudo as ações direcionadas ao capital humano. Em função dos resultados obtidos e da discussão construída, conclui-se a necessidade de valorização dos servidores, em função de um desenvolvimento profissional em favor da instituição pública e suporte de qualidade a comunidade.

**Palavras-chave:** Administração; Gestão Pública; Capital Humano; Desenvolvimento profissional.

**Abstract**

The present study aims to analyze the importance of human capital as a factor that generates efficiency in the scope of public management, taking the administrative experience of the municipality of Dom Expedito Lopes-PI as a representative element. Having an exploratory and descriptive nature and focusing on a qualitative and quantitative approach, the methodological trajectory starts from a bibliographic survey and field research, with emphasis on the application of a standardized scale-type questionnaire to 20 employees from two municipal departments, in order to understand how they perceive and interpret management, especially actions aimed at human capital. Based on the results obtained and the discussion built, it is concluded that there is a need to value the servers, in terms of professional development in favor of the public institution and quality support to the community.

**Keywords:** Management; Public administration; Human capital; Professional development.

**Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo analizar la importancia del capital humano como factor generador de eficiencia en el ámbito de la gestión pública, tomando como elemento representativo la experiencia administrativa del municipio de Dom Expedito Lopes-PI. De carácter exploratorio y descriptivo y con enfoque cualitativo y cuantitativo, la trayectoria metodológica parte de un levantamiento bibliográfico e investigación de campo, con énfasis en la aplicación de un cuestionario tipo escala estandarizada a 20 funcionarios de dos secretarías municipales, con el fin de comprender cómo perciben e interpretan la gestión, especialmente las acciones dirigidas al capital humano. Con base en los resultados obtenidos y la discusión construida, se concluye la necesidad de valorizar a los servidores, en términos de desarrollo profesional a favor de la institución pública y apoyo de calidad a la comunidad.

**Palabras clave:** Administración; Gestión pública; Capital humano; Desarrollo profesional.

## 1 INTRODUÇÃO

**Em** razão da sua dinamicidade, o mercado está em constante processo de transformação. Como consequência, a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas cada vez mais vêm buscando se modernizar. Em se tratando da gestão pública e mais especificamente da brasileira, em meados de 1930, o Estado brasileiro passa de um modelo patrimonialista para um modelo burocrático de gestão, buscando atender os desafios impostos pelo ritmo acelerado de transformações sociais do entremeio das grandes guerras mundiais, assim como os processos de modernizações advindos de transformações tecnológicas e de estrutura de mercado. O modelo gerencial burocrático perdura no atual cenário nacional, porém, com reconhecíveis adaptações que projetam traços de outros modelos.

Parte das implicações de tal forma de gerenciamento pode ser melhor representada quando se observa levantamentos como o do **IPEA (2010)**, na qual é possível vislumbrar que nos últimos 20 anos o total de servidores públicos aumenta cerca de 83%. O funcionalismo público municipal, por exemplo, representa hoje 57% do total de servidores do país. O processo de globalização e as mudanças no comportamento social vêm demandando uma prestação de serviços cada vez mais qualificados, seja no setor privado ou público. Em razão desses fatores, a gestão pública passou a ter um olhar diferencial para o capital humano em busca de garantir um maior grau de eficiência. (Casais *et al.*, 2014).

Apesar da notável importância do capital humano, com as já citadas transformações tecnológicas próprias da modernidade é possível enxergar um processo sob a qual o elemento humano perde espaço para o maquinário ou para os softwares que cada vez mais se projetam no cotidiano social, sob inúmeras formas. Ou seja, se de partida as tecnologias surgem como meio de facilitar a vida dos sujeitos, esta passa a ser vista como aposta para uma maior regularidade, organização e produtividade. Entretanto, não se pode esquecer que estas mesmas são criações de pessoas, fruto de intelectos qualificados e especializados que as idealizaram e precisam que se continuem o investimento em oportunidades de formação e condução de um capital humano que saiba utiliza-los e aperfeiçoá-los com eficiência, demonstrando, assim, que a tecnologia sozinha não é capaz de gerar resultado. (Carmo; Santana; Trigo, 2015).

Tal ideiação pode ser reforçada se lembrarmos dos escritos de Maria da Conceição Vicente de Lima (2019), especialmente quando a mesma projeta o capital humano como o grande diferencial competitivo das organizações, tendo em vista que este seria o detentor de um capital intelectual exclusivo, atuando assim como peça principal. Essa atuação permite que as organizações tenham uma maior qualidade de serviços e produtos. Todavia para alcançar uma produtividade com um nível de excelência cada vez maior é preciso promover a capacitação de seus colaboradores. Chiavenato (2005) contribui afirmando que organizações bem-sucedidas atuam por meio da consolidação e reciclagem do conhecimento entre seus funcionários constantemente por meio de qualificações que desenvolvam nos funcionários condições permanentes de enfrentar desafios e preparo para a inovação, proporcionando, dessa forma, valor e competitividade à organização e aos clientes.

Perante o exposto, esta investigação se especifica em responder ao questionamento: A gestão pública municipal tem desenvolvido ações no sentido de valorizar o seu capital humano sobre tudo nos últimos cinco anos? A partir de tal questão geradora, podemos afirmar que o objetivo principal da pesquisa é reconhecer a importância do capital humano como fator gerador de eficiência na gestão pública, especialmente centrada no âmbito do município de Dom Expedito Lopes-PI. Quanto aos objetivos específicos buscou-se caracterizar a gestão de recursos humanos na atuação do setor público do município de Dom Expedito Lopes-PI; levantar as ações promovidas voltadas à valorização do capital humano pela gestão pública municipal nos últimos cinco anos; e relacionar a atuação do capital humano como foco gerador de eficiência

na gestão pública da cidade piauiense. Nesse sentido, o presente estudo tem sua relevância no papel de contribuir no fornecimento de dados e proposições que possibilitem a atuação e o planejamento de ações voltadas ao servidor público tanto do município de Dom Expedito Lopes, como de outros espaços, funcionando como ferramenta de planejamento para a gestão.

## **2 A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA POR MEIO DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO**

Se pensarmos na gestão pública brasileira ao longo da história, a burocracia foi uma evolução do modelo patrimonialista. (Silva, 2017). Esse modelo foi implementado com o objetivo de organizar e racionalizar a Administração Pública no Brasil. Para Silva (2015) os ideais democráticos foram propulsores nessa transição entre os modelos de administração, pois, passaram a pressionar para que se houvesse uma administração pública profissionalizada, sem a pessoalidade do modelo patrimonialista, antes em vigor, com tratamento igualitário entre os administrados. De acordo com Baldessar (2013, p. 18), as principais características desse modelo são formalidade, impessoalidade e profissionalismo; tem como principal objetivo combater a corrupção e o nepotismo; defende a meritocracia na forma de ingresso nas carreiras públicas mediante concurso público.

Todavia, a crise do Estado levou a uma crescente crítica ao modelo burocrático, visto como causador de lentidão, ineficiência e gasto excessivos, na busca por uma solução para superar a crise. A Administração Pública Gerencial surgiu como solução destes problemas. Assim, foi implementado aos poucos uma administração voltada para os resultados, com maior flexibilidade e descentralização política e administrativa em vista a um ganho esperado de eficiência.

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. (Pereira, 1998, p.7).

Ao estabelecer o foco nos fins e não nos meios, o modelo gerencial precisou modificar as relações e o modo de atuação do funcionalismo público estabelecendo metas a serem alcançadas e importando da administração privada estratégias de gestão organizacional, sobretudo voltadas às pessoas. Desse modo, ao realizarmos este breve sobrevoo histórico, podemos constatar que a gestão pública no Brasil sempre foi alvo de severas críticas por parte da sociedade que alega ineficiência e demora na prestação de serviços, entretanto, existe um esforço de mudar essa situação. Atualmente, embasados no preceito do gerencialismo, o cenário que se procura é de ofertar serviços eficientes e de qualidade, valorizando, sobretudo, a importância do profissional que presta esse serviço.

Se tomarmos termos de Davenport (2001), a expressão de “capital humano” surgiu pela primeira vez em 1961, em função de Theodore W. Schultz, um ganhador do Nobel da Economia. Nesse sentido, pode-se perceber que o investimento no elemento humano de uma empresa, se bem conduzido, passa a ser um diferencial, uma vantagem competitiva ante a sua sobrevivência e crescimento no mercado (Lima, 2019).

Se aliarmos a tese de investimento no capital humano como elemento diferencial, com o modelo administrativo reconhecido pelo nosso “passeio histórico” anterior, podemos reconhecer que para um modelo gerencial burocrático, na qual a maior parte dos recursos públicos são gastos nesse setor, o problema não está necessariamente nos valores, ou na captação de sujeitos, mas na administração de recursos, valorização e condução de carreiras. Proposição esta que pode ser melhor observada defronte a experiência prática de estudo.

Com isso percebe-se que tanto para organizações privadas como públicas o capital humano, mostra como um grande diferencial, pois traz mais desenvolvimento para a empresa. A este respeito, Carmo, Santana e Trigo (2015) afirmam que:

Cada vez mais as empresas buscam desenvolver e reter as pessoas, pois o capital humano representa uma porção importante do seu valor total, contudo muitas organizações têm dificuldades para mensurar o valor desse ativo que não se pode ver e nem sentir, e, correm o risco de perder esse fator impulsionador tão importante, mas é nesse momento que o capital Estrutural “entra em cena” para capitalização do recurso humano na organização. (Carmo; Santana; Trigo, 2015, p.14)

Um dos fatores que levam uma organização a não investir em seu capital intelectual é a falta de conhecimento sobre esses fatores, pelo fato de não poder ver os resultados que o cérebro é capaz de gerar, pelo fato de ser um recurso intangível, e também pelo fato de recursos materiais serem mais fáceis de contabilizar.

Diante deste cenário, o grande diferencial na busca da vantagem competitiva das organizações públicas passou a ser as pessoas, que através dos seus conhecimentos, habilidades e expertise tornam-se essenciais para o desenvolvimento e sucesso das organizações. Sabendo-se que a maior parte dos recursos públicos gastos é com recursos humanos, fica sob a responsabilidade dos gestores o desenvolvimento e valorização das competências dos servidores, alocando-os e remunerando-os de forma justa.

Segundo Lima (2019, p.2)

Se faz necessário uma compreensão do papel da Administração Pública perante a sociedade, a sua razão de ser, é agir em prol do bem comum, ou seja, a administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos de forma a reduzir processos burocráticos. (Lima, 2019, p.2)

Desta forma, para que o gestor público possa acompanhar as mudanças do mercado é preciso buscar qualificar-se por meio de constantes especializações visando oferecer uma gestão mais eficiente, acompanhando as necessidades da administração pública.

### 3 METODOLOGIA

Frente a esta, tomamos como área de investigação o município de Dom Expedito Lopes, está localizado no estado do Piauí. Uma cidade situada no centro sul do estado a 288 quilômetros da capital Teresina, pertencente a microrregião da cidade de Picos e sua população estimada é de 6.320 habitantes (IBGE, 2022). A sua economia está voltada especialmente para a agricultura, sendo bastante conhecida, regionalmente, pela produção e beneficiamento de frutas como o buriti e o caju, assim como pela exportação da castanha de caju para outros estados brasileiros.

O percurso metodológico desta pesquisa foi dividido em duas etapas. A primeira resultou da pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e sites acerca do capital humano nas organizações. O segundo momento constou da pesquisa de campo. Foi utilizado como instrumento o questionário padronizado aplicado aos funcionários das secretarias selecionadas, e a escolha das secretarias ocorreu de forma aleatória (Flick, 2009).

A pesquisa se enquadra como uma abordagem quantitativa de cunho descritiva. “A pesquisa quantitativa atua em níveis de realidade onde existe a necessidade de extrair e evidenciar indicadores e tendências a partir de grande quantidade de dados” (Martins; Ramos; 2013).

O questionário de elaboração pelos próprios autores planejado para a pesquisa de campo teve como finalidade traçar o perfil dos entrevistados, analisar quais características do Capital Humano são implementadas, quais características os servidores gostariam que fossem implementadas e identificar o tratamento dado ao Capital Humano nas secretarias municipais. Nele foram abordados os seguintes aspectos: aderência ao objetivo da pesquisa; coerência com o referencial teórico; clareza das questões; número de questões; complexidade exigida nas

respostas às questões. O universo para pesquisa considerou o total de funcionários que atuam na gestão pública do município de Dom Expedito Lopes-PI distribuídos em 08(oito) secretarias, totalizando 435 servidores, efetivos e temporários.

A partir desse total, estabeleceu-se uma amostra não probabilística de 20 funcionários, que trabalham em duas secretarias: Secretaria Municipal de Saúde e Secretaria Municipal de Administração. A coleta dos dados de campo foi realizada no período do dia 09 a 11 de fevereiro de 2022 no local de trabalho destas pessoas. A análise dos dados aconteceu por meio da técnica de análise de conteúdo. Por envolver contato com seres humanos, a presente pesquisa atendeu aos aspectos éticos no que se refere à aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde todos os participantes foram convidados a ler e aprovar antes da aplicação do questionário. Por fim, os dados foram transcritos e analisados em planilhas do Excel.

## **4 ESTUDO DA GERÊNCIA DO CAPITAL HUMANO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE DOM EXPEDITO LOPES-PI**

### **4.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE**

Na Secretaria Municipal de Saúde foram aplicados 10 questionários. Com relação ao perfil dos respondentes, 60% deles eram do sexo feminino. A participação majoritária de mulheres atuando no serviço público retrata uma realidade bem diferente de décadas passadas, indicando que há cada vez mais inserção de mulheres no mercado de trabalho. De acordo com Baltar e Leone, (2008), pode-se perceber que:

A partir do ano de 1980 visualizamos características distintas desde o ano de 1930 com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e economia tanto mundial quanto brasileira em conjunto com uma inflação alta e um processo de recessão econômica a população economicamente ativa aumentou de 39,6% para 43,3%, somente no período de 1979 e 1989. Esse aumento foi influenciado significativamente pela continuidade da entrada de mulheres no mercado de trabalho após 1970. Tanto que, ao final dos anos 80, mais de um terço da população economicamente ativa era composto por mulheres. (Baltar; Leone, 2008, p. 233).

Quanto à idade dos respondentes, constatou-se uma média de 35 anos de idade, visto que 66% têm entre 30 a 35 anos, 10% acima de 50 anos e 24% acima de 18 anos, o que mostra um grupo maduro, com probabilidade de ter reunido experiência de vida e profissional. Quanto ao nível de escolaridade 50% possuem nível Superior; 20% são pós graduados, com título de especialistas; 20% têm ensino técnico e 10% tem ensino médio completo. Em outras palavras, apenas 30% dos informantes não têm qualificação universitária. Sobre o período de serviço na gestão pública, 53% dos declararam possuir mais de 10 anos de tempos de serviço, 27 % entre 7 a 8 anos e, 20% menos de 5 anos, o que evidencia que os servidores, além de possuírem conhecimento técnico, também conseguiram conhecimento tácito, por meio as experiências ao longo da vida para desenvolver suas atividades.

#### **4.1.1 Ações direcionadas ao capital humano**

Em relação as ações direcionadas ao capital humano, buscou-se identificar a percepção dos funcionários no que se refere às atividades desenvolvidas por parte da Secretaria Municipal de Saúde. As respostas foram estabelecidas por escala.

**Tabela 1 - Ações direcionadas ao capital humano**

	<b>Sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
Ao ingressar no setor público, o funcionário recebe orientação sobre o seu papel.	80%	20%	-
São ofertadas oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional	60%	40%	-
Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	80%	20%	-
Você se sente valorizado no órgão/secretaria em que trabalha?	40%	60%	-
A distribuição das tarefas leva em conta a expertise (o know-how) de cada servidor;	20%	40%	40%
O nível de conhecimento que o servidor tem sobre o seu trabalho se reflete em sua remuneração;	40%	40%	20%
A inovação, a criatividade e o empreendedorismo são valorizados na realização das atividades laborais;	80%	20%	-
São realizadas periodicamente avaliações de desempenho;	20%	60%	20%
São realizadas periodicamente avaliações psicométricas;	-	60%	40%
O plano de cargos e salários praticado no município leva em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;	60%	20%	20%
Há recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.	60%	-	20%
As ações desenvolvidas contemplam todos os colaboradores, efetivos, comissionados e terceirizados.	80%	-	20%
São desenvolvidas regularmente práticas motivacionais com os funcionários.	40%	40%	20%
O órgão público que atua é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	100%	-	-

Fonte: Autora (2022)

A respeito de ações sobre orientação sobre o seu trabalho, constatou-se que maioria (80%) dos funcionários recebe orientação sempre e (20%) afirma que raramente, mostrando assim que a secretaria orienta seus funcionários sobre seu papel. A maioria dos entrevistados (60%) afirmou que a Secretaria promove cursos e treinamentos aos servidores públicos, criando, assim, oportunidade para crescimento e desenvolvimento dos seus colaboradores. “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (Gil, 2007. p. 118). No quesito se tem liberdade fazer o seu trabalho da forma que considera melhor, 80% afirmam que sempre, demonstrando que a gestão acredita no potencial de seus colaboradores, deixando que eles tomem decisões ou sugiram.

Sobre se sentir valorizado no órgão/secretaria em que trabalha 40% que sempre, 60% que raramente. Percebe-se que a maioria dos respondentes não se sentem valorizados na secretaria. Uma das estratégias a serem adotadas para melhorar esses percentuais é ampliar o desenvolvimento de programas que visem qualificar os colaboradores, pois é uma forma de valorizá-los. A respeito da distribuição das tarefas considera o conhecimento de cada servidor, 20% respondeu que sempre ,40% que raramente e 40% que nunca. Esses dados revelam uma lacuna na gestão, uma vez que, é de fundamental importância aproveitar toda expertise do funcionário, explorando, de forma justa, todo seu potencial em benefício da organização. A este respeito, Luckesi (1985) destaca que:

O conhecimento é uma capacidade disponível em nós, seres humanos, para que processemos de forma mais adequada a nossa vida, com menos riscos e menos perigos. O conhecimento tem o poder de transformar a opacidade da realidade em caminhos “iluminados”, de tal forma que nos permite agir com certeza, segurança e previsão (Luckesi, 1985, p. 51).

Questionados se o nível de conhecimento que o servidor tem sobre o seu trabalho se reflete em sua remuneração 40% responderam que sempre, 40% que raramente e 20% que nunca, mostrando que a competência profissional não é um fator determinante para receberem uma remuneração satisfatória. Indagados se a inovação, a criatividade e o empreendedorismo são valorizados na realização das atividades laborais, 80% responderam que sempre e 20% que raramente, evidenciando assim que a secretaria valoriza profissionais que inovam e empreendem em melhoria da prestação de serviços. A respeito da realização de avaliações de desempenho e psicométricas, a maioria (60%) aponta que raramente são feitas, resultado que sinaliza em cenário negativo para a gestão, porquanto o monitoramento da atuação dos colaboradores é um importante instrumento de planejamento das ações.

Sobre o plano de cargos e salários e sua relação com a formação acadêmica, a expertise e o tempo de serviço, a maioria (60%) afirmaram que a legislação sempre contempla. Com efeito, o desenvolvimento profissional do servidor é um fator preponderante no plano de cargos e salários. Esse é um resultado positivo, uma vez que o crescimento profissional do funcionário tem que se relacionar com melhorias salariais. É de fundamental importância que o plano de cargos assegure benefícios integrados ao capital humano, pois a remuneração exerce forte impacto na relação com relação com o capital humano. Sobre a destinação de recursos especificamente à qualificação dos servidores, 60% destacam que sempre há esse direcionamento, e, com isso, o fortalecimento da área de gestão de pessoas. Segundo Sampaio (2015), a implementação de um plano de cargos e salários pode promover um cenário mais motivador para se trabalhar além de melhorar a produtividade dos colaboradores com maior eficiência na realização de tarefas.

No quesito se as ações desenvolvidas contemplam todos os colaboradores, efetivos, comissionados e terceirizados, 80% respondeu que sempre, demonstrando que as ações propostas pela secretaria são ofertadas a todos, não importando a condição de vínculo do colaborador. Sobre a realização de práticas motivacionais com os funcionários, o resultado sinaliza um cenário negativo, pois 60% dos pesquisados ressaltou que raramente ou nunca são desenvolvidas ações de estímulo motivacional. Manter a qualidade e a motivação presentes no clima organizacional é um dos mais importantes que uma gestão precisa priorizar e enfrentar continuamente. Questionados se órgão público que atua é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários, 100% responderam que sempre, mostrando assim que a organização em que trabalha é aberta a receber opiniões de seus funcionários, confirmando a resposta que afirma que os funcionários têm liberdade para atuar e opinar.

Em síntese, pode-se afirmar que o capital humano desta secretaria apresenta um significativo potencial de desenvolvimento, o que é evidenciado no nível de escolaridade dos servidores, atrelado à capacidade de adquirir e desenvolver conhecimento durante os anos de gestão pública. Nota-se ainda, embora de forma limitada, uma preocupação com esse capital, por meio da disponibilização de cursos e treinamentos aos servidores para melhoria de suas atividades.

#### 4.1.2 Características do capital humano desejadas

Ao serem indagados sobre o que desejam no que se refere a ações direcionadas ao capital humano, a tabela 2 apresenta a opinião dos pesquisados.

**Tabela 2 – Características do capital humano desejadas**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Ao ingressar no setor público, o funcionário deveria receber orientação sobre o seu papel	100%	-
Deveriam ser oferecidos cursos e treinamentos regulares com mais frequência (pelo menos um por semestre);	80%	20%



A distribuição das tarefas deveria levar em conta a expertise (o know-how) de cada servidor;	40%	60%
O conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração;	80%	20%
A inovação, a criatividade e o empreendedorismo deveriam ser valorizados na realização das atividades;	100%	-
Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações de desempenho;	80%	20%
Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações psicométricas;	80%	20%
O plano de cargos e salários deveria levar em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;	100%	-
Deveria haver recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.	100%	-
Deveriam ser desenvolvidas regularmente práticas motivacionais com os funcionários.	100%	-
O órgão público que atua deveria ser mais aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	100%	-

Fonte: Autora (2022)

A respeito das ações desejadas pelos funcionários para serem integradas na gestão de pessoas, constatou-se que para 100% destes a gestão deveria orientar melhor o papel a ser desempenhado, integrando-o à organização. Sobre a necessidade de oferta de cursos, 80% dos mesmos defendem que deve haver mais ofertas de cursos e treinamentos aos servidores. Considerando que o mundo atual exige constante atualização, este dado indica que a introdução de novas tecnologias, as mudanças impostas pela globalização e a dinamicidade do mercado de trabalho exigem que o funcionário esteja atualizado e habilitado para enfrentar tais desafios.

Quando se perguntou se a distribuição das tarefas deveria levar em conta a expertise e o *know how* de cada servidor, 40% afirmaram que gostariam que fossem consideradas as competências dos servidores na hora de enquadrá-los em determinado setor e consequentemente nas atividades desenvolvidas por eles. Tais dados corroboram com os resultados anteriores em que 60% dos pesquisados afirmaram (Tabela 1) que raramente ou nunca a gestão considera esse conhecimento. Os dados indicam a necessidade de refletir sobre essas estratégias e buscar melhorias. Para Carvalho *et. al* (2008) as competências devem ser levadas em consideração juntamente como fatores externos e também a questão circunstancial, tendo em vista que muitas vezes as competências que o colaborador possui pode não ser a mesma que a empresa precisa.

Foi questionado se o conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração e 80% dos respondentes afirmou que sim. Todavia, importa ressaltar que 20% dos servidores responderam que não, demonstrando uma tendência ao comodismo. Quanto à inovação, à criatividade e ao empreendedorismo, 100% dos servidores gostariam que esses fatores fossem levados em consideração pela instituição pública e por seus gestores, embora 80% já tenha afirmado (Tabela 1) que sempre são considerados.

No que tange às avaliações ocupacionais e psicométricas, 80% de ambas responderam que deveriam ser realizadas com mais frequência. Da mesma forma, 100% manifestaram interesse em valorizar o conhecimento do funcionário no plano de salários, destinar recursos específicos destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores, promover práticas motivacionais regularmente atuar sempre com abertura a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários. Nenhum dos pesquisados não trouxe o que considerava uma ação mais importante e nem a que considerava a menos importante, e nem justificou sua resposta.

## 4.2. SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

### 4.2.1 Perfil dos funcionários

Na Secretaria Administrativa foram entregues 10 questionários. Com relação ao perfil dos funcionários, 40% é masculino e 60% são do sexo feminino, evidenciando a predominância das mulheres para desempenhar as funções desta secretaria. Quanto à idade dos funcionários respondentes, notou-se 50 % dos informantes entre 18 a 29 anos de idade e 50% a acima de 30 anos de idade. Sobre o nível de escolaridade, 40% têm nível superior completo, mas a maioria (60%) não têm qualificação universitária. Quanto ao tempo de serviço na gestão pública os pesquisados têm uma média de 8 anos, o que evidencia que os servidores adquiriram conhecimento tácito. Ainda sobre o perfil dos analisados, quanto ao vínculo empregatício verificou-se que 40% são efetivados e 60% são comissionados ou temporários.

### 4.2.2 Ações direcionadas ao capital humano

No tocante as ações direcionadas ao capital humano, buscou-se identificar a percepção dos funcionários no que se refere às atividades desenvolvidas por parte da Secretaria Municipal de Administração. As respostas foram estabelecidas por escala.

**Tabela 3 – Ações direcionadas ao capital humano**

	<b>Sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
Ao ingressar no setor público, o funcionário recebe orientação sobre o seu papel.	70%	30%	-
São ofertadas oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional	20%	80%	-
Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	80%	20%	-
Você se sente valorizado no órgão/secretaria em que trabalha?	30%	50%	20%
A distribuição das tarefas leva em conta a expertise (o know-how) de cada servidor;	30%	50%	20%
O nível de conhecimento que o servidor tem sobre o seu trabalho se reflete em sua remuneração;	20%	50%	30%
A inovação, a criatividade e o empreendedorismo são valorizados na realização das atividades laborais;	50%	30%	20%
São realizadas periodicamente avaliações de desempenho;	20%	30%	50%
São realizadas periodicamente avaliações psicométricas;	-	20%	70%
O plano de cargos e salários praticado no município leva em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;	-	30%	70%
Há recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.	20%	60%	20%
As ações desenvolvidas contemplam todos os colaboradores, efetivos, comissionados e terceirizados.	20%	60%	20%
São desenvolvidas regularmente práticas motivacionais com os funcionários.	-	30%	70%
O órgão público que atua é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	30%	70%	-

Fonte: Autora (2022).

A respeito da orientação sobre o seu papel, constatou-se que maioria (70%) respondeu sempre, demonstrando, que o funcionário é acolhido e orientado sobre as ações, o funcionamento da secretaria, bem como das funções que irá desenvolver. Sobre a realização de cursos e treinamentos, a maioria dos entrevistados (80%) afirmou que a secretaria não promove.

Este percentual indica a necessidade urgente da secretaria disponibilizar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional por meio de cursos e qualificações.

No quesito se tem liberdade fazer o seu trabalho da forma que considera melhor, 80% afirmam que sempre, atribuindo poder decisório aos mesmos. Sobre se sentir valorizado no órgão/secretaria em que trabalha 30% afirma que sempre, 50% que raramente e 20% que nunca. Percebe-se que a maioria dos respondentes não se sentem valorizados na secretaria. Uma importante estratégia que pode reverter esses dados é investir em melhorias salariais e também no desenvolvimento de ações que visem qualificar os colaboradores, pois é uma forma de valorizá-los.

Questionados se a distribuição das tarefas considera o conhecimento de cada servidor, 30% respondeu que sempre, 50% que raramente e 20% que nunca. Esses dados revelam que a gestão precisa aproveitar toda experiência e conhecimento do funcionário como forma de aproveitar todo seu potencial em benefício da organização. Indagados se o nível de conhecimento que o servidor tem sobre o seu trabalho se reflete em sua remuneração 20% responderam que sempre, 50% que raramente e 30% que nunca, mostrando que a competência profissional não gera impacto no valor do salário.

Averiguou-se se a inovação, a criatividade e o empreendedorismo eram valorizados na realização das atividades laborais, 50% responderam que sempre, 30% que raramente e 20% que nunca, demonstrando que a percepção dos funcionários está muito dividida, uma vez que metade considera que sempre e a outra raramente ou nunca. A respeito da realização de avaliações de desempenho e psicométricas, a maioria (50% e 70% respectivamente) aponta que nunca são feitas, resultado que sinaliza em impacto negativo para a gestão, uma vez que é fundamental realizar o acompanhamento da atuação dos colaboradores, funcionando como ferramenta de planejamento.

Referente à incorporação do capital humano no plano de cargos e salários, 30% afirmaram que sempre leva em consideração, enquanto 70% disseram que nunca, mostrando assim que a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço não são fatores predominantes na avaliação do plano de cargos e salários.

[...] a principal vantagem competitiva das organizações está nas pessoas. Isso obriga as organizações a se conectarem com novas práticas de gestão de pessoas, sem as quais é difícil imaginar que conseguirão estar preparadas para enfrentar os desafios impostos pela competição do mercado (Schlesinger *et. al.*, 2008, p. 35).

Sobre a destinação de recursos especificamente à qualificação dos servidores, apenas 20% indicou que sempre, evidenciando que raramente ou nunca (80%) há um direcionamento, e, com isso, falta um fortalecimento da área de gestão de pessoas. O mesmo resultado pôde ser observado quando perguntado se as ações desenvolvidas contemplam todos os colaboradores, efetivos, comissionados e terceirizados, onde somente 20% respondeu que sempre, demonstrando que raramente ou nunca (80%) as ações propostas pela secretaria são ofertadas a todos. Esse resultado leva a inferir que mesmo todos desenvolvendo suas funções em benefício da secretaria, somente alguns são contemplados com determinadas ações, o que soa como negativo, pois não integra todo o corpo colaborativo e promove uma segregação.

Sobre a realização de práticas motivacionais com os funcionários, o resultado sinaliza um cenário negativo, pois 100% dos pesquisados ressaltou que raramente ou nunca são desenvolvidas. As ações de estímulo motivacional são essenciais para manter o bom clima organizacional e, portanto, esse é um aspecto que precisa ser corrigido imediatamente por parte da secretaria. Questionados se órgão público que atua é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários, 70% que raramente, mostrando assim que a organização limita a participação dos seus colaboradores para opinarem e dar sugestões.

### 4.2.3 Características do capital humano desejadas

Questionados sobre as características desejadas, chega-se à tabela 4:

**Tabela 4 – Características do capital humano desejadas**

	Sim	Não
Ao ingressar no setor público, o funcionário deveria receber orientação sobre o seu papel.	100%	-
Deveriam ser oferecidos cursos e treinamentos regulares com mais frequência (pelo menos um por semestre);	100%	-
A distribuição das tarefas deveria levar em conta a expertise (o know-how) de cada servidor;	80%	20%
O conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração;	100%	-
A inovação, a criatividade e o empreendedorismo deveriam ser valorizados na realização das atividades;	100%	-
Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações de desempenho;	100%	-
Deveriam ser realizadas periodicamente avaliações psicométricas;	100%	-
O plano de cargos e salários deveria levar em conta a formação acadêmica, a expertise, o tempo de serviço e o desenvolvimento profissional do servidor;	100%	-
Deveria haver recursos especificamente destinados ao desenvolvimento da competência dos servidores.	100%	-
Deveriam ser desenvolvidas regularmente práticas motivacionais com os funcionários.	100%	-
O órgão público que atua deveria ser mais aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.	100%	-

Fonte: Autora (2022).

A respeito das ações desejadas pelos funcionários para serem integradas na gestão de pessoas, constatou-se que para 100% que a gestão deveria orientar melhor o papel a ser desempenhado, integrando-o à organização. Sobre a necessidade de oferta de cursos, 100% afirma defende que deve haver mais ofertas de cursos e treinamentos aos servidores, uma vez que os funcionários precisam estar preparados para lidar com os desafios e as rápidas mudanças que ocorrem a todo instante no mercado.

Quando questionados se a distribuição das tarefas deveria levar em conta a expertise e o *know how* de cada servidor, 80% afirmaram que gostariam que fossem consideradas as competências dos servidores na hora de enquadrá-los em determinado setor e consequentemente nas atividades desenvolvidas por eles. Tais dados concordam com os resultados mostrados na Tabela 3 em que 70% dos pesquisados que raramente ou nunca a gestão considera esse conhecimento. Os dados sinalizam a necessidade de refletir sobre esse aspecto.

Foi indagado se o conhecimento que o servidor tem sobre o trabalho que ele executa deveria se refletir em sua remuneração e 100% afirmou que sim, corroborando novamente com os dados da Tabela 3, que mostram que para 80% dos funcionários raramente ou nunca sua remuneração reflete no seu trabalho. Quanto à inovação, à criatividade e ao empreendedorismo, 100% gostariam que esses fatores fossem levados em consideração pela instituição pública e por seus gestores, embora os dados contradizem com o que foi apontado por 50% dos servidores ao afirmarem, conforme mostra a Tabela 3 que sempre são considerados.

No que tange às avaliações ocupacionais e psicométricas, 100% responderam que deveriam ser realizadas com mais frequência, resultado similar ao da Secretaria de Saúde. Sobre a valorização do conhecimento do funcionário no plano de salários e abertura que deve ser concedida aos colaboradores quanto as decisões, 100% manifestaram interesse em disponibilizar recursos exclusivamente para este fim por meio de ações motivacionais e ampliar a possibilidade de acesso as decisões da organização.

#### 4.2.4 Análise comparativa entre os dados da Secretaria de Saúde e Secretaria de Administração

Ao proceder com uma análise global comparativa entre as duas secretarias, focando no primeiro momento nas “Ações direcionadas ao capital humano” (Tabelas 1 e 3) observa-se divergência de resultados nos seguintes pontos:

- Oferta de oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional – na Secretaria de Saúde 60% os funcionários afirmaram que sempre e na Secretaria de Administração 80% responderam que raramente.
- Valorização da inovação pela gestão – 80% dos servidores da Secretaria de Saúde destacaram que sempre e na Secretaria de Administração 50% indicaram que raramente ou nunca.
- Incorporação da formação acadêmica no plano de cargos e salários 60% dos funcionários da Secretaria de Saúde informaram que sempre o 100% dos servidores da Secretaria de Administração disseram que raramente ou nunca.
- Recursos destinados ao desenvolvimento profissional – 60% da Saúde declararam que sempre, entretanto 70% da Administração responderam que raramente.
- Público-alvo contemplado com ações – na Secretaria de Saúde 80% manifestaram que as ações sempre englobam tanto os efetivos como comissionados. Na Secretaria de Administração 80% afirmaram que raramente.
- Abertura do órgão para críticas e opiniões – 100% dos servidores da Secretaria de Saúde afirmaram que sempre e 70% da Secretaria de Administração destacaram que raramente.

Essas divergências dentro da própria administração municipal sinalizam que embora cada secretaria tenha o seu gestor e sua forma de conduzir, as boas práticas de gestão deveriam fazer parte do cotidiano de todas as secretarias. Os demais resultados foram coincidentes entre as duas secretarias. Já a respeito das “Características do capital humano desejadas” (Tabelas 2 e 4), apenas no item que questiona se a distribuição de tarefas deveria levar em conta a expertise houve diferença nas respostas, pois 60% dos funcionários da Secretaria de Saúde destacaram que não, enquanto 80% da Secretaria de Administração responderam que sim. Os resultados apontaram que em ambas secretarias é preciso atenção por parte dos gestores para implementar ações relativas à gestão do capital humano:

- investimento em valorização dos servidores públicos, enfatizando a saúde, treinamento e o desenvolvimento contínuo desses técnicos como fator motivacional;
- políticas que enfatizem a memória organizacional, permitindo que o conhecimento das pessoas e a forma como trabalham sejam registrados e compartilhados com os demais servidores;
- criação do setor de Recursos Humanos, o que solucionaria a questão da falta de avaliação do desempenho dos funcionários e a alocação nos setores em que mais se identificam;
- implementação do plano de cargos e salários do município condizente com as reais necessidades dos servidores;
- implantação de um fluxo de informação que possibilite que as informações sejam discutidas coletivamente evitando ruídos na comunicação proporcionando um efeito multiplicador positivo para dinamizar os setores da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa pesquisa foi reconhecer a importância do capital humano como fator gerador de eficiência na gestão pública do município de Dom Expedito Lopes-PI. Conclui-se que este trabalho teve grande relevância para o entendimento do município no que diz respeito à gestão dos recursos humanos, uma vez que os dados revelam que a maioria dos funcionários das duas secretarias não se sentem valorizados em seus locais de trabalho, demonstrando, assim, limitações por partes dos seus gestores em fazer os seus colaboradores se sentirem como parte importante da gestão.

Entende-se que a gestão do capital humano deve, acima de tudo, valorizar o conhecimento das pessoas, mantendo-as motivadas segundo os objetivos da instituição. Um servidor cujos conhecimentos foram adquiridos na organização torna-se grato e contribui mais amplamente para os interesses desta. Este estudo teve importância para o conhecimento do município no que diz respeito à gestão dos recursos humanos, pois os resultados desta pesquisa evidenciam ainda uma carência de políticas de valorização do capital humano pelas secretarias pesquisadas. A pesquisa apresentou limitações importantes a serem consideradas, como a amostra pequena. Neste sentido, não é possível generalizar os resultados encontrados, pois os mesmos podem não traduzir e forma fiel a gestão destas organizações. Outra limitação percebida está no fato de que os servidores se sentiram desconfortáveis em responder os questionários, fato que pode ter de alguma maneira influenciado nos resultados da pesquisa.

A análise individualizada de cada Secretaria Municipal e a análise global indicam que é necessário a adoção de estratégias por parte dos gestores para implementar ações de investimento na valorização do Capital Humano, treinamento regulares, e, integração da expertise do colaborador na distribuição de tarefas. Como forma de aprofundar o tema investigado, sugere-se que futuros estudos sejam desenvolvidos, ampliado para todas as secretarias do município, de forma a fazer um confronto entre os investimentos feitos pelo município para o capital humano e a forma como a população percebe a qualidade dos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

- BALDESSAR, M. M. **Gestão pública municipal: uma análise das funções do departamento de pessoal das prefeituras da AMREC**. Criciúma. 2013. 86f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis), Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Criciúma.
- BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, v. 25, n.2, p. 233-249, 2008.
- CARMO, D. R.; SANTANA, L. C.; TRIGO. A valorização do Capital Humano nas organizações: Um estudo de caso da R &B comercial. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 133-155, 2015.
- CASAI, E. A.; SANTOS, R. S.; SOUZA, S. C.; SANTOS, T. M. D. **A importância do capital humano na gestão pública**. 2014. p. 102. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB, São Francisco do Conde, 2014.
- CARVALHO, I.; PASSOS, A. E. V.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 522p.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman/ Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Conheça as cidades e estados do Brasil**. IBGE, 2022. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/dom-expedito-lobes/panorama>

LIMA, M. C. V. O aprimoramento do capital intelectual como fator gerador de eficiência na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 06, n 3, p. 05-14. 2019.

LUCKESI, C. C. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1985.

MARTINS, R. X.; RAMOS, R. **Metodologia de pesquisa: guia de estudos**. Lavras: UFLA, 2013.

PEREIRA, C. B. P. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p.1-38, 1998.

SAMPAIO, M. **Plano de Carreira e Seus Benefícios Para o Sucesso Profissional**. São Paulo. Instituto Mauricio Sampaio, 2015.

SCHLESINGER, C. C. B; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, IMAP, 2008.

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.

SILVA, T. A. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. 8. 2017, **Anais...** Santa Cruz do Sul, RS, 2017.