



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**MATHEUS VASCONCELOS LOBO LIMA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE SOLONÓPOLES**

**REDENÇÃO- CE  
2018**

MATHEUS VASCONCELOS LOBO LIMA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE SOLONÓPOLE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal Universidade da Integração Internacional da LusofoniaAfro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal..

Orientador: Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva

REDENÇÃO – CE  
2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Lima, Matheus Vasconcelos Lobo.

L696p

Práticas de gestão de pessoas: um estudo de caso na prefeitura municipal de Solonópolis / Matheus Vasconcelos Lobo Lima. - Piquet Carneiro, 2018.

30f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Coordenação De Pós-graduação, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva.

1. Gestão de pessoas. 2. Município de Solonópolis. 3. Ciclo PDCA. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.3124

---

MATHEUS VASCONCELOS LOBO LIMA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE SOLONÓPOLE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof.Me.Jacques Henrique Gomes da Silva  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Me. Paulo Cicero Sousa  
Instituto Federal do Ceará (IFCE)

Dedico, em especial, a toda minha família e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por tudo que ele me proporcionou nesta vida de bênçãos, que me proporcionou saúde, força, coragem e inteligência, e que me permitiu chegar ao meu tão sonhado objetivo.

Aos meus pais, Aluizio de Lima e Glaucia Vasconcelos, pelos bons ensinamentos e que sempre acreditaram que eu seria capaz de chegar à realização de mais este sonho.

Aos incentivos do meu querido irmão Lucas Vasconcelos, para que eu sempre dessa continuidade nesta empreitada.

Ao meu Professor, *in memoriam*, João Wilson que não mediu esforços para me ajudar a concluir essa minha tão sonhada especialização.

Ao meu orientador de TCC Emanuel Freitas pelas dicas e sugestões

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, que montou seu pólo em Piquet Carneiro, para dar mais oportunidades àqueles que querem realizar uma pós graduação.

“Grandes batalhas são dadas a grandes guerreiros.”

(Autor desconhecido)

## RESUMO

A realidade hoje do setor de recursos humanos vem passando por um processo lento de transformação, mas de forma eficiente vem deixando cada vez mais efetivo esse novo modelo de gestão de pessoas que será apresentado logo mais no decorrer do estudo. Tendo em vista tal situação estudaremos modelos e conceitos que vem sendo já utilizado nas gestões contemporâneas, atualmente percebe-se a transformação do setor de recursos humanos em um setor capaz de gerenciar e garantir uma qualificação para seus servidores. Este estudo científico tem como objetivo analisar a atual gestão de pessoas dentro da administração pública da prefeitura municipal de Solonópole e como esse setor é atualmente, e como utilizar o ciclo PDCA como ferramenta de qualidade na aplicada a gestão de pessoas do município, vinculando a um estudo de caso onde irá mostrar a realidade da atual gestão de pessoas como também pesquisas bibliográficas buscando conceitos para melhor definir a gestão de pessoa. Com base no estudo de caso, obtiveram-se informações para a compreensão e uma análise de todo o processo de gestão de pessoas dentro da gestão pública.

**.Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Municipio de Solonopóle, Ciclo PDCA.



## ABSTRACT

The reality today of the human resources sector is undergoing a slow process of transformation, but in an efficient way it has been making this new people management model more effective, which will be presented more in the course of the study. In view of this situation, we will study models and concepts that have already been used in contemporary management, currently the transformation of the human resources sector into a sector capable of managing and guaranteeing a qualification for its employees is perceived. This scientific study aims to analyze the current management of people within the public administration of the municipal government of Solonópole and how this sector is currently, and how to use the PDCA cycle as a tool of quality applied to the management of people of the municipality, linking to a case study where it will show the reality of the current management of people as well as bibliographical searches seeking concepts to better define the person management. Based on the case study, information was obtained for the understanding and analysis of the entire process of people management within public management.

**Keywords:** People management, City Solonopóle, PDCA Cycle

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
2.1 Gestão de pessoas na administração pública.....	17
2.2 Desafios da gestão de pessoas na área pública.....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</b> .....	21
3.1 Diagnósticos dos resultados e sugestões.....	22
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	27

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho científico busca compreender a realidade do setor de Gestão de Pessoas do município de Solonópole, assim como analisar o perfil dos servidores que ali desempenham suas funções, sugerindo a utilização do ciclo PDCA como ferramenta de qualidade no serviço prestado à sociedade. Solonópole é um município brasileiro do estado do Ceará. A cidade tem pouco mais de 18,000 habitantes. O índice de desenvolvimento social de resultados, emprego e renda é baixo, inferior a 0,3.

Formação administrativa -Solonópole se tornou distrito de Jaguaribe-Mirim ainda com o antigo nome Cachoeira, em 1863. Em 1870 se emancipou de Jaguaribe-Mirim, elevado à categoria de vila. Em 1892 é rebaixada a distrito de Jaguaribe-Mirim, mas em 1893 é novamente elevada à categoria de vila. Em 1911 são criados 2 distritos: Flores Novas e São Bernardo. Em 1931 Cachoeira é de novo rebaixada à categoria de distrito de Jaguaribe-Mirim, mas em 1935 é emancipada (pela terceira vez), e anexa seus 3 antigos distritos (Carnaubinha, Flores Novas e São Bernardo). Em 1936 mais 4 distritos são criados: Boqueirão, Cangati, Conceição e Pasta. Em 1937 Flores Novas muda o nome para Flores e é criado o distrito de Milhã. Em 1938 o distrito Flores volta a se chamar Flores Novas e o distrito Boqueirão foi rebaixado a povoado. Em 1943 o município Cachoeira muda o nome para Solonópole e o distrito São Bernardo muda o nome para Tataíra.

Em 1959 Carnaubinha e Milhã se desmembram para formar o novo município de Milhã. Em 1963 Flores Novas se desmembra de Solonópole para formar o novo município de Flores. Em 1963 o distrito Pasta se emancipa de Solonópole. Em 1963 Tataíra também se emancipa de Solonópole, e muda o nome para São Bernardo do Ceará. Em 1964 é criado o distrito de Assunção. Em 1965 Solonópole anexou o território de 4 municípios extintos, que eram seus ex-distritos: Milhã (que veio junto com o distrito Carnaubinha), Pasta, São José de Solonópole (ex-Flores) e São Bernardo do Ceará (que mudou o nome para Tataíra). Em 1986 Carnaubinha e Milhã novamente se desmembram para formar o novo município de Milhã. Em 1988 Tataíra se desmembra de Solonópole e muda o nome para Deputado Irapuan Pinheiro. Em 1991 é criado o distrito de Prefeita Suely Pinheiro.

Atualmente Solonópole possui 6 distritos: Assunção, Cangati, Pasta, Prefeitura, Suely Pinheiro, São José de Solonópole e Solonópole (distrito-sede)

O presente trabalho tem como problemática a seguinte questão: Como aprimorar as práticas de gestão de pessoas da prefeitura municipal de Solonópole.

A cidade de Solonópole como toda e qualquer cidade do interior vem passando por transformações e não seria diferente no setor a qual está sendo feito este estudo científico. Hoje infelizmente a burocracia é o “monstro” de todo setor administrativo e que prejudica o trabalho principalmente das pessoas que fazem parte de tal setor, a partir disso percebi que podemos ter uma gestão eficiente e sem tanta burocracia aplicando conceitos e modelos de gestão de pessoas para promover o bem-estar e a garantia de um serviço de qualidade para todos os munícipes. A escolha do setor de recursos humanos nos faz perceber, a importante atuação de todos os profissionais dentro de uma gestão principalmente quando ele está motivado e interagido com os de mais colegas, tendo em vista isso procurei saber como está e como posso propor melhorias para a gestão de pessoas deste município.

A organização escolhida é uma Prefeitura Municipal de Solonópole, na área de Administração Pública, no Setor Pessoal. Esse Setor é um órgão da empresa, encarregado de tarefas e atividades específicas, que cuidam dos funcionários que nela trabalham. Desde a sua contratação, pagamento de salários, transporte, férias, licença médica, 13º Salário, organização dos horários entre outros.

Desse modo, se responsabiliza na execução de todas as atividades relacionadas à lavratura de atos relativos à área funcional de todos os servidores da municipalidade; Prepara títulos de nomeação, admissão, demissão e demais forma de provimentos. Bem como toda preparação de expediente relativo à posse; expedição de certidões e afastamentos relacionados à vida dos servidores, concessão de vantagens previstas na Lei, determinação de inspeção médica para admissão, concessão de licenças, férias e outros fins certificação e afixação dos atos funcionais, orientações aos servidores de assuntos pertinentes a sua vida funcional, controle de arquivos, expedição de documentos, controle de frequência, contrato temporário e cálculos salariais, FGTS.

Sabemos que o departamento de pessoal é o setor responsável por toda parte burocrática na relação funcionário/empresa, ou seja, o departamento de pessoal cuida exclusivamente do cumprimento da legislação trabalhista e eventuais relações sindicais que possam existir. A importância do departamento de pessoal está relacionada à legislação trabalhista e fiscal e pouco possui relação com a área de RH. Já, a área de recursos humanos é responsável pela valorização dos servidores, atuando no processo de recrutamento e seleção, na divulgação das vagas para o mercado de trabalho, e na capacitação dos funcionários.

Vale ressaltar, que os Recursos Humanos (RH) desempenham outras funções como o planejamento sobre os benefícios e salários, e a otimização do clima organizacional, treinamentos, reciclagens, e que visa o desenvolvimento do servidor em prol da empresa. Logo, pôde-se perceber no campo de estágio que no setor público a maioria das esferas, principalmente municipais os gestores ainda tratam o departamento de pessoal e recursos humanos como mesmo setor, certamente tendem ir ao fracasso, pois estipulam regras que devem ser rigorosamente seguidas, sem nenhum foco no lado humano dos funcionários.

A linha de estudo é a Gestão Governamental, no qual vem sendo feito na esfera municipal, por se tratar de uma realidade mais de perto e até mesmo mais complexa e muitas das vezes bem escassa nas qualidades dos serviços prestados aos cidadãos.

Sabemos que, para desenvolvermos qualquer atividade em uma organização precisa de pessoas, onde essas constituem os recursos humanos, importantes para que a possam atingir seus objetivos. A organização será tão eficiente quanto às pessoas que a compõem. De nada adianta uma organização dispor de ótimos recursos materiais (máquinas, equipamentos, dinheiro) e de excelentes recursos técnico-administrativos (formulários e documentos), se não possuir recursos humanos capacitados, motivados e valorizados para utilizá-los. Para conseguir bons recursos humanos, a organização deve: recrutar e selecionar pessoas com aptidões desejadas; desenvolver essas aptidões individuais mediante programas de treinamento; motivar os empregados por meio de incentivos. O setor responsável tem as seguintes denominações: Departamento de Pessoal; Departamento de Recursos Humanos ou Seção de Pessoal e Gestão de Pessoas.

A administração pública, em particular no que diz respeito à gestão de pessoas necessita de urgente modernização de técnicas e atitudes, sem isso as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas.(SANTOS, 2009).

Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização, segundo Santos (2009 apud GRANJEIRO, 1997, p. 29), “o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.

Para responder a essa questão, foram estabelecidos os seguintes objetivos: Mensurar as práticas de Gestão de Pessoas no Departamento Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Solonópolis.

Como objetivos específicos, elenquei os seguintes:

- Identificar teorias, conceitos e práticas de gestão de pessoas;
- Descrever as atividades e rotinas e processos na área de RH na referida Prefeitura;
- Propor novas rotinas ao Departamento de Recursos Humanos, através da Ferramenta PDCA.

Com tais objetivos propostos é de grande interesse buscar realizá-los para que assim pudéssemos chegar ao mais próximo possível de uma gestão capaz de garantir uma qualidade de serviço prestado para a população.

De acordo com Falconi (2009), o método PDCA permite a participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento (melhoria e estabilização de resultados); a uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação; o entendimento do papel de cada um no esforço empresarial; o aprendizado contínuo; a utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados; a melhoria da absorção das melhores práticas empresariais. Será um desafio tentar aplicar esse método na administração pública já que é moldada por princípios que a regem para garantir a uniformidade jurídica de suas ações.

Segundo Kotler (2007),para compreender o atual contextodo atual setor de recursos humanos podemos entender que a propriedade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários dos serviços públicos são fatores importantes e decisivos

para as instituições públicas. Por isso, os problemas que afetam e comprometem a qualidade dos serviços oriundos da área de gestão de pessoas, demora no atendimento, falta de qualificação para os servidores principalmente nos sistemas de informatização, para o qual devem receber um tratamento especial como cursos e aperfeiçoamentos para garantir que todos os servidores possam ter capacidade de garantir a eficiência do serviço prestado para toda qualquer tarefa relacionada a sua função.

O presente trabalho com base na “pesquisa qualitativa” é caracterizado por ser um método é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais realizaram-se no formato de um “estudo de caso”.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 58)

Gil (2002) o conceitua como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras metodologias, sendo esta uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas, o mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E TERMOS DE UM CONJUNTO DE PRÁTICAS**

Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende. Para confirmar essa explanação de cunho introdutório, observe-se o que diz a seguinte citação: A Gestão de Pessoas – GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações.

Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 08) Por outro lado, segundo Kliksberg (1993) gerenciar organizações públicas é bem diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições. Desse modo grandes desafios ainda são vivenciados no setor público, que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas para adaptarem e se transformarem em organizações modernas, flexíveis e empreendedoras.

A metodologia PDCA foi desenvolvida por Walter A. S hewart, na década de 30, e consagrada por William Edward Deming, a partir da década de 50, empregada com sucesso nas empresas japonesas para aumentar a qualidade dos processos (PACHECO et al, 2010). Conhecido também como Ciclo Deming, o PDCA é a sigla das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou executar; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, agir de forma corretiva (PACHECO et al, 2010). De acordo com o SEBRAE (2010), o ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões, visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência das empresas. Embora simples, representa um avanço para o planejamento eficaz e seu ciclo é composto por 4 fases.



## 2.1 gestão de pessoas na administração pública

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um servidor que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco (DEMO, 2005 apud SANTOS, 2009). No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos.

Segundo Pires et al. (2009), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90, conforme Meirelles (2008), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada por ser um departamento da organização que tem como função principal estabelecer o sistema que rege as relações entre os servidores e a empresa, pelas quais organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006). O setor de RH, hoje praticamente extinto do mundo empresarial, realiza suas funções de acordo com as necessidades da empresa. Ou seja, ele trabalhava de acordo com sua especificação, fazendo apenas os trabalhos administrativos, onde eles queriam ver apenas resultados satisfatórios, sem se importar com as adversidades do ser humano por trás de cada servidor, que

para eles eram apenas “maquinas”. A gestão de pessoas realiza as atividades que eram de responsabilidade do antigo RH, ou seja, ela faz toda relação entre empresa e servidor, garantindo assim resultados satisfatórios. Porém, não é apenas o nome que muda, como é possível perceber o objetivo ainda é o mesmo, mas a grande mudança está na essência dessa função. Antes de alcançar os resultados, a gestão de pessoas trabalha junto ao servidor, incentivando, inovando, melhorando, ouvindo cada um deles, ela desperta nos funcionários o desejo de trabalhar, mostra as vantagens que um serviço de qualidade traz. Enfim, ela visa primeiramente o ser humano que existe em cada servidor, para depois se importar com os resultados.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000). Segundo Chiavenato (2009), Gestão de Pessoas pode ser definida, como sendo: –Recursos Humanos: O RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.

Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. Ao se referir à gestão de pessoas no setor público,

Bergue (2007, p. 18) define-a como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Tendo em vista tal entendimento podemos perceber que administração pública ela é encarregada pela mão de obra do estado, fazendo com o que todos os serviços sejam realizados e garantidos conforme cada legislação, não seria diferente os

servidores públicos sejam responsáveis por tais setores que são de suas responsabilidades.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas garantindo um serviço público eficiente, menos burocrático e produzindo resultados positivos para a administração pública. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Dutra (2009, p. 21) reinterpreta o conceito da seguinte forma: “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os servidores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Para que seja um servidor, o funcionário deve não apenas conhecer as metas e os objetivos da empresa, mas também contribuir para que eles sejam alcançados. Ou seja, em vez de ter como missão cumprir a sua tarefa, o servidor deve ajudar a organização a cumprir sua atividade fim com resultados positivos que garantam o melhor para população. A empresa que quiser ter servidores precisa adotar uma política de motivação. A estratégia motivacional no ambiente corporativo começa pela adoção de uma administração participativa, na qual os funcionários têm espaço para dar opiniões e onde existem canais para que essas idéias sejam colocadas em prática. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Segundo Ribeiro (2007, p. 03) a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

Por sua vez, Gil (2001) compreende “gestão de pessoas” como:

um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o servidor no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Deve existir interação constante entre a organização e seus servidores, para que os servidores produzam bons resultados, em contrapartida a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho. Para a Escola Nacional de

Administração Pública (2007) os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a Gestão de Pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”. O quadro de servidores de uma instituição pública deve ser composto por funcionários que tenham conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso,

Pires (2005, p. 23) assevera o seguinte: “Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é um *mix* definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.

Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas, percebe-se na prefeitura municipal de Solonópolis que não existe essa qualificação no qual deixa a desejar, deixando o servidor incapaz de desenvolver tarefas de suas competências, pois não existe uma qualificação necessária para execução.

Segundo Dutra (2009, p. 36) a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações visando alcançar o planejado, capacidade de mudança constante e conhecimento, isso tudo propiciando economia para a organização.

Assim promovendo efetividade dos servidores na execução de seus serviços para com a sociedade que almejam os serviços públicos.

## 2.2 desafios da gestão de pessoas na área pública

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Contudo para que o RH represente um diferencial dentro do setor público, é necessário rever práticas e ampliar seu foco de atuação, abandonando uma função administrativa tradicional, serviços burocráticos excessivos para assumir um papel estratégico na organização.

Segundo Dutra (2009, p. 38). "Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal."O departamento pessoal é parte integrante da estrutura organizacional de praticamente todas as empresas. O Departamento Pessoal é um setor da empresa, que realiza tarefas e atividades específicas, na qual cuidam dos assuntos referentes aos funcionários, desde a sua contratação, pagamento de salário, conceito idêntico com o próprio RH no qual difere que o RH abrange toda a organização.

### **3.PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a entrevista não estruturada, marcada pela espontaneidade, pois ela não possui um roteiro pré-estabelecido, tornando o seu modelo prático com perguntas abertas. Por conta disso, este tipo de entrevista toma um tempo maior, porém oferece liberdade ao entrevistado. Foram entrevistados 4 servidores públicos, no próprio setor de recursos humanos, percorrendo o tempo por uma manhã de conversas espontâneas garantindo os servidores que pudessem falar o que acham e o que podia melhorar no setor onde trabalham, foram bastantes receptivos e que estão dispostos a contribuir com estudo de caso.O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a entrevista não estruturada, marcada pela espontaneidade, pois ela não possui um roteiro pré-estabelecido, tornando o seu modelo prático com perguntas abertas. Por conta disso, este tipo de entrevista toma um tempo maior, porém oferece liberdade ao entrevistado. Foram entrevistados 4 servidores públicos, no próprio setor de recursos humanos, percorrendo o tempo por uma manhã de conversas espontâneas garantindo os servidores que pudessem falar o que acham e o que podia melhorar no setor onde trabalham, foram bastantes receptivos e que estão dispostos a contribuir com estudo de caso.

A pesquisa foi desenvolvida no departamento de gestão de pessoas na prefeitura municipal de Solonópolis com a finalidade de analisar como se encontra o departamento de gestão de pessoas diante dos seus servidores, para posteriormente propor sugestões de melhorias para a organização. Participaram do

universo da pesquisa um total de quatro servidores participantes. No qual vivenciamos em um estudo de campo a realidade de tal setor, assim podendo coletar dados através da observação e questionamentos informais de modo que estes possam ser projetados para o universo de estudo.

Para a análise da problemática em questão optou-se em utilizar a ferramenta de gestão: O Ciclo PDCA, também denominado: Ciclo de *Shewhart* ou Ciclo de *Deming*, e assim como a filosofia *Kaizen*, tem como foco principal a melhoria contínua, e para esse estudo, foi visto a finalidade de identificar e levantar dados decorrentes de uma problemática em questão, embasando-se no pensamento conceituado de alguns autores estudiosos no assunto. Visando diagnosticar através da ferramenta de gestão “O Ciclo PDCA – *Plan*(Planeja), *Do*(Execução), *Check*(Verificação) e *Act*(Ação)”. O Ciclo de PDCA (*Plan-Do – Check-Act*) é uma ferramenta de utilidade no domínio da Gestão da Qualidade. Planejar (*Plan*): avaliar as causas dos problemas e determinar os programas de ações corretivas e preventivas para fazer face aos problemas detectados; Fazer (*Do*): programar as ações planejadas modificando os processos; Verificar (*Check*): regular o impacto ratificando a eficácia do plano de acordo com os objetivos definidos e com as medidas dos indicadores obtidas; Agir (*Act*): aperfeiçoar, alterando o plano de ação, até se obter os objetivos.

O ciclo PDCA é um processo imprescindível a qualquer prática administrativa, mas se torna mais complexo na gestão pública, pois apresentam diferenças quanto à legislação, interferências públicas, barreiras culturais, particularidades estratégicas, em objetivos, na motivação e remuneração do quadro de pessoal, e se for avaliado no longo prazo, implica períodos eleitorais, descontinuidade administrativa, planos plurianuais orientados rigorosamente por leis, prejudicando na elaboração e implementação de projetos e programas. A partir das informações coletadas no estudo de caso, e com o uso da ferramenta, foram diagnosticados alguns problemas a se melhorar. Buscaremos de forma sucinta apresentar o Ciclo de Ações desenvolvidas dentro desse setor.

### 3.1 Diagnósticos dos resultados e sugestões

Foi observada a ausência do setor de Gestão de pessoas na Administração Municipal, sobrecarregando o setor Pessoal, no qual o setor pessoal

é responsável pela rotina administrativa e o setor de gestão de pessoas de garantir uma qualificação a todos servidores na esfera municipal que acaba exercendo funções duplas para acolher as necessidades da organização no geral. Nesse cenário não existe o setor de Recursos Humanos que responsabilize pela alocação e valorização dos servidores. Infelizmente esse setor se torna escasso em muitas esferas municipais, pois a idéia de motivar seus servidores parece ser uma tarefa menos importante que as demais.

Outro aspecto levantado é a existência de poucos profissionais atuando na área do Setor Pessoal, pois o mesmo depende do apoio das secretárias que em cada uma, existe um funcionário responsável em fazer o repasse de todo procedimento referente àquela secretaria. Ainda salientamos que, a assessora operadora da folha de pagamento não pode se ausentar do seu período de férias, por não existir outra pessoa que na sua ausência a substitua. Foi observado ainda, que o ambiente é inadequado para o setor pessoal desempenhar suas atividades, pois a sala em uso funciona também o setor de Tributação, e ainda computadores antigos e fiações em amostra, colocando em risco a vida dos servidores e sem dúvida impossibilitando uma melhor qualidade e eficiência das suas funções pertinentes para cada setor envolvido.

Enfatiza uma das funcionárias do setor que as principais tarefas exercidas muitas vezes são interrompidas por pessoas de outros setores que vem procurar soluções atrapalhando o atendimento direto aos cidadãos e servidores. Como faz notar também, mesmo com a ausência do setor de RH, é notória a ausência de um gestor maior e de um secretário responsável pelo setor em estudo, no qual impossibilita promover meios e atividades que valorizem seus servidores. Destaca uma funcionária que desde sua admissão em 2009 ela participou apenas de uma palestra de motivação com o intuito de melhorar o ímpeto dos funcionários daquela organização. Além disso, pode-se identificar que as funcionárias nunca participaram de cursos de capacitações para exercerem suas funções, e todos os funcionários não possuem qualificação adequada para a função.

Diante do problema levantado no setor de estudo, é necessário analisar de forma eficaz, para assim traçarmos meios que possam dar qualidade nos serviços oferecidos aos cidadãos. No entanto, foi utilizada a ferramenta ciclo PDCA para melhorar o ambiente em estudo dando início a 1ª Fase – *Plan* (Planejamento). É de fundamental importância resolver os objetivos e as metas que pretende alcançar.

Para isso, a meta é sugerir uma nova gestão de pessoas e os objetivos descrevendo-o como se encontra o atual setor gestão de pessoas; mostrando os fatores que prejudicam a prestação do serviço dos servidores públicos municipais e propor uma nova gestão de pessoas no departamento. A 2ª Fase – *Do* (Execução). Esta tem por objetivo a prática, por esta razão, é imprescindível viabilizar o cumprimento dos procedimentos aplicados na fase anterior. No proceder desta fase precisam-se colher informações que serão aproveitadas na seguinte fase, exceto para aqueles servidores que já vêm acompanhando o planejamento e o treinamento na organização.

Desse modo, em relatos com os funcionários, eles alegam que mesmo diante das falhas existentes, encontrou-se um bom clima organizacional, comunicação razoável e afirma que atuam com grande profissionalismo mesmo sabendo que não existe qualificação adequada e que seu papel está sendo bem exercido, fazendo de maneira sóbria e eficaz, buscando de maneira equilibrada atender a todos de maneira igualitária, solidária, harmoniosa, buscando cumprir, dentro de suas limitações das suas funções do setor pessoal atender de forma eficientemente, no tempo exigido, buscando atingir as metas, os objetivos e solucionar eventuais problemas que surgirem. A 3ª Fase – *Check* (Verificação) na qual foi feita a verificação do que foi planejado mediante as metas estabelecidas e dos resultados alcançados. Sendo assim, o parecer deve ser fundamentado em acontecimentos e informações e não em sugestões ou percepções ressaltando que foi observado um grande esforço da gestão atuante no empenho das suas atividades atribuídas, a fim de aprovar a demanda de todos os serviços a se prestar, quanto a sua publicidade, transparência e eficiência de seus atos administrativos, bem como a preocupação de uma harmonia e uma interação com os demais setores e secretarias e a aquisição de programas de sistemas informatizados que o auxiliem na agilidade dos trabalhos.

E na 4ª Fase – *Act* (Ação), ou seja, a última etapa proporcionou duas opções a ser seguida, a primeira baseia-se em diagnosticar qual é a causa da origem do problema bem como a finalidade de acautelar à reprodução dos resultados não esperados, caso, as metas planejadas anteriormente não forem atingidas. Já a segunda opção segue como modelo o esboço da primeira, mas com um diferencial se as metas estabelecidas foram alcançadas. Portanto, a equipe mesmo pequena, concentrada na sede da prefeitura, exerce com muito êxito seu papel, buscando desenvolver de forma transparente todos os trabalhos ali



prestados, seguindo de orientações ao público alvo no que tange as necessidades solicitadas, e desempenhando um bom atendimento interno e externo e clareza nos atos administrativos ao público.

Mediante essa questão, ainda falta por parte do líder do setor responsável, sentar com frequência com sua equipe de trabalho, para juntos colher observações de acertos e erros para melhorar ainda mais sua prestação de serviço. E nomear e separar um departamento de RH que melhor atue nos processos de seleções, recrutamentos e treinamentos. Por fim cada parte interessada foi colocada a sua percepção dentro da organização, normalmente em pesquisas por meio de observação exploratória. Depois o diagnóstico pode ser observado, questionado e disponibilizado para instituição, a fim de estudar o problema encontrado e a causa encontrada, e assim expor ao corpo representativo da instituição.

Uma análise crítica do diagnóstico permitirá aos componentes da organização traçar objetivos, metas, planos e ações para alavancar o desempenho.

#### **4CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Toda organização carece dos indivíduos que nela trabalham para que seus objetivos sejam alcançados. Para isso entender as peculiaridades dos seres humanos demanda muita atenção e dedicação por parte dos gestores, uma vez que todos os indivíduos possuem valores, necessidades, pretensões, caráter e pensamentos diferentes dificultando o entendimento do comportamento humano.

O objetivo geral foi analisar a estrutura atual de gestão de pessoas em uma prefeitura municipal do interior do Ceará e foi atingindo com êxito, como mostra o estudo em questão, a atuação dos servidores e mediante ao estudo, foi proposto sugestões de melhorias para que a instituição possa trabalhar o desenvolvimento do capital humano de seus funcionários como também a estruturação do departamento de gestão de pessoas para que estes realizem seus afazeres satisfeitos, mantendo sempre um bom relacionamento entre administradores e administrados.

Quanto aos resultados da análise do departamento de gestão de pessoas podemos perceber a satisfação, mas como também a falta de investimentos nesse departamento, foi possível verificar que os fatores harmoniosos são mais influentes do que os fatores estruturais. Sabemos que os resultados mostrados com os funcionários da instituição indicam que o desempenho do setor de recursos

humanos, está sendo omisso pela inexistência de práticas de gestão de gestão de pessoas, novas políticas voltadas para o departamento precisam ser tomadas, não apenas na teoria, mas evidenciando a prática organizacional, para que este órgão de grande importância para o município não passe despercebido pelos olhos da sociedade e da gestão.

Em relação à aplicação do ciclo PDCA sugerido infelizmente não teve como de ser seguido, devido à própria administração pública de forma sistemática acaba prejudicando aplicação do ciclo, dessa forma a gestão pública utiliza princípios próprios a serem seguidos, como o princípio da legalidade que só pode ser feito algo em virtude de lei. No entanto apenas sugestões foram incrementadas no setor em estudo.

Esta pesquisa não almeja de forma alguma montar esboço de padrões que ensinem aos gestores de como trabalhar em suas instituições com seus servidores, e sim reunir conhecimentos acerca da área de estudo e no trabalho em equipe, com a intenção de cooperar para cada vez mais na melhoria da gestão de recursos humanos nas instituições públicas.

Portanto, sugere-se a importância e a necessidade de novas pesquisas voltadas ao tema gestão de pessoas na administração pública, para que possam expandir a capacidade de novos conhecimentos deste assunto, que é de grande relevância tanto para os funcionários quanto para a sociedade e ao fazer isso possamos fazer comparativos da relação entre servidores e gestores, para que todos possam trabalhar ao máximo com eficiência e com eficácia na organização

## 5 REFERÊNCIAS

AccuWeather Global. 2012. Consultado em 13 de janeiro de 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.

CABRERA, Luiz Carlos. FUNDAP-Gestão de recursos humanos na administração pública. **A perspectiva da Gestão de Pessoas**. dez. 2008. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS\\_GESTAO\\_PESSOAS.ppt](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt)>. Acesso em 10/10/16.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Recursos Humanos. Manual Prático – IOB**, São Paulo: 1995.

Censo Populacional 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 29 de novembro de 2010. Consultado em 11 de dezembro de 2010

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial. Grupo UNIASSELVI. Ed. ASSELVI, 2009.

DE SOUZA, Paloma Braga Araújo. **Da ação de intervenção do Estado nos Municípios na Constituição do Estado da Bahia**. 2006. Disponível em: <[jus2.uol.com.br](http://jus2.uol.com.br)> Acesso em: 13/10/16.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

Divisão Territorial do Brasil. **Divisão Territorial do Brasil e Limites Territoriais**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 1 de julho de 2008. Consultado em 11 de outubro de 2008.

Divisão de Sonolópole. IBGE. 2012. Consultado em 13 de janeiro de 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel de Souza et al (org. e autor). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme. RUAS, Roberto. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública**. Out. 2009.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2010.

ENAP- Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância - **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira** - atualizado em: out. 2007. Módulo 01 – item 03.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG, 2009.

FANUCK, Lia Celi. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102> > Acesso em: 10/11/16

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

\_\_\_\_\_, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KLIKISBERG, Bernardo. **O Desafio da Exclusão: para uma gestão social eficiente.** São Paulo: FUNDAP, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução Ailton Bom fim Brandão- 5. ed. – 8 reimpr. – São Paulo Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva 2004.

LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública.** Disponível em: <[http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao\\_publica/artigos/rh.doc](http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc)> Acesso em: 13/10/16.

LUZ, Talita Ribeiro da. PEREIRA, Maria Cecília. PIEDADE, Adriana Ferreira. SANTANA, Michelle Regina. **Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais.** XXXIII encontro da EnANPAD, São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MADUREIRA, César. **A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas.** Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/43\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf)> Acesso em: 13/10/16.

MATOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública RAP.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n.3, set. 1982.

MARCONI, Nelson . **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2010 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARSHALL JUNIOR, Isnardet al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>> Acesso em: 14 out. 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Ed. ASSELVI, 2007. Tópico 01.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. Ed. Saraiva, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) - Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <[https://conteudo.gespublica.gov.br/folder\\_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia\\_-\\_deisy\\_r.\\_c.\\_santos\\_-\\_jul2009\\_revisada.pdf](https://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf)> Acesso em: 15/11/16.

SEBRAE. O ciclo PDCA. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0f5e363a16336c5e03256c67006799da/49b285ddc24d11ef83257625007892d4/\\$FILE/NT\\_00041F72.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0f5e363a16336c5e03256c67006799da/49b285ddc24d11ef83257625007892d4/$FILE/NT_00041F72.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2010.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares. MENDES, Ana Magnólia. **A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Revista do Serviço Público. Brasília, p. 241-250, jul/set. 2009.

TAKEDA, Tatiana de Oliveira. **Diferenciando a administração direta da indireta.** 2009. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_)>. Acesso em: 15/11/16.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. Sistema de Biblioteca. Guia de normalização de trabalhos acadêmicos / Sistema de Bibliotecas. -- Fortaleza, CE, 2014. 149 p.: il.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática, os desafios e soluções.** São Paulo: Editora gente, 2006.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Ciclo PDCA. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA). Acessado em : 20/8/16.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. Sistema de Biblioteca. Guia de normalização de trabalhos acadêmicos / Sistema de Bibliotecas. -- Fortaleza, CE, 2014. 149 p.: il.