



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFROBRASILEIRA - UNILAB INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
ICSA INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - IEAD CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EAD**

SUELEN VIANA DE SOUZA

**A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: UM ESTUDO DE
CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - SAS DO MUNICÍPIO DE
ARATUBA - CEARÁ**

**REDENÇÃO – CE
2021**



SUELEN VIANA DE SOUZA

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – SAS DO MUNICÍPIO DE ARATUBA - CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

**REDENÇÃO – CE
2021**

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

Souza, Suelen Viana de.

S713G

A gestão de pessoas no serviço público municipal: um estudo de caso na Secretaria de Assistência Social - SAS do município de Aratuba - Ceará / Suelen Viana de Souza. - Redenção, 2021. 42f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão pública. 3. Secretaria de Assistência Social - Aratuba. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658

SUELEN VIANA DE SOUZA

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL – SAS DO MUNICÍPIO DE ARATUBA - CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Coêlho, da Silva Neto – Presidente da Banca
Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof^ª. Dr^ª. Hyane Correia Forte
Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. José Cleiton Souza dos Santos
Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, sou muito grata a Deus que me deu oportunidades, força e saúde para superar os obstáculos encontrados no decorrer do curso.

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, em Redenção-CE, pela sua forma acolhedora, ensino elevado e pesquisa, onde guiou todo meu caminho.

Aos professores, tutores, técnicos administrativos, seguranças, zeladores, cozinheiros, coordenadores e aos colegas de sala.

Aos meus amigos, Antonio Eliarbe, Daniele Nobre, Francisco Fábio, Maria Vania, Simônica Viana.

E a minha família, que me incentivaram e me ajudaram desde o início do curso até a conclusão dessa formação.

Ao meu orientador Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto pela paciência e aprendizados construídos durante a efetivação desse trabalho e a banca examinadora, meus sinceros votos de gratidão.

RESUMO

A gestão de pessoas está ligada a diferentes práticas a serem aplicadas em uma organização para o seu funcionamento. Desta forma, é o ato de preocupar-se com os colaboradores e garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nessa perspectiva, objetiva-se analisar a importância do modelo de gestão de pessoas na Secretaria de Assistência Social - SAS do município cearense de Aratuba. Foi desenvolvido um estudo de abordagem qualitativa, pautado na revisão de literatura, na análise de documentos e aplicação de formulário eletrônico de um questionário semiestruturado ao gestor da SAS de Aratuba - Ceará. Utilizou-se como embasamento teórico, estudos de Chiavenato (1999), Silva (2017), Meirelles (2005), dentre outros. Evidenciou-se através dessa pesquisa, que a gestão de pessoas transformou a forma como é realizado o atendimento com a população do município em questão. Portanto, pelo que foi analisado durante a entrevista pode-se entender que a gestão de pessoas se faz importante em qualquer instituição organizacional, visando a melhoria no atendimento a partir de uma organização de atividades mais efetiva. Esse estudo auxilia aos gestores públicos, em especial das SAS, nas suas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Secretaria de Assistência Social. Aratuba.

ABSTRACT

People management is linked to different practices to be applied in an organization for its operation. Thus, it is the act of caring about employees and ensuring their personal and professional development. In this perspective, the objective of this end-of-course work is to analyze the importance of the people management model in the Secretariat of Social Assistance - SAS of the municipality of Aratuba, Ceará. A qualitative study was developed, based on a literature review, document analysis, and the application of an electronic form of a semistructured questionnaire to the manager of the SAS of Aratuba - Ceará. It was used as theoretical foundation, studies of Chiavenato (1999), Silva (2017), Meirelles (2005), among others. It was evident through this research that people management has transformed the way the service is provided to the population of the municipality in question. Therefore, from what was analyzed during the interview it can be understood that people management is important in any organizational institution, aiming at improving service from a more effective organization of activities. This study helps public managers, especially the SAS, in their decision making.

Keywords: People management. Secretariat of Social Assistance. Aratuba.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Seis processos de Gestão de Pessoas.....	14
Figura 2: Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em Y.....	17
Figura 3: Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas.....	18
Figura 4: Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho.....	19
Figura 5: Estratégias ou filosofia de gestão de pessoas.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo da Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Principais Marcos Legais	Erro! Indicador não definido.
Quadro 2: A evolução da gestão de pessoas.....	21
Quadro 3: Etapas da pesquisa.....	27
Quadro 4: Resposta à pergunta 1.....	28
Quadro 5: Resposta à pergunta 2.....	29
Quadro 6: Resposta à pergunta 3.....	29
Quadro 7: Resposta à pergunta 4.....	30
Quadro 8: Resposta à pergunta 5.....	30
Quadro 9: Resposta à pergunta 6.....	30
Quadro 10: Resposta à pergunta 7.....	31
Quadro 11: Resposta à pergunta 8.....	31
Quadro 12: Resposta à pergunta 9.....	31
Quadro 13: Resposta à pergunta 10.....	32
Quadro 14: Resposta à pergunta 11.....	32
Quadro 15: Resposta à pergunta 12.....	32
Quadro 16: Resposta à pergunta 13.....	33
Quadro 17: Resposta à pergunta 14.....	33
Quadro 18: Resposta à pergunta 15.....	33
Quadro 19: Resposta à pergunta 16.....	34
Quadro 20: Resposta à pergunta 17.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS	12
2.1 A gestão de pessoas no município de Aratuba - Ceará	17
2.2 Principais dificuldades na aplicabilidade da gestão de pessoas e recursos humanos.....	21
3. O PERCURSO METODOLÓGICO	26
4. ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 Perfil do gestor e da instituição.....	29
4.2 Entrevista ao gestor	29
5. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE.....	42

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história percebemos que a gestão de pessoas, o comprometimento profissional e organizacional, estão sendo construídos numa política que gradativamente cresce e adentra na sociedade ganhando seu valioso espaço. No setor público, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais importante, primeiro pelo imenso contingente de servidores, também por que este mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, depois por que o cidadão está muito mais antenado e cobra por melhores serviços. Os diferenciais competitivos das organizações estão nas pessoas, que bem treinadas e qualificadas tomam decisões sobre a utilização dos recursos para melhor atingir os seus objetivos. De acordo com Dutra, Hipólito e Silva (2000, p.161), a gestão de pessoas precisa ser observada numa perspectiva que envolve um sinal orientador através da gerência administrativa e as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades na sociedade atual, uma vez que:

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vêm passando as organizações, especialmente aquelas inseridas em setores de vanguarda (Dutra; Hipólito; Silva 2000 p. 161).

Sabe-se que a gestão de pessoas pode ser aplicada em qualquer organização, seja pública ou privada, sua missão é fazer com que as organizações juntamente com seus colaboradores alcancem seus objetivos, mantendo assim uma relação trabalhista bem mais vantajosa. Sua aplicabilidade utilizando-se de um conjunto de técnicas e conhecimentos administrativos para um melhor gerenciamento de pessoas dentro das organizações, faz com que atinjam seus objetivos proporcionando uma maior satisfação e realização das pessoas envolvidas.

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. A afirmativa é de Silva (2017 p. 2): “As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização”.

O presente estudo irá abordar a importância da gestão de pessoas, seus desafios e aplicabilidade na Secretaria de Assistência Social - SAS no município de Aratuba – CE, além das técnicas utilizadas, para que possam atingir seus objetivos, proporcionando um melhor

desempenho, visando buscar meios de amenizar essas dificuldades encontradas na organização. Desta forma, a problemática desta pesquisa consiste em saber: Quais as dificuldades que a gestão de pessoas encontra em levar os novos conhecimentos aos servidores na Secretaria de assistência Social de Aratuba – CE?

Foi definido como objetivo geral dessa pesquisa analisar a importância do modelo de gestão de pessoas utilizado na SAS Aratuba – CE. Os objetivos específicos estipulados foram os seguintes; a) analisar como a gestão de pessoas da SAS de Aratuba – CE organiza o ambiente organizacional e recruta seus servidores; e b) verificar os desafios apontados na administração da gestão de pessoas da secretaria de assistência social do município de Aratuba-CE.

A pesquisa justifica-se pela importância do tema e aplicabilidade da gestão de pessoas na administração pública, além dos resultados positivos que os estudos científicos trazem para a organização, servidores e sociedade. No campo acadêmico, a presente pesquisa trará novas contribuições à literatura acerca do tema, podendo ser aproveitado como fonte de pesquisa para professores, estudantes de administração pública, recursos humanos e demais áreas afins.

A metodologia utilizada teve caráter qualitativo. Aplicou-se um questionário semiestruturado com perguntas avaliativas básicas, por meio de uma pesquisa de campo ao gestor da instituição, onde se fez necessárias para o alcance real dos objetivos propostos dentro da pesquisa. Severino (2016, p. 134) afirma que o questionário é um “[...] conjunto de questões, sistematicamente articulados, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados [...]”.

Este trabalho está dividido em três capítulos: o primeiro capítulo nos levará a refletir acerca da administração pública no contexto gestão de pessoas, este será dividido em duas seções: Principais conceitos da administração pública e da gestão de pessoas e A gestão de pessoas no município de Aratuba-Ceará. O segundo capítulo irá apresentar as principais dificuldades na aplicabilidade da gestão de pessoas. O terceiro capítulo trará a coleta da pesquisa e análise dos dados da Secretaria de Assistência Social (SAS) de Aratuba-CE. Nesta categoria o objetivo é mostra os métodos utilizados pelo gesto para com seus servidores. Fechando com a conclusão onde será apresentado se o trabalho alcançou os seus objetivos.

A partir do que foi pontuado pelo gestor percebe-se que ainda faltam alguns passos para que este sistema seja melhorado, como implantar políticas de trabalho que incentivem os colaboradores a alcançar seus objetivos. Partindo desse ponto, entende-se a importância deste

trabalho como fonte de pesquisa para mais estudos acerca do papel da gestão de pessoas na assistência social e sua aplicabilidade. Além de mostrar a importância dos colaboradores dentro da instituição e que haja constantemente formação continuada e adequada, para que estes estejam sempre atualizados.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Na contemporaneidade, o conhecimento e a informação estão sendo considerados recursos fundamentais para as organizações que se encontram, de alguma forma, em ambientes incertos e ambíguos. Ambos atuam como diretrizes para que as instituições, por meio das pessoas, possam agir de maneira eficaz frente a tanta complexidade. Nessa perspectiva, é de suma importância atingir níveis de gestão informacional e de conhecimento que possam suprir às necessidades de desenvolvimento e competitividade, pois para que empresas se mantenham ativas em um mercado inconstante e dinâmico é preciso que os administradores consigam gerir seus recursos mais valiosos, informações e conhecimentos.

Dessa forma, o conceito de administração pública diz respeito a todo aparato estatal voltado à administração dos bens e interesses da comunidade na esfera federal, estadual e municipal, seguindo os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum.

Segundo Meirelles (2005, p. 64) “há várias maneiras de definir a administração pública como: em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade “.

Para Chiavenato (1999 p. 26), “em uma época de complexidade, mudança e incerteza como a que atravessamos nos dias de hoje, a administração se tornou uma das mais importantes áreas da atividade humana”. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. Nas organizações seja elas nas indústrias, comércios, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

Chiavenato (2010, p. 5) fala sobre essas mudanças no fazer público, diz respeito ao comportamento das pessoas, pois o autor afirma que é “[...] difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, ou seja, os trabalhadores são considerados a identidade corporativa de uma empresa, principalmente na ordem pública, tendo em vista que a prestação de serviços públicos aos cidadãos ocorre por meio das pessoas.

Entretanto, para desenvolver um trabalho de qualidade na administração pública somos conscientes da necessidade de entender o contexto e a forma organizacional dos recursos humanos, que envolvem questões legais e políticas onde está inserido o funcionário público.

Historicamente, a administração pública passou por grandes mudanças na sua forma de gestão, seus modelos de gestão partindo do patrimonialista, burocrático e o gerencial. Essa evolução da administração pública, de acordo com Silva (2017, p.6):

[...] é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e essa pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado.

Desta forma, a administração pública vem para suprir as carências do estado. Para Chiavenato, (2000 p. 02), “o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações etc” e mais, ele ressalta que “existem três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar com sucesso: a habilidade técnica, a humana e a conceitual [...]”. (Chiavenato, 2000 p.3)

As políticas de gestão de pessoas na administração pública no Brasil são caracterizadas por dificuldades significativas no que se referem à estruturação dos seus principais sistemas. Para Chiavenato (2000, p. 5), “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”. Para ele, a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis submetidos a regime de cargos públicos e de rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

A reflexão a respeito de nova orientação prática para a área de gestão de pessoas na administração pública é necessária, apesar de sofrer resistências. A administração pública burocrática, de acordo com Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 7), “traz como essência as

ideias de profissionalização, hierarquia funcional, carreira, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim uma ideologia gerencialista”.

Segundo Demo (2005, p. 4), a implantação de políticas de gestão de pessoas que sugerem “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”. O trabalhador tem características próprias, sendo necessária a construção de um modelo de gestão e adoção de práticas que consideram a possibilidade de sua emancipação, tornando-o competente para ter consciência do seu papel no mundo.

A administração pública burocrática, de acordo com Klering, Porsse e Guadagnin (2010, p. 36), “traz como essência as ideias de profissionalização, hierarquia funcional, carreira, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim uma ideologia gerencialista”.

Para PEREIRA (1996, p.37) no Estado brasileiro, “ainda que em grande parte do território se inspirem as mais avançadas práticas de gestão, ainda se encontra dominante a administração pública patrimonialista e/ou burocrática ao invés da gerencial”. Por mais sofisticado que sejam os sistemas de tecnologia e de informações as empresas precisam contar com as pessoas, neste contexto, independente da área de atuação das organizações, as que possuírem melhor gestão gerencial, terão grande diferencial destacando-se como melhor.

Essas constantes mudanças de gestores por composições políticas, pessoas não qualificadas para seus devidos cargos, adequação a velocidade de mudanças no ambiente, entre outros, gera, um grande desafio para a administração pública, impossibilitando que as empresas tenham um melhor reconhecimento e sucesso diante as obrigações implementadas.

Deste modo, para que as pessoas possam estar focadas nos objetivos organizacionais é preciso que mudanças ocorram nos seus setores de trabalho de modo que novas ideias sejam implementadas, pois já que as pessoas e organizações necessitam uma da outra, para alcançarem seu sucesso. Conforme Chiavenato (1999, p. 4 apud Matins, 2010): “o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações”.

Para Tachizawa et al. (2001, p. 19), gestão de pessoas pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”. A gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista.

A reflexão a respeito de nova orientação prática para a área de gestão de pessoas na administração pública é necessária, apesar de sofrer resistências. A figura 1 representada a seguir, nos mostra os seis processos Gestão de Pessoas de acordo com Chiavenato (2008).

Figura 1- Seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2008.

Com o passar dos anos houveram inúmeras evoluções no contexto da gestão de pessoas na administração pública. O quadro 1 apresenta um resumo desses principais marcos legais.

Quadro 1: Resumo da Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Principais Marcos Legais

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 1930	Lei nº284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto lei nº. 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço PúblicoDASP
	Decreto lei nº1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamento a relação entre o estado e servidores públicos.
Década de 1960 e 1970	Decreto lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e delegação de competências regimentais.

Cont. Quadro 1.

	Lei nº 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos-Plano de Classificação de Cargos-PCC
	Decreto nº 67.326/1970	Normatiza a criação do SIPEC- Sistema de Pessoal Civil de Administração Pública Federal
Década de 1980	Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de e desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor.
	Decreto nº 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC)
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo folha de pagamento
	Decreto nº 93.214/1986, art.4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais
Primeira da metade de década 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
	Decreto nº 347/1991	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do poder executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda da metade de década 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação de Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002	Criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (GDATA)
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal- PNDP, que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Marques (2015).

Observa-se, portanto, que houveram inúmeras mudanças nas leis que regem a gestão de pessoas. Esses marcos legais, representam uma certa preocupação do estado em evoluir suas respectivas leis, de acordo com as demandas apresentadas. Todavia, ainda há muito para ser revisado, analisado e alterado.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE ARATUBA - CEARÁ

O município cearense de Aratuba, está situado no Maciço de Baturité. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), a cidade possui uma população estimada de 11.802 pessoas, extensão territorial de 119,758 km, com taxa de escolarização de 6 a 14 anos de 97% e com PIB per capita de 11.444,89.

A gestão da SAS do município de Aratuba – CE, tem como responsável o secretário, juntamente com a equipe de gestão do SUAS. A secretaria é responsável por toda a parte de organização da gestão quanto dos colaboradores da secretaria, do Cadastro Único, do Criança Feliz, da equipe técnica de referência do CRAS, do Conselho Tutelar e demais servidores. A secretaria de assistência social de Aratuba tem como missão promover a proteção social para a redução das desigualdades e a inclusão social e produtiva das pessoas, por meio da efetivação descentralizada das políticas de trabalho e assistência social.

Sua visão é ser reconhecida como uma gestão exitosa na garantia do acesso aos direitos sociais, promovendo a inclusão social e reduzindo as desigualdades sociais e como função, a SAS é responsável pela garantia da proteção social a quem dela precisar além da promoção da cidadania.

A gestão de pessoas usada pelo município, de maneira descentralizada, utiliza métodos de seleção e recrutamento, a realização da avaliação de seus funcionários, o plano de treinamento utilizado, a comunicação e a remuneração. Observa-se que a gestão de pessoas por competências, que é adotada por essa instituição, tem como propósito “fornecer uma metodologia coerente alinhada com os objetivos, metas e processos da organização e que possa apresentar resultados de maneira prática e eficiente, buscando a melhoria no desempenho, bem como o desenvolvimento da organização”. (Fischer, 1998 p. 85).

Dutra (2009, p. 36), reflete que a “área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização”. O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à

organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Dutra (2009, p. 42) ainda apresenta que para que estas, políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário. (Dutra 2009, p. 42)

O autor Chiavenato (2008, p.53) explica que, “as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno”. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados, não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas. Desta forma, a figura 2 nos apresenta um modelo de gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração.

Figura 2 - Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em Y



Fonte: Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos- ENAP 2005

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério "relação de confiança" e aumento do peso do critério "competências adequadas" para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de "cargo de confiança" e da afirmação do conceito de "cargo de competência" (Marques, 2015 p. 46). Assim sendo, percebe-se o quão é importante o conceito da gestão de pessoas para as organizações de sucesso. O quanto ele contribui para uma gestão de boa qualidade com resultados bem mais rápidos e satisfatórios para as empresas conseguindo alcançar seus objetivos estabelecidos. Cardoso (1992, p. 23) admite que “num processo de recolha e tratamento da informação sobre o ambiente e a empresa tendo em vista a tomada de decisão através das quais a empresa se adapte, modifique e atue sobre o contexto em que está inserida”.

Devemos também salientar quanto ao processo de avaliação de desempenho que possui um papel crucial nas práticas de gestão de pessoas. Nessa perspectiva, Marques (2015) ressalta:

O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros. (Marques, 2015 p.51)

A autora ainda nos traz uma explicação dessa avaliação representada na figura 3:

Figura 3: Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas



Fonte: Marques, 2015

A autora em questão apresenta na figura 4 as vantagens da avaliação de desempenho como elemento norteador das práticas de gestão de pessoas, mostrando pilares como a provisão, desenvolvimento, carreira, qualidade de vida, sistema e compensação e suas respectivas ações.

Assim, Marques (2015) afirma:

“Um bom sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipes e individuais, sejam alcançados, sem descuidar que os aspectos (ou fatores) internos e externos, que influenciam desempenho, sejam maximizados quando positivos, e minimizados (ou até eliminados) quando negativos” (Marques, 2015 p.53).

Portanto, fica evidente a importância da gestão de pessoas no âmbito da administração pública e vice-versa, para que a empresa pública ou privada alcance um desempenho satisfatório.

A avaliação de desempenho individual tem como foco que o servidor possa desempenhar com qualidade as responsabilidades que foram designadas para ele. O decreto nº 7.133/2010 (Art. 4º.), nos diz que “a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em cumprimento das metas de desempenho individual e em fatores que reflitam as competências do servidor.” Essas competências serão aferidas na performance do servidor no cumprimento das tarefas e atividades de sua responsabilidade.

Figura 4: Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho.



Fonte: Coelho (2011)

Essa figura apresenta um fluxograma que exemplifica a dinâmica do processo de gestão de desempenho. Inicialmente, deve ser levado em consideração o planejamento e a negociação

e/ou pactuação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, tornando-se assim, o ponto de partida para o monitoramento da execução e a revisão dos resultados, visualizando sempre aprimoramento do próprio processo e ao aperfeiçoamento individual e institucional.

2.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES NA APLICABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS

Um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de maneira eficiente, mesmo diante de organizações onde possuem uma sólida estrutura de suporte para isso. Todavia a área de gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores de uma empresa, sendo que esse setor tem a função de humanizar as empresas. Chiavenato (2004) admite:

Gestão de pessoas é 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 e de uma infinidade de outras variáveis importantes. Todos esses aspectos juntamente com as pessoas são fundamentais para que uma organização possa desenvolver-se, crescer e dar continuidade em suas operações, pois é o todo da empresa interligado a seus membros que as deixam mais forte e competitiva em relação a outras organizações (Chiavenato 2004, p. 6).

Ou seja, a gestão de pessoas não depende apenas de um aspecto específico para ser consolidada, a sua evolução pessoas traz uma vertente estratégica com maior flexibilidade, considerando características pessoais de seus colaboradores como conhecimento, habilidade e atitudes. Portanto, ela surgiu como um campo de estudo e prática dentro das organizações, onde mudou a relação de empregado e empregador. O reconhecimento dessa modelo de gestão no ambiente de trabalho trouxe maior complexidade como salienta Átila (2015):

“Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E, também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores” (Ávila et al, 2015, p. 17).

Logo, as organizações passam a estar atentas as várias situações rotineiras dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves

problemas psicológicos. O quadro a seguir, apresenta a evolução da gestão de pessoas, esta pode ser dividida em 3 períodos de acordo com Ávila (2015):

Quadro 2: A evolução da Gestão de Pessoas

Era da industrialização clássica	“Refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta”
Era neoclássica	“É o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica de administrar. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.”
Era da informação	“o enfoque da administração de pessoas era as relações industriais, passando para a administração de recursos humanos na era da industrialização neoclássica e para a gestão de pessoas na era da conformação onde traz um modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional no qual prevalece as equipes multifuncionais de trabalho”.

Fonte: Adaptado de Ávila et al, 2015, p. 18.

Para Chiavenato (2010, p.13) na era da industrialização clássica teve:

O enfoque da administração de pessoas era as relações industriais, passando para a administração de recursos humanos na era da industrialização neoclássica e para a gestão de pessoas na era da conformação, onde traz um modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional no qual prevalece as equipes multifuncionais de trabalho.

A fase contábil de 1930 é marcada pelas preocupações de como eram controlados os custos. Assim é possível adicionar que com a entrada da “teoria das relações humanas” ocorreu “a mudança no discurso teórico/ideológico verificada quando a ordem liberal dá lugar ao capitalismo monopolista de Estado” (GURGEL, 2003, p. 140) nas principais economias mundiais.

A fase pioneira da gestão de pessoas, sendo esta a fase contábil, teve seu início no século XIX permanecendo até 1930. Mozer (2016) salienta:

“A fase contábil caracterizou-se por uma preocupação com custos da organização, pessoas eram percebidas com enfoque contábil, “comprava-se mão de obra”; na fase legal surge o papel de chefe de pessoal, o poder até então exclusivo dos feitores passa também para o chefe de pessoal através de controle por meios das normas; na fase tecnicista é implantado no Brasil o modelo americano, criando-se funções como treinamento, recrutamento e seleção, etc.; na fase administrativa é implementado o movimento sindical e ocorre uma maior humanização das práticas da área; a fase estratégica é marcado pela introdução dos primeiros programas estratégicos alinhados à estratégia da empresa” (Mozer, 2016 p. 314).

Observa-se que na fase legal, é marcada pelo estrito cumprimento da legislação, entre 1930 até 1950, seu marco a consolidação das leis trabalhistas e CLT por Getúlio Vargas, surgindo os direitos dos trabalhadores. Nesse período foi criado o gerente de pessoal, o profissional responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Enquanto na fase tecnicista, marcada pela burocracia como sinônimo de praticidade, nesse período o Juscelino K. implementou no Brasil a Industrial Automobilística, promovendo uma mudança nos organogramas das empresas surgindo os subsistemas de RH. Preocupados com a eficiência e desempenho dos funcionários, nesse período a área de RH foi responsável pelo recrutamento seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança benefícios, nas décadas de 1950 até 1965.

Na fase administrativa, marcada pelo sindicalismo como vai de proteção, surgindo em 1965 foi cenário de uma revolução dos trabalhadores implementando o movimento sindical. focados no lado humanista. A fase estratégica marcada como planejamento como diferencial, os planos estratégicos. Dessa forma os gerentes de recursos humanos tiveram seu reconhecimento.

Gestão de pessoas, para Tachizawa et al (2001, p. 19), pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), o contexto da gestão de pessoas “é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos”. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. “Na prática, as técnicas utilizadas pelos gestores de pessoas funcionam parcialmente, produzindo resultados insuficientes e temporários, não gerando comprometimento eletivo com a organização” (Pinto, 2015 p.12). A autora ainda nos mostra um quando que apresenta as estratégias de gestão de pessoas.

Figura 5- Estratégias ou filosofia de gestão de pessoas

Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>soft 1</i>
Baseamo-nos no princípio de que uma equipe proporciona os melhores serviços aos consumidores dedicando-se com alegria, respeito e amizade, sentindo-se satisfeita e respeitada no trabalho, apoiada e estimulada pela autonomia, responsabilidade e pelo desenvolvimento.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>soft 2</i>
Queremos ser uma organização na qual as melhores pessoas possam fazer seus melhores trabalhos.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>hard 3</i>
Somos uma organização que busca perpetuar-se por meio de uma força de trabalho qualificada, alinhada às metas coletivas, e orgulhosa por construir um ambiente de trabalho justo e acolhedor.
Estratégia ou filosofia de gestão de pessoas do tipo <i>hard 4</i>
A competitividade de nossa organização depende do trabalho dedicado e harmônico de seus recursos humanos, motivados e qualificados.

Fonte: Pinto, 2015

Nessa perspectiva, evidencia-se que as estratégias ou filosofias de gestão de pessoas tem como principal objetivo uma equipe organizacional voltada a um trabalho qualificado, dedicado e harmônico. Fischer (2001) afirma:

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do trabalho. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados (Fischer apud Dutra, 2001 p.87).

O autor faz o apontamento que o modelo da gestão de pessoas irá interferir no comportamento humano, direcionando-o no ambiente de trabalho. O grande empecilho, na verdade, é o acompanhamento dos gestores em relação as mudanças e adaptá-la para que elas advenham de modo que os seus resultados possam ser ajustados da forma mais coesa possível com os objetivos individuais e os objetivos da organização.

É de suma importância que as empresas analisem minuciosamente para que possam detectar as capacidades individuais dos seus colaboradores já que estas capacidades devem estar atreladas às competências organizacionais. Ao mencionar estas capacidades, elas são definidas

pelo que a empresa é capaz de realizar de modo superior ao da sua concorrência. É indispensável que haja a identificação dessas competências para que haja uma orientação quanto as decisões das atividades, sendo de suma importância para o sucesso da organização. De acordo com Eboli (2002, p.46), “as competências empresariais diferenciam a empresa estrategicamente e por possuí-las, a organização aumenta sua capacidade de competir no setor atuante”.

Neste sentido, Eboli (2001, p.22) ainda salienta que “competências humanas devem ser contraídas e desenvolvidas em cada indivíduo possibilitando bons resultados nos alvos estratégicos da organização, tendo habilidades de mercado, administrativas, comportamentais e técnicas no exercício das tarefas críticas da empresa e precisam pensar nos fundamentais pontos de análises desenvolvidas nas competências empresariais”.

Dutra (2000) ressalta:

As empresas que atuam nesse setor possuem tradição de competência técnica e de gestão. Esse fato trouxe a responsabilidade de oferecer soluções para a gestão de pessoas com alto padrão de exigência na sua relação com a empresa e com o seu trabalho. O desafio não foi somente o de oferecer conceitos e instrumentos adequados à realidade da empresa, mas também o de oferecer uma metodologia de concepção e implementação que pudesse atender ao padrão de exigência da organização. (Dutra, 2000 p.166)

Assim, podemos destacar que a gestão de pessoas é a uma área responsável por gerir o capital humano das empresas. Utilizando técnicas de recursos humanos (RH) para harmonizar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Observa-se que esta área, é um importante setor pois ela provê mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos. Buscando conquistar e manter empregados na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Esse setor procura por meio de suas ações integrarem e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

A gestão de RH é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Sendo recursos humanos, ou de gestão de pessoas, a função responsável por procurar encontrar, atrair e reter as pessoas de que a empresa precisa. A administração de pessoas abrange desde o recrutamento até a rescisão de contrato, passando pelo treinamento e avaliação de desempenho, dentre outras.

3. O PERCURSO METODOLÓGICO

Metodologicamente, este tudo se estrutura sob perspectiva qualitativa buscando compreender a interação entre os sujeitos e o contexto, conforme Ghedin & Franco (2012). Esta abordagem ressalta a importância de um diálogo mais humanista, pensando em como os fatos são vinculados com os indivíduos analisados.

A pesquisa foi situada na Secretaria de Assistência Social do município de Aratuba, no Estado do Ceará, objetivando fazer um levantamento de dados qualitativos por meio de um questionário semiestruturado com perguntas avaliativas básicas, utilizando-se de uma entrevista ao gestor responsável da instituição onde se fez necessárias para o alcance real dos objetivos propostos dentro da pesquisa.

A pesquisa qualitativa busca uma relação existente entre o mundo e o sujeito que se analisa, para este tipo de pesquisa revela-se que a subjetividade dos indivíduos não pode ser quantificada. Gil (1999) afirma que em uma pesquisa de caráter qualitativo não se utilizam métodos estatísticos, a análise é realizada por técnicas de dados como observação, relato de vida, entrevista e outros. A pesquisa qualitativa é realizada quando necessita-se caracterizar o contato do pesquisador e os sujeitos pesquisados.

Ao ponto de vista da realização dos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório buscando proximidade com o problema da pesquisa e levanta hipótese. Este estudo se situa nesse nicho por envolver um levantamento bibliográfico preliminar e entrevistar o gestor. Sobre a pesquisa exploratória, Gil (1999, p. 43) afirma que:

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores

Para pesquisas deste tipo utiliza-se material já publicado sobre o tema como livros, artigos, periódicos, dissertações, entre outros. É o mais frequente utilizado, pelo fato de que toda pesquisa precisa ser referenciada. Gil (1999) relata que o levantamento bibliográfico

possibilita ao pesquisador entrar em contato com conhecimentos de forma muito mais ampla do que apenas com a pesquisa direta.

Portanto, para este estudo, levantamento bibliográfico será a primeira etapa. Serão utilizados principalmente livros, dissertações e artigos a respeito da gestão de pessoas no serviço público municipal.

A segunda etapa será realizada através de coleta de dados, podemos salientar que este item é de extrema importância para a pesquisa científica por apresentar os resultados encontrados no processo. Deve-se mencionar entre as técnicas de coleta: leituras, entrevistas, documentos e observação. Utilizaremos a entrevista como forma de coletar os dados, por enxergar que existe um contato mais direto nesta técnica, ressaltando a importância da opinião do entrevistado. Dencker (2000) afirma que é a técnica de coleta de dados mais utilizada por pesquisadores sociais.

Durante a entrevista foi abordado pontos cruciais para a construção deste trabalho, foram analisados as políticas e práticas da gestão como também as dificuldades encontradas pelo gestor, os métodos de seleção e recrutamento, a realização da avaliação de seus funcionários, o plano de treinamento utilizado, a comunicação e a remuneração usados de forma mostra a necessidade a mudança no seu setor e sua importância de implementação na administração pública.

Nessa perspectiva, é de suma importância o ato do planejamento em qualquer tipo de pesquisa e também nessa, devemos estabelecer objetivos a serem alcançados para que o estudo seja realizado com eficiência. Pensando nisso, as entrevistas serão definidas como estruturadas para apresentarem perguntas definidas. Além disso, a proposta é utilizar a entrevista focalizada, consoante a Gil (1999) o objetivo é compreender experiências vivenciadas, analisa-se grupos de pessoas que passaram por tal situação específica.

É importante ressaltar algumas dificuldades encontradas durante a pesquisa, sendo elas, disponibilidade de tempo do gestor, além disso, houve o início da pandemia e assim, a entrevista foi consolidada com as perguntas enviadas via e-mail.

A terceira etapa constitui-se na análise de dados, as informações coletadas a partir da entrevista atrelado ao que foi pesquisado na análise bibliográfica, serão reunidos e organizados para que seja cumprido o objetivo e respondido o problema da pesquisa. É através da análise de dados que poderemos encontrar o sentido da pesquisa e a relacionar com os resultados. Por

fim, apresentaremos os resultados obtidos por meio de gráficos e figuras. As etapas estão apresentadas conforme o quadro 2.

Quadro 3: Etapas da pesquisa

Etapas da pesquisa	Descrição das atividades
Etapa 1: Levantamento bibliográfico	Nesta etapa, serão realizados estudos visando o melhor entendimento do assunto abordado.
Etapa 2: Coleta de dados	Será realizada por meio de entrevista focalizada, utilizando perguntas estruturadas, buscando ouvir o gestor da SAS de Aratuba.
Etapa 3: Análise de dados	Os dados serão organizados a fim de se obter respostas às perguntas da pesquisa, de acordo com os objetivos.
Etapa 4: Apresentação dos resultados	Os resultados serão apresentados utilizando gráficos das respostas, imagens e devidamente embasados por estudiosos sobre o assunto.

Fonte: O autor.

Através dessa pesquisa, buscou-se apresentar, através de um estudo de caso, como salienta Ventura (2007, p. 386) “[...] os estudos de casos estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles [...]”.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DO GESTOR E DA INSTITUIÇÃO

A entrevista foi realizada com o secretário da Secretaria de Assistência Social (SAS), que tem 27 anos, é Tecnólogo em Agronegócio pelo Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Ceará (IFCE), Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Durante a entrevista, o gestor ressaltou que a instituição tem gerido e organizado a política de assistência social, conforme a legislação específica, desde 1993 e atua com 45 servidores. A secretária também auxilia na gestão do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), do município. Além disso, se dedica a permitir que a população vulnerável tenha acesso aos direitos básicos, com intuito de melhorar a qualidade de vida, instigando o protagonismo social e atuando na superação dos problemas sociais da comunidade.

Segundo o entrevistado, o papel da instituição na sociedade é atender as pessoas que estão em baixas condições sociais, como previsto na Lei Orgânica de Assistência Social (Loas) o Benefício Assistencial.

4.2 ENTREVISTA AO GESTOR

A entrevista foi realizada com o Gestor da Secretaria de Assistência Social de Aratuba, durante o período de 2020 a 2021. Tendo como avaliação de resultados cinco questões subjetivas acerca da gestão de pessoas dentro da Assistência Social. Os resultados da pergunta 1, a respeito da entrevista realizada com o gestor, buscavam compreender a relevância da gestão de pessoas dentro da instituição, conforme o quadro 4.

Quadro 4: Resposta à pergunta 1.

Qual a importância da gestão de pessoas na secretaria de assistência social?
Avaliamos como de grande importância, pois é por meio dos processos de gestão de pessoas, que podemos organizar nossas atividades diárias que visem bem atender aos usuários de nossa política, construindo um atendimento qualificado, compreendendo as dimensões que são disponibilizadas para a introdução de ferramentas que devem usadas, além de compreender e avaliar nossas atividades diárias, sabendo lidar com os colaboradores, que precisam passar continuamente por processos de formação de acordo com nosso plano de educação permanente.

Fonte: O autor.

O entrevistado descreveu a importância da gestão de pessoas como um meio de organização das atividades realizadas e melhorar a qualidade de atendimento da população, a responsabilidade de uma boa gestão de pessoas e a responsabilidade mútua dos gestores e da organização, não há relação com as escolhas individuais, mas do coletivo. Com isto, através da resposta dada à pergunta 1, compreende-se que há uma necessidade de formação continuada para que a equipe saiba lidar com o processo de gestão.

Os resultados da pergunta 2, a respeito da entrevista realizada com o gestor, buscavam as metas e a forma como a instituição lida com os indivíduos envolvidos, conforme o quadro 5.

Quadro 5. Resposta à pergunta 2.

Quais são as principais metas e objetivos da organização? E de que modo os vários sujeitos envolvidos diretamente com a instituição estão trabalhando para alcançá-los ou superá-los?
Nossas metas são traçadas por meio do Plano Municipal de Assistência Social, que visam assegurar o objetivo de atender o maior número de usuários, onde estes possam superar as diversas vulnerabilidades que se encontram, elevando o número de esforços dos colaboradores para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados.

Fonte: O autor.

Neste item, o gestor afirma que as metas visam cumprir o objetivo de atender uma grande parcela da população, com o intuito de superar os desafios sociais vividos pela comunidade, traçando metas através do Plano Municipal de Assistência Social. Os resultados da pergunta 3, mostram as dificuldades encontradas ao se trabalhar com gestão de pessoas na assistência social, conforme o quadro 6.

Quadro 6. Resposta à pergunta 3.

Quais as dificuldades que a gestão de pessoas encontra, em relação a levar os novos conhecimentos aos servidores na Secretaria de assistência Social de Aratuba?
Os novos processos implantados pela gestão de pessoas, de início houve alguma dificuldade em fazer com que os servidores aceitassem se adaptarem a esse novo modelo de gestão. Superado esse início, hoje não temos nenhum problema no processo.

Fonte: O autor.

Foi citado nesta pergunta, a rejeição inicial dos servidores por ser uma nova forma de gestão, tudo que é novo é também de difícil adaptação. As pessoas se acostumam a formas de liderança autoritárias, que visam suas opiniões e desacreditam de uma gestão democrática. Os resultados da pergunta 4, no que diz respeito aos setores que apresentaram a maior dificuldade, estão apresentados no quadro 7.

Quadro 7. Resposta à pergunta 4.

Quais setores têm essa maior dificuldade?
No início em todos setores e com maior resistência os profissionais de nível médio.

Fonte: O autor.

Verificou-se através da resposta, que os setores mais resistentes à nova forma de gestão são os em que se encontram servidores com nível médio de escolaridade, o que ressalta a necessidade de uma formação adequada para a equipe. Na pergunta 5, buscou-se entender como a aplicabilidade da gestão de pessoas proporcionou uma melhora na execução dos serviços, conforme o quadro 8.

Quadro 8. Resposta à pergunta 5.

Como a aplicabilidade da gestão de pessoas proporciona uma melhor execução dos serviços?
A partir da implantação e da construção coletiva, em visão do plano de educação permanente, conseguimos obter êxito, e isso nos ajudou a fazer com que cada servidor compreendesse seu papel dentro do SUAS e no atendimento aos usuários.

Fonte: O autor.

Segundo o entrevistado, a implantação trouxe uma atenção maior à construção coletiva do plano de educação permanente, mostrando aos servidores o papel de cada um deles dentro do Sistema Único de Assistência Social. Este fator eleva o nível de atendimento e em todo o sistema. Os resultados da pergunta 6, trazem o questionamento da importância da existência de um plano estratégico e que este seja conhecido por todos, constando no quadro 9.

Quadro 9. Resposta à pergunta 6.

A organização possui plano estratégico conhecido por todos os servidores? Qual a missão, visão e valores que norteiam o plano de gestão?
Plano de Educação Permanente, que tem metas anuais de capacitação dos servidores e que tem a missão de capacitar 100% dos profissionais e com valores voltados à política de assistência social.

Fonte: O autor

Novamente, o gestor salienta o fato de existir o Plano de Educação Permanente, neste plano há um plano de metas anuais para a capacitação de servidores, visando a formação de todos os profissionais relacionados a política de assistência social. Os resultados da pergunta 7, apresenta o público alvo da instituição conforme o quadro 10.

Quadro 10. Resposta à pergunta 7.

Qual o público atendido pela organização?
Todo e qualquer cidadão que precise da política de assistência social.

Fonte: O autor

Neste caso, qualquer cidadão do Município de Aratuba tem direito ao atendimento através das políticas de assistência social. A pergunta 8 relaciona-se com o nível de profissionalização exigido aos profissionais e como a instituição contribui para elevação do nível profissional dos servidores, de acordo com o quadro 11.

Quadro 11. Resposta à pergunta 8.

Qual o nível de profissionalização exigido aos profissionais, e quanto a entidade, em que ela contribui para a elevação desse nível?
Temos desde profissionais de nível médio a especialistas na área, e a entidade contribui para capacitação contínua dos mesmos.

Fonte: O autor

O entrevistado responde que nos setores existem profissionais de nível médio como especialistas na área de assistência social, salientando que a instituição contribui efetivamente com a formação continuada de seus colaboradores. Os resultados da pergunta 9, levam em consideração como o gestor busca incentivar os profissionais para que estes estejam em constante procura pela melhoria do serviço prestado, segundo o quadro 12.

Quadro 12. Resposta à pergunta 9.

Com relação aos profissionais, como procura incentivá-los para que busquem sempre a melhoria no serviço prestado e o maior envolvimento com a instituição?
Momento de lazer e confraternização, momento de formação, momentos entre os servidores, premiação por atividades anuais.

Fonte: O autor

Neste item, o gestor afirmou que incentiva momentos de lazer e confraternização, além da capacitação já mencionada e premiações anuais. Todas estas ações transmitem aos servidores confiança no seu gestor e isso os faz melhorar dentro de seus papéis. O décimo questionamento interessou-se em saber quais mudanças poderiam ser feitas na organização, visando uma maior eficiência, conforme o quadro 13.

Quadro 13. Resposta à pergunta 10.

Quais as mudanças a serem feitas na instituição para garantir um grau maior de eficiência, bem como a otimização das políticas?
Implantação de políticas de trabalho que pudessem fazer com os colaboradores pudessem melhorar enquanto profissionais e assim alcançar os objetivos de transformação de vidas dos usuários do SUAS.

Fonte: O autor

Sobre isto, revelou-se na entrevista a importância da implantação de políticas de trabalho que incentivem que os profissionais melhorem e alcancem o objetivo de transformar a vida dos usuários, que se encontram em nível de vulnerabilidade baixo. Os resultados da pergunta 11, a respeito da entrevista realizada com o gestor, buscavam compreender como é o modelo de Gestão de Pessoas do Município, conforme o quadro 14.

Quadro 14. Resposta à pergunta 11.

Como ocorre o modelo de Gestão de Pessoas do município?
O modelo de Gestão de Pessoas do município ocorre de maneira descentralizada, desse modo a existir como primeiro a prefeita e logo após as secretarias dentre elas a Secretaria de Saúde, Secretaria Educação, Cultura e etc.

Fonte: O autor

O modelo, segundo o entrevistado, é de forma descentralizada, existindo primeiro a prefeitura, seguido das secretarias, principalmente a de Saúde, Educação e Cultura. A pergunta 12 diz respeito ao armazenamento dos documentos dos funcionários, conforme o quadro 15.

Quadro 15. Resposta à pergunta 12.

Onde é o armazenamento dos documentos funcionários?
No Setor de Recursos Humanos, o Departamento Pessoa, fica toda parte da documentação dos funcionários e folhas de pagamento, incluindo o (RAIS) a (DIFA).

Fonte: O autor

O gestor informa que a documentação fica guardada no Setor de Recursos Humanos, no Departamento Pessoal, e estão inclusos nestes documentos o RAIS E A DIFA. No item 14, busca-se entender como funciona a utilização dos métodos de seleção e recrutamento, de acordo com o quadro 16.

Quadro 16. Resposta à pergunta 13.

Como funciona a utilização de métodos de seleção e recrutamento?
Os métodos utilizados para a seleção dos funcionários são os processos simplificados tanto para funcionários temporários quanto para os funcionários estagiários. Os processos seletivos são realizados por meio de entrevistas, currículos com relação a concursos necessita-se de prova e comprovação das titularidades

Fonte: O autor

A seleção é realizada por processo simplificado tanto para funcionários de nível temporário como estagiários. Utilizam-se entrevistas e avaliação de currículo. A pergunta 14 questiona qual o plano de treinamento utilizado e os resultados são apresentados no quadro 17.

Quadro 17. Resposta à pergunta 14.

Qual o plano de treinamento utilizado? Métodos e técnicas?
É utilizado um Plano de Educação Permanente, onde ocorre durante o ano formações e capacitações dos profissionais. Dentre eles existem os funcionários onde são concursados, contratados e estagiários

Fonte: O autor

As formações e as capacitações acontecem ao longo do ano, os participantes vão desde servidores concursados até os contratados e os estagiários. Sobre a pergunta 15, buscou-se averiguar como funciona a comunicação e remuneração dos funcionários, conforme o quadro 18.

Quadro 18. Resposta à pergunta 15.

Como funciona a comunicação e a remuneração dos funcionários?
Os meios de comunicação utilizados são por meio de grupos no WhatsApp, memorando, ofício direcionado aos setores de Assistência Social e aos próprios servidores. As remunerações ocorrem de maneira aos servidores que estão ligados a atividades específicas ou a algum cargo de confiança de maneira a proporcionar um melhor desenvolvimento do servidor e como incentivo a melhora do seu desempenho diante as atividades obrigatórias.

Fonte: O autor

A comunicação é realizada através de redes sociais, além dos ofícios enviados aos setores e estes aos próprios servidores. A remuneração está relacionada a o desenvolvimento dos servidores, sendo visto como incentivos ao desempenho de atividades obrigatórias. Os resultados da pergunta 16, a respeito da entrevista realizada com o gestor, buscavam compreender como funciona a realização da avaliação dos funcionários, de acordo com o quadro 19.

Quadro 19. Resposta à pergunta 16.

Como funciona a realização da avaliação de seus funcionários?
Anualmente é realizada por semestre as avaliações sobre o trabalho que cada funcionário desempenha no seu ambiente de trabalho, são avaliações internas e com participação dos demais onde são avaliados e auto avaliados.

Fonte: O autor.

Semestralmente, segundo o gestor, realizam-se avaliações de acordo com o papel que cada servidor desempenha no ambiente de trabalho, as avaliações são feitas todos os anos e são internas. Os resultados da pergunta 17, preocupa-se com quem são os responsáveis pela gestão e estão apresentados os resultados, conforme o quadro 20.

Quadro 20. Resposta à pergunta 17.

Quem são os responsáveis?
A gestão tem como responsável o Secretário juntamente com a equipe de gestão do SUAS, essa secretaria é responsável por toda a parte de organização da gestão quanto dos colaboradores da secretaria, do Cadastro Único, do Criança Feliz, da Equipe Técnica de Referência, do CRAS, do Conselho Tutelar e demais servidores.

Fonte: O autor

Por fim, o gestor informou que a gestão tem como responsáveis o Secretário, a equipe de gestão, os colaboradores da secretaria, Cadastro Único, Criança Feliz, entre outros órgãos e servidores. Entendendo-se que a gestão de pessoas é realizada em coletivo.

5. CONCLUSÃO

Em virtude dos fatos mencionados, compreende-se que através da entrevista com o gestor da instituição organizacional, pôde-se alcançar o objetivo geral em que pautou-se este trabalho, ou seja, analisar a importância do modelo de gestão de pessoas utilizado na Secretaria de Assistência Social de Aratuba - CE. Ao ouvir os apontamentos registrados pelo secretário municipal, pode-se entender como a gestão de pessoas mudou a forma e como é realizado o atendimento com a população. Avaliou-se que para a instituição o modelo de gestão auxilia na organização das atividades de maneira geral, entendendo as necessidades dos usuários e melhorando a forma como é promovido o atendimento e analisando ferramentas a serem utilizadas para o contínuo funcionamento da Secretaria.

A partir do objetivo geral, foram traçados os objetivos específicos a serem pontuados em busca do alcance do problema da pesquisa. O primeiro objetivo específico foi realizar uma análise de como a gestão de pessoas pela secretária de assistência social do município de Aratuba-CE organiza o ambiente de modo a planejar, selecionar e recrutar os colaboradores. Neste ponto da entrevista o gestor ressaltou a importância da implantação do Plano de Educação Permanente em que, por meio de metas anuais, auxiliam na capacitação e recrutamento dos servidores. Para realizar a seleção dos colaboradores, utiliza-se dos processos simplificados tanto para cargos temporários quanto efetivos, em que se fazem entrevistas e os currículos são analisados. Os profissionais recrutados vão desde especialistas da área de assistência social até servidores de nível médio, havendo capacitações semestrais para que estes estejam sempre atualizados e atendam da melhor maneira os usuários. Desta forma destaca-se como a gestão de pessoas auxilia em uma seleção mais organizada.

O segundo objetivo específico foi a verificação dos desafios apontados na administração da gestão de pessoas da secretaria de assistência social. O secretário salientou que os maiores desafios ao modelo de gestão de pessoas foram os próprios servidores aceitarem e se adaptarem à nova forma de gestão. Acredita-se que não só pela forma de gestão, mas pelo sentido do novo e tudo que é novidade é temido. Analisou-se que os setores que mostraram maior resistência ao novo modelo de gestão de pessoas foram os que os profissionais de nível médio faziam parte, entretanto, passado o susto inicial, a organização não apresentou mais problemas e todos se adaptaram às mudanças.

De acordo com a pergunta que orientou a presente pesquisa “Quais as dificuldades que a gestão de pessoas encontra em levar os novos conhecimentos aos servidores na Secretaria de assistência Social de Aratuba – CE?” verificou-se, pelo que foi analisado durante a entrevista, que a gestão de pessoas se faz importante em qualquer instituição organizacional, principalmente na SAS de Aratuba, pois segundo o gestor entrevistado que a gestão de pessoas a mesma é realizada em coletivo, visando a melhoria no atendimento a partir de uma organização de atividades mais efetiva.

Mesmo com a pandemia do novo coronavírus, o gestor apresentou solicitude em responder os questionamentos que fundamentaram essa pesquisa, notou-se ainda que o mesmo busca organizar suas atividades diárias visando atender de forma satisfatória usuários de sua política, construindo assim, um atendimento qualificado, compreendendo as dimensões que são disponibilizadas para a introdução de ferramentas que devem usadas, além de compreender e avaliar as atividades diárias, lidando com os colaboradores que precisam passar continuamente por processos de formação de acordo com o plano de educação permanente.

Nessa perspectiva, o município de Aratuba- CE, possui nota 6,30 de acordo com o Índice de Governança Municipal – IGM - CFA (Conselho Federal de Administração), ocupando a posição 213 de 1897 municípios. Esse índice, avalia a Governança Pública nos municípios brasileiros nas dimensões Fiscal, Qualidade de gestão e Desempenho. O município supracitado possui os valores dessas dimensões de 5,43, 7,80 e 5,67, respectivamente.

A partir das informações elucidadas no presente estudo, nota-se que essas serão apresentados ao atual gestor da SAS de Aratuba – CE, com o intuito de auxiliá-lo a entender, através de dados e documentos consolidados, quais serão as possíveis oportunidades de melhorias em seu município.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, L. V; STECCA, J. P. Gestão de pessoas. **Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015.**

BRASIL. Decreto no 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1

PEREIRA, B. L. C. State reform in the 1990s, logic and control mechanisms. In: BURLAMAQUI, L; CASTRO, A. C; CHANG, H.-J. (Eds) *Institutions and the role of the State*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. v. 1, p. 175-219.

PEREIRA, B. L. C. *Da administração pública burocrática à gerencial*. 1996.

CARDOSO, L. (1992). *Gestão Estratégica. Enfrentar a Mudança*. s/l: IAPMEI.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas* (3rd reprint). Rio de Janeiro: Ed. 1999.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2000

CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Editora: Campos, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo. Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COELHO JR ., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E., SEIDL, JULIANA, PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. EnANPAD, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). *Construção do IGM-CFA*. Disponível em: <https://igm.cfa.org.br/ranking-grupo-1/Page:210>. Acesso em: 17 de junho de 2021.

DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Editora Ibepex, 2005.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DUTRA, J. S; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 4, n. 1, Apr. 2000

DUTRA, J. S; FISCHER, A. L; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. **São Paulo: Atlas**, 2009.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

GHEDIN, Evandro; FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pesquisa em Educação: alternativas investigativas em objetos complexos**. São Paulo: Loyola, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GURGEL, C. A gerência do pensamento. Cortez. São Paulo. 2003.

KLERING, L. R; PORSSE; SOARES, M. C; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

MARQUES, F. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p.

MEIRELLES, H. L. Direito Administrativo Brasileiro. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOZER, A. E. RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO–UMA REFLEXÃO SOBRE O TEMA. 2016. Revista Gestão em Foco p. 323.

PINTO, S. R. R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Creycianne Benjamin da; SÁ, Débora Cristina Passos de. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Diagnóstico do Processo de Aplicar Pessoas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 09. Ano 02, Vol. 04. pp 25-42, Dezembro de 2017. ISSN:2448-0959

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.**

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR DO MUNICÍPIO DE ARATUBA- CE.

Dados do gestor

1. Instituição pesquisada?
2. Nome do entrevistado?
3. Cargo?
4. Idade?
5. Formação?

Dados da instituição

1. O que a organização faz, há quanto tempo existe?
2. Qual a sua função econômica?
3. A que ela se dedica?
4. Porque e para quem foi criada, qual o seu papel na sociedade?
5. Qual é sua abrangência de atuação?
6. Em que região está situada?
7. Quantidade de Setores que compõe?
8. Número de servidores que atuam na organização?
9. De onde vêm os recursos para a organização?
10. Como é feito o controle orçamentário?
11. Como é feita a comunicação como o público interno e externo?

Entrevista ao gestor

1. Qual a importância da gestão de pessoas na secretaria de assistência social?
2. Quais são as principais metas e objetivos da organização? E de que modo os vários sujeitos envolvidos diretamente com a instituição estão trabalhando para alcançá-los ou superá-los?
3. Quais as dificuldades que a Gestão de Pessoas encontra, em relação a levar os novos conhecimentos aos servidores na Secretaria de assistência Social de Aratuba?
4. Quais setores tem essa maior dificuldade?
5. Como a aplicabilidade da gestão de pessoas proporciona uma melhor execução dos serviços?

6. A organização possui plano estratégico conhecido por todos os servidores? Qual a missão, visão e valores que norteiam o plano de gestão?
7. Qual o público atendido pela organização?
8. Qual o nível de profissionalização exigido aos profissionais, e quanto a entidade, em que ela contribui para a elevação desse nível?
9. Com relação aos profissionais, como procura incentiva-los para que busquem sempre a melhoria no serviço prestado e o maior envolvimento com a instituição?
10. Quais as mudanças a serem feitas na instituição para garantir um grau maior de eficiência, bem como a otimização das políticas?
11. Como ocorre o modelo de Gestão de Pessoas do município?
12. Onde é o armazenamento dos documentos funcionários?
13. Como funciona a utilização métodos de seleção e recrutamento?
14. Qual o plano de treinamento utilizado? Métodos e técnicas
15. Como funciona a comunicação e a remuneração dos funcionários?
16. Como funciona a realização da avaliação de seus funcionários?
17. Quem são os responsáveis?