



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO –  
BRASILEIRA - UNILAB**

**PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO – PROGRAD**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA**

**CURSO DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**JANIELY GAMA DE LIMA**

**OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA**

**REDENÇÃO, CEARÁ, BRASIL**

**2020**

**JANIELY GAMA DE LIMA**

**OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA**

Monografia apresentada ao curso Bacharelado em Administração Pública Presencial pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito parcial para a aprovação do TCC II.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

**REDENÇÃO, CEARÁ, BRASIL**

**2020**

Lima, Janiely Gama de.

L696s

Os seis processos da Gestão de Pessoas no município de Palmácia / Janiely Gama de Lima. - Redenção, 2020.

54f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública - Semestral, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2020.

Orientador: Prof. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

1. Gestão de pessoas. 2. Processos da Gestão de Pessoas. 3. Administração Pública. I. Título  
CE/UF/BSP CDD 658

**JANIELY GAMA DE LIMA**

**OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA**

Monografia apresentada ao curso Bacharelado em Administração Pública Presencial pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito parcial para a aprovação do TCC II.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan (ORIENTADORA)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

---

Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

---

Prof. Dr. Luis Miguel Dias Caetano

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB

A Deus em primeiro lugar que me concebeu a vida e que nos presenteia com a sabedoria o tempo todo. Aos meus Pais que me criaram, educaram e confiaram em mim da melhor maneira que puderam. As minhas irmãs que complementam a minha vida. Aos meus professores figuras tão importantes no percurso do conhecimento. Ao meu namorado e aos meus amigos que me ajudaram e acreditaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força e presença constante em minha vida durante esse percurso e principalmente esses últimos oito meses, sem Ele eu nada seria;

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional;

As minhas irmãs, companheiras de todos os momentos e fonte de inspiração;

Ao meu namorado, Antônio Erivelton Pontes da Silva que me ajudou e me compreendeu durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores, que foram meus maiores incentivadores e sempre estiveram do meu lado, dando sua contribuição e me acompanhando em cada vitória;

A professora, Andrea Yumi Sugishita Kanikadan, pelo suporte dado no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos;

Aos meus amigos, David Mário, Renan Pontes, Edna Conrado, Sasha Kirlean e Maria Evanucia, em especial, que estão sempre ao meu lado, apoiando e contribuindo de forma direta na formação deste trabalho;

A todos os amigos e colegas que, de forma direta ou indiretamente deram sua contribuição para essa formação, o meu muito obrigada.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”.

(Provérbios 16:3)

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma tendência do mercado denominada Gestão de Pessoas, assim sendo, a monografia tem como objetivo mostrar como a Gestão de Pessoas e os seis processos são desenvolvidos e importante dentro das organizações públicas. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar o desenvolvimento da Gestão de Pessoas dentro da área da Administração Pública e uma pesquisa de campo no qual foi feito um questionário para os colaboradores que prestam serviço para a organização pública, com o objetivo de observar como os colaboradores se sentem dentro do ambiente de trabalho e constatar se os processos da Gestão de Pessoas são desenvolvidos e como são executados. Este trabalho justifica-se pelo fato da Gestão de Pessoas ser uma tendência apresentada pelo mercado atual, porém por ser uma abordagem diferenciada o papel da Gestão de Pessoas dentro desse contexto vem sofrendo algumas modificações, deixando de ser apenas um fator burocrático, para se consolidar como agente propagador de recursos humanos, que percebe o indivíduo em sua totalidade, requer um olhar empreendedor, criativo, renovador, que pense e perceba os indivíduos em outra esfera de conhecimento, que não seja apenas as normas técnicas e/ou burocrática. Para tanto faz-se necessário uma apresentação dos processos da Gestão de Pessoas existentes dentro da organização pública e uma entrevista com os colaboradores que trabalham na mesma com o objetivo de saber o que precisa ser mudado no ambiente de trabalho e nas suas ações, a partir dos resultados finais, conclui-se que gestores públicos tem que se sensibilizarem para que possam implantar a Gestão de Pessoas e os seus processos para garantir vários benefícios aos seus colaboradores, cidadãos e a própria organização pública, no qual busquem a humanização do ambiente de trabalho, a qualidade no atendimento, conforto e segurança e principalmente o desenvolvimento das pessoas. Desse modo, pode-se chegar a uma conclusão de que os processos da Gestão de Pessoas irão desenvolver um clima organizacional mais humanizado, minimizando a insatisfação de seus colaboradores.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas. Processos da Gestão de Pessoas. Administração Pública.



## **ABSTRACT**

This paper introduces a market trend called People Management, therefore, the paper aims to show how People Management and the six processes are developed and important within public organizations. A bibliographic research was carried out with the objective of identifying the development of People Management within the Public Administration and a field survey in which a questionnaire was made for employees who provide services to the public organization, with the objective of observing how employees feel inside the work environment and see if the People Management processes are developed and how they are executed. This work is justified by the fact that People Management is a trend presented by the current market, but because it is a different approach, the role of People Management within this context has undergone some modifications, ceasing to be just a bureaucratic factor, to consolidate itself as a human resources agent, which perceives the individual in its entirety, it requires an entrepreneurial, creative, renewing look, which thinks and perceives individuals in another sphere of knowledge, other than just technical and / or bureaucratic norms. Because of that, it is necessary to introduce the People Management processes existing within the public organization and an interview with the employees who work there with the objective of knowing what needs to be changed in the work environment and in their actions. As the final results, it is concluded that public managers have to be sensitized so that they can implement People Management and its processes to guarantee various benefits to its employees, citizens and the public organization itself, in which they seek the humanization of the work environment, the quality of service, comfort and safety and especially the development of people. By this way, it can be concluded that the People Management processes will develop a humanized organizational climate, minimizing the dissatisfaction of its employees.

**Keywords:** People Management. People Management Processes. Public administration.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Há quanto tempo atua no setor?.....	37
Gráfico 2. Quantas pessoas atuam no setor que você trabalha (contando com você)? .....	38
Gráfico 3. O seu líder visa uma relação de parceria (líder/colaborador)?.....	39
Gráfico 3.1. Caso afirmativo, de que forma acontece essa parceria?.....	40
Gráfico 4. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de agregar pessoas/talentos?.....	41
Gráfico 5. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de recompensar pessoas/talentos?.....	42
Gráfico 6. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de aplicar pessoas?.....	43
Gráfico 7. Assinale quais as ferramentas são utilizadas no processo de desenvolver pessoas?.....	44
Gráfico 8. Quais ferramentas são utilizadas no processo de manter pessoas?.....	45
Gráfico 9. Quais ferramentas são utilizadas no processo de monitorar pessoas?.....	46

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. CONCEITO DE GESTÃO PESSOAS .....</b>	<b>15</b>
2.1. Gestão de Pessoas no setor público.....	17
<b>3. OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>21</b>
<b>4. OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>26</b>
4.1. Agregando Pessoas.....	27
4.2. Aplicando Pessoas.....	28
4.3. Recompensando Pessoas.....	30
4.4. Desenvolvendo pessoas.....	31
4.5. Mantendo Pessoas.....	32
4.6. Monitorando Pessoas.....	34
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema de pesquisa: Os seis processos da Gestão de Pessoas no município de Palmácia.

As organizações públicas estão implantando dentro de sua administração a Gestão de Pessoas, que tem como objetivo mudar o comportamento tanto das pessoas como o do líder e melhorar o clima organizacional dentro das organizações, assim, tornando o ambiente mais harmônico entre seus colaboradores, motivando-os para alcançar as metas estabelecidas. Que os gestores/administradores possam ver seus colaboradores não apenas como meras pessoas, mas sim como um talento capaz de mudar vidas e ajudar a organização com os seus conhecimentos.

Nesse sentido, este trabalho tem como problema de pesquisa explicar como a Gestão de Pessoas e os seis processos são desenvolvidos dentro das organizações públicas e qual a sua importância para a organização, para os colaboradores e para os líderes, visto que, se o gestor público não se preocupa com os seus colaboradores, não os motiva e nem atendem as suas necessidades, os gestores tendem a inovar, buscar por mudanças, como implantar a Gestão de Pessoas dentro da Administração Pública.

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, conseqüentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados da empresa. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização (OLIVEIRA, 2013, p. 43).

A partir dessa mudança deve-se inserir a Gestão de Pessoas dentro da área da Administração Pública, é necessário que os gestores sensibilizem-se e conscientizem-se que a Gestão de Pessoas traz benefícios para a organização, visto que, ela irá ter um diferencial imprescindível no seu corpo de colaboradores e administradores, estes irão viver em um ambiente saudável, visando o bem-estar de todos e ainda irão alcançar melhores resultados para a organização, superando as expectativas e exigências de seus colaboradores, essas mudanças cabe ao gestor saber desenvolver as competências necessárias para motivar e perceber melhorias para dentro da sua organização.

Se as organizações públicas implantarem a Gestão de Pessoas elas irão desenvolver um clima organizacional mais humanizado, haja vista que, agregando os seis processos da Gestão de Pessoas poderá minimizar a insatisfação de seus colaboradores, tornar-se e criando-se um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório, através do conforto, segurança, incentivo e remuneração, desde modo, os colaboradores irão desenvolver melhor suas funções, onde a organização irá preocupar-se em desenvolver seus colaboradores, fazendo com que eles saibam lidar com o cliente/cidadão, haja visto que, estes além de procurar por informações buscam pelo um atendimento de qualidade, por respostas, estão sempre atrás dos seus direitos e melhorias para a sociedade, procuram também por um ambiente humanizado e alegre que possa transmitir confiança e segurança, os cidadãos estão cada vez mais exigentes, sendo assim, é preciso ter pessoas eficientes e eficazes dentro das organizações para que possam atender as necessidades destes e para isso é necessário que os colaboradores estejam em boas condições para dá o seu melhor desempenho dentro da organização e para os cidadãos.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar como a Gestão de Pessoas e os seis processos são desenvolvidos e importante dentro das organizações públicas, além disso identificar como a Gestão de Pessoas pode se tornar o diferencial competitivo das organizações públicas, a final o setor público tem que competir para trazer satisfação para os seus clientes/cidadão e compreender as formas que a gestão de pessoas possui para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, motivando-as cada vez mais para conseguirem melhores resultados, quer organização, quer colaboradores.

O motivo de desenvolver essa pesquisa dá-se pelo fato da busca em conhecer e observar se os processos da Gestão de Pessoas estão inseridos dentro da Administração Pública. Sendo assim, este trabalho justifica-se pelo fato de esta ser uma tendência apresentada pelo mercado atual, porém por ser uma abordagem diferenciada o papel da Gestão de Pessoas dentro desse contexto vem sofrendo algumas modificações, deixando de ser apenas um fator burocrático, para se consolidar como agente propagador de recursos humanos, que percebe o indivíduo em sua totalidade, requer um olhar empreendedor, criativo, renovador, que pense e perceba os indivíduos em outra esfera de conhecimento, que não seja apenas as normas técnicas e/ou burocrática.

Posto isto, é importante também que dentro da organização pública haja uma comunicação entre gestor/ colaborador/ cidadão, para que assim a organização possa desempenhar o seu papel de forma eficiente, na qual supere as expectativas de todos, gerando bem-estar e vivenciando em um ambiente democrático, onde todos possam participar e ajudar

na tomada de decisão, visando um trabalho em equipe, que todos se ajudem e busquem pelo o mesmo objetivo, um diferencial imprescindível para a organização e para seus colaboradores.

Portanto, os gestores tem que sensibilizar-se e conscientizar-se que a Gestão de Pessoas é de fundamental importância dentro do âmbito da Administração Pública, visto que, a Gestão de Pessoas constituem requisitos para o fortalecimento institucional e público, em aspectos relacionados aos níveis de satisfação de seus colaboradores, estímulo à capacitação e envolvimento na realização de atividades, e tende a interferir de forma direta nos níveis de eficiência e eficácia na Administração Pública, gerando satisfação e atendendo as necessidades de todos que fazem parte da mesma.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2. CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas ajuda a potencializar os desempenhos das pessoas, assim, ela procura motivá-las, desenvolvê-las e satisfazê-las para exercerem suas atividades com empenho e alto desempenho, individualmente ou em equipes, pois, se a organização focar em primeiro lugar no seu colaborador logo terá bons resultados e lucro.

Conforme Chiavenato (2010, p. 8): a Gestão de Pessoas 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.

Desta forma, percebe-se a necessidade de o gestor público desenvolver a Gestão de Pessoas dentro das instituições públicas para que seus colaboradores/servidores públicos possam viver em um ambiente favorável para que tenham motivação para desenvolverem o seu aprendizado e executar da melhor forma possível suas atividades, visto que, o clima induz no comportamento de seus colaboradores podendo ser comportamentos de satisfação ou insatisfação. As pessoas que se sentem satisfeitas no seu ambiente de trabalho tendem a ter melhor desempenho em suas atividades, melhora seu humor e trabalham sempre pensando no bem pessoal e da empresa. Porém se em uma organização as pessoas não estão satisfeitas, elas tendem a produzir menos e a organização poderá perder créditos comparadas as outras organizações.

A Gestão de Pessoas vai depender de todos os fatores que interferem no ambiente externo e interno que existem dentro de um ambiente de trabalho e principalmente da relação entre o estilo de gestão do líder e a gestão de pessoas, haja visto que, o liderar não é apenas o “mandar fazer”, vai muito além, liderar é capacitar pessoas, mostrar para elas que são capazes de serem e fazerem o que quiser, basta ter vontade, é influenciar sua equipe a desenvolver suas atividades de boa vontade, incentivando para que eles busquem pelo um objetivo em comum, o crescimento da organização e o seu crescimento pessoal e responsável.

Para Chiavenato (2007, p.296), “a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao seu redor”.

De acordo com a citação de Chiavenato percebe-se que a motivação está relacionada com o conhecimento, pois o colaborador pode perceber se a organização valoriza o seu conhecimento e assim esteja disposta a desenvolver mais ainda este conhecimento, motive-os para que possam produzir de forma eficaz e eficiente.

Além disso, o gestor público tem que se sensibilizar em transformar as instituições públicas em um ambiente saudável, aconchegante, comunicativo, tranquilo e harmônico para que tanto os gestores como os colaboradores possam progredir com o seu aprendizado, com isto, logo terá bons resultados e os seus serviços serão reconhecidos pelos cidadãos/cliente.

Deste modo, a implantação do departamento de Gestão de Pessoas dentro das organizações é responsável pelo comportamento organizacional, onde tem o objetivo de satisfazer e suprir as necessidades dos colaboradores e da organização, pois, é fundamental que toda organização passe a ver os seus colaboradores não apenas como meras pessoas ou como engrenagens, mas sim como pessoas talentosas, capazes de transformar a organização em um ambiente eficaz e eficiente, conquistando melhores resultados.

No entanto, a Gestão de Pessoas constitui requisitos para o fortalecimento institucional, em aspectos relacionados aos níveis de satisfação dos colaboradores, estimulando à capacitação e envolvimento na realização de atividades, e tende a interferir de forma direta nos níveis de eficiência e eficácia, gerando satisfação e atendendo as necessidades de todos que fazem parte da mesma.

Sabe-se que toda organização depende de pessoas para o bom funcionamento, ou seja, é necessário ter esforço individual ou coletivo para conseguir alcançar todos os objetivos da organização, assim sendo, o nível individual estuda o indivíduo, suas expectativas, motivações, habilidades, atitudes, talento e sua competência, já o nível coletivo estuda a formação/união de equipes, a cooperação entre eles, a comunicação, a interação e companheirismo, deste modo, percebe-se que estes níveis é capaz de identificar o perfil de cada colaborador, suas potencialidades, suas forças, fraquezas e dificuldades, assim, a organização é capaz de melhorar o seu desenvolvimento e ajudar o seu colaborador a melhorar, assim, motivando-os para exercer atividades de forma mais eficiente e eficazes.

Portanto, o comportamento organizacional de uma organização tem uma relação com a Gestão de Pessoas, pois, os dois preocupa-se com a cultura e o clima organizacional, os mesmos são capazes de sensibilizarem-se com seus colaboradores e oferecer um ambiente de trabalho



mais dinâmico para que eles se sintam bem e confiantes, satisfazendo suas necessidades e superando suas expectativas para que possam ter um desenvolvimento satisfatório para todos.

Posto isto, é importante também que dentro da organização pública haja uma comunicação entre gestor/ colaborador/ cidadãos/clientes, para que assim a organização possa desempenhar o seu papel de forma eficiente, na qual supere as expectativas de todos, gerando bem-estar e vivenciando em um ambiente democrático, onde todos possam participar e ajudar na tomada de decisão, visando um trabalho em equipe, que todos se ajudem e busquem pelo o mesmo objetivo, um diferencial imprescindível para a organização e para seus colaboradores.

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

A Gestão de Pessoas dentro do setor público é algo inovador para os gestores e para os servidores públicos, visto que, este setor e conceito de Gestão de Pessoas é mais conhecido e realizado dentro das organizações privadas, porém, viu-se a exigência de implantar esse setor dentro da organização pública, buscando uma modernização nos seus serviços, produtos, sistemas e bens para que, desta forma, todos possam trabalhar em cooperação do bem comum.

No entanto, a Administração Pública tem como objetivo garantir o bem-estar de todos os cidadãos, satisfazendo as necessidades da sociedade, sendo assim, os gestores públicos têm que trabalhar para suprir o interesse do seu público, garantindo o seus direitos e deveres, assim, zelando pelo bem comum da coletividade.

Conforme, Di Pietro, (2010, p. 44). “Administrar significa não só prestar serviço executá-lo como, igualmente, dirigir, governar, exercer à vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo.”

Tendo como base a citação acima nota-se que, administrar não é apenas prestar serviço, vai muito além, haja visto que, tem que saber dirigir e liderar uma organização afim de buscar pelo o mesmo objetivo para que juntos tenham bons resultados, então, é preciso planejar e colocar em ação o programa para que se possa executar e obter os melhores resultados possíveis.

Entretanto, a Gestão de Pessoas dentro do setor público ainda se torna um desafio, pois as gestões ainda se baseiam no modelo de Administração Pública patrimonialista e burocrática, dificultando a implantação do setor de gestão de pessoas, alguns gestores ainda tem a mente

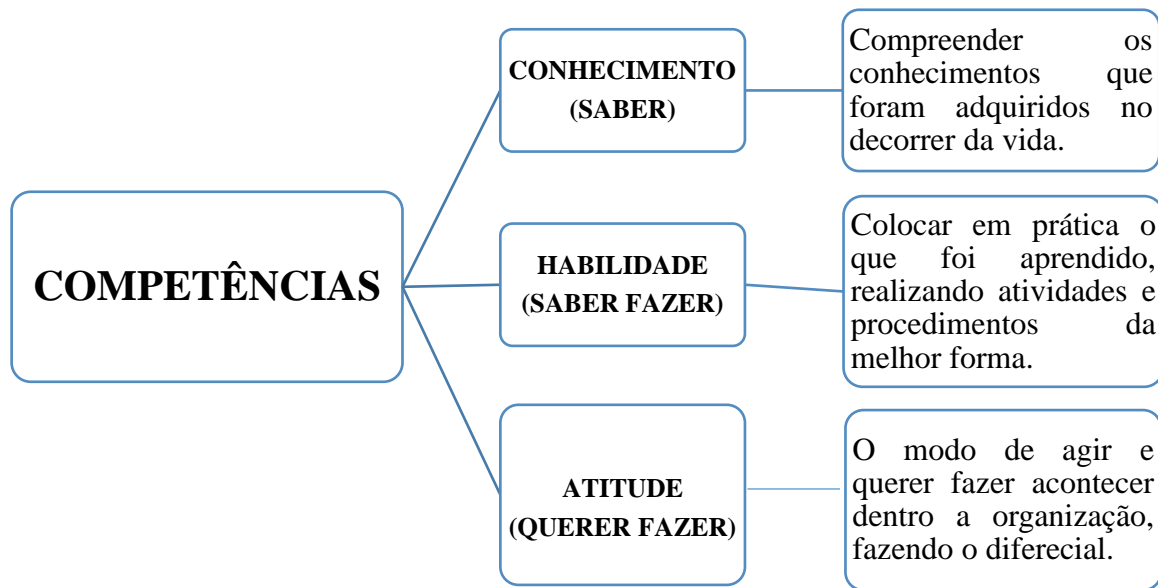
fechada e voltada para esses modelos que na verdade acaba prejudicando os resultados da organização pública.

Por sua vez algumas características do modelo patrimonialista confunde o patrimônio do Estado com o patrimônio do soberano (gestor público), onde a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse modelo de administrar, tendo em vista que, as pessoas mais próximas ou da mesma família são as mesmas que ocupam cargos de confiança.

Deste modo, seguindo com o mesmo raciocínio, o modelo Burocrático surge para combater a corrupção e o nepotismo, visando especialização da Administração e profissionalização, para que as pessoas ocupem cargos de acordo com a sua capacidade e qualificação para que juntos alcancem o mesmo objetivo.

Contudo, o modelo da Administração Gerencial surgiu para atender a necessidade da sociedade (cliente), haja visto que, não bastava o gestor público focar apenas em executar suas ações, mas teria que focar também na população, nos usuários dos serviços públicos para superar suas expectativas e visar uma administração eficiente, eficaz e efetiva nos seus serviços e bens públicos, para mais a Administração Pública tem que competir e tratar seus clientes como se fossem de uma administração privada para que desta forma possam conseguir melhores resultados e atendam a necessidade do bem coletivo.

Posto isto, o setor de Gestão de Pessoas tem uma importância dentro do setor público, visto que, quando os gestores passarem a ver seus colaboradores como talentos de sua organização terão um ambiente de trabalho humanizado e pessoas incentivadas a darem o seu melhor na execução de suas tarefas, para isto, os gestores públicos deveriam usar a ferramenta CHA (Conhecimento, habilidade e atitude) para avaliar seus colaboradores e identificar suas competências, comportamento e desenvolvimento dentro da organização, a seguir a explicação do CHA dentro da organização.



Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 185):

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (Fleury e Fleury, 2001, p. 185).

Portanto, a competência que as pessoas carregam dentro de si, “sua bagagem” são conhecimentos, habilidades e atitudes que permite as mesmas desempenhar suas atividades de uma forma que traga benefícios para todos, sendo necessário ter jogo de cintura para enfrentar todas as responsabilidades que irão aparecer e ter um bom comportamento perante as situações do dia a dia, porém, a competência de cada colaborador deve ser trabalhada, o líder tem que incentivar e deixá-los ter autonomia e participação nas tomadas de decisões, visto que, quando a organização no todo trabalham em equipe e cooperam para o bem da organização terá objetivos alcançados e satisfatórios.

Por fim, é capaz perceber que a Gestão de Pessoas e a Gestão por Competências estão intimamente ligados, pois, visam desenvolver as competências dos colaboradores, uma vez que, as pessoas não chegam dentro de uma organização sabendo de tudo, é necessário desenvolver e capacitar para melhor executar as atividades e tornar a organização inovadora e competitiva,

podendo trazer mais benefícios para a organização, como por exemplo: incentivo profissional, ambiente dinâmico, aumento na produtividade, valorização do colaborador, entre outros.

Conforme Fiorelli (2000, p. 112, 113):

A pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações. **(Fiorelli, 2000, p. 112, 113).**

Com isto, as pessoas trazem juto consigo tudo o que foi aprendido e colocado em prática no decorrer da sua vida, elas modificam as organizações trazendo novos comportamentos, agindo de outra forma, que ora pode ser benéfico, ora pode ser maléfico, contudo, as organizações carregam um misto de aprendizagem, todos os dias elas aprendem e passa seus conhecimentos para seus colaboradores.

Para Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Portanto, a Gestão de Pessoas dentro do setor público faz e poderá fazer uma grande diferença, haja visto que, este setor usa de diversas ferramentas e recursos para trabalhar, desenvolver os seus colaboradores dentro da organização para que juntos, em cooperação busquem pelas as mesmas metas e satisfaçam suas necessidades, para isto, é necessário sempre treinamento para que possam se qualificar mais e agregar mais valores para toda a organização.

### 3. OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Os processos da Gestão de Pessoas trazem para a organização um diferencial, no qual é uma ferramenta que ajuda a melhorar o ambiente de trabalho, visto que, o talento da organização são as pessoas, são elas as responsáveis por alcançar os objetivos da empresa, colocando em prática todo o seu conhecimento, habilidade e atitude para que assim todos juntos possam ter e oferecer um serviço/produto eficiente e eficaz, sendo assim, os processos auxiliam as organizações para incentivar os colaboradores a trabalharem em equipe e em um ambiente de trabalho tranquilo e aconchegante para assim conseguir alcançar os objetivos da organização e também os objetivos individuais.

De acordo com, Chiavenato (2010, p. 15 e 16) os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

1. *Processos de Agregar Pessoas:* são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominadas processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
2. *Processos de Aplicar Pessoas:* são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
3. *Processos de Recompensar Pessoas:* são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
4. *Processo de Desenvolver Pessoas:* são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
5. *Processos de Manter Pessoas:* são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;

6. *Processos de Monitorar Pessoas:* são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (Chiavenato, 2010, p. 15 e 16).

No entanto, nota-se que os processos dentro de uma organização trazem todo o diferencial, haja visto que, os seis processos trabalham juntos para que os colaboradores e a organizam possam alcançar os objetivos individuais e também organizacional, afim de tornar a execução das atividades mais eficazes e eficientes, focando principalmente na cooperação de todos que fazem parte e são os talentos da organização.

De acordo com os seis processos, é notório que são um conjunto de processos dinâmicos e interativos que visam as funções básicas da administração o PODC (planejamento, organização, direcionamento e controle), diante disso, os processos tem características fundamentais e processos para melhorar o funcionamento de uma organização:

1. **Agregar Pessoas:** busca por recrutar e selecionar pessoas que possam contribuir de forma positiva para a organização, afim de suprir as necessidades da organização, ajudando a melhorar os resultados e chegar até o sucesso.

2. **Aplicar Pessoas:** este processo desenha como as atividades serão feitas na organização, o líder tem o papel de orientar e acompanhar as atividades que serão desenvolvidas, podendo assim dar uma avaliação de desempenho depois, havendo uma boa comunicação entre eles.

3. **Recompensar Pessoas:** tem o objetivo de incentivar o colaborador, assim, superando suas expectativas e fazendo com que ele se sinta motivado e confiante a executar suas atividades de forma mais clara e objetiva, visando expectativas e resultados tanto pessoal como organizacional.

4. **Desenvolver Pessoas:** visa desenvolver mais os colaboradores, oferecendo treinamentos para aperfeiçoar melhor o seu desenvolvimento, para que eles tenham mais conhecimentos e aprendam cada vez mais, o líder tem que ter um olhar crítico para poder perceber a competência do seu colaborador para poder desenvolvê-la, deste modo, logo o funcionamento da organização irá melhorar.

5. **Manter Pessoas:** inclui as condições do ambiente de trabalho, pois, os colaboradores precisam trabalhar em ambientes que sejam tranquilos, seguros e que tenham qualidade de vida, assim sendo, o processo de manter pessoas busca por um ambiente de trabalho agradável e saudável, onde todos possam se sentir bem e acolhidos, trazendo condições psicológicas

favoráveis para melhor execução das atividades, visto que, o clima organizacional satisfatório de uma organização faz toda a diferença em um ambiente de trabalho.

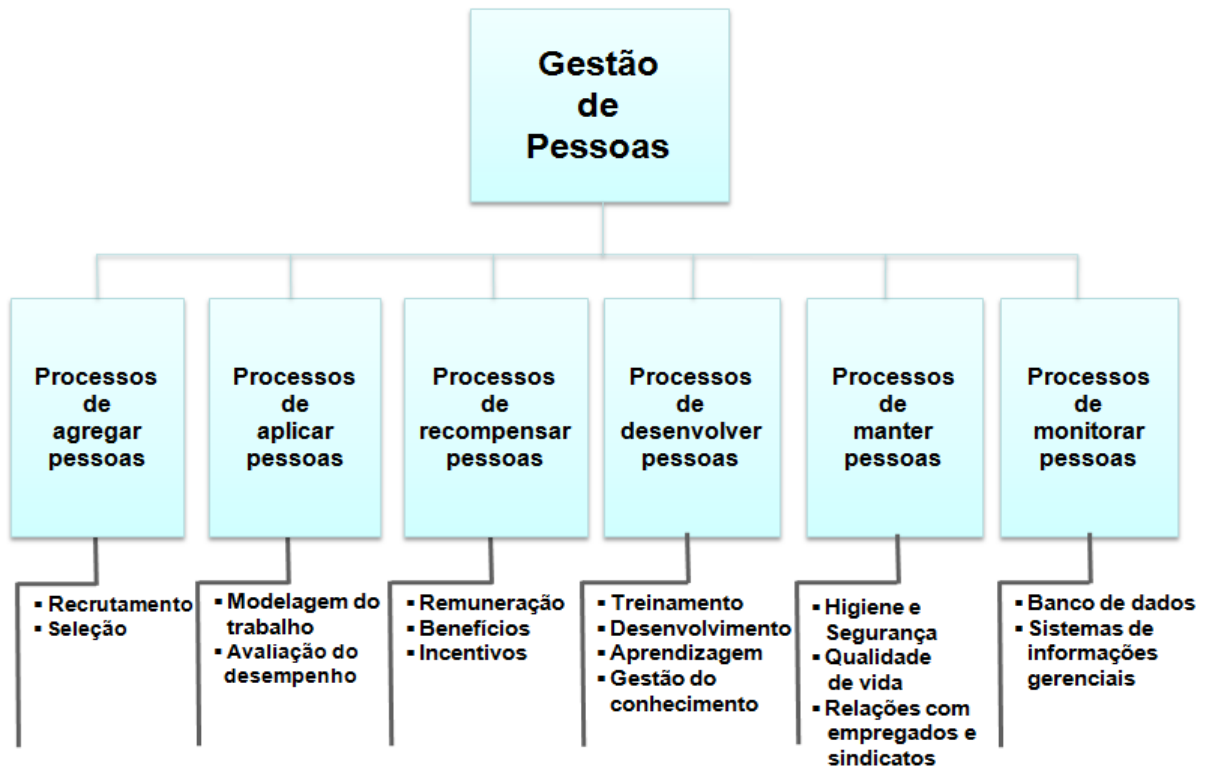
**6. Monitorar Pessoas:** são processos que orienta, acompanha e monitora os colaboradores para que desta forma possa garantir o planejamento do líder referente aos objetivos estabelecidos para serem alcançados, é um processo que tem o controle dos resultados e crescimento da organização.

Os Processos da Gestão de Pessoas ajuda a desempenhar as atividades de forma eficiente, na qual supere as expectativas de todos, visto que, os processos tem o objetivo de satisfazer e suprir as necessidades dos colaboradores e da organização, pois, uma organização que implanta a Gestão de Pessoas e desenvolve seus processos passa a ver seus colaboradores como parceiros, afim de dar o seu melhor para a organização, executando suas atividades de forma eficaz e eficiente, conquistando melhores resultados.

Posto isto, vê-se a necessidade de aplicar os processos nas organizações sejam elas públicas ou privadas, pois, os processos visam o bem-estar da equipe, um ambiente de trabalho tranquilo, onde todos possam se dar bem e se ajudar, buscando incentivar o colaborador a dar o seu melhor dentro da organização, haja visto que, o líder tem que ver o seu colaborador como parceiro, dando autonomia e flexibilidade em suas atividades. Além disso, se o líder conseguir atender os anseios de seus colaboradores, logo os resultados da organização irão melhorar, ou seja, ambos têm que trabalhar juntos para chegar ao mesmo objetivo, colhendo bons resultados.

Desta forma, os gestores/líderes não podem pensar apenas em uma organização que vise interesses que não sejam voltados para o desenvolvimento do caráter humano, sendo importante uma gestão democrática, ou seja, compartilhando as ações com toda equipe de trabalho, uma vez que, cada colaborador faz parte do ambiente organizacional, onde tem suas funções e deveres a ser inserida em sua responsabilidade no contexto que lhe é permitido.

Conforme, Chiavenato (2010, p. 15), mostra uma figura sobre os processos e principais características:



Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 15).

Portanto, os seis processos têm o papel de desenvolver os talentos/pessoas dentro de uma organização para que elas possam conviver em um ambiente que vise uma qualidade de vida adequada, que lhe proporcione direitos para que os deveres sejam realizados de uma forma leve e segura, e a organização poderá oferecer serviços e produtos de alta qualidade, tornando-diferenciado e competitivo referente as demais.

Desta forma, o gestor tem como principal papel desenvolver a gestão de pessoas dentro da organização para que seus colaboradores possam viver em um ambiente favorável e que tenham motivação para desenvolverem o seu aprendizado e mostrar todo o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) dentro da organização.

Assim sendo, a Gestão de Pessoas por competências é uma ferramenta que auxilia o líder a desenvolver melhor o seu colaborador e as suas competências, dando treinamento para que ele possa se sentir mais valorizado pela a organização e que seja capaz de vestir a camisa da organização e se orgulha por trabalhar em uma empresa que visa o bem-estar e o crescimento profissional dos mesmos, além do mais a organização irá traçar melhor o seu plano de execução e os seus objetivos estratégicos.



Por isso, para o gestor faz-se necessária uma tomada de decisão para desenvolver as habilidades de seu pessoal, procurando sempre os tratar como atores/talentos do processo, e não como meros comandados, porém, para que isto funcione, o gestor precisa transformar a organização em um ambiente agradável, onde as regras sejam vistas não como meras imposições de um comandante para com seus subalternos, mas, como um elemento necessário para a organização e melhor andamento do ambiente.

#### 4. OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Analisando o cenário em que as organizações públicas seguem, percebe-se que as mesmas estão buscando por mudanças, afim de buscar pela qualificação nos seus serviços, porém, para se obter um serviço de qualidade é necessário que a sua mão de obra também seja qualificada, ou seja, é importante que as pessoas (talentos) da organização sejam qualificadas, que tenham habilidade, conhecimento e atitude que favoreça o clima da organização, que sejam capazes de transformar o ambiente de trabalho mais produtivo e competitivo.

De fato, essa busca por mudanças faz com que os gestores públicos notem que as pessoas são os agentes que fazem a organização obter sucesso e ter uma boa imagem, posto isto, o líder percebe que o capital intelectual e principalmente a valorização dos seus colaboradores faz com que os mesmos se sintam seguros e satisfeitos a darem o seu melhor dentro da organização, visto que, são eles os agentes que gerenciam a organização, são eles que são capazes de desenvolverem todos os processos, assim sendo, é preciso que o gestor público saiba gerir pessoas, saiba aproveitar e aperfeiçoar os seus talentos para que possa ter um serviço/bem/produto de qualidade, que mostre eficiência e eficácia.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 406):

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. (CHIAVENATO, 2010, p. 406)

Diante disso, vê-se que as organizações precisam mudar, haja visto que, o mundo está em constante transformação, cada vez mais globalizado e com inovações tecnológicas que fazem com que todos busquem por mudanças, em querer aprender mais, tanto as pessoas como as organizações têm que se adaptar as mudanças, sem falar que isso ajuda no processo de flexibilidade e agilidade, principalmente em satisfazer as necessidades de seus clientes e tornar a organização competitiva e inovadora.

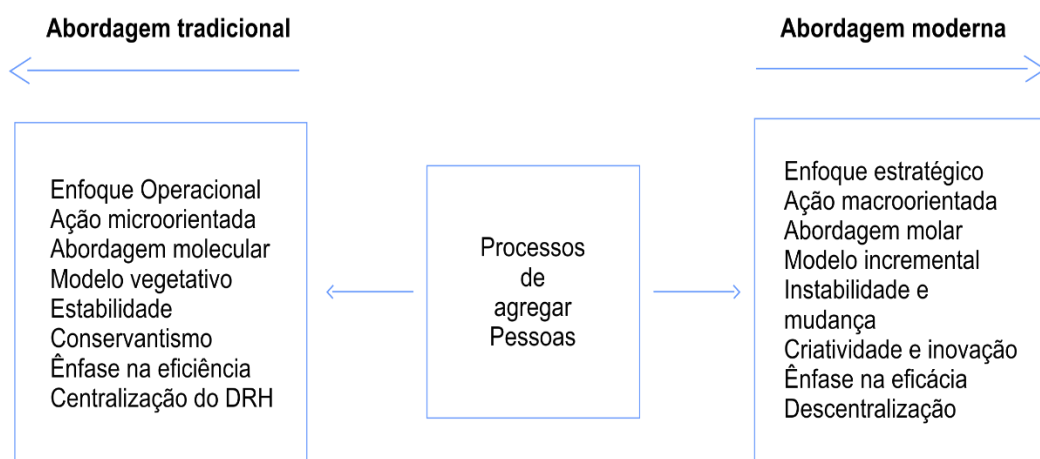
#### 4.1. Agregando Pessoas

Os processos de agregar pessoas fazem com que a organização perceba qual o profissional que ela quer que faça parte do capital intelectual da organização, na qual possam notar as características fundamentais e humanas que cada pessoa pode trazer para dentro da organização, no qual traga melhores resultados.

Segundo Chiavenato, (2010, p. 100) define os PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS como: Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam a porta de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização.

Assim sendo, este processo ajuda a organização e tanto as pessoas a uma escolha recíproca, visto que, a organização procura por um profissional de qualidade, que apresente características que se encaixe no perfil do cargo, do mesmo modo, o candidato a se escrever no cargo logo se encaixa no perfil.

No entanto, os processos de agregar pessoas buscam por talentos que possam contribuir de forma responsável dentro da organização, que seja uma pessoa qualificada e que principalmente tenha conhecimento, habilidade e atitude para atuar de forma eficiente dentro da organização, que tenham competência para ajudar a melhorar os resultados.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 101)**

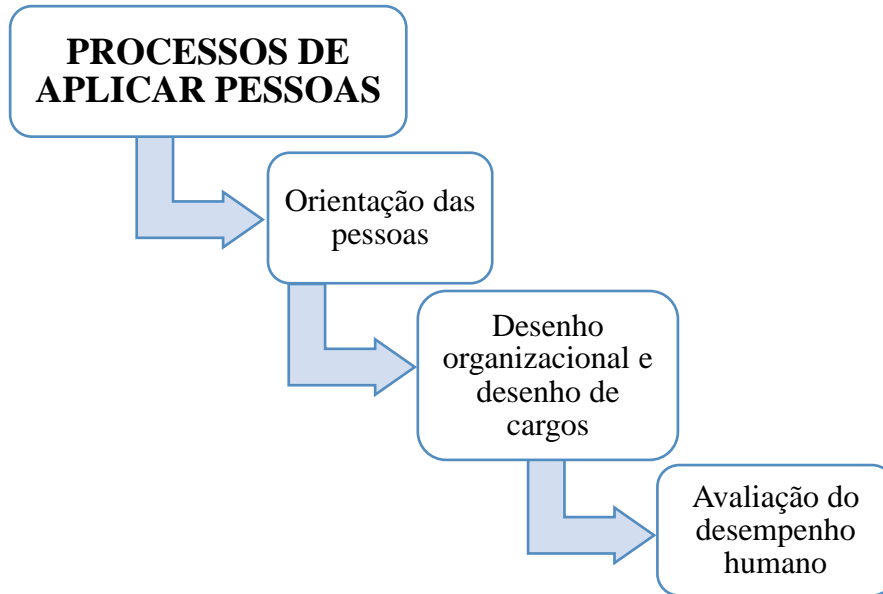
Conforme Chiavenato, as organizações podem seguir duas abordagens de agregar pessoas: a tradicional e a moderna, dessa maneira, observa-se que dentro da Administração Pública os gestores ainda optam pela a abordagem tradicional, onde os processos de agregar pessoas acontecem de uma forma burocrática, pois, as pessoas tem que obedecer às regras e as rotinas estabelecidas, eles procuram por pessoas que ocupem a vaga e que tudo permaneça como era antes, tornando o ambiente de trabalho mais complexo e difícil de desenvolver as atividades.

Na Administração Pública o processo de agregar pessoas acontece por meio de concurso público, indicação ou por contratação pública de pessoal, nas prefeituras a contratação é feita através de uma seleção de entrevista, juntamente com provas de conhecimento sobre a área, assim, o processo de agregar pessoas na Administração Pública é mais complexo e burocrático, ou seja, tornando o processo limitado, sendo que os gestores públicos poderiam visar outras formas de recrutamento e seleção para deixar o processo mais flexível, sem falar que deixaria de existir também o patrimonialismo, pois, como há indicações de algumas pessoas para os cargos as vezes acaba acontecendo nepotismo, onde alguns tem mais benefícios do que os outros, usando a influência que tem.

Entretanto, sabe-se que é necessário fazer uma análise para saber quem são as pessoas que tem as determinadas características exigidas pela a organização, haja visto que, o mercado de trabalho busca por pessoas qualificadas, que sejam capazes de desenvolver as atividades de forma proativa, mas, para isso é preciso que seja feito um recrutamento ou uma seleção para trazer para dentro da organização o perfil ideal para o cargo estabelecido.

#### **4.2.Aplicando Pessoas**

Os processos de aplicar pessoas acontecem dentro das organizações de forma a ajudar e orientar as pessoas/colaboradores a realizarem e desenvolverem melhor suas atividades, o líder tem que se fazer presente e dar um retorno e uma avaliação do desempenho de cada um, ou seja, cabe ao líder separar os cargos e as pessoas que tem as competências certas para desenvolver as atividades de forma eficiente e eficaz, além disso, ele também é responsável em desenhar a estrutura e atividades para melhor entendimento dos colaboradores, visto que, todos esses processos irão ajudar e facilitar na hora da realização da atividade.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 169)**

Posto isto, as organizações precisam de pessoas para que as atividades sejam desenvolvidas, mas, para isso é preciso que o líder oriente na realização das atividades e que haja uma comunicação entre ambos, que eles avaliem o desempenho de cada colaborador para melhores resultados para que assim juntos, trabalhando em equipe possam resolver os problemas que aparecem no dia a dia da organização.

Na Administração Pública esse processo é bem burocrático e rudimentar, haja visto que, os colaboradores executam suas atividades de acordo com o que foi estabelecido, seguindo uma rotina, fazendo com que os colaboradores sigam as regras e façam apenas atividades que foram determinadas, assim, não acontece mudanças, as atividades das pessoas são sempre as mesmas e conservadas daquela maneira.

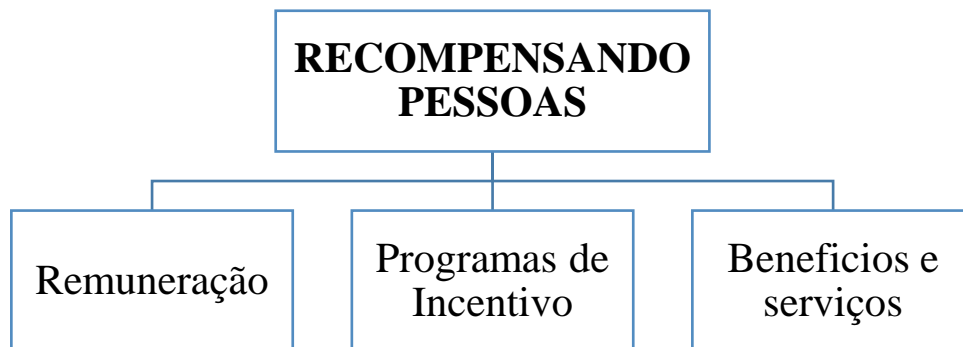
Entretanto, é necessário que os gestores públicos visem os processos de aplicar pessoas em um modelo sofisticado, flexível e adaptável para que os colaboradores se sintam bem e capazes em atingir as metas estabelecidas, sem falar que eles teriam mais liberdade nas tomadas de decisões e em escolher as suas atividades a serem desenvolvidas, mas obedecendo as regras e normas estabelecidas pela a organização.

### 4.3. Recompensado Pessoas

Os processos de Recompensar Pessoas estão ligados com o reconhecimento dos colaboradores, pois, a organização e o líder tem que ver as pessoas que trabalham lá dentro como parceiras, pessoas que estão diariamente dando o seu melhor para alcançar os objetivos estabelecidos por eles, mas, para isso é preciso que os colaboradores sejam recompensados e reconhecidos para que se sintam seguros e confiantes, que percebam que o seu trabalho e as suas competências fazem da organização a melhor e a mais competitiva.

Segundo Chiavenato (2010, p. 274): Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Posto isto, percebe que as organizações não podem está focada apenas para os resultados, porém, que deve se preocupara em satisfazer as necessidades individuais dos seus colaboradores, haja visto que, se o colaborador não está satisfeito e não está sendo incentivado pelo o líder logo ele irá se sentir inseguro em executar suas atividades, para isso, é fundamental que haja reconhecimento do seu trabalho, que tenha comunicação para melhorar a convivência e resolver os conflitos.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 274)**

É de suma importância que as organizações públicas visem os processos de recompensar pessoas para que assim os servidores públicos se sintam satisfeitos e reconhecidos dentro das organizações públicas, porém, a gestão pública ainda segue uma abordagem tradicional onde as pessoas são recompensadas sem levar em conta a sua individualidade e os seus desempenhos,

seguindo padrões e regras, muitas vezes é fundamentada pelo o tempo, mas, o certo é pelo desempenho.

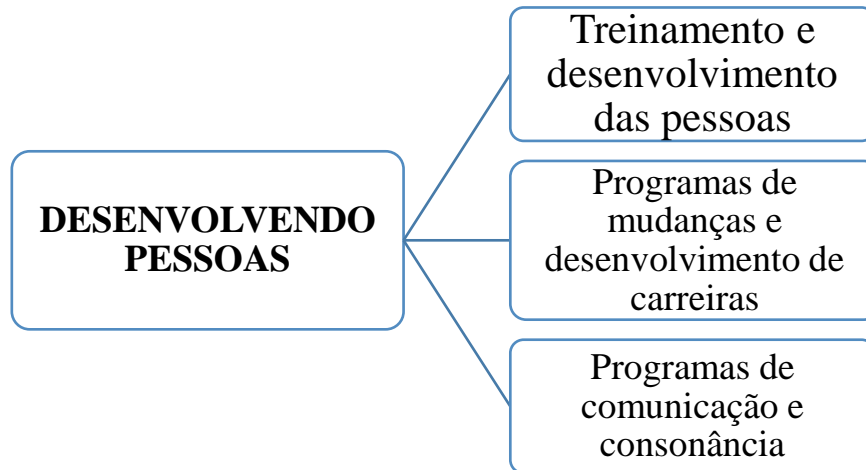
Por fim, os processos de recompensar pessoas têm um peso maior, visto que, é o processo responsável em motivar o colaborador e em oferecer uma qualidade de vida no trabalho para que ele possa se sentir seguro e que veja oportunidades de crescer e fazer com que a organização possa crescer juntamente, deste modo, o colaborador tem que sentir orgulho de fazer parte da organização, que seja capaz de vestir e honrar a camisa da mesma, pois, se uma organização trata bem e satisfaz o seu colaborador logo ele terá orgulho e sentirá orgulhoso e incentivado a dar o seu melhor.

#### **4.4. Desenvolvendo Pessoas**

Os processos de Desenvolver Pessoas significam que a organização está cuidando e desenvolvendo o seu colaborador, fazendo com que ele note que são as peças fundamentais do quebra cabeça, pois, toda organização precisa de pessoas para funcionar e são essas pessoas que são capazes de dar o seu melhor e de transformar a organização em um ambiente de sucesso, competitivo e diferencial.

Por conseguinte, as organizações precisam inovar e mudar constantemente, mas, é preciso que as pessoas/colaboradores estejam desenvolvidas e aptas para inovar e mudar, para isso, as organizações tem que desenvolver o seu pessoal, aperfeiçoar as suas competências para que eles possam dar o melhor na execução das atividades e que alcancem os objetivos da mesma.

Conforme Chiavenato (2010, p. 362): Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 362)**

É evidente que as pessoas precisam desses três estratos, tendo em vista que, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas são necessários para melhor desenvolver suas competências, tornando-as mais criativas, ágeis, eficientes e principalmente inovadora e flexível, onde facilita e ajuda a organização a chegar em melhores resultados, além disso, o desenvolvimento organizacional traz consigo a mudança organizacional, agregando mais valor para a organização, colaborador e clientes.

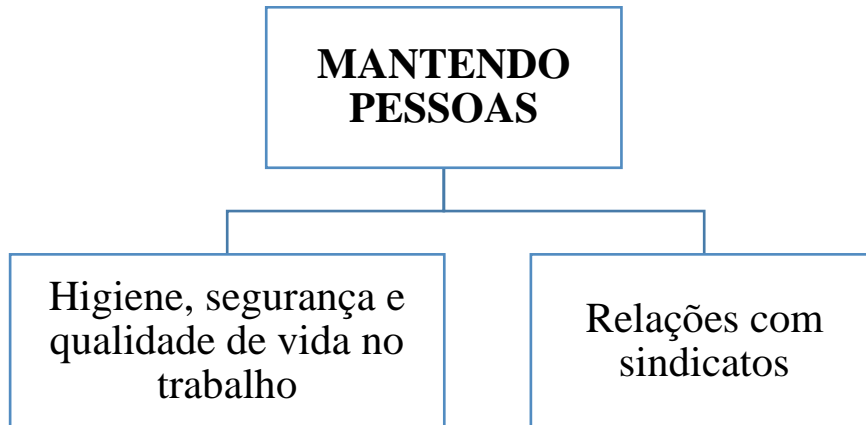
Portanto, percebe-se a necessidade de as organizações públicas desenvolver os seus colaboradores para que eles estejam preparados para realizar e colocar em prática qualquer atividade, que eles sejam pessoas flexíveis as mudanças e que inovem as suas atividades, que o gestor público note que é essencial treinar e desenvolver sempre, que eles deixem de treinar apenas quando surge alguma oportunidade ou mudança, é fundamental mudar e inovar os serviços/produto/bens e melhor ainda quando o colaborador está apto a fazer a diferença para que elas possam contribuir para os resultados da organização.

#### **4.5.Mantendo Pessoas**

Os processos de manter pessoas são de suma importância para as organizações, haja visto que, são os processos que se preocupa com o bem-estar do colaborador, com a convivência da equipe e principalmente em transformar o ambiente de trabalho em um local de tranquilidade, segurança e aconchego para proporcionar a qualidade de vida e que supere as expectativas do colaborador referente a organização.



De acordo com Chiavenato (2010, p. 436): Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a camisa.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 436)**

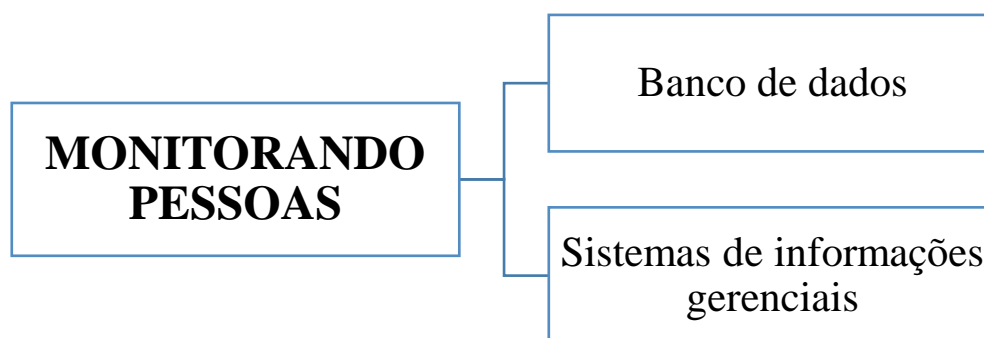
No entanto, os processos de manter pessoas são responsáveis por criar condições físicas, psicológicas e sociais para que seus colaboradores se sintam bem e confortáveis no ambiente de trabalho, sem falar que todos que trabalham na organização teria orgulho de dizer que faz parte de uma organização que visa pelo o seu bem-estar e que lhe dar segurança, sendo assim, o manter pessoas refere-se em satisfazer o colaborador de acordo com as condições ambientais que ele oferece, deste modo, todos os membros da organização seriam capaz de vestir a camisa da mesma e se orgulhar em trabalhar em um local que supera suas expectativas individuais.

Portanto, a Administração Pública e seus gestores tem que se sensibilizar em transformar suas organizações em ambientes de trabalho que visem e busquem pelo o bem-estar de todos, que perceba que o seu colaborador/servidor público precisa trabalhar em um local aconchegantes, seguro e tranquilo para que possam se empenhar mais na realização de suas atividades, que executem de forma eficiente, ainda mais, o gestor/líder iria garantir a permanencia do mesmo na sua organização, pois, todas as pessoas gostam de ser bem tratadas e de trabalhar em uma organização que supere suas expectativas, por fim, é preciso que o gestor olhe para a individualidade de cada colaborador.

#### 4.6. Monitorando Pessoas

Os processos de monitorar pessoas orientam e acompanham seus colaboradores através do seu desenvolvimento dentro da organização, estes processos ajudam o líder a ter uma facilidade em saber como anda a realização das atividades e dos resultados, visto que, o monitorar pessoas é essencial para saber melhor se os resultados e os objetivos foram traçados e realizados com clareza pelos os colaboradores.

Conforme, Chiavenato (2010, p. 498) define: Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar, e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação.



**Fonte: (Chiavenato, 2010, p. 498)**

É evidente que o monitorando pessoas ajuda o líder a ter uma relação de comunicação com os colaboradores, pois, estes processos informam aos colaboradores sobre o seu desempenho dentro da organização, para que juntos eles possam resolver os conflitos e o que não está de agrado a ambos, sem falar que o responsável por esse processo deve perceber que ele contribui bastante para chegar aos resultados pretendidos e que todos façam o seu trabalho de forma eficaz e que todos trabalhem em cooperação.

Os processos de monitorar pessoas recebem uma abordagem tradicional e moderna, a tradicional: existe uma desconfiança nas pessoas e um controle sobre seu comportamento, onde os colaboradores têm que obedecer ao que foi estabelecido; a moderna: confiança nas pessoas, flexibilidade nas escolhas e no desempenho de suas atividades.

Na Administração Pública os processos de monitorar pessoas seguem um padrão de obedecer às regras e o tempo das atividades a serem desenvolvidas, não há comunicação e nem uma avaliação/retorno das suas atividades realizadas, os colaboradores apenas executam o que está estabelecido, assim sendo, é imprescindível que os gestores públicos visem esses processos com uma ferramenta que ajuda a melhorar os resultados da organização.

## 5. METODOLOGIA

Os métodos utilizados no transcorrer desta pesquisa, que se classifica, quanto a sua finalidade, como uma Pesquisa Aplicada, teve-se como pretensão, a busca por bibliografias que pudessem sustentar a prerrogativa da referente pesquisa, sendo assim, foi utilizado o modelo dos seis processos da Gestão de Pessoas do Chiavenato para compreender as ações e o desenvolvimento da Gestão de Pessoas na organização pública de Palmácia. Por conseguinte, fez-se necessário a atuação campal para que houvesse a visualização geral do exposto.

Segundo Gil (2010, p.27), estas são pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

A pesquisa de campo foi realizada no dia 15 de janeiro de 2020 com a aplicação de um questionário feito com dez colaboradores de uma organização pública para identificar qual a percepção e como é desenvolvido os processos da Gestão de Pessoas, podendo identificar os fatores que interferem e ajudam no ambiente de trabalho, onde o público alvo, a maioria são mulheres.

Quanto as suas finalidades, a investigação abrange: 1. Estudo, debate, discussão e reflexão bibliográfica; 2. Questionários com pessoas que prestam serviço para uma organização pública; e 3. Análise de modelos que proporcionem e promovam a compreensão.

Neste caso, o público investigado foram pessoas que prestam serviços para uma organização pública para ver qual a percepção que eles têm sobre o ambiente de trabalho, sendo assim essas pessoas que foram entrevistadas foram de suma importância para o desenvolvimento retilíneo e direto desta investigação campal.

Apresenta-se, dessa forma, uma pesquisa quantitativa, atendendo a essa explanação e direcionamento, a pesquisa comportar-se-á como um breve Estudo de Caso.

Para tanto, pós todos esses levantes, faz-se necessário salientar que baseado nas respostas dos referidos entrevistados, foram construídas observações, reflexões, determinações e principalmente constatações de como os processos da Gestão de Pessoas são desenvolvidos e qual a percepção que os colaboradores têm sobre a organização pública na qual trabalham.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa de campo foi realizada no dia 15 de janeiro de 2020 com a aplicação de um questionário de nove perguntas, feito com dez colaboradores de uma organização pública no município de Palmácia, sendo aplicada em três setores: Contabilidade, Previdência e Gestão de Pessoas, haja visto que, o questionário buscava a percepção dos colaboradores com base nos processos de Gestão de Pessoas.

Em relação ao questionário sobre a percepção que os colaboradores têm sobre a organização pública, os segmentos presentes na pesquisa são: há quanto tempo atua no setor, quantas pessoas fazem parte do setor de trabalho, quais as ferramentas usadas de acordo com os seis processos (agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas), além disso, identificar se o líder tem uma parceria com os seus colaboradores, como é a relação no ambiente de trabalho, assim, a pesquisa teve o objetivo de observar como os colaboradores se sentem dentro da organização pública e constatar se os processos da Gestão de Pessoas são desenvolvidos e como são executados.

O município de Palmácia está localizado no maciço de Baturité, com uma população estimada de 13. 214 habitantes, o município se baseia no modelo Patrimonialista, onde há uma distinção entre público e privado, ainda é presente o nepotismo e a corrupção, pois, as ações dos gestores públicos não são impessoais referente as relações com os cidadãos. Além disso, os cargos de confiança são exercidos por pessoas da família ou pessoas mais próximas.

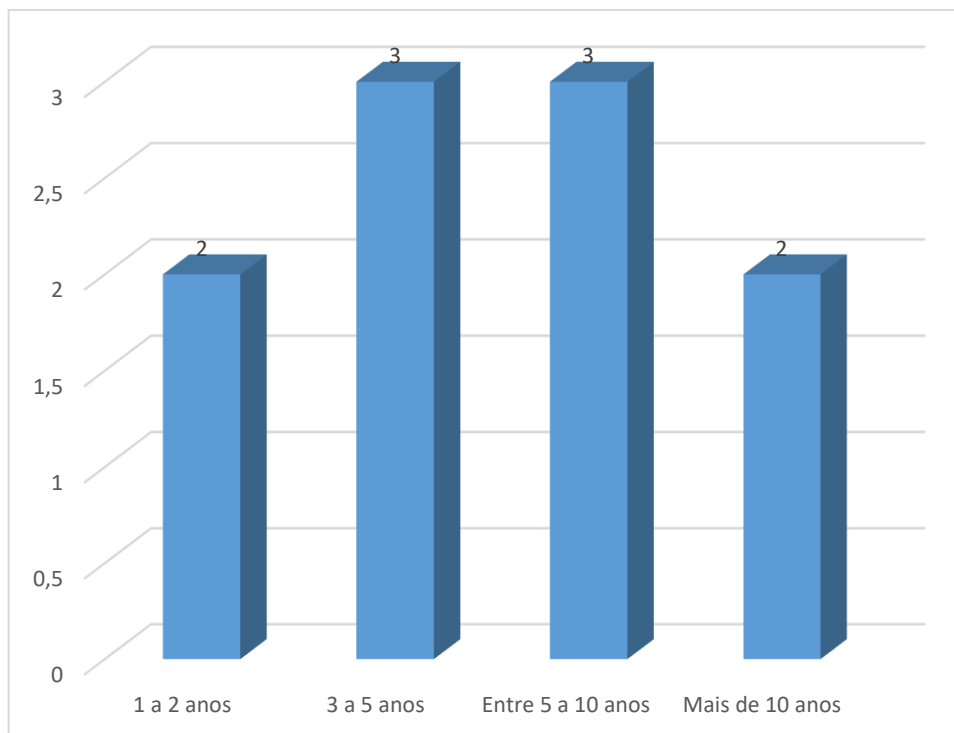
Posto isto, a Gestão de Pessoas no município referente a pesquisa aplicada acontece de forma satisfatória para os colaboradores, porém, percebe-se também que muitas ações precisam ser mudadas, alguns processos necessitam de mudanças e inovação, os processos de agregar pessoas e manter pessoas são os que precisam ser desenvolvidos melhor, pois, a visão do gestor público ainda é fechada referente a esses processos, mas, os processos de desenvolver pessoas são aplicados de forma equilibrada.

Por conseguinte, a organização pública de Palmácia visa o setor de Contabilidade como o controle do processo contábil, onde o mesmo é como uma ferramenta de estratégia de gerenciamento que busca organizar e mensurar atividades relacionadas às compras, vendas, faturamento e todas as demais atividades operacionais, tendo a missão de assegurar os ativos da empresa, gerando dados contábeis que sejam transparentes e confiáveis, o departamento de Gestão Pessoas funciona mais como departamento pessoal que se refere a uma gestão voltada para os colaboradores, gerenciando folhas de pagamentos, benefícios e questões burocráticas,

o setor da Previdência Social presta assistência aos colaboradores que se encontra em situação de incapacidade de realizar o seu trabalho habitual por motivo de doença ou acidente e também aos colaboradores que estão aposentados por tempo de serviço e idade.

De acordo com os dados do gráfico 1 tem-se como resultado:

**Gráfico 1: Há quanto tempo atua no setor?**



Este resultado do gráfico 1 mostra que dentre os dez colaboradores que foram entrevistados, dois atuam no setor de trabalho entre um 1 e 2 anos, três pessoas atuam entre 3 a 5 anos, três pessoas trabalham entre 5 a 10 anos e duas pessoas estão a mais de 10 anos no setor.

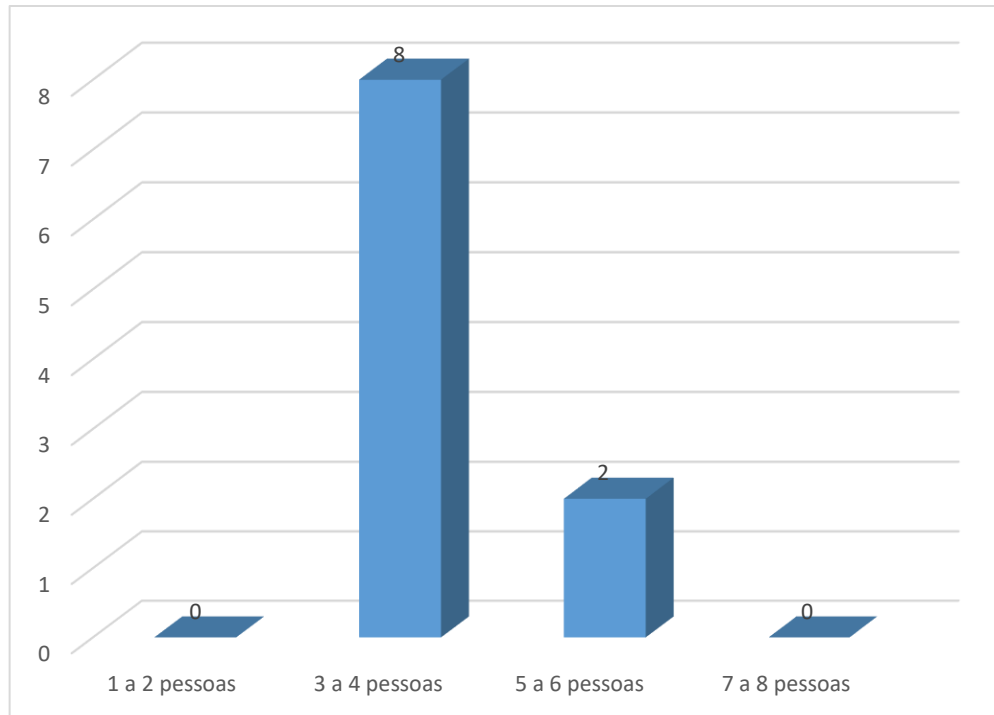
A partir dos dados, observa-se que a maioria das pessoas entrevistadas atuam no setor entre 3 a 10 anos, onde os mesmos têm uma experiência e conhecimento sobre a organização, desde modo, percebe-se que não há rotatividade, a organização pública mantém as mesmas pessoas no setor, porém, como ela segue o modelo de patrimonialismo e nepotismo isso acaba facilitando e fazendo com que seja sempre as mesmas pessoas que atuem no setor.

No entanto, a baixa rotatividade na organização tem seus pontos positivos e negativos, uma vez que, os colaboradores já estão acostumados em fazer as mesmas atividades, eles não buscam por mudanças e não inovam as suas atividades, nota-se também que algumas mudanças

acontecem apenas quando é necessário e solicitado, por outro lado, a rotatividade só deve acontecer quando houver carência em reter novos talentos em busca de inovar ideias.

Com base no gráfico 2 observa-se que:

**Gráfico 2. Quantas pessoas atuam no setor que você trabalha (contando com você)?**

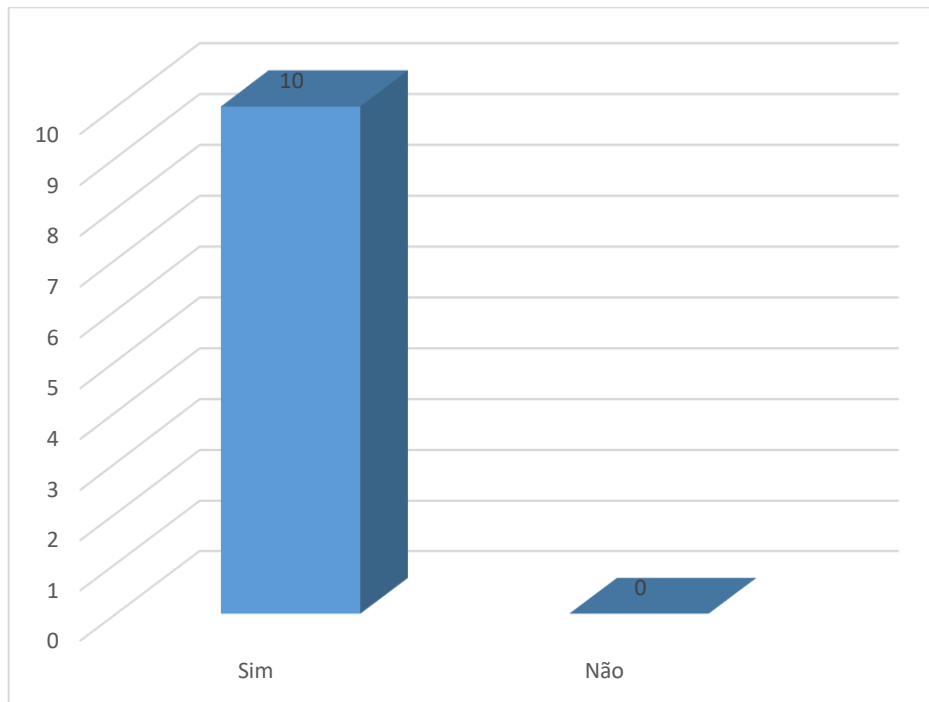


Relativo ao gráfico 2, nenhuma das pessoas entrevistadas trabalham com 1 a 2 pessoas, porém a maioria dos entrevistados, oito colaboradores trabalham juntamente com 3 a 4 pessoas, duas trabalham com 5 a 6 pessoas e nenhuma delas trabalham com 7 a 8 pessoas.

Posto isto, nota-se que são setores que trabalham com um número de pessoas adequado para uma boa realização de atividades, onde dar para fazer uma divisão que não canse e que todos executem de forma eficiente o seu desempenho, pois, se todos se ajudarem logo terão bons resultados.

De acordo com o gráfico 3, tem-se o resultado:

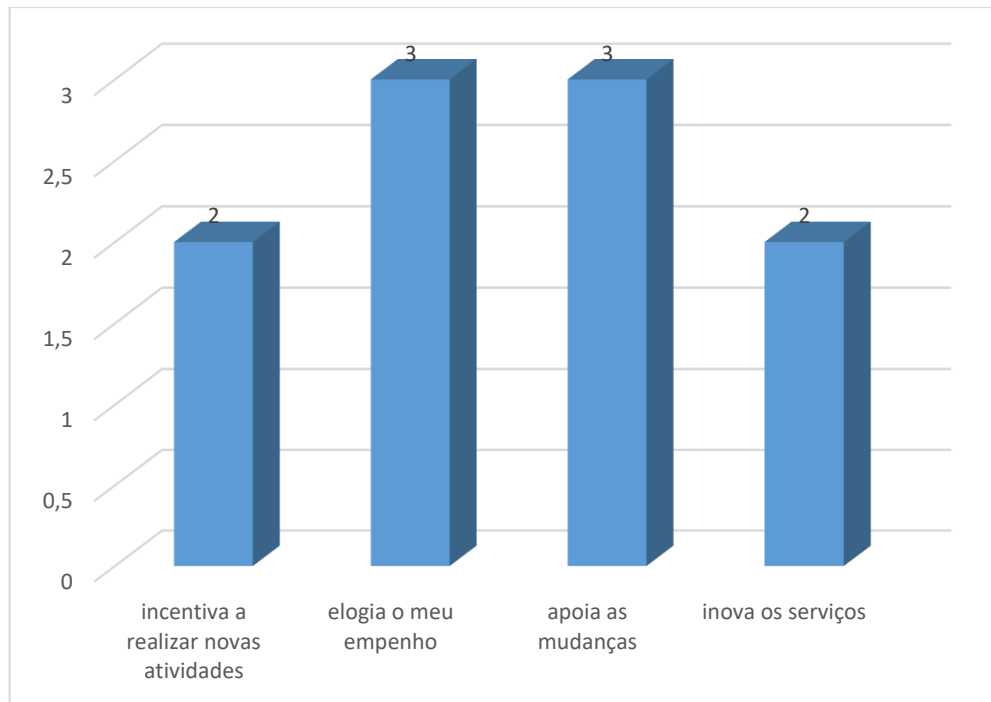
**Gráfico 3. O seu líder visa uma relação de parceria (líder/colaborador)?**



Conforme os resultados deste gráfico podem-se confirmar que os dez colaboradores responderam que o seu líder mostra e visa uma parceria com eles, ou seja, o líder guia a equipe para que ela possa desenvolver as suas competências, habilidades e atitudes de forma eficiente para que juntos tenham a capacidade de obter resultados claros e objetivos, respeitando a individualidade de cada um.

Por fim, os líderes das organizações públicas têm que ser parceiros mesmos, uma vez que, se não há parceria entre líder e colaborador logo não terá bons resultados e nem sucesso, em cooperação eles devem ter uma boa comunicação para chegarem as mesmas decisões e que construam um processo de incentivos e de despertar os seus talentos.

**Gráfico 3.1. Caso afirmativo, de que forma acontece essa parceria?**



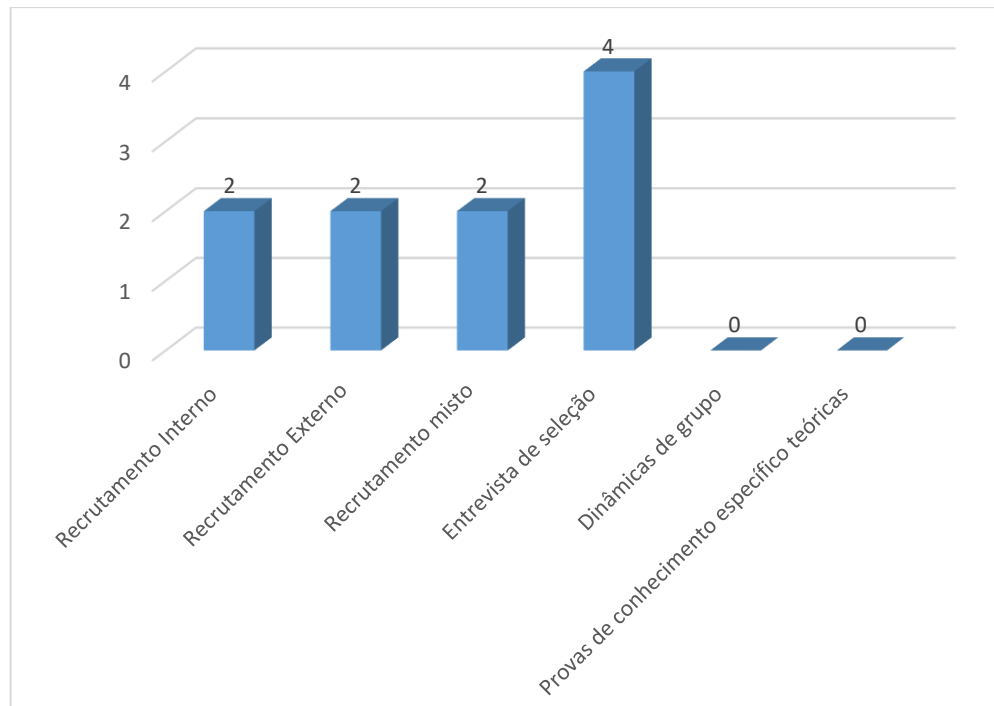
De acordo com os dados acima, dois colaboradores falaram que o líder incentiva a realizar novas atividades, três pessoas responderam que o líder elogia o seu empenho, três pessoas que apoia as mudanças e duas pessoas disseram que ele inova os serviços.

Em suma, a parceria do líder com o colaborador na organização pública acontece de forma satisfatória, pois, ambos buscam por bons resultados, para isso, há uma comunicação e influência para que possam trabalhar em cooperação para alcançar o sucesso, incentivando os seus colaboradores a inovar seus serviços e a realizar atividades, avalia o seu desempenho e elogia e principalmente apoia as mudanças que são expostas por eles.

Por fim, os gestores públicos desta organização estão passando para seus colaboradores uma autoridade baseada na confiança e respeito, onde os mesmos estão incentivando e se preocupando com os aspectos motivacionais de cada colaborador e da equipe, dando flexibilidade em algumas decisões e confiando no trabalho que é realizado, pois, o segredo de uma boa liderança é a parceria e a segurança que ele passa para o seu liderado.



**Gráfico 4. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de agregar pessoas/talentos?**



Com base nos resultados da pesquisa quatro dos colaboradores entrevistados falaram que a ferramenta mais utilizada nos processos de agregar pessoas são entrevista de seleção, duas pessoas falaram que é recrutamento interno, outras duas pessoas responderam que é recrutamento externo e mais duas disseram que acontece recrutamento misto.

Nesse sentido, nota-se que os processos de agregar pessoas dentro da organização pública estudada são desenvolvidos de forma diversificada, uma vez que, a mesma utiliza quatro ferramentas para atrair e reter talentos, porém, a mais praticada é a entrevista de seleção, ou seja, há uma seleção de pessoal, onde a organização procura a pessoa que apresenta as características desejadas, avaliando as competências necessárias para aumentar a eficiência e o desempenho humano e a eficácia nos serviços.

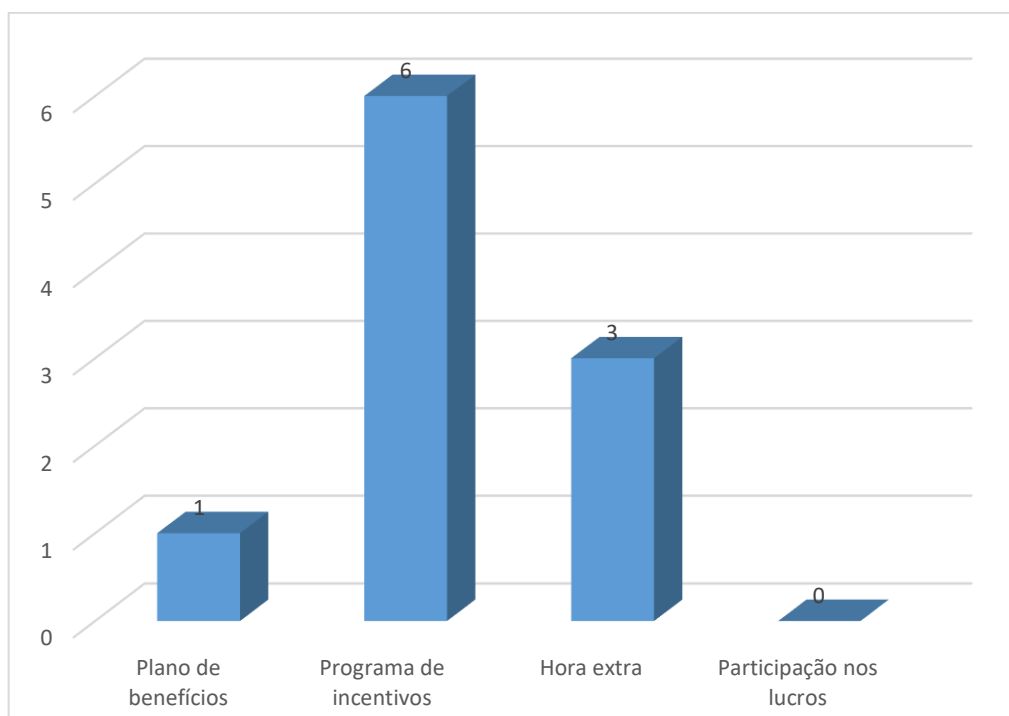
Contudo, a organização também utiliza o recrutamento interno, onde os colaboradores que já trabalham na organização são promovidos ou transferidos para desenvolver outras atividades em outro setor, este método pode ser vantajoso porque faz com que o seu colaborador se sinta motivado e também torna-o adaptável e investi no seu treinamento, aperfeiçoando suas competências, apesar disso, pode ser desvantajoso ainda, pois, não há uma renovação de ideias e o colaborador por se sentir mais treinado poderá procurar por novas experiências em outras organizações.

Além disso, o outro método utilizado é o recrutamento externo, onde a organização procura atrair talentos que estejam aptos e que possuam as competências para melhorar os resultados da organização, suprindo as expectativas da mesma, podendo tornar a organização mais competitiva e inovando seus serviços para o crescimento.

Entretanto, a organização pública usa o recrutamento misto também segundo os entrevistados, havendo um recrutamento interno e externo, dando oportunidade de crescimento para os colaboradores que já trabalham na organização e oportunidades para pessoas que estão no mercado de trabalho, buscando por emprego.

Enfim, a organização pública a partir dos meus conhecimentos e por seguir um modelo patrimonialista ainda, utiliza na maioria das vezes a ferramenta de seleção de entrevista e faz uma prova de conhecimentos específicos, porém, no momento da contratação acontece nepotismo e corrupção, algumas pessoas são classificadas por indicação, sendo assim, é necessário que o gestor público se baseie pela a meritocracia e a impessoalidade para que isso não aconteça, que ele possa dar oportunidade para as pessoas que realmente estão aptas a desenvolver suas competências dentro da organização.

**Gráfico 5. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de recompensar pessoas/talentos?**



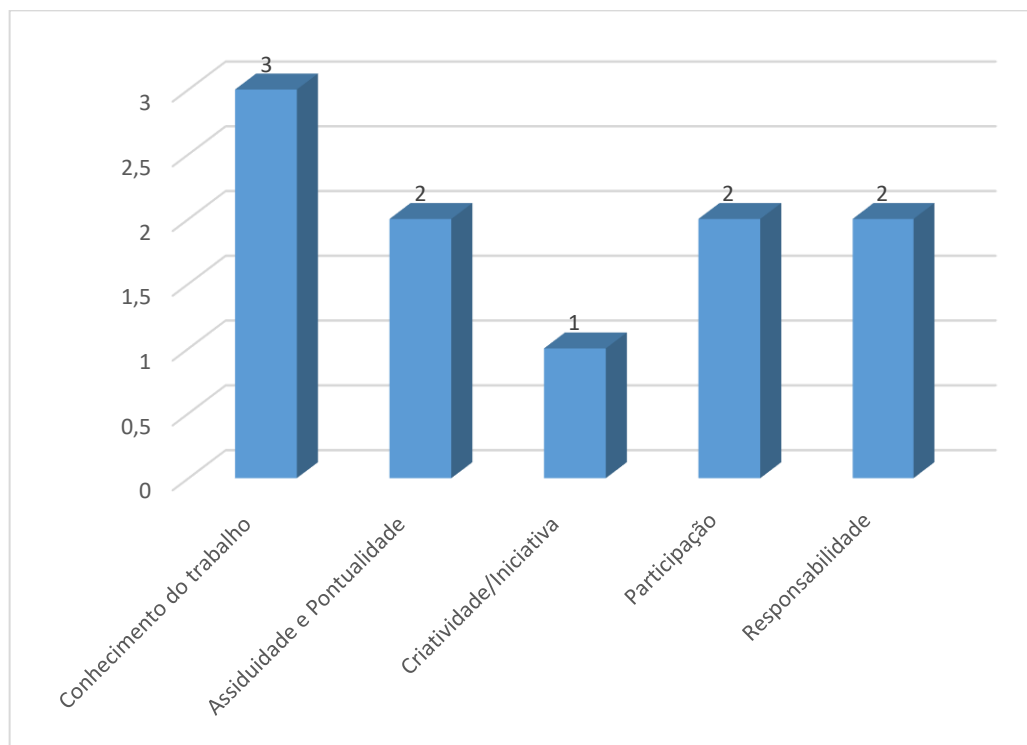
A maioria dos colaboradores (seis) responderam que a ferramenta mais utilizada nos processos de recompensar pessoas é o programa de incentivos, visto que, as organizações precisam incentivar sempre o seu colaborador para que ele possa fazer o melhor desenvolvendo suas funções e que alcance os objetivos da organização, porém, é preciso que o gestor esteja incentivando na boa aplicação das competências de cada colaborador ou da equipe para que os mesmos possam contribuir para os resultados da organização.

Outra ferramenta aplicada pela a organização pública estudada é a hora extra, onde ela paga o colaborador quando é necessário ultrapassar o seu tempo de trabalho para conseguir conquistar maior resultado, quando o colaborador viaja para resolver algo da organização.

Além disso, uma pessoa falou que há também um plano de benefícios, um pagamento adicional no salário, como benefícios legais e benefícios espontâneos.

Por fim, percebe-se que a organização pública desenvolve os processos de recompensar pessoas de forma a satisfazer os objetivos dos colaboradores, proporcionando uma qualidade de trabalho e pessoal mais tranquila, segura e produtiva.

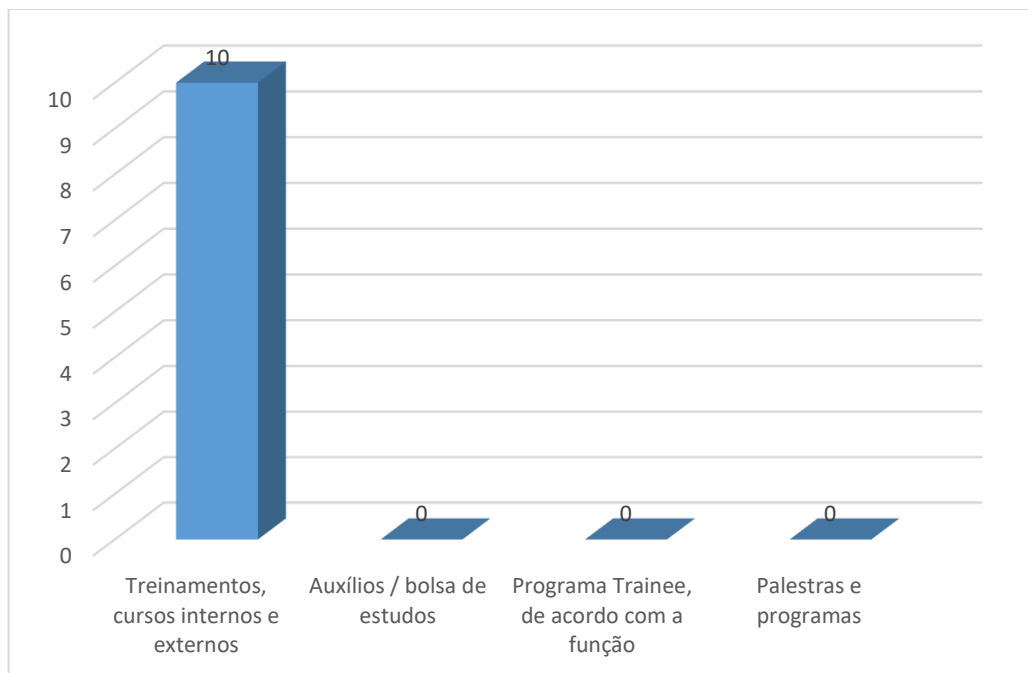
**Gráfico 6. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de aplicar pessoas?**



Conforme os resultados obtidos na pesquisa, os colaboradores responderam que a organização pública utiliza diferentes ferramentas nos processos de aplicar pessoas, três colaboradores falaram que umas das ferramentas é o conhecimento do trabalho, dois colaboradores assiduidade e pontualidade, apenas uma pessoa criatividade/iniciativa, duas pessoas participação e outras duas pessoas responderam responsabilidade.

Portanto, observa-se que, a organização pública desenvolve os processos de aplicar pessoas de forma satisfatória, de acordo com a pesquisa o método mais usado é que o líder/gestor tem conhecimento do trabalho de seus colaboradores e principalmente reconhece o trabalho aplicado nas atividades, sem falar que o líder orienta e acompanha a assiduidade e pontualidade dos colaboradores, dando uma avaliação, outra ferramenta que é bastante essencial é a criatividade e iniciativa e o gestor coloca em prática, está sempre incentivando o seu colaborador para que ele realize atividades de forma criativa e inovadora, que eles tenham iniciativa para executar, além disso, o gestor avalia a participação de cada colaborador dentro da organização, pois quanto mais ele participa mais ele ajuda no desenvolvimento das atividades, ainda mais, a organização utiliza a ferramenta de responsabilidade, acompanhando as atividades dos colaboradores para que eles possam executar o seu trabalho com prazer e procure sempre melhorar.

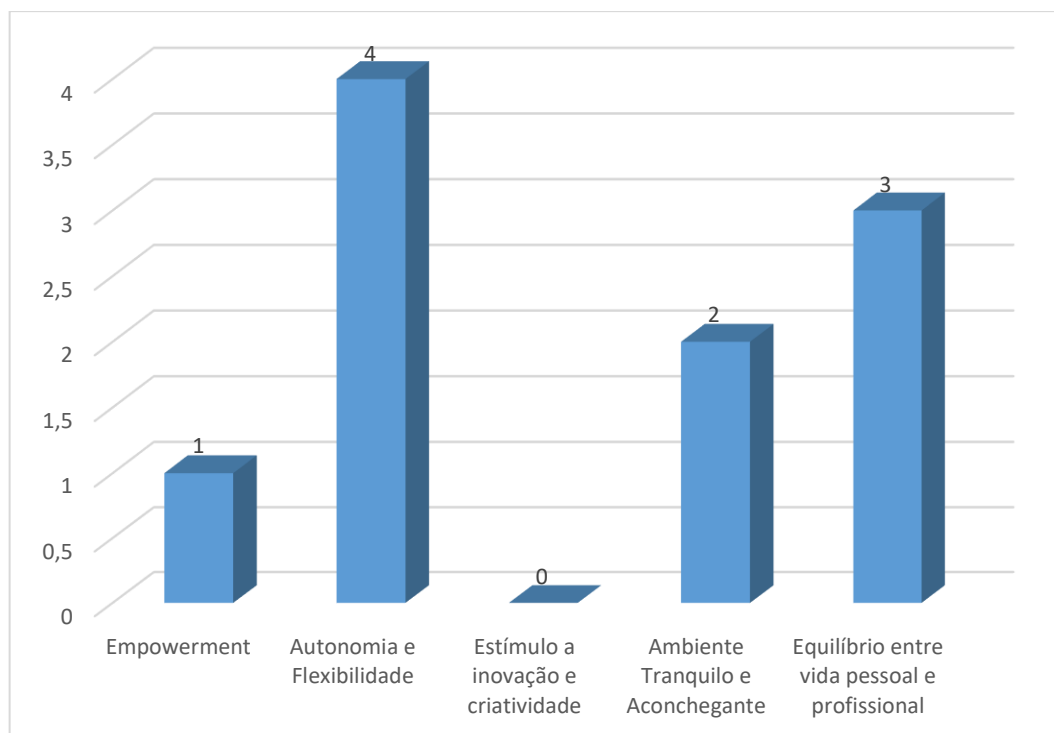
**Gráfico 7. Assinale quais ferramentas são utilizadas no processo de desenvolver pessoas?**



Com base na pesquisa, os dez colaboradores responderam que a organização pública utiliza a ferramenta de treinamentos, cursos internos e externos para desenvolver os seus talentos dentro da organização.

Conclui-se que, a organização pública e o seu gestor desenvolvem esse processo de forma única, usando apenas o treinamento como ferramenta, haja visto que, o treinamento é imprescindível para desenvolver melhor os seus talentos e as competências das pessoas para que elas possam se tornar mais produtivas para assim contribuir nos resultados da organização e também satisfazer as necessidades individuais do colaborador, visando o crescimento profissional de cada um que faz parte da organização, porém, o gestor público deve visar e buscar por outras ferramentas que auxiliem no processos de desenvolver pessoas, uma vez que, as pessoas precisam está aprendendo mais a cada dia porque o mundo está em constante mudanças, assim, é preciso desenvolver os seus conhecimentos, habilidades e atitude para que eles possam contribuir de forma positiva nos objetivos da organização.

**Gráfico 8. Quais ferramentas são utilizadas no processo de manter pessoas?**

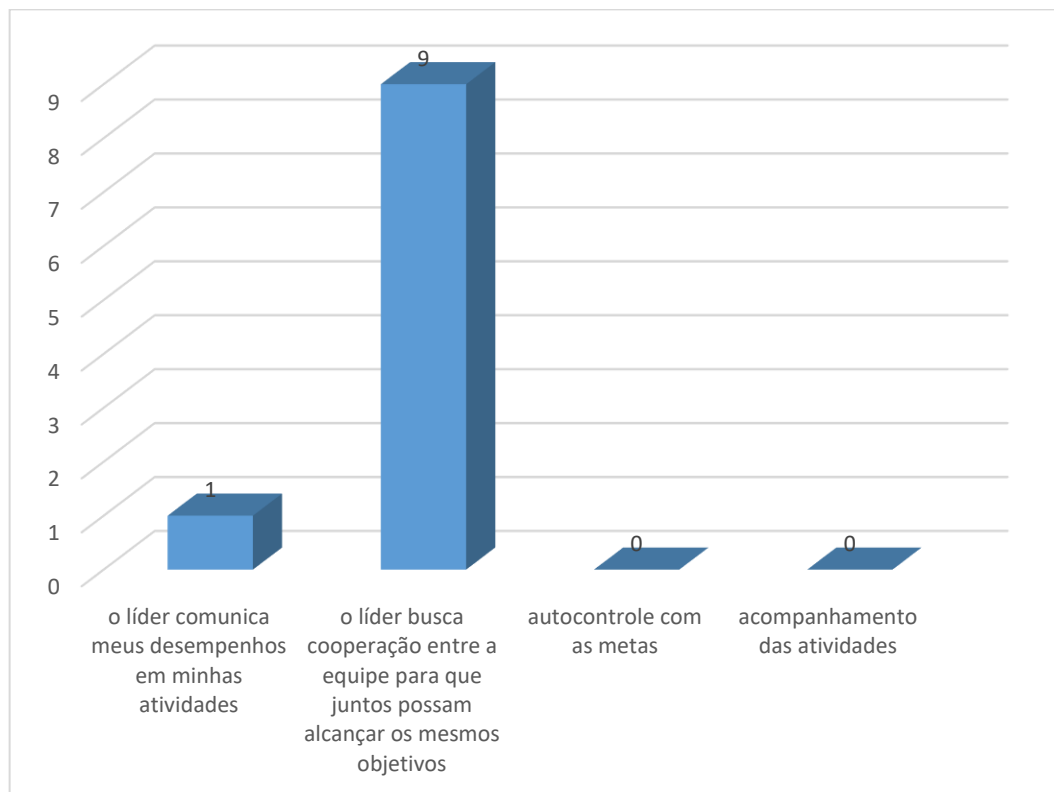


De acordo com o questionário aplicado, uma pessoa respondeu que a organização utiliza a ferramenta de Empowerment para manter pessoas, quatro pessoas autonomia e flexibilidade,

duas pessoas ambiente tranquilo e aconchegante e três pessoas falaram que é equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, a organização pública utiliza principalmente as ferramentas: flexibilidade/autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, visto que, o gestor dar apoio aos seus colaboradores para que eles possam ter autonomia nas tomadas de decisões e flexibilidade em suas atividades, deste modo, passa confiança e segurança para eles para que se sintam incentivados a trabalhar em uma organização que apoia e dar liberdade para expressar suas opiniões, além disso, o gestor também oferece um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, fazendo com que o seu colaborador trabalhe de forma harmoniosa, executando atividades que não afete a sua vida pessoal e principalmente que o seu líder incentive e supere suas expectativas dentro da organização, outra ferramenta fundamental é o ambiente tranquilo e aconchegante, pois, as pessoas precisam trabalhar em um local que seja tranquilo, que a convivência seja harmônica e agradável, onde a organização apresente uma clima organizacional satisfatório para assim melhorar a produtividade e reduzir estresses.

**Gráfico 9. Quais ferramentas são usadas no processo de monitorar pessoas?**



A partir dos resultados, conclui-se que, a organização pública aplica os processos de monitorar pessoas de forma amigável, pois nove colaboradores disseram que o líder busca cooperação entre a equipe para que juntos possam alcançar os mesmos objetivos, ou seja, a líder monitora e acompanha as atividades e o comportamento de seus colaboradores para que juntos eles possam contribuir nos resultados da organização, além disso, apenas uma pessoa respondeu que o líder comunica o desempenho das suas atividades.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo de pesquisa mostrar como a Gestão de Pessoas e os seis processos são desenvolvidos e importante dentro das organizações públicas, assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para saber como os seis processos da Gestão de Pessoas são aplicados na Administração Pública e uma pesquisa de campo que foi feita uma entrevista com dez colaboradores que prestam serviço para uma organização pública, com o objetivo de identificar a percepção que estes tiveram do ambiente hospitalar.

Portanto, no decorrer dessa pesquisa pode constatar-se que, as organizações públicas que implantam ou adaptam-se aos Processos da Gestão de Pessoas , terão vários benefícios, tanto para o gestor público, servidores públicos e cidadãos, pois, com um atendimento e serviços diferenciados, ambiente humanizado, tranquilo, acolhedor e líderes que preocupem-se em dá atenção e ser parceiros de seus colaboradores trarão mudanças como resultados a confiança, fidelidade e uma imagem agradável de seus colaboradores e dos cidadãos.

É imprescindível que todos os gestores públicos se conscientizem e se sensibilizem de desenvolver os Processos da Gestão de Pessoas nas organizações públicas, uma vez que, eles estarão atendendo as exigências dos seus colaboradores e fazendo com que a instituição passe segurança, confiança e fidelidade para os mesmos e também estarão tornando o ambiente de trabalho em um local que motiva e se preocupa com o seu colaborador para que eles se sintam incentivados a produzir de forma criativa.

Percebe-se também que muitos gestores públicos consideram o desenvolvimento dos Processos da Gestão de Pessoas um desafio, pois esta trará muitas mudanças, fazendo com que os líderes passem a se preocupar e lidar com as necessidades de seus colaboradores para que eles se sintam bem e acolhidos para executar suas atividades de forma eficiente e eficaz, tendo em vista que isso terá a probabilidade de aumentar os resultados da organização.

Conclui-se pela a análise dos resultados que as organizações públicas devem desenvolver os seis processos da Gestão de Pessoas para que assim está tendência do mercado possa garantir vários benefícios aos seus colaboradores, cidadãos e a própria organização pública, no qual busquem a humanização do ambiente de trabalho, a qualidade no atendimento, conforto e segurança e principalmente o desenvolvimento das pessoas.

A monografia concluiu através da pesquisa bibliográfica e a de campo que a hipótese do trabalho está correta, pois, se as organizações públicas implantarem a Gestão de Pessoas elas



irão desenvolver um clima organizacional mais humanizado, além disso, agregando os seis processos da Gestão de Pessoas poderá minimizar a insatisfação de seus colaboradores, tornando e criando um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório, através do conforto, segurança, incentivo e remuneração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_ **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. - 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial: 183-196. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 2 de dezembro de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. – 6. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2013. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

**APÊNDICES:**

	<p style="text-align: center;"><b>MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO</b> <b>Universidade da Integração Internacional da</b> <b>Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB</b> <b>Instituto de Ciências Sociais Aplicadas</b> <b>Curso de Bacharelado em Administração Pública</b></p>	
---	---	---

**QUESTIONÁRIO - GESTÃO DE PESSOAS****1. Há quanto tempo atua no setor?**

- 1 a 2 anos  Entre 5 a 10 anos  
 3 a 5 anos  Mais de 10 anos

**2. Quantas pessoas atuam no setor que você trabalha (contando com você)?**

- 1 a 2 pessoas  
 3 a 4 pessoas  
 5 a 6 pessoas  
 7 a 8 pessoas

**3. O seu líder visa uma relação de parceria (líder/colaborador)?**

- Sim  Não

**• Caso afirmativo, de que forma acontece essa parceria?**

- incentiva a realizar novas atividades  
 elogia o meu empenho  
 apoia as mudanças  
 inova os serviços

**4. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de agregar pessoas/talentos?**

- Recrutamento Interno
- Recrutamento Externo
- Recrutamento misto
- Entrevista de seleção
- Dinâmicas de grupo
- Provas de conhecimento específico teóricas

**5. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de recompensar pessoas/talentos?**

- Plano de benefícios
- Programa de incentivos
- Hora extra
- Participação nos lucros

**6. Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de aplicar pessoas?**

- Conhecimento do trabalho
- Assiduidade e Pontualidade
- Criatividade/Iniciativa
- Participação
- Responsabilidade

**7. Assinale quais as ferramentas são utilizadas no processo de desenvolver pessoas?**

- Treinamentos, cursos internos e externos
- Auxílios / bolsa de estudos
- Programa Trainee, de acordo com a função
- Palestras e programas

**8. Quais ferramentas são utilizadas no processo de manter pessoas?**

- Empowerment
- Autonomia e Flexibilidade
- Estímulo a inovação e criatividade
- Ambiente Tranquilo e Aconchegante
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

**9. Quais ferramentas são utilizadas no processo de monitorar pessoas?**

- o líder comunica meus desempenhos em minhas atividades
- o líder busca cooperação entre a equipe para que juntos possam alcançar os mesmos objetivos
- autocontrole com as metas
- acompanhamento das atividades

**MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE  
BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.**

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre *OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA* e está sendo desenvolvida por Janiely Gama de Lima discente do curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

Os objetivos do estudo são explicar como a Gestão de Pessoas é desenvolvida dentro das organizações públicas e qual a sua importância para a organização, para os colaboradores e para os líderes, visto que, se o gestor público não se preocupa com os seus colaboradores, não os motiva e não atende as suas necessidades, logo os gestores tendem a inovar seus serviços e buscar por mudanças para que desta forma supere as expectativas de todos.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário adotado como método de coleta de dados, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos acadêmicos e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que o questionário contém perguntas referentes a questões fechadas (objetivas) de acordo com os processos da Gestão de Pessoas, que diz respeito ao convívio e ambiente de trabalho.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

---

Assinatura do (a) pesquisador (a) responsável

Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Pamácia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Assinatura do participante ou responsável legal

Contato com o Pesquisador (a) responsável:

Caso necessite de mais informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com o pesquisador.

Telefone: (85) 992381825 ou através do e-mail: [janielygama2@gmail.com](mailto:janielygama2@gmail.com)