

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE  
GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE JACUIZINHO/RS.**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**DANIELE CANTARELLI FERNANDES**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

# **O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUIZINHO/RS.**

por:

**DANIELE CANTARELLI FERNANDES**

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão Pública Municipal, área de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria, (UFSM,RS) como requisito parcial para a obtenção de título **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

**Orientador Professor Dr.Sérgio Rossi Madruga**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**Universidade Aberta do Brasil  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Pós-graduação em Gestão Pública Municipal**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia de pós-graduação.

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE  
GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE JACUIZINHO/RS.**

elaborada por:  
**DANIELE CANTARELLI FERNANDES**

Como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Dr. Sérgio Rossi Madruga**  
(Presidente/Orientador)

**Dr. Marcelo Trevisan(UFSM)**

**Dr. Luis Felipe Dias Lopes (UFSM)**

**Santa Maria, 13 de janeiro de 2012**

## **O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUIZINHO/RS.**

Daniele Cantarelli Fernandes

Sérgio Rossi Madruga

### **RESUMO**

Nos dias de hoje vive-se em um momento de crescente e rápida evolução tecnológica, que se faz necessário para compreensão e o domínio do aparato da tecnologia da informação para uma gestão qualificada. As deficiências de infraestrutura e de gestão elevam significativamente o preço dos serviços públicos. O artigo apresenta alguns aspectos e conceitos sobre a relevância dos sistemas de informação na gestão pública. Tem como propósito analisar se o sistema de informação da Prefeitura Municipal de Jacuizinho/RS flui com mais naturalidade ou se está emperrado dependendo do estilo de gestão do gestor. Busca saber ainda se o modelo de controle da gestão de pessoas possui características da estratégica de controle ou da estratégia de comprometimento. A presente pesquisa caracteriza-se como sendo fenomenológica do tipo descritiva, com uso do método do estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa. Foram aplicados questionários com 08 gestores pertencentes à Prefeitura Municipal. Os resultados demonstram a dificuldade da Prefeitura na organização dos dados municipais, na disponibilização de informações, no controle e na gestão como um todo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistemas de Informação; Gestão Pública; Gestão de Pessoas.

### **ABSTRACT**

Today lives in a time of growing and rapidly changing technology, which is necessary for understanding and mastery of the apparatus of information technology for a qualified management. Deficiencies in infrastructure management and significantly increase the price of public services. The article presents some aspects and views on the relevance of information systems in public administration. Its purpose is to analyze the information system of the City of Jacuizinho / RS flows more naturally or are stuck depending on the manager's management style. Search still wonder if the control model of people management has characteristics of the control strategy or the strategy of compromise. This research is characterized as being descriptive phenomenological type, using the method of case study within a qualitative approach. Questionnaires were administered to 08 managers belonging to the Municipality. The results demonstrate the difficulty in organizing the City Hall municipal data, the availability of information, control and management as a whole.

**KEY-WORDS:** Information Systems; Public Management; People Management.

### **INTRODUÇÃO**

Nos dias de hoje, a informação tem um valor muito significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa ou instituição. Ela possui

essa significação, pois está presente em todas as atividades que envolvem sistemas, processos, pessoas, tecnologias e recursos financeiros.

No decorrer da vida de uma pessoa ou de uma organização, são apreendidas e coletadas diversas informações que podem ser muito valorizadas. Em função da sedimentação de uma informação, qualquer atividade pode ser elaborada e executada com um menor custo, com menos recursos, em reduzido tempo e com um melhor resultado.

Para gerir essas informações é preciso pessoas com capacidade para compreender os fatos e também as situações do mundo atual, de forma lógica, racional e estruturada. Indivíduos que usem e interpretem os dados nos diferentes contextos em que são apresentados e que ofereçam possíveis soluções para os problemas cada vez mais complexos em tempo satisfatório e de forma eficiente.

As organizações precisam de sistemas de informação fáceis de serem usados, pois informação de qualidade é essencial para que a organização obtenha a sua eficácia. Informação qualificada e de boa usabilidade é o ponto principal para o usuário dos sistemas de informação. Este deve ser de fácil utilização e atender as necessidades e expectativas dos usuários.

Informações adequadas disponíveis no momento, no lugar e na forma necessária é o objetivo da Administração Pública Municipal. Toda e qualquer tipo de informação é a base para uma boa gestão. Os administradores públicos precisam de algum tipo de sistema para ajudá-los a controlar o enorme volume de informações que circula pelos setores e secretarias da máquina municipal; é fundamental manter dados atualizados e fazê-los chegar ao destino certo. Mas em muitas prefeituras as informações que são importantes para a tomada de decisões não estão disponíveis.

Por essa razão é importante implantar um sistema automatizando a gestão de determinadas áreas ou departamentos o qual permita o tráfego das informações entre os diversos prédios e setores da instituição.

Percebe-se a fundamental importância de se ter um sistema de informação de gestão de pessoas dentro de uma administração pública, pois os resultados de uma má gestão pública trazem um impacto negativo sobre a sociedade em geral, e esta, por sua vez, demanda soluções.

Os obstáculos na gestão têm constantemente desafiado os administradores públicos, envolvendo inclusive questões sociais, econômicas, culturais ambientais, políticas, de planejamento e competitivas. Essas dificuldades e pressões demandam

gestão com efetiva participação dos cidadãos que exigem qualidade de vida mais adequada nas cidades, principalmente nos pequenos municípios onde seus recursos disponíveis são limitados.

Os sistemas de informação, os recursos da tecnologia da informação e as pessoas que trabalham com esses dados, podem contribuir na gestão da instituição público e conseqüentemente no desenvolvimento do município.

Com a intenção de contribuir para o enriquecimento dos estudos em sistemas de informação na gestão de pessoas no setor público e buscando a excelência no trato a coisa pública, o presente trabalho tem como objetivos analisar se o sistema de informação da Prefeitura Municipal de Jacuizinho/RS flui com mais naturalidade ou se está emperrado dependendo do estilo de gestão do gestor e busca saber ainda se o modelo de controle da gestão de pessoas possui características da estratégica de controle ou da estratégia de comprometimento.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

No referencial teórico serão expostos e discutidos alguns conceitos relacionados aos sistemas de informação, gestão pública e gestão de pessoas

### **Sistemas de Informação**

O cenário empresarial está mudando continuamente, tornando-se cada vez mais dependente de infra-estrutura tecnológica e informações que auxiliem no gerenciamento de grande quantidade de dados. Constantes adaptações devido as rápidas mudanças no mercado atual são de suma importância para a sustentação das empresas, onde a informação tornou-se um dos fatores essenciais.

Para Oliveira (1998), a função básica da informação no contexto organizacional é o de preparar a empresa a alcançar seus objetivos com o uso de recursos disponíveis, sejam de pessoas, dinheiro, informação, materiais, tecnologia ou equipamentos.

É difícil pensar em uma administração moderna, em especial na administração pública, sem associá-la ao uso e o convívio de sistemas de informação automatizados. Embora o desenvolvimento nessa área seja recente, a velocidade do seu crescimento é espantosa.

Os Sistemas de informações é um conjunto de recursos humanos e tecnológicos que busca atingir adequadamente todas as necessidades de informação de uma organização e de seus processos de negócios.

O'Brien (2001) define Sistema de informação como todo o conjunto tecnológico a disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação. Ele é uma peça essencial no processo de tomada de decisão. Auxiliando a empresa a solucionar problemas internos levando em conta as solicitações externas.

O Sistema de Informação é composto de dispositivos de entrada conhecido como "input" que capta e junta os dados primários, há transformação dos dados em saída "output", essa saída produz informações úteis em forma de documentos, relatórios e dados.

Esses sistemas desempenham três funções dentro da organização: suporte de seus processos e operações, suporte nas estratégias em busca da vantagem competitiva e suporte na tomada de decisões de seus colaboradores e gerentes.

Para a administração de recursos humanos o uso eficaz e eficiente dos recursos humanos e das informações é essencial.

Os sistemas de informação de recursos humanos são projetados para apoiar (1) o planejamento para atender as necessidades de pessoal da empresa, (2) o desenvolvimento de funcionários até o seu potencial pleno e (3) o controle de todas as políticas e programas de pessoal. Originalmente, as empresas utilizavam sistemas de informação computadorizados para (1) produzir contracheques e relatórios de folha de pagamentos, (2) manter cadastro de pessoal e (3) analisar o uso de pessoal nas suas operações. Muitas empresas foram além destas funções tradicionais de administração de pessoal e desenvolveram sistemas de informação de recursos humanos que também apóiam (1) recrutamento, seleção e contratação; (2) remanejamento de cargos; (3) avaliações de desempenho; (4) análise dos benefícios dos funcionários; (5) treinamento e desenvolvimento e (6) saúde e segurança do trabalho (O'BRIEN, 2001, p. 181).

Nos dias atuais a importância dos sistemas de informação para uma organização pública ou privada está no gerenciamento do fluxo de informações tanto internas como externas que auxiliam a empresa conhecer o ambiente no qual está inserida e com isso proporciona uma tomada de decisão mais acertada.

Para atingir a produtividade e qualidade total nas atividades relacionadas a sistemas de informação, exigidas pelo mercado atual, há necessidade de uma postura efetiva e tocante ao perfil profissional, juntamente com o domínio das habilidades técnicas, comportamental e de negócios.

É impossível deixar de relacionar a administração pública atual e a administração moderna como um todo ao convívio e o uso de sistemas de informação. Esses sistemas funcionam como pilares que sustentam o sucesso da gestão da informação nas organizações.

Para Takarashi (2000, p.05):

Na era da Internet, o Governo deve promover a universalização do acesso e o uso crescente dos meios eletrônicos de informação para gerar uma administração eficiente e transparente em todos os níveis. A criação e manutenção de serviços equitativos e universais de atendimento ao cidadão contam-se entre as iniciativas prioritárias da ação pública. Ao mesmo tempo, cabe ao sistema político promover políticas de inclusão social, para que o salto tecnológico tenha paralelo quantitativo e qualitativo nas dimensões humana, ética e econômica. A chamada "alfabetização digital" é elemento-chave nesse quadro.

### **Gestão Pública**

De acordo com Vergara (2003) Gestão Pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo, tanto municipal, estadual ou federal. A Administração Pública pode ser classificada como: direta e indireta. A Direta é aquela exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros). A Indireta é a atividade estatal entregue a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), que foram surgindo através do aumento da atuação do Estado.

A administração pública deve melhor servir ao público e governar com a sociedade. A efetiva participação do cidadão na gestão pública, seja através dos planejamentos participativos ou em ações de fiscalização a partir de uma maior transparência dos gastos públicos, passou a ser uma realidade. O povo passou a exigir que fosse cumprido o que estava na lei reivindicando seus direitos. Mas infelizmente nem tudo que determinam as leis são cumpridas integralmente. O direito a educação, a saúde, a segurança, a liberdade de expressão e até mesmo o direito de ir e vir não remete automaticamente ao gozo desses direitos.

Sempre que uma nova gestão se inicia, na administração municipal, o setor de pessoal é o que mais sofre com as mudanças provocadas pela troca de governo. Na maioria das vezes influenciada por interesses partidários, a reformulação no quadro de pessoal repercute entre os servidores concursados ou não. Um grande desafio para os gestores públicos é evitar que a constante troca nos cargos traga prejuízos para a gestão.

O conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas, na Era da Informação. As pessoas são a chave na manutenção do capital intelectual.

O impacto das mudanças no quadro de servidores é inevitável, mas o que mais prejudica o bom andamento dos trabalhos é além da rotatividade nos cargos de supervisão e diretoria é o fato dos chefes não possuírem formação para liderança e gestão de pessoas. Surge com isso uma dificuldade em formar adequadamente e manter o seu capital intelectual.

A procura pela qualidade no serviço público relaciona-se diretamente ao desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho da função pública e da gestão das políticas governamentais. Isso se reflete em servidores estimulados, comprometidos e mais capacitados.

Cursos, treinamentos e demais ações de valorização do servidor público tem possibilitado uma melhor gestão pública em várias áreas.

### **Gestão de Pessoas**

Ao longo de toda a história da humanidade, as pessoas vêm sendo administradas em organizações ou grupos. Desde a época da construção das pirâmides do Egito nota-se que as pessoas trabalhavam unidas em prol de um mesmo resultado.

Foi com a utilização da força humana para a produção de bens que o homem sentiu a necessidade de controlar a produção dos outros homens, o número de horas trabalhadas, atrasos e faltas para efeito de desconto ou pagamentos. Por essas e outras tantas razões que notou-se que era preciso a existência de uma pessoa dentro da organização que se preocupasse com as pessoas que nela trabalham (GIL, 1994).

Com o crescimento das sociedades, a preocupação com o ser humano também foi aumentando. Levando os estudiosos a pensar e aprofundar os conhecimentos a respeito da administração.

A responsabilidade pelas relações entre colaboradores e a organização é função do departamento de Recursos Humanos (RH) também conhecido com Gestão de Pessoas.

As empresas são compostas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Não há organização sem pessoas, pois são elas

que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa e as outras pessoas que nela trabalham.

Já para as pessoas, que passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, às mesmas compõem o meio pelo qual elas conseguem sua subsistência e alcançam vários objetivos pessoais e individuais para serem bem sucedidos e crescer na vida.

Um conceito encontrado na literatura brasileira diz que:

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

Segundo Marras (2005) a Gestão de Pessoas visa á valorização dos profissionais e do ser humano. O capital humano é um grande diferencial dentro da organização. Por isso há necessidade de investir, treinar e capacitar às pessoas. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano. Lidar com as pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos. Uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

A administração de recursos humanos no setor público é diferente da do setor privado. No público, as estruturas rígidas e hierarquizadas precisam ser transformadas em organizações empreendedoras e adaptáveis as novas exigências do mercado, caso contrário as dificuldades em se adotar novas técnicas de gestão vão resultar numa defasagem do setor público diante das mudanças de paradigmas de recursos humanos e da evolução do mundo. Dentre as divergências que há entre o público e o privado está o modelo de captação de novos talentos que no setor público é através de concurso público. O candidato que satisfazer as condições mínimas para ocupar um determinado cargo pode concorrer igualmente àquela vaga, por isso o princípio da isonomia e da democracia existe na administração pública.

Muitas vezes exigem-se do funcionário uma maior produtividade, rentabilidade, comprometimento e dedicação. Mas precisa-se analisar o que o colaborador ganha em troca disso, se há um bom ambiente de trabalho, se os salários são adequados, se há reconhecimento, promoções e benefícios. A capacitação e a formação profissional dos servidores públicos são indispensáveis para o alcance dos resultados. Funcionários públicos profissionalizados, qualificados e bem remunerados podem promover um governo mais eficaz, que por sua vez contribui para a satisfação e melhor qualidade de vida de uma população.

A gestão de pessoas é fundamental dentro da organização para a evolução do desempenho pessoal, profissional e cultural da empresa e dos funcionários, deixando de ser visto como um setor que apenas calcula os salários e benefícios dos colaboradores.

As mudanças na organização do trabalho ocorrem devido à internacionalização dos mercados, a reestruturação produtiva, os avanços tecnológicos e a cultura. Nota-se que o modelo tradicional de administrar tornou-se insuficiente para responder as novas demandas. Essa nova realidade exigiu das organizações o desenvolvimento de alternativas para a sua sobrevivência.

Diante desses fatos, surge o modelo de organização estratégico que se fundamenta em novos princípios como a alocação de recursos em tempo real, a organização dos trabalhos em time e projetos, a avaliação de desempenho por resultados, a comunicação ponto a ponto, controles interiorizados, participação de todos entre outros. Uma gestão de pessoas estratégica é fundamental, é preciso que deixe de lado suas atividades mais burocráticas e tradicionais e passe a dedicar grande parte de seu tempo a fazer as pessoas da organização um fator de vantagem competitiva.

O Quadro 01 apresenta as características distintas dos modelos que respaldam as estratégias de controle e de comprometimento em relação a estrutura administrativa, relação de trabalho e política de recursos humanos.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS/ MODELO	ESTRATÉGIA DE CONTROLE	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar - <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo

Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÃO DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 01 – Concepções organizacionais comparadas.

Fonte: Albuquerque, L. G. (1999).

A administração estratégica é o ramo que estrutura a organização para o futuro, normalmente está associada à mudança organizada. A estratégia organizacional demonstra como a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, buscando identificar e utilizar as oportunidades e neutralizar as ameaças que rondam os seus negócios.

Existem duas estratégias básicas de recursos humanos que se contrapõem, são elas: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

A estratégia de controle tem uma abordagem clássica e tradicional. Possui uma estrutura altamente hierarquizada, que caracteriza-se por uma contratação especializada, com baixo nível de exigência em qualificação, com produção em massa, pouco desafiante e monótono. Há divisão de trabalho, baixa participação dos empregados na tomada de decisões, diferença salarial conforme a hierarquia e os cargos e também individualização dos incentivos.

A estratégia de comprometimento possui produção flexível, os funcionários são vistos como parceiros no trabalho, exige-se alta qualificação e por isso as

empresas investem nesses profissionais, através de treinamento que geram oportunidades de desenvolvimento profissional. Os funcionários são contratados para a organização e não para o cargo a desempenhar. Os colaboradores participam nas tomadas de decisões e a tendência de obter melhores resultados é elevada.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho foi elaborado através de uma pesquisa fenomenológica que segundo Martins e Bicudo (1989), parte da compreensão do viver e de definições ou conceitos, é uma compreensão voltada para os significados do perceber, ou seja, usada em expressões claras sobre as percepções que o sujeito tem daquilo que está sendo pesquisado, as quais se expressam pelo próprio sujeito que as percebe. O pesquisador tem um contato direto com o fenômeno em estudo e com maior frequência, podendo com isso observar com maior detalhe a experiência.

Caracterizado como uma exposição do mundo vivido através de uma descrição direta da experiência tal como ela é, descreve não explica nem analisa. Por essa razão a pesquisa é do tipo descritiva, que segundo Lakatos (1991) refere-se a uma questão ou hipótese com uma variação de tamanho, de forma, distribuição ou existência de uma variável. Descreve fenômenos ou características associadas com a população – alvo. Há estimativas das proporções de uma população que tenha determinadas características.

A pesquisa teve como campo a Administração Pública Municipal de Jacuizinho, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Como população foram eleitos os gestores municipais entre eles: o Prefeito Municipal, Vice- Prefeito e os 06 (seis) Secretários Municipais.

O método do estudo de caso foi utilizado, que segundo Yin (2001), é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Uma das fontes mais importantes para o estudo de caso é a entrevista.

Caracterizado com um tipo de análise qualitativa que permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados ou seja, investigação de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização.

Para analisar se o sistema de informação da Prefeitura Municipal de Jacuizinho/RS flui com mais naturalidade ou se está emperrado dependendo do estilo de gestão do gestor e busca saber ainda se o modelo de controle da gestão de pessoas possui características da estratégica de controle ou da estratégia de comprometimento, foram feitas entrevistas com os gestores. Um questionário estruturado com perguntas fechadas e de múltipla escolha, baseados em Albuquerque (1999), elaborado pela autora foi utilizado durante essas entrevistas

A coleta de dados foi feita diretamente na Prefeitura Municipal de Jacuizinho/RS além de estudos bibliográficos e de consultas pela internet em sites relacionados ao tema.

Todos os dados obtidos através das pesquisas e entrevistas foram confrontados e analisados com as idéias dos principais autores utilizados na bibliografia do trabalho com o uso de textos explicativos.

## **O CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JACUIZINHO**

Jacuizinho está localizado na Mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul, próximo a RS 481, VRS 818. Possui área total de 338,535 km<sup>2</sup>. A criação do município deu-se em 16 de abril de 1996, pela Lei Estadual nº 10.757 e foi instalado oficialmente em 01 de janeiro de 2001. Em 1958 Jacuizinho já era distrito de Passo Fundo, depois de Soledade, Espumoso e posteriormente de Salto do Jacuí. O nome do município foi uma homenagem ao rio que atravessa a cidade e que é caracterizado com uma das belezas naturais da região.

Entre as atrações turísticas estão a Igreja Menino Deus, construída em 1883, que tem em seu altar a imagem do Menino Jesus, esculpida em madeira que foi trazida para a localidade em 1880. Os balneários apresentam um verdadeiro *show* de beleza e encantos naturais, além do por do sol do Lago do Passo Real. No parque de Rodeios está uma centenária árvore pitangueira, com seus galhos formando uma verdadeira obra de arte. Entre outros fatos pitorescos está a história dos “Monges Barbudos”, que na metade do século passado fixaram residência na vila.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2010 a população estimada era de 2.507 sendo: 1.282 homens e 1.225 mulheres os quais 562 na zona urbana e 1.945 na zona rural. A economia é baseada na agricultura e na pecuária, principalmente com a produção de soja, trigo,

milho, fumo, feijão, a criação de ovinos, suínos, bovinos, caprinos e a produção de leite. O crescimento na apicultura, fruticultura, horticultura e piscicultura é bastante significativo. Jacuizinho possui uma reserva ecológica nativa rica em fauna e flora.

Por ser um pequeno município com a renda basicamente oriunda da agricultura possui uma baixa arrecadação; de acordo com dados do IBGE e da própria Prefeitura no ano de 2008 a arrecadação total foi de: R\$ 6.000.000,00 Federal, R\$ 1.500.000,00 Estadual e apenas R\$ 82.661,92 Municipal. A renda per capita foi de US\$ 6.202,62 nesse mesmo ano.

A organização estudada por ser uma Prefeitura Municipal é caracterizada como pessoa jurídica de direito público. A missão dos gestores além de prestar serviços de interesse público e coletivo; administrar as demandas da sociedade; executar ações com objetivo de melhorar a qualidade de vida da população também busca o bem estar comum de toda a população.

O município de Jacuizinho está em sua terceira gestão. O Sr Diniz José Fernandes juntamente com o Sr. Santo Dorneles Pereira Nunes administraram como prefeito municipal e vice-prefeito respectivamente durante a primeira gestão que foi de 2001 a 2004. A gestão de 2005 a 2008 teve como prefeito o Sr Antonio Gilson de Brum e como vice-prefeito Sr. Radamés Pedro Capellari. A atual gestão tem o Sr Diniz José Fernandes como prefeito e o Sr Zózimo Odilon Demétrio como vice-prefeito.

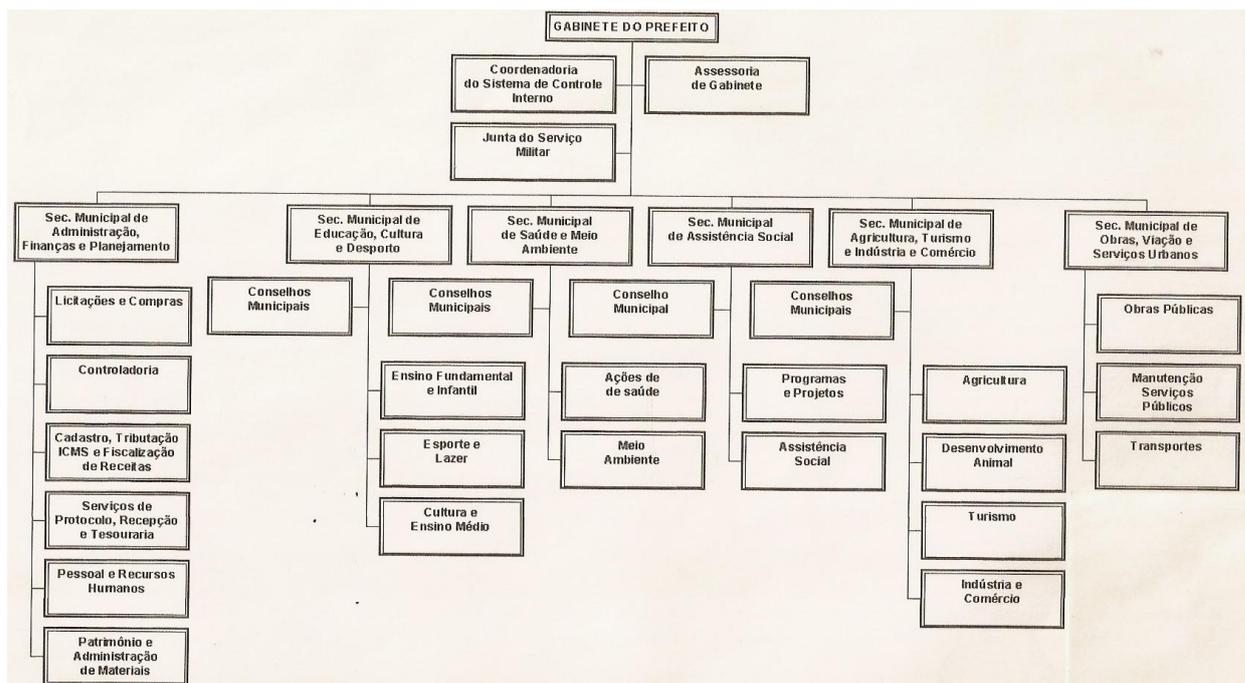


Figura 01: Organograma do Poder Executivo do Município de Jacuizinho – RS  
Fonte: Lei Municipal nº 005/2001, (2001).

A composição do quadro funcional se dá por 192 funcionários (efetivos e comissionados) e 20 estagiários distribuídos em 06 (seis) secretarias com alguns órgãos de assessoramento.

Já a alta administração de Jacuizinho é composta por 01 (um) prefeito; 01 (um) vice-prefeito; 06 (seis) secretários municipais. A estruturação administrativa do município apresentada no organograma da Figura 01 é formada por:

- O Gabinete do Prefeito é o órgão de deliberação máxima do Poder Executivo, responsável pelo comando geral do poder e possui órgãos de assessoramento e controle como: coordenadoria do sistema de controle interno, assessoria de gabinete e a junta do serviço militar. Nesse setor trabalham 07 (sete) servidores.
- Secretaria Municipal de Administração, Finanças e Planejamento é a responsável pela elaboração de documentação, protocolos, pagamentos, compras, arquivos enfim pelas tarefas relacionadas ao expediente. Está dividida em vários departamentos para melhor realizar os serviços. São eles: licitação e compras; controladoria, cadastro, tributação, Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e fiscalização de receitas; serviços de protocolo, recepção e tesouraria; pessoa e recursos humanos e patrimônio e administração de materiais. Nesta secretaria trabalham 24 (vinte e quatro) servidores e 03 (três) estagiários.
- Secretaria Municipal de Agricultura, Turismo, Indústria e Comércio é composta pelos departamentos de: agricultura; desenvolvimento animal; turismo e indústria e comércio. Executa atividades em prol do desenvolvimento agropecuário, industrial e comercial. Trabalha diretamente com os pequenos agricultores do município através da Patrulha Agrícola com a intenção de melhorar a renda dos produtores e conseqüentemente a do município. O Escritório de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) trabalha em conjunto com esta secretaria a fim de auxiliar no desenvolvimento local. A organização de eventos do município como é o caso da Romaria Tradicionalista do Brasil, compete a esse setor. Nesta secretaria trabalham 06 (seis) servidores e 01 (um) estagiário.

- Secretaria Municipal de Assistência Social é composta pelos departamentos de programas e projetos e ações assistência social. É a encarregada por vários trabalhos voltados para o atendimento das famílias carentes de Jacuizinho. Dentro os trabalhos realizados com os beneficiados pelo Programa Bolsa Família estão cursos de pintura, costura, bordados, reciclagem, confecção de edredons entre outros para ajudar na renda das famílias. Palestras também são feitas para orientar a população carente do município. Além disso a secretaria distribui agasalhos e donativos assim como auxilia na reforma de casa, construções de banheiros e outras necessidades básicas da comunidade. A grande maioria dessas atividades são realizadas com recursos oriundos do governo federal e estadual o que é o caso do FEAS - Fundo Estadual de Assistência Social. Com a recente instalação do CRAS – Centro de Referência de Assistência Social o objetivo desta secretaria é ampliar e melhorar o atendimento a essas famílias carentes. Nesta secretaria trabalham 12 (doze) servidores sendo 06 (seis) conselheiros além de 02 (dois) estagiários.
- Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto é composta pelos departamentos de: ensino fundamental e infantil; desporto e lazer, e cultura e ensino médio. É a encarregada de administrar as 09 (nove) Escolas Municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental. Atualmente cerca de 37 (trinta e sete) professores trabalham nessas escolas. O Pólo Universitário com cursos superiores de administração, ciências econômicas, ciências contábeis, espanhol, educação para o campo e curso de pós graduação em gestão pública municipal, também está vinculado a esta secretaria. O controle das 14 (quatorze) linhas do transporte escolar também fica a cargo da educação. Coordenar e desenvolver atividades de desporto e lazer é uma tarefa do setor de cultura e desporto. Nesta secretaria trabalham 72 (setenta e dois) servidores e 10 (dez) estagiários.
- Secretaria Municipal de Saúde e Meio Ambiente é composta pelos seguintes departamentos: ações de saúde; ações de meio ambiente. Desempenha os serviços de assistência médica e odontológica a toda a população, realiza atividades de fiscalização e promove o saneamento básico. Há apenas um posto de saúde no município, mas tem atendimento de médicos clinico geral e especialistas, exames, curativos, vacinas são realizados por uma equipe de

profissionais capacitados. Todos os atendimentos básicos são feitos no posto, mas quando há necessidade de um serviço mais especializado ou até mesmo de internação ou cirurgias os pacientes são transferidos para centros maiores como Salto do Jacuí, Cruz Alta, Passo Fundo e até mesmo Porto Alegre. Nesta secretaria trabalham 41 (quarenta e um) servidores e 03 (três) estagiários.

- Secretaria Municipal de Obras, Viação e Serviços Urbanos e composta pelos seguintes departamentos: obras públicas; manutenção serviços públicos e transporte. É a responsável pela conservação e construção das obras públicas municipais, limpeza e pavimentação das ruas e praças, funcionamento do maquinário entre outras atividades tanto na zona urbana quanto rural. No momento várias obras estão sendo executadas pela secretaria como a pavimentação de ruas, conservação de estradas do interior, construção de pontes e pontilhões e construção de um caminhódromo na avenida principal. Nesta secretaria trabalham 30 (trinta) servidores e 01(um) estagiário.
- Existem os conselhos municipais de saúde, assistência social, educação e agricultura que auxiliam a administração pública através da participação direta da população na definição das prioridades e aplicação dos recursos. São compostos por representantes da sociedade civil e governamentais. Para Guedes (2008):

No Brasil, as instituições de participação que se multiplicaram pelo país e abriram espaço para que cidadãos participassem cotidianamente das discussões e decisões políticas ficaram conhecidas como conselhos gestores de políticas públicas. Funcionando nas três esferas da União (Federal, Estadual e Municipal), estas arenas de interação entre o estado e a sociedade se constituem como instrumentos participativos imprescindíveis na formulação e acompanhamento das políticas sociais, sobretudo, no nível local. Além disso, é através destes conselhos que a população pode apresentar suas carências e necessidades, discutir e aprovar recursos públicos, fiscalizar e controlar gastos governamentais, redistribuir bens públicos em diferentes áreas etc. Isto é, a possibilidade dos cidadãos participarem intensamente e de forma mais freqüente na democracia brasileira. (GUEDES, 2008, p. 72)

## APRESENTAÇÕES DOS DADOS COLETADOS

A infra-estrutura física da Prefeitura Municipal de Jacuizinho é adequada e constantemente aperfeiçoada, procurando melhorar as condições de trabalho e a prestação de serviços, porém algumas distorções e lacunas ainda existem.

Ao analisar o sistema de informação da prefeitura de um modo geral, constatou-se que o setor contábil, arrecadação, tributação e pessoal estão informatizados, mas nem todos estão interligados. A integração da folha de pagamento com a contabilidade foi feita recentemente.

O município possui um site com informações da prefeitura, secretarias, notícias, eventos e legislação, mas o mesmo está desatualizado devido a problemas com o servidor. Esta carência acaba dificultando a divulgação e a disseminação eletrônica de informações municipais e conseqüentemente o compartilhamento de conhecimentos dos munícipes.

Durante o desenvolvimento deste estudo percebe-se que o sistema de informação na gestão de pessoas da Prefeitura flui com mais naturalidade, mas há falta de informatização de diversos procedimentos. Para mudar esse cenário é preciso investimentos em equipamentos de informática, desenvolvimento de programas compatíveis com as necessidades e a realidade de Jacuizinho. A capacitação dos servidores através de curso e treinamentos é importante para a correta aplicação dos recursos e conseqüentemente a otimização dos serviços prestados ao cidadão.

No setor pessoal, notam-se dificuldades no manuseio desse programa assim como falhas na alimentação do banco de dados, ou seja, vários campos do programa não são preenchidos.

A base de todo sistema de informação é o banco de dados. O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Um dado é apenas um índice ou um registro. Em si mesmo. Os dados têm pouco valor. Todavia, quando classificados, armazenados e relacionados entre si, os dados permitem a obtenção de informação (CHIAVENATO, 2008, p. 505).

Os dados precisam ser processados para posteriormente serem transformados em informações. Há uma dificuldade por parte do gestor em ter esse

conhecimento, já que muitas vezes esses dados não são agrupados e cruzados não obtendo assim informações relevantes.

Nota-se a dependência dos prestadores de serviços de sistemas para manutenção dos mesmos. Faltam informações ou indicadores gerenciais ou estratégicos que auxiliem os administradores e os servidores municipais nas suas decisões.

A administração pode mudar a cada quatro anos, ocasionando na maioria das vezes troca de pessoal e de diretrizes de trabalho. Por essa razão é importante que existam registros dos serviços realizados para que seja dado andamento as tarefas e que o fluxo das atividades não seja comprometido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer de todo o desenvolvimento deste trabalho foram apontados diversos problemas e carências enfrentadas pelo setor público, dificuldades na organização de dados municipais e na disponibilização de informações. Percebeu-se a necessidade urgente e efetiva de mudanças, a fim de garantir o uso adequado dos recursos disponíveis com economicidade. É preciso fortalecer a imagem e a função do servidor público e com isso criar um comprometimento maior e com mais qualidade dos serviços prestados que é a necessidade da sociedade.

A gestão de pessoas deve ser vista como uma ferramenta imprescindível na administração, a preocupação com as políticas relacionadas com recursos humanos reflete na qualidade dos serviços prestados e com isso a satisfação do cidadão, motivo e finalidade da existência das instituições públicas.

Um dos grandes problemas dos administradores públicos é a equipe de servidores, na maioria das vezes descrente com a possibilidade de melhoria no ambiente de trabalho, sem a preocupação de desenvolver um bom trabalho devido à cômoda idéia da estabilidade. Para que consiga reverter esse quadro é importante que haja liderança. Na maioria dos casos os líderes assumem o cargo por meio de concursos públicos ou nomeação não estando preparados para comandar uma equipe, perdendo com isso qualidade e efetividade dos serviços prestados já que os servidores encontram-se sem motivação.

Quanto à estratégia de recursos humanos pode-se notar claramente que é caracterizada como uma estratégia de controle. Percebe-se a diferença e a distância entre a administração e seus subordinados. O modelo em vigor é altamente

hierarquizado, a contratação do funcionário tem foco no cargo, ao qual presta concurso público e assume suas funções, atrelado a esta sua remuneração e desempenho. O trabalho muitas vezes causa frustrações e desgosto por ser monótono.

O uso de Sistemas de Informação na Gestão de Pessoas é importante para se ter um controle de todos os servidores municipais. Com ele o gestor consegue saber o número de colaboradores em férias, de atestado, licença maternidade e até mesmo as faltas e os atrasos. Pode também supervisionar os gastos com a folha de pagamento incluindo horas extras, consignados e demais despesas dos funcionários. É uma ferramenta de grande importância que contém todas as informações do quadro de servidores municipais e através dela o gestor pode melhorar organizar, planejar e controlar sua administração.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARÍDIO Silva, Araújo Ribeiro; Luiz Rodrigues. **Sistemas de informação na administração pública**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recurso humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUARNERI, Lucimar da Silva. **Modernização da gestão pública: Uma avaliação de experiências inovadoras**. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

GUEDES, T. **O papel deliberativo dos conselhos gestores de políticas públicas: Análise do Conselho Municipal de Saúde de Lauro de Freitas no desenvolvimento da democracia participativa local.** Bahia, 2008. [Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em 25 de setembro de 2011.

JACUIZINHO (Município). Lei municipal nº 005/2001, de 02 de janeiro de 2001. **Dispõe sobre a organização administrativa do poder executivo do município de Jacuizinho, e dá outras providências.** Jacuizinho, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 10 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Joel; Bicudo, Maria A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos.** São Paulo: EDUC/ Moraes, 1989.

O'BRIEN, James A. **Sistemas informação e as decisões na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de informações públicas municipais: Guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades.** São Paulo: Atlas, 2005.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: Uma abordagem gerencial.** 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TAKARASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil: livro verde.** Brasília: MCT, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant, Vera Lúcia de Almeida Corrêa. **Propostas para uma gestão pública efetiva.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.