

## **AS FUNÇÕES DO DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

## **THE FUNCTIONS OF THE DIRECTOR OF HUMAN RESOURCES OF A PUBLIC INSTITUTION**

Raymerson Rodrigues da Silva

Discente no Curso de Administração na Faculdade CNEC Unai

Raquel Aparecida Alves

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

Gevair Campos

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

### **RESUMO**

O presente estudo teve o objetivo de identificar e analisar as funções exercidas pelo diretor do Departamento de Recursos Humanos de uma repartição pública. Dessa forma, o referencial foi composto por conceitos e características sobre administração pública, recursos humanos na administração pública e departamento de pessoal. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e bibliográfica, além disso, a coleta de dados foi realizada a partir de uma entrevista contendo questões relacionadas às funções do diretor. Entre os principais resultados pode-se destacar que as funções do diretor são conferir e calcular as folhas de pagamentos; emissão de relatórios, declarações e documentação; realizar a admissão e demissão de funcionários; informações previdenciárias; organizar arquivos, documentos e pastas funcionais; realizar o atendimento; esclarecer dúvidas de funcionários, entre outras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública; Recursos Humanos; Departamento de Pessoal.

### **ABSTRACT**

The present study aimed to identify and analyze the functions performed by the director of the Human Resources Department of a public office. Thus, the framework was composed of concepts and characteristics about public administration, human resources in public administration and personnel department. The research is characterized as qualitative and bibliography, in addition, the data collection was carried out from an interview containing questions related to the director's functions. Among the main results, it can be highlighted that the director's functions are to check and calculate payrolls; issuing reports, declarations and documentation; perform the admission and dismissal of employees; social security information; organize files, documents and functional folders; perform the service; clarify employee doubts, among others.

**KEYWORDS:** Public Administration; Human Resources; Personnel Department.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta conceitos relevantes para a compreensão das funções exercidas pelo diretor de recursos humanos de uma instituição do setor público. A administração pública visa realizar sua função social. No entanto, essa função social deve ser concluída com qualidade para prestação do serviço público e com elevado grau de eficiência da utilização dos recursos disponíveis.

A gestão de recursos humanos compreende diversas ações que de certa forma são planejadas a partir das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é “auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham” (ESCULÁPIO, 2013). Ou seja, a gestão de recursos humanos é de suma importância para o desenvolvimento das organizações, a principal fonte de desenvolvimento são as pessoas com os processos utilizados de forma de aumentar a produtividade da empresa.

A gestão é capaz de melhorar os processos e técnicas de uma organização através de pessoas, para Lacombe (2004 *apud* ESCULÁPIO, 2013, p.12), no dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

O resultado da organização em frente ao mercado é de interesse de todos, desde o chefe, aos colaboradores, e quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, tem-se o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 *apud* ESCULÁPIO, 2013, p. 12) é “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ou seja, a organização tem suas políticas de recursos humanos e que há uma série de regras que guiará a empresa para fazer a gestão dos funcionários de uma forma estratégica, que tem como objetivo alcançar as metas traçadas, com metas traçadas fica fácil dos funcionários cumprirem os objetivos estabelecidos pela empresa e a aprimorar o desenvolvimento corporativo.

Nessa direção, Dessler (2003, p.2) afirma que a administração de recursos humanos (ARH) refere-se “às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários”.

Para o serviço ser bem desempenhado, tem que seguir uma conduta que envolve políticas e práticas para conduzir as pessoas no trabalho, assim criando um ambiente agradável para ser trabalhar.

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios

da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (CARVALHO *et. al.*, 2014).

Marconi (2019, p. 4) ressalta que a gestão estratégica de recursos humanos no setor público pode ser “compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos”.

Assim a Gestão Estratégica tem o objetivo de auxiliar o gestor a levantar informações sobre os funcionários, para analisar se o colaborador está alcançando seus objetivos, e se o trabalho está sendo desenvolvido de forma correta.

Com as mudanças constantes e aprimoramento das tecnologias, o cenário corporativo torna o departamento de recursos humanos ainda mais essenciais, pois atua com o principal fator de uma organização, o fator humano. Para isso, é necessário criar métodos e técnicas que garantem agilização, organização e eficácia para o desenvolvimento das tarefas no RH.

Por sua vez, a função do diretor de recursos humanos é delegar funções e monitorar os empregados, gerir o orçamento de seu departamento, zelando pelas políticas da empresa no cumprimento de suas melhores práticas, garantindo a qualidade de seus colaboradores dentro da legislação em vigor, atuar com foco no planejamento, gestão de carreira e de cargos e salários, estruturação de programas de desenvolvimento e treinamento (MARQUES, 2019).

A finalidade de conduzir pessoas e processos de forma eficaz refere-se a promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados; um departamento de RH cuida do planejamento de todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de uma organização e coopera para alcançar os objetivos da empresa e dos funcionários.

Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho é identificar e analisar as funções exercidas pelo diretor do departamento de recursos humanos de uma repartição pública.

Esse tema foi escolhido em função da importância das funções do diretor de Recursos Humanos em uma instituição pública, que pode melhorar a rapidez, a eficiência e a qualidade do serviço para o alcance dos objetivos da empresa.

## **RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A gestão de recursos humanos compreende diversas ações que de certa forma são planejadas a partir das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é

auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e

desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham (ESCULÁPIO, 2013).

Ou seja, a gestão de recursos humanos é de suma importância para o desenvolvimento das organizações, a principal fonte de desenvolvimento são as pessoas com os processos utilizados de forma de aumentar a produtividade da empresa.

A gestão é capaz de melhorar os processos e técnicas de uma organização através de pessoas, para Lacombe (2004 apud ESCULÁPIO, 2013, p.12):

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

O resultado da organização em frente ao mercado é de interesse de todos, desde o chefe, aos colaboradores, e quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, tem-se o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud ESCULÁPIO, 2013, p. 12) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ou seja, a organização tem suas políticas de recursos humanos e que há uma série de regras que guiará a empresa para fazer a gestão dos funcionários de uma forma estratégica, que tem como objetivo alcançar as metas traçadas, com metas traçadas fica fácil dos funcionários cumprirem os objetivos estabelecidos pela empresa e a aprimorar o desenvolvimento corporativo.

Nessa direção, Dessler (2003, p.2) afirma que a administração de recursos humanos (ARH) refere-se

às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários.

Para o serviço ser bem desempenhado, tem que seguir uma conduta que envolve políticas e práticas para conduzir as pessoas no trabalho, assim criando um ambiente agradável para ser trabalhar.

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (CARVALHO et. al., 2014).

Marconi (2019, p. 4) ressalta que a gestão estratégica de recursos humanos no setor público pode ser

compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por

conseqüência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos”.

Assim a Gestão Estratégica tem o objetivo de auxiliar o gestor a levantar informações sobre os funcionários, para analisar se o colaborador está alcançando seus objetivos, e se o trabalho está sendo desenvolvido de forma correta.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Para o alcance do objetivo deste trabalho - identificar e analisar as funções exercidas pelo diretor do departamento de Recursos Humanos de uma repartição pública – realizou-se uma pesquisa qualitativa, em que se coletaram os dados mediante uma entrevista contendo questões direcionadas ao responsável pelo RH da Prefeitura Municipal de Riachinho/MG.

Para Gil (2010) a pesquisa qualitativa trabalha com universo que não pode ser quantificado, ou seja, contempla opiniões, sentimentos, motivos e percepções de pessoas diretamente ligadas ao fenômeno pesquisado. Assim, este estudo classifica-se como qualitativo, por conhecer a percepção do diretor de Recursos Humanos sobre suas técnicas e ferramentas para o auxílio do seu trabalho.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a construção da revisão literária do referente tema. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), é elaborada com base em materiais já publicados, com material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Quanto à coleta de dados, ressalta-se que o roteiro de entrevista foi constituído por dez questões acerca das funções do diretor de recursos humanos e sobre as técnicas e ferramentas usadas para auxiliar na gestão do setor.

A entrevista foi previamente agendada e gravada com equipamento de gravação de áudio. Posteriormente foi transcrita para fins de análise. Na próxima parte são apresentados os dados, analisados e discutidos conforme o referencial teórico apresentado.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados da entrevista com o diretor de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Riachinho/MG revelam importantes aspectos no que se refere a suas funções como o Diretor de Recursos Humanos.

O Diretor de Recursos Humanos possui Bacharelado em Administração pela Faculdade CNEC Unai/MG, e pós-graduação em Administração Financeira e em Gestão de Pessoas. Ele atua como Diretor de Recursos Humanos na Prefeitura Municipal de Riachinho/MG há dois

anos e cinco meses, e atende os processos referentes a todos os funcionários públicos, sendo, atualmente 338 funcionários no total.

Inicialmente foi questionado o entrevistado sobre as suas funções como Diretor de Recursos Humanos, ele afirma que são diversas as funções, como: "conferir e calcular folhas de pagamento; conferir folhas de ponto; lançamento de atestados; emissão de relatórios de férias regulares, prêmio e quinquênio; emissão de declarações; realizar a liberação de pagamento de rescisão e férias; realizar a admissão e demissão de funcionários; aplicar advertências; informações de pessoal no Portal da Transparência; realização o cálculo de horas extras; emissão de contagem de tempo de serviço; emissão de documentação para aposentadoria; informações previdenciárias INSS - Instituto Social de Seguro Social (servidores contratados) e IMPAR Instituto Municipal de Previdência e Aposentadoria Dos Servidores de Riachinho/MG (servidores efetivos); organizar arquivos, documentos e pastas funcionais; realizar o atendimento e esclarecer dúvidas de funcionários.

Em vista disso, Azevedo, Haber e Martins (2019) afirmam que a área de Departamento de Pessoal da organização, tem como objetivo gerenciar a folha de pagamento, férias, benefícios atestados, etc. O responsável para executar as tarefas de esse departamento poder ser o administrador ou contador, profissional formado na área de atuação, e saber os conceitos de empregado e empregador, vínculo empregatício, salário e remuneração para cálculos de folha de pagamento, férias, 13º salário, rescisão de contrato, jornada de trabalho e, estar sempre atualizado na área de legislação trabalhista e previdenciária, tornando-se assim uma fonte de economia para a empresa evitando problemas com processos trabalhistas e fiscalização do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Além disso, Azevedo, Haber e Martins (2019) o departamento de pessoal tem por objetivo tratar a parte dos funcionários, e por isso é constituída por três setores: Admissão, Compensação, Desligamento.

Dentro de cada um desses setores o entrevistado descreve que as suas funções são em admissão: recebimento e verificação de documentos para contrato, assinatura de contrato, registro de dados no sistema; em compensação: folha de pagamento, benefícios (hora extra, 1/3 de férias, gratificações, férias, adicionais), informações previdenciárias; e em desligamento: rescisão de contrato, pagamento de rescisão (férias, 13º salários), informações de rescisão a previdência.

No que se refere à importância do Departamento de Recursos Humanos na Prefeitura, o diretor ressalta que este departamento seja no setor público ou privado, é de grande importância para qualquer organização, pois tem a funcionalidade de prestar serviços para os funcionários, servidores e colaboradores. Assim, na Prefeitura não seria diferente, pois o manuseio de pessoas é uma tarefa difícil, tendo que lidar com todos os tipos de personalidades e temperamentos. Afinal, a Prefeitura lida com todos os funcionários sejam eles efetivos,

contratados, comissionados e aposentados, além disso, no setor de RH contém todas as informações referentes aos servidores, além da elaboração das folhas de pagamento.

Em relação às dificuldades encontradas no trabalho desenvolvido pelo diretor, ele relata que a falta de uma estrutura adequada impacta na realização de suas funções, pois o local físico é apertado, o que resulta em acúmulo de caixas pelos cantos da sala, e, além disso, há um grande número de caixas com documentação dos ex-funcionários, dessa forma, seria necessária uma forma mais adequada para guardar elas, evitando perder ou estragar a documentação que estão nas caixas. Outra dificuldade relatada pelo entrevistado é o excesso de trabalho para um único funcionário, que é ele, todas as atividades do setor pessoal ficam na responsabilidade dele, ocasionando no acúmulo de serviço, gerando assim atraso na entrega de alguns requerimentos e outros documentos, pois há uma enorme demanda de serviço pelos outros setores.

Sobre as limitações que o diretor enfrenta diante do seu serviço está relacionado ao fato de que todos os serviços prestados aos servidores, muitos documentos antes de ser entregue devem ser passados pela Assessoria Jurídica e pela Secretaria de Administração para que eles possam verificar, dessa forma, os servidores devem protocolar um requerimento no Setor de Cadastro, onde ele deve preencher o que deseja e o Departamento de RH tem até 15 dias para entregar o requerimento respondido.

Em relação ao perfil ideal para exercer as funções de diretor de RH o entrevistado ressalta que é necessário ter determinadas características, como: Ter atenção a detalhes, um dos fatores mais importantes, pois qualquer erro pode gerar problemas, como por exemplo, na folha de pagamento; Capacidade de concentração; Capacidade de lidar com o público; Ser organizado; pois o volume de documentos diário é enorme e todos devem ser guardados; Ser dinâmico; Ter determinação; Saber se comunicar de forma clara e direta; Ter conhecimento das informações do estatuto do servidor e das leis municipais, pois os funcionários sempre buscam esse tipo de informação; Ter paciência, pois lidar com pessoas e uma função complicada, e as vezes a gente se depara com algumas situações desagradáveis; Ser confiável, o sigilo deve ser constante, pois se tem acessos a informações importantes dos funcionários; Ser responsável; humano; Ser proativo, saber atender o público; e, Liberdade de comunicação com os funcionários, isso facilita a transmissão e recebimento de informações. Identificar os pontos de desmotivação dos servidores com o serviço e tentar resolve-los. Ter paciência e saber escutar.

A tecnologia atualmente é essencial para o melhoramento, reformulando os processos, tornado assim de grande importância para as empresas, o entrevistado relata que a tecnologia e “Utilizado um sistema chamado SIAP, ele é de uma empresa terceirizada (Memory) com sede em Belo Horizonte, esse sistema é abrangente a várias áreas da Administração Pública. Sem esse sistema o trabalho seria mais demorado e difícil de realizar, nele consta o cadastro com

todas as informações dos servidores e ex-servidores. (Parafrasear o que ele disse nessa parte) (falar que o RH usa o SIP para auxiliar o trabalho).

O sistema utilizado pela Prefeitura é o Sistema Integrado de Pessoal – SIP, ele é oferecido pela empresa terceirizada Memory, com sede em Belo Horizonte/MG, esse sistema faz parte do pacote do Sistema Integrado de Administração Pública – SIAP que abrange várias áreas na Administração Pública.

A Memory é uma empresa que desenvolve softwares voltados para órgãos públicos municipais (prefeituras, câmaras, autarquias, institutos de previdência, consórcios, etc.), fundamentais para a gestão pública municipal. A empresa foi fundada em abril de 1993, com o desenvolvimento inicial dos sistemas básicos de Contabilidade Pública, Recursos Humanos e Sistema de Tributação Municipal, com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento e a ampliação de competências e serviços com confiabilidade, responsabilidade, rapidez e compromisso com os clientes (MEMORY, 2019).

Atualmente os sistemas da Memory desenvolvidos para as Prefeituras são: Módulos Web, Nota Fiscal Eletrônica de Serviços, Sistema de Compras e Licitações, Sistema de Contabilidade Pública, Sistema de Controle de Almojarifado, Sistema de Controle de Frotas, Sistema de Controle de Leis, Sistema de Controle Interno, Sistema de Controle Patrimonial, Sistema de Gestão de Tributos, Sistema de Pregão Presencial, Sistema de Protocolo Público e o Sistema Integrado de Pessoal (MEMORY, 2019).

Em relação às funções do Sistema Integrado de Pessoal – SIP que é utilizado pelo entrevistado para auxílio ao exercer suas funções, ele afirma que através do SIP “se gera e confere a folha de pagamento, se faz lançamentos individuais no pagamento de cada servidor, emissão de relatórios previdenciários, emissão de relatórios de consignação, emissão de relatórios de pagamento, extrato de pagamento, contagem de tempo de serviço, além da geração do arquivo bancário de pagamento, lançamento de férias e emissão de tabelas de cargos e salários, tudo se forma rápida e fácil”.

Em vista disso, a Memory (2019) ressalta que o Sistema Integrado de Pessoal – SIP é composto de recursos diversos para suprir todas as necessidades na área de Administração de Pessoal, o SIP facilita a dinâmica das rotinas operacionais, estatutárias e trabalhistas a partir da geração de relatórios afins e de estatísticas que podem auxiliar muito no processo de tomada de decisões do gestor público.

O SIP apesar de ser importante para o setor, ele apresenta algumas falhas, como, por exemplo, lançamentos não salvos, alguns cálculos estão errados (mas isso ocorre raramente), sistema pesado, cálculos de folha de pagamento é demorado, sistema trava com frequência. Em vista disso, é fundamental ter atenção nos pequenos detalhes para que nenhum erro passe despercebido. Outro ponto que deve ser melhorado é a inclusão das folhas de pagamento dos períodos de 1993 a 1999, essa informação não consta no sistema, e também criar um site para que os funcionários possam eles mesmos imprimir seu contracheque.

Para o profissional em suas experiências no seu âmbito de serviço há uma percepção dele quanto a sua satisfação no seu trabalho dentro da organização, dessa forma, em relação à satisfação em seu trabalho o entrevistado ressalta que, bom, estou no cargo de Diretor de Recursos Humanos a 2 anos e 5 meses, e esse período foi de grande aprendizado, pois a cada dia você aprende uma coisa nova, ter contato diretamente com pessoas é muito complicado, mais acima de tudo é muito gratificante, pois você aprende com cada um. Durante esse período tive uma grande evolução profissional e pessoal, não tem maior gratificação do que você perceber que o seu trabalho está sendo feito de forma correta e que está conseguindo ajudar as pessoas, forma disso são as mensagens de agradecimentos. É muito bom você pode realizar algumas atividades que você aprendeu durante a Graduação. No início tive um pouco de dificuldades pois é tudo muito novo, e tem que se ter muita responsabilidade e sigilo com o que se faz, pois você tem acesso direto a todas as informações dos funcionários, além de seu acesso as remunerações, por isso a atenção é primordial para não fazer pagamentos errados. Por fim para se realizar um bom trabalho, a gente tem que gostar do que faz e fazer bem feito.

Assim sendo, após análise, conclui-se que o Departamento de Recursos Humanos, bem como, as funções do diretor desse setor é de suma importância, para isso é fundamental ter um gestor capacitado e bem preparado para delegar essas funções, juntamente com os recursos tecnológicos disponíveis, assim gerando um bom desempenho para a instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho envolve o tema as funções do diretor de Departamento de Recursos Humanos em uma Instituição Pública e teve por objetivo identificar e analisar as funções exercidas pelo diretor do departamento de recursos humanos de uma repartição pública.

A administração pública envolve as prestações de serviços à comunidade visando atender as necessidades coletivas, para isso ela precisa de profissionais treinados e capacitados para atingir os seus objetivos. Dessa forma, o Departamento de Recursos Humanos é um fator chave na instituição, pois lidar com as pessoas, sendo o principal recurso de qualquer organização. Dentre as áreas do RH, há o Departamento de Pessoal que lida com os processos burocráticos referentes a todos os funcionários públicos, e para realizar as funções desse setor é necessário compreender as próprias funções, para poder utiliza-se de habilidades e conhecimentos para um bom desempenho delas.

A partir do presente estudo realizado com o Diretor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Riachinho/MG, pode-se constatar a partir dos dados coletados, os seguintes resultados: que as funções do diretor são conferir e calcular as folhas de pagamentos; emissão de relatórios, declarações e documentação; realizar a admissão e demissão de funcionários; informações previdenciárias; organizar arquivos, documentos e pastas funcionais; realizar o atendimento; esclarecer dúvidas de funcionários, entre outras. O perfil do diretor deve ter características como atencioso, comprometido, saber lidar com pessoas, ser comunicativo, ser

organizado, ter conhecimento, entre outras. Em relação aos recursos tecnológicos é utilizado o Sistema Integrado de Pessoal – SIP.

O contexto apresentado aponta para o alcance do objetivo, em que se pode identificar e analisar as funções do diretor de recursos humanos, bem como, importância do seu departamento na instituição pública.

O estudo apresenta algumas limitações, sendo elas, a instituição ter só um funcionário na trabalhando na área de recursos humanos, sendo que não há outra a pessoa para fazer o trabalho da organização. Outra limitação é a falta de outros funcionários para serem entrevistados sobre as tecnologias e as funções usadas para desenvolver o serviço, tendo assim diferentes opiniões para fins de análise comparativos.

Em vista disso, recomenda-se que os futuros pesquisadores façam uma investigação mais aprofundada sobre o tema, investigando mais de uma prefeitura, podendo entrevistar mais de um profissional, e buscar investigar outro tema dentro da mesma área de estudo, para o melhoramento do serviço no âmbito organizacional.

Em suma, ressalta-se que este trabalho pode servir como fonte de leitura, conhecimento e reflexão sobre o tema tratado. Pode contribuir principalmente para os estudantes e interessados para saberem mais sobre as funções do Diretor de Recursos Humanos em uma instituição pública, sobre o dia-a-dia e a sua importância na organização, isso tudo no setor público, já no setor privado é também essencial, apesar de tratar diferentes objetivos.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, K.C. F.; HABER, D. D.; MARTINS, S. **As Diferenças entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal**. 2019. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_14\\_1311018575.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: um estudo de caso**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ESCULÁPIO, M. **A Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público**. 2013. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_41.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2019.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. 2019. Disponível em: <[http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt\\_apoio\\_marconi\\_rh.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2019.

MARQUES, J. R. **Entenda o que faz e qual a importância de um gestor de recursos humanos**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-faz-importancia-de-gestor-recursos-humanos-empresa/>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

MEMORY. **Sistema integrado de pessoal**. 2019. Disponível em: <http://www.memory.com.br/produtos/sistema-integrado-de-pessoal/>. Acesso em: 22 jun. 2019.