

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS ALVES DA SILVA

**CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPORÃ-MS**

Dourados/MS  
2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS ALVES DA SILVA

**CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPORÃ-MS**

Monografia apresentada como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados.

Orientador: Prof. Narciso Bastos Gomes, Dr.

Banca Examinadora:

Professor(a) Erlaine Binoto, Dr<sup>a</sup>

Professor(a) Jane Corrêa Alves Mendonça, Dr<sup>a</sup>

Dourados/MS  
2017

CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPORÃ-MS

VINÍCIUS ALVES DA SILVA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Narciso Bastos Gomes, Dr (UFGD)

Presidente

Avaliador (a) Erlaine Binoto, Dr<sup>a</sup>

Avaliador (a) Jane Corrêa Alves Mendonça, Dr<sup>a</sup>

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deu esperança para mim seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada. E minha irmã, pelo incentivo e pelo apoio constante.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Dr. Narciso Bastos Gomes pelas orientações para a realização e finalização deste estudo.

Também agradeço a Universidade Federal da Grande Dourados, principalmente aos Professores e servidores da FACE, à sociedade, aos servidores da Prefeitura Municipal de Itaporã-MS que se disponibilizaram à participar do estudo, e por fim agradeço aos colegas, que de certa forma me auxiliaram em momentos de dificuldades acadêmicas durante a permanência no curso.

## **RESUMO**

A área de recursos humanos de uma organização é a responsável pela formulação das estratégias da organização, assim como sua implementação, enfatizando ainda que o foco de atuação da área seja na otimização dos resultados e desenvolvimento das pessoas. O objetivo deste estudo é analisar se modelo de administração de recursos humanos que predomina na Prefeitura Municipal de Itaporã – MS é estratégico ou tradicional. Este estudo caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo e de campo, sendo a natureza da pesquisa, qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso quanto à estratégia desta pesquisa. Os dados do estudo foram obtidos por meio de uma entrevista em profundidade com quatro servidores municipais que desenvolvem práticas de recursos humanos em seu dia a dia de trabalho na prefeitura. Os principais resultados apontam que na Prefeitura Municipal de Itaporã-MS o modelo de administração de recursos humanos evidencia um modelo tradicional.

Palavras-chave: Administração Recursos humanos; modelo de gestão; administração pública municipal

## **ABSTRACT**

The human resources area of an organization is responsible for formulating the organization's strategies, as well as its implementation, emphasizing that the area's focus is on optimizing people's results and development. The objective of this study is to analyze whether the human resources management model that predominates in the Municipality of Itaporã - MS is strategic or traditional. This study is characterized as an exploratory, descriptive and field study, being the nature of the research, qualitative, where a case study was carried out regarding the strategy of this research. The data of the study were obtained through an in-depth interview with four municipal employees who develop human resource practices in their day to day work in the city hall. The main results indicate that in the Municipality of Itaporã-MS the human resource management model shows a traditional model.

**Key words:** Human resources management; management model; municipal public administration

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01</b> – Mapa da cidade de Itaporã-MS.....	<b>31</b>
<b>Figura 02</b> – Organograma da Prefeitura Municipal de Itaporã-MS.....	<b>32</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Categorias de análise dos processos.....	<b>28</b>
<b>Quadro 02</b> – Categoria de Análise de Recrutamento de Pessoal.....	<b>33</b>
<b>Quadro 03</b> – Categoria de Análise de Seleção.....	<b>36</b>
<b>Quadro 04</b> – Categoria de Análise de Desenho de Cargos.....	<b>37</b>
<b>Quadro 05</b> – Categoria de Análise de Avaliação de Desempenho.....	<b>38</b>
<b>Quadro 06</b> – Categoria de Análise de Recompensas e Remuneração.....	<b>40</b>
<b>Quadro 07</b> – Categoria de Análise de Benefícios.....	<b>41</b>
<b>Quadro 08</b> – Categoria de Análise de Treinamento de Desenvolvimento.....	<b>42</b>
<b>Quadro 09</b> – Categoria de Análise de Higiene no Trabalho.....	<b>43</b>
<b>Quadro 10</b> – Categoria de Análise de Relações com o Sindicato.....	<b>44</b>
<b>Quadro 11</b> – Categoria de Análise de Sistema de Informação Gerencial.....	<b>45</b>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivos Gerais.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2 PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	21
2.4 MODELO DE GESTÃO.....	21
2.5 GESTÃO PÚBLICA.....	23
2.6 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	26
3.1.2 O ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	26
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	26
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	26
3.4 UNIVERSO DO ESTUDO.....	27
3.5 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS.....	27
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	27
3.6.1 Forma e tratamento de dados.....	27
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PREFEITURA DE ITAPORÃ.....	30
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	31
4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	32
4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	34
4.5 DESENHO DE CARGOS.....	35
4.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	36
4.6.1 PROCEDIMENTOS PARA AVALIAR OS SERVIDORES.....	37
4.6.2 INSTRUMENTOS E MÉTODOS ADOTADOS PARA AVALIAR.....	37
4.7 RECOMPENSAS E REMUNERAÇÃO.....	38
4.8 BENEFÍCIOS.....	39
4.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	40
4.10 SEGURANÇA NO TRABALHO.....	41
4.11 SINDICATOS.....	42
4.12 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	51
APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE CITAÇÃO DO NOME DA EMPRESA.....	53

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	54
APÊNDICE D PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	57
APÊNDICE E .....	58
APÊNDICE F .....	60
APÊNDICE G .....	61
APÊNDICE H .....	62
APÊNDICE I .....	64
APÊNDICE J .....	65
APÊNDICE K .....	66
APÊNDICE L .....	68
APÊNDICE M .....	69
APÊNDICE N .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, que estão inseridas em ambientes complexos e desafiadores, necessitam de modelos de gestão eficaz para que possam alcançar seus objetivos. Ribeiro (2005) ao discutir a respeito de Gestão de Pessoas enfatiza que, nesses ambientes complexos, o departamento responsável pelas atividades relacionadas a este tipo de gestão tem que exigir dos profissionais, envolvimento e participação para enfrentar os desafios mais relevantes da organização e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

No que tange a Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, Lacombe e Heilborn (2003) define esta gestão como um conjunto de serviços que tem como objetivo: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as tarefas relacionadas. A gestão de pessoas passa ser uma atividade que, independentemente do porte da empresa, deve contribuir para a eficácia organizacional, visando ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, assim como deve proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, mantendo a qualidade de vida no trabalho.

Os serviços oferecidos pela área de Gestão de Pessoas possuem características distintas que podem delinear o modelo de gestão predominante, assim como, ter impactos no comportamento, na motivação, na satisfação e na percepção da qualidade de vida do trabalhador, enriquecendo as áreas de eficácia da gestão de pessoas (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Ao tratar sobre os modelos de gestão que podem predominar em uma organização Mintzberg (2003) diz que as organizações, de modo geral, têm um modelo de gestão predominante, contudo este modelo pode ter semelhança com outros modelos. O modelo de gestão de uma organização pode depender da categoria, porte, origem ou estágio de uma organização, isto é, essa organização, pode ser pequena, grande, pública, não governamental, sem, no entanto, deixar de ter um modelo próprio de gestão de pessoas (MINTZBERG, 2003).

No que se refere à Organização Pública, esta se caracteriza como uma organização regida pela Administração Pública, responsável pela gestão dos serviços públicos, que tem por missão atender o interesse público e social (MARTINS, 2015). Este tipo de organização segundo as orientações de Martins (2015) se divide em diversas áreas como: Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras. Nesta perspectiva dos serviços públicos, Martins (2015) destaca a Administração Pública como municipal, estadual ou federal, tendo uma utilidade pública com suas características e papéis definidos por lei.

A Administração Pública, seja ela municipal, estadual ou federal, para Peres (2015) é aquela que se incube do planejamento das atividades, organização dos recursos e serviços, e, ainda do processo decisório de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas de competência do Estado. Todas estas atividades visam atender as necessidades da sociedade ou de uma região específica, requerendo-se dessa forma uma estrutura administrativa e de pessoal que seja possível realizar e prestar os serviços à população (PERES, 2015).

Para que a organização pública atenda as necessidades da sociedade, se faz necessário que seja administrada por um corpo de recursos humanos, que, por sua vez, são criados pelo Estado ou Município por meio de leis específicas, seja na esfera do poder executivo municipal, estadual ou federal (PERES, 2015).

No que tange a Administração Pública municipal, Leite e Rezende (2010) destacam que a Prefeitura Municipal é uma instância pública, caracterizada por desenvolver todas as suas atividades com base na legislação que dispõe sobre a gestão pública. Os autores trazem a necessidade de a Prefeitura Municipal aproveitar as novas oportunidades que a Tecnologia da Informação proporciona, através da comunicação e informação, pois é fundamental que o servidor público conte com informações gerenciais e estratégias apropriadas para que a população do município tenha um atendimento de qualidade.

A gestão do município tem como desafio constante a estruturação e disponibilização de informação para colaborar nas decisões da administração pública, assim como elaborar e controlar o planejamento estratégico municipal alinhado com os anseios dos cidadãos. O modelo de gestão adaptada da iniciativa privada para o meio público é uma alternativa para o enfrentamento desses desafios. Esse modelo baseia-se na utilização estratégica da tecnologia da informação, proporcionando ao gestor público monitoração da execução estratégica, dados para a tomada de decisão, domínio dos processos da gestão municipal e gerenciamento do relacionamento com os cidadãos (LEITE; REZENDE, 2010).

Em uma Administração Pública, a perspectiva financeira fornece sustentação às demais perspectivas, especialmente na Gestão de Recursos Humanos, pois ao ter maior capacidade financeira, a administração pública tem mais capacidade para capacitação de seus funcionários e aprimoramento da gestão, que por consequência, os funcionários capacitados percebem a necessidade de racionalizar os recursos, orientados para o atendimento ao cidadão e a melhoria da gestão, conforme afirma Leite e Rezende (2010).

Lacombe e Chu (2008) ao referenciar Wright e McMahan (1992); Legge (1995) afirmam que “parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas adota a abordagem estratégica de Recursos Humanos, visando identificar e desenvolver comportamentos

necessários à implementação da estratégia organizacional”. Nessa perspectiva estudos sobre estratégias, práticas, processos e ações predominantes numa determinada organização pode levar a evidências do modelo das práticas de recursos humanos predominantes numa organização.

Acreditando que as prefeituras municipais têm um modelo de gestão de pessoas com características próprias é que este estudo analisou práticas que caracterizam os processos da Prefeitura Municipal de Itaporã-MS para responder se o modelo de da gestão de pessoas tem características de um modelo tradicional ou estratégico.

### **1.1 Problemática**

A Administração de Recursos Humanos tem sido reconhecida como a atividade que tem a finalidade de disseminar a cultura organizacional aos membros internos, executar processos internos, estimular e promover o crescimento e aperfeiçoamento das pessoas, seja numa organização pública, privadas ou do terceiro setor. Ao tratar sobre a importância e finalidades da gestão de pessoas, Marques (2016) afirma que “a gestão de pessoas é também responsável pela disseminação da cultura organizacional, tendo conhecimento de todos os processos internos, e os mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a empresa, seja ela pública ou privada”.

Ao tratar da prática de recursos humanos, Wright, McMahan, (1992) e Legge (1995) recomendam identificar a cultura organizacional e a política de pessoal, desenvolvendo comportamentos imprescindíveis à implantação da estratégia para gestão de pessoas da organização. Nessa perspectiva, estes estudos levam a evidências que existe um modelo de práticas de recursos humanos predominante em uma organização.

Quanto a Gestão de Pessoas na Administração Municipal, Leite e Rezende (2010) afirmam que a Prefeitura Municipal é uma instância pública, e por suas características desenvolvem suas atividades com base na legislação, que dispõe sobre a gestão pública. Sendo assim, os autores ainda enfatizam que a mesma pode aplicar um modelo de gestão de pessoas, e que diante da rigidez da legislação algumas prefeituras desenvolvem práticas de gestão tradicional, e outras voltadas para o planejamento estratégico.

Este estudo estabelece como pergunta inicial de pesquisa: Qual o modelo de administração de recursos humanos que predomina na Prefeitura Municipal de Itaporã-MS? É o modelo estratégico ou o tradicional?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos Gerais**

Analisar se modelo de administração de recursos humanos que predomina na Prefeitura Municipal de Itaporã – MS é estratégico ou tradicional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1 – Identificar os processos, as técnicas e as ações de administração de recursos humanos existentes na prefeitura,

2 – Verificar se a administração de recursos humanos está vinculada ao planejamento estratégico da prefeitura

3 – Analisar se a administração de recursos humanos se caracteriza por um modelo estratégico ou tradicional.

## **1.3 Justificativa**

Ao analisar o modelo de administração praticado por uma organização busca-se primeiramente identificar as suas práticas, processos, ações e políticas predominantes. Mintzberg (2003) afirma que as organizações de modo geral têm um modelo de gestão predominante, contudo o mesmo pode ter características vindas de outros modelos, é possível que uma organização seja capaz de percorrer de um modelo para outro.

Partindo-se do pressuposto que a administração de recursos humanos pode influenciar todas as ações na organização, torna-se imprescindível identificar as práticas que caracterizam uma gestão estratégica ou as práticas que caracterizam uma gestão tradicional de recursos humanos.

Essa pesquisa se justifica no contexto da administração de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Itaporã-MS, no momento em que os resultados apresentam contribuições para ampliar conhecimentos sobre a gestão de pessoas, suas características e formatos em uma prefeitura municipal de um pequeno município. Outra contribuição que o estudo proporciona é o fornecimento de conhecimento para a prefeitura a respeito da realidade e características de seu modelo de administração de recursos humanos pelos olhares de seus gestores, de forma se necessário, essa prefeitura irá ter uma base para redefinir suas políticas e estratégias, para que possa inovar melhorar suas ações e também o atendimento a sociedade a que serve.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Pessoas

As organizações predominam em ambientes complexos e desafiadores, que exigem delas eficazes modelos de gestão de pessoas para alcançar seus objetivos. Entende-se que a Gestão de Pessoas trata de um conjunto de esforços tendo principal objetivo controlar um grupo de pessoas que visam atingir objetivos individuais ou coletivos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Nesse contexto, Lacombe e Heilborn (2003) entendem que gestão de pessoas nas organizações é o conjunto de atividades que tem como objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as tarefas de um grupo de pessoas que se unem para atingir um resultado comum. Conforme define Chiavenato (2008):

“a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer dominação que seja utilizada - para alcanças os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual deles refere uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles”. (CHIAVENATO, 2008 p.11).

Quanto aos objetivos da gestão de pessoas na organização, Chiavenato (2010) afirma que estes objetivos são vários, e os mesmos devem contribuir para a eficácia organizacional, através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; e manter políticas internas éticas e comportamento socialmente responsável.

Sobre os desafios da Gestão de Pessoas, Sull (2003) diz que é preciso analisar as pessoas em uma organização como parceiras, e qualificar as mesmas para fazer com que a organização alcance os resultados esperados por meio de seu trabalho e emprego de suas competências, atividade essa, que requer dos administradores. De acordo com Gonçalves (1997) é primordial romper com o passado, desligar-se de alguns conceitos e experiências habituais, e buscar resultados criativos, ampliando o desempenho da área de gestão de pessoas para uma perspectiva estratégica. Para o autor deve-se focar no futuro, e deixar de lado diversas experiências tradicionais, buscando soluções inovadoras e tecnológicas que se aplicam na área de gestão de pessoas.

Quanto às atividades tradicionais de uma estrutura de gestão de pessoas na organização, Albuquerque (2002); Ribeiro (2005); Chiavenato (2010); Gonçalves (1997); Sull



(2003), são unânimes em indicar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal, capacitação profissional e o plano de cargos e salários, desenvolvimento de pessoal, planejamento; avaliação de desempenho.

No que tange as dificuldades enfrentadas pela Gestão de Pessoas, para Ribeiro (2005) no século XXI o departamento que desenvolve as atividades de Gestão de Pessoas na organização tem enfrentado diversos problemas na tentativa de gerir as pessoas e contribuir para que a organização alcance seus resultados, para Ribeiro (2005, p. 05) “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”, reconhecendo, portanto, que as pessoas são importantes para a organização alcançar seus resultados e que, a Gestão de Pessoas deve se responsabilizar pela administração destas. Para Klein (1998, p. 1): “As organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais.” Afirma ainda Klein que “é o capital intelectual das empresas, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro”. (KLEIN, 1998, p.1).

Verifica-se que os desafios da administração de recursos humanos devem ser desenvolvidos no contexto da administração do capital intelectual evidenciando a necessidade de se ter uma administração de recursos humanos para desenvolver os processos desta administração previstos por Albuquerque (2002); Ribeiro (2005); Chiavenato (2010); Gonçalves (1997); Sull (2003).

## **2.2 Processos de Administração de Recursos Humanos**

Cada empresa tem sua particularidade na administração de recursos e caracteriza-se pelos processos, práticas e ações que desenvolve para contratar, manter, desenvolver e reter as pessoas (RIBEIRO, 2005). Para Albuquerque (2002); Ribeiro (2005); Gonçalves (1997); Sull (2003), Dalmau e Benetti (2009), Chiavenato (2010) e Lopes (2013) indicam a existência dos processos de administração de recursos humanos dividem-se em: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, desenho de cargos, avaliação do desempenho, recompensas e remuneração, benefícios, desenvolvimento, mudanças, higiene no trabalho, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho e banco de dados.

No que tange ao Recrutamento de Pessoal, Menezes (2014) afirma que é o meio utilizado pelas organizações que buscam pessoas preparadas para uma possível seleção, e que possam após essas etapas ingressar e ocupar um cargo na organização. Assim, entende-se que o recrutamento se caracteriza porta de entrada para a carreira do candidato na organização. De acordo com Chiavenato (2005, p. 197) o “recrutamento é um conjunto de técnicas e

procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Quanto ao processo de seleção de pessoas, Chiavenato (2005) diz que as mesmas práticas desenvolvidas nesse processo atuam como um filtro, possibilitando que apenas aquelas pessoas que mostrarem as características desejadas pela organização irão integrar-se na mesma. Esse filtro se caracteriza pela escolha do homem certo para o cargo certo. Os que mais se destacarem na seleção ficam com a vaga. Para Chiavenato (2005 p. 205) “a seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escola (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma certa validade na comparação”. Marras (2011, p. 65) complementa dizendo que à seleção de pessoas é “uma atividade que tem por objetivo escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

O desenho de cargos ou tradicionalmente chamado de descrição de cargos, é um método para que se possa desenhar um cargo, sintetizando o trabalho por meio de tarefas que são indispensáveis para desempenhar um cargo característico. O desenho de cargos envolve as características do cargo, as qualidades do ocupante e as futuras recompensas.

Para Ribas e Salim (2013) o mesmo busca especificar os métodos de trabalho em relação aos demais cargos, em busca da satisfação organizacional, e também procura descrever como os cargos estão estruturados e distribuídos, e como deverão funcionar em relação aos demais. De acordo com Chiavenato (2008, p. 202), “o desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho, e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como aos requisitos pessoais de seu ocupante”.

O processo de avaliação do desempenho, consiste nas atividades de avaliar o comportamento individual e grupal dos colaboradores de uma organização, proporcionando um grande crescimento tanto pessoal quanto profissional (FRANÇA, 2009). Para França (2009, p. 116) “a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”.

Para se avaliar o desempenho das pessoas na organização, Xavier (2006) afirma que a avaliação de desempenho deverá ser realizada pelo próprio gestor, sendo necessário que seja avaliado regularmente seus subordinados e a equipe. Os instrumentos e procedimentos de

avaliação, de acordo com Moraes e Iguti (2013) podem se dividir em dois: uma autoavaliação e uma avaliação externa, sendo esta última realizada através de entrevistas e questionários.

O processo de recompensas e remunerações, para Chiavenato (1999, p. 222) significa “o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho”. Para Chiavenato a remuneração constitui o mais importante custo das organizações. Quanto extensão do conceito de remuneração para Orsi, Bertoia e Lima (2015, p.10) a “remuneração é parte do conjunto de recompensas que pode ser oferecido pelas organizações. As recompensas atendem às expectativas e às necessidades das pessoas”. Podem ser tradicionais ou estratégicas.

Quanto aos benefícios, estes referem-se a certos proveitos e vantagens que as pessoas tiram das organizações, para Chiavenato (1999 p.271) essas vantagens concedidas pelas organizações podem ser a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus servidores. A palavra benefício envolve sempre algum tipo de benfeitoria que o indivíduo poderá desfrutar. Os benefícios são denominados como um grupo de programas e planejamentos disponibilizados pelas organizações, e segundo Marras (2001) eles estão complementando a estratégia de salários, o mesmo ajuda a compor a remuneração de cada servidor.

O processo de treinamento, este é um processo sistemático que tem como objetivo proporcionar a aquisição de habilidades, regras, e conceitos, que provenham em uma evolução da adaptação entre as características dos servidores e as exigências dos papéis funcionais.

Milkovich e Boudreau (2000) definem o processo do treinamento sendo “um processo sistemático adotado para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais de uma pessoa”. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 338).

No contexto organizacional, para Marras (2011, p. 145) o “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O processo de desenvolvimento, é considerado como um processo de longo prazo na organização; compara Milkovich e Boudreau (2000 p. 338) o desenvolvimento de pessoas busca aperfeiçoar as habilidades pessoais para que a organização tenha pessoas diferenciadas e talentosas, capazes de desempenhar melhor suas atividades e se possível calcar novos cargos. Para Marras (2011, p. 169) o desenvolvimento é “o responsável por despertar as

potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

O processo de comunicação, consiste as informações trocadas e entendidas por dois ou mais sujeitos em determinado ambiente. A comunicação tratasse de um sistema relacional entre pessoas, departamentos, unidades e organizações, depara Kunsch (2003 p. 71-72).

O processo de higiene no trabalho refere-se às práticas desenvolvidas pela organização para cumprir a legislação, e garantir as pessoas boas condições de saúde física, mental e segurança no trabalho. As ações deste processo estão associadas com as condições ambientais de trabalho que garantem a saúde física e mental e com as condições de bem-estar dos indivíduos (MATOS, 2007).

Peixoto e Ferreira (2012 p. 16) conceituam a higiene no trabalho “como a ciência e arte que se dedica ao reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais (químicos, físicos, biológicos e ergonômicos) presentes nos locais de trabalho”.

Para Matos (2007) “a higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

O processo de segurança no trabalho, este é o conjunto de técnicas adotadas buscando minimizar os acidentes no trabalho, e as doenças ocupacionais. O mesmo busca também proteger a integridade, e a capacidade de trabalho do trabalhador. Diz Chiavenato (2004) que:

“Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas”. (CHIAVENATO, 2004, p.438).

Silva (2012) complementa a definição de segurança no trabalho apresentada por Chiavenato (2004) afirmando que “a segurança do trabalho é uma atividade que busca introduzir no setor produtivo, incluindo aí os trabalhadores e a direção da empresa, conceitos fundamentais sobre a prevenção de acidentes.

O processo ou ações para constituição de um banco de dados é entendido como o agrupamento de dados inter-relacionados onde os mesmos representam as informações sobre um controle específico. Quando houver uma coleta de informações que tem o mesmo objetivo podemos dizer que temos um banco de dados. Para Feitosa (2013), banco de dados: é o conjunto de dados inter-relacionados, organizados de forma a permitir que sistemas de aplicação armazenem novos dados, encontrem dados armazenados, alterem seu conteúdo, e excluam dados indesejáveis por meio dos métodos precisos de manipulação e localização”. (FEITOSA, 2013 p.14). O

banco de dados, para Marques (2016) é o agrupamento ou arquivo de informações de uma pessoa na organização. Esses dados podem ser utilizados para otimização de decisões ou para promover ações de avaliação desempenho, demissão, treinamento, desenvolvimento, entre outros.

### **2.3 Gestão Estratégica de Pessoas**

A gestão estratégica de pessoas é um tema muito presente nos estudos em administração, caracterizada de certa forma por ser recente, e pauta-se na junção de funções, na distinção de recursos e no alinhamento de comportamentos, conforme discorre Bianchi, Quishida e Foroni (2017). Por um lado, as fundamentações teóricas apoiam aspectos múltiplos como ambiente, processos e pessoas, por outro, as interpretações estão mais centralizadas nas relações entre os processos como estratégias, políticas e práticas, sendo que essa constatação sugere uma lacuna de estudo relacionada à implementação da gestão de pessoas conforme afirma Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

O conceito de estratégia para Porter (1998), é a busca disposta de um plano de ação para melhorar e auxiliar a vantagem competitiva de uma organização. Assim, entende, que todo modelo de gestão que busca planejar, criar estratégias voltadas para resultados esperados, seja estratégico. Nessa perspectiva se insere a gestão de pessoas, para Marques (2016):

“A gestão estratégica de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que demonstram as necessidades de alinhar as necessidades estratégicas da organização com o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. A gestão estratégica de pessoas é fundamental para que a empresa possa manter os colaboradores dos novos tempos mais satisfeitos e motivados dentro da organização, criando mecanismos para reter os melhores talentos para parcerias duradouras”. (MARQUES, 2016, p.02).

No contexto alta direção a Gestão de Pessoas para Girardi (2008) está relacionada aos objetivos organizacionais.

### **2.4 Modelo de gestão**

Ao tratar sobre modelo de gestão, Corrêa (2009) diz que "Modelo tem sua origem no latim *Modulus* que significa molde, forma, o termo já foi utilizado em diversas áreas, porem sempre seguindo o mesmo conceito de algo que deve ser seguido". Para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização. Dividindo-se em estratégico, tradicional ou híbrido.

O modelo tradicional é do tipo regulamentar, prescritivo e é genérico, e conforme Souza (2015) “os métodos tradicionais de planejamento são simples, mas inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos. A maioria dos problemas administrativos, econômicos e sociais cai nesta categoria”.

Segundo Geraldo (2013) o modelo tradicional “tem como base uma teoria do controle de um sujeito sobre um sistema e que para sua realização exige um certo grau de controle”. O autor ainda complementa, e diz que esse modelo de planejamento “é, evidentemente, autoritária, determinista e, em alguma medida, positivista já que as projeções são feitas na cabeça de um conselheiro distante, que não está obrigado a lidar com a governabilidade e a incerteza”.

A gestão tradicional de pessoas utiliza-se de práticas tradicionais conforme citadas por Dalmau e Benetti (2009), Chiavenato (2010) e Lopes (2013), que são: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, desenho de cargos, avaliação do desempenho, recompensas e remuneração, benefícios, desenvolvimento, mudanças, higiene no trabalho, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho e banco de dados.

O modelo de gestão estratégico estimula à implementação de práticas e soluções inovadoras para as organizações (RANGEL, 2017). Nesse contexto, surge a necessidade de uma gestão com desempenho mais articulado, dinâmico, efetivo e crítico no crescimento da organização. Para Rangel (2017) esse modelo “conhece bem os objetivos da empresa, é articulado, focado em resultados mensuráveis e agrega valor às pessoas e ao negócio, sem supervalorizar um sobre o outro”.

Quanto ao modelo de gestão estratégico, Rangel (2017) diz que esse modelo:

"também faz uma gestão pautada em fatos, diagnosticando oportunidades e avaliando resultados; participa de todas as tomadas de decisão; têm dados suficientes e seguros para implementação de novos programas; cultivam a confiança entre os colaboradores e levam resultados positivos a todos". (RANGEL, 2017, p. 01).

Em suma, a gestão estratégica diferencia da tradicional desde a forma de atuação no cotidiano até o planejamento dos processos pertinentes ao setor de recursos humanos. Enquanto o tradicional foca em procedimentos operacionais, como contratação e treinamento de funcionários, o estratégico busca o alinhamento desses procedimentos aos objetivos da organização. O estratégico procura trabalhar de forma integrada com os demais setores e, não isoladamente, focando apenas em suas atribuições diárias (IMPULSE, 2017).

## 2.5 Gestão Pública

No que tange a gestão pública, Harmon e Mayer (1999) define-a como um ponto que caracteriza um campo de percepção e de trabalho relacionados às organizações tal que a missão seja de benefício público ou influencie o mesmo. Assim, estabelece -se que a Gestão Pública como a função de todos indivíduos que atuam em nome do povo, ou seja, da sociedade. Os autores ainda enfatizam que a Gestão Pública exerce suas funções de forma legal cujas ações tem resultados para os indivíduos e os grupos sociais.

De acordo com Martins (2015), a Gestão Pública é a maneira mais recente que aponta a utilização de práticas modernas na administração do setor público, parte delas foram importadas do setor privado e outras restauradas dos porões da história, e de acordo com o autor outras foram desenvolvidas nas últimas décadas.

## 2.6 Gestão de Pessoas na Administração Pública

As pessoas têm um papel fundamental dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas, e quando o assunto é capital intelectual é de suma importância para a organização, pois o mesmo está ligado a gestão de pessoas. Quando se trata do setor público a primeira coisa que remete é a burocracia, demora e mau atendimento dos servidores públicos para a população. Entretanto, com a gestão de pessoas buscamos corrigir esses problemas através de estratégias, treinamentos e desenvolvimento de pessoal, buscando melhorar os resultados da organização e os níveis satisfatórios dos servidores e dos cidadãos do município (LIMA; CARNEIRO, 2015).

Para Lima e Carneiro (2015):

“ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, as organizações, públicas ou privadas, têm mostrado bastante interesse quanto à questão do capital intelectual. No setor público, o que se vê são reclamações dos cidadãos/usuários sobre o mau atendimento. Dada a importância a tais situações, pressupõe-se que essa deficiência no atendimento advém, muitas vezes, do fato de não ter, na Administração Pública, um sistema de gestão de pessoas em que se busque, através de treinamentos e desenvolvimentos, trabalhar a gestão por competências na busca de melhores resultados que satisfaçam aos usuários de um modo geral” (LIMA; CARNEIRO, 2015).

Quanto a Gestão de Pessoas a ideia que prevalece para as pessoas que não se aprofundaram em estudos sobre o setor é de que o mesmo engloba basicamente apenas atividades de rotina. Um exemplo claro seria as atividades que estão visíveis para os cidadãos e servidores como pagamentos, contratação e demissão, aposentadoria e férias para os servidores da organização. A maioria dos órgãos públicos trabalham de maneira limitada,

fazendo apenas o básico para atender a população e nada mais que isso. E com isso acaba gerando uma visão negativa dos órgãos públicos para as pessoas (LIMA; CARNEIRO, 2015).

De acordo com Bassotti, Pinto e Santos (2015) apud Marconi (2005) o papel tradicional desempenhado pelo Departamento de Recursos Humanos, dos governos e das organizações públicas no Brasil, enfatiza duas funções: “o processamento de tarefas administrativas relacionadas aos pagamentos e aos benefícios, bem como a proposição de regras e regulamentos (...) ficando conhecida como departamento de pessoas [ou DP]” (BASSOTTI; PINTO; SANTOS, 2015 p. 75 apud MARCONI 2005, p. 330-331).

No que tange a Gestão de Pessoas, faz-se imprescindível destacar os seis processos básicos, que de acordo com Chiavenato (2008 p.15) são: Processo de Agregar Pessoas, Processos de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processos de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas, e Processos de Monitorar pessoas.

Quanto a Gestão Moderna de Pessoas, de acordo com Mello (2016, p.01) "a moderna gestão de pessoas é composta por um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho e a atuação das pessoas na organização".

O equilíbrio no controle de todos esses processos se faz indispensável, de acordo com Chiavenato (2005) ocorrendo, portanto, uma necessidade de um *Balanced Scorecard* para integrar todos eles. No momento em que um processo é falho, ele envolve todos os demais. O autor enfatiza ainda que, todos esses processos são planejados de acordo com as obrigações das consequências ambientais externas e das consequências organizacionais internas conquistar a melhor compatibilização entre si. Esse modelo estratégico contempla evidências de um modelo estratégico de Administração de Recursos Humanos que estabelecem os seguintes processos e práticas de administração de recursos humanos.

A Administração Pública tem como princípios norteadores, a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência no que tange a busca de soluções práticas para as necessidades da coletividade. Nesse ínterim, a Gestão de Pessoas no âmbito público caracteriza-se por um papel estratégico, pois procura alinhar os objetivos estratégicos da organização com as políticas de desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Quanto a Gestão de Pessoas na Administração Pública, Gemelli e Filippim (2010) afirmam que a mesma não pode ser visualizada isoladamente das demais áreas que envolvem a Gestão Pública, enfatizando que a Gestão de Pessoas necessita de planejamento para que se desenvolva não somente na parte burocrática, mas também na articulação de mecanismos de



capacitação de servidores, proporcionando, dessa forma, melhorias na qualidade do trabalho e atendimento a sociedade como um todo.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a identificação dos processos, práticas e ações predominantes na Prefeitura Municipal de Itaporã.

#### **3.1 Tipos de Pesquisa**

Esse estudo caracteriza-se como estudo exploratório, descritivo e de campo. Para Ciribelli (2003, p. 54), “a pesquisa descritiva é aquela onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que haja a necessidade de o pesquisador interferir neles”. Assim, neste estudo a pesquisa descritiva caracteriza-se como um método essencial para a identificação dos processos, práticas e ações na administração de recursos na prefeitura.

##### **3.1.2 O Estudo Exploratório**

O estudo exploratório é uma estratégia que permite tornar conhecido um fenômeno com maior detalhe. Para Santos e Candeloro (2006 p.73), “esse tipo de pesquisa com delineamento exploratório, antecede investigações de maior fôlego, como dissertação ou tese”.

Esta estratégia foi adotada por permitir a identificação das características do modelo de gestão da prefeitura, sendo necessário visitas presenciais, pesquisa documental e entrevista junto os agentes públicos.

#### **3.2 Natureza da pesquisa**

Este estudo é de natureza qualitativa, uma vez que buscou identificar, as características das práticas de gestão na prefeitura municipal de Itaporã. Adotou-se essa abordagem neste projeto pela possibilidade de por meio da análise documental, e de discurso utilizar as informações identificadas em documentos da prefeitura, e por meio das expressões colhidas por meio da entrevista pessoal.

#### **3.3 Estratégia de pesquisa**

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, na qual foi realizada uma investigação empírica na Prefeitura Municipal de Itaporã. Para Yin (2015), a estratégia do

estudo de caso é uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais, possibilitando uma investigação com profundidade no universo.

### **3.4 Universo do estudo**

O universo de estudo é a Prefeitura Municipal de Itaporã, situada no município de Itaporã, pertencente ao estado de Mato Grosso do Sul. A cidade tem uma população estimada de 23.220 habitantes (IBGE 2016).

### **3.5 Instrumento de coletas de dados**

A coleta de dados segundo Lakatos e Marconi (1988 p.157) é uma etapa da pesquisa em que se inicia a ampliação dos instrumentos elaborados, e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. Quanto aos procedimentos para a coleta dos dados primários, foi utilizado o roteiro estruturado de perguntas para fazer a entrevista em profundidade com os servidores. Para a realização das entrevistas, foram inicialmente contatados quatro gerentes municipais. Após o contato pessoal apenas três liberaram as entrevistas, onde apenas um gerente respondeu o roteiro de perguntas. Os demais preferiram que seus assistentes de administração respondessem. Depois disso foram agendados os horários para as entrevistas.

Por solicitação dos gerentes os seus nomes foram preservados, não sendo permitida a publicação, e gravação das entrevistas. Os dados secundários sobre a legislação, e dados específicos dos setores foram coletados em documentos oficiais e legislações do município.

### **3.6 Tratamento dos dados**

#### **3.6.1 Forma e tratamento de dados**

Os dados primários e secundários foram tratados pela técnica da Análise de Conteúdo, segundo orientações nas perspectivas de Bardin (1995), onde estabelece que análise de conteúdo é uma técnica de análise que consiste em: “em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos” (BARDIN, 1995, p.42).

Por se tratar de uma investigação qualitativa, para a análise dos dados foram criadas posteriormente a estruturação do texto das entrevistas as categorias de análises. Foram criadas 10 categorias de análises, para analisar os processos, conforme apresentadas no Quadro 01.

Categoria de Análise	Referência	Perguntas
Recrutamento de Pessoal	Menezes (2014); Chiavenato (2005)	<p>1- A prefeitura faz recrutamento de seus servidores ou esta atividade é terceirizada?</p> <p>2- Quais são as etapas que a prefeitura adota para recrutar (convidar pessoas) para participar do processo de recrutamento?</p> <p>3- A prefeitura tem uma equipe de pessoal que desenvolve as ações para anunciar vagas, receber currículos, selecionar candidatos?</p> <p>4- A prefeitura desenvolve manuais, políticas ou normas para efetivar o recrutamento de pessoal?</p> <p>5- Há planejamento de pessoal na prefeitura? Este planejamento está alinhado com o planejamento estratégico da prefeitura?</p> <p>6- O perfil dos servidores a serem contratados são definidos por processo de descrição de cargos ou planejamento de recursos humanos?</p>
Seleção	Chiavenato (2005); Marras (2011)	<p>7- Há uma equipe especializada para selecionar candidatos após o recrutamento e seleção?</p> <p>8- Quais técnicas de seleção a prefeitura geralmente utiliza para escolher seus servidores?</p> <p>9- Para a seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido?</p>
Desenho de Cargos	Ribas e Salim (2013); Chiavenato (2008)	<p>10- Quanto ao desenho de cargos necessários para compor a sua gerência como eles são descritos?</p> <p>11- Os servidores municipais têm conhecimento dos mesmos e se apropriam da descrição de cargo?</p> <p>12- A descrição de cargos é desenvolvida por equipe própria?</p> <p>13- Para o desenho do cargo do servidor é levado em conta o planejamento estratégico da prefeitura?</p>
Avaliação de Desempenho	França (2009); Xavier (2006); Moraes e Iguti (2013)	<p>14- Há na prefeitura procedimentos para avaliar o servidor?</p> <p>15- Quais instrumentos são utilizados? Quais métodos são adotados para avaliar?</p> <p>16- Os fatores adotados para avaliar o servidor são planejados em conjunto com o setor de recursos humanos ou depende da iniciativa do gerente?</p> <p>17- Há uma pessoa responsável em cada gerência municipal para avaliar o desempenho de cada servidor? E de quanto em quanto tempo é feita essa avaliação?</p> <p>18- Os servidores são avaliados individualmente ou pelo grupo de produção em cada gerência municipal?</p> <p>19- Como a prefeitura utiliza os resultados das avaliações de desempenho do servidor?</p> <p>20- Há envolvimento da sociedade na avaliação de desempenho do servidor?</p>
Recompensas e Remuneração	Chiavenato (1999); Orsi, Bertoia e Lima (2015)	<p>21- Como são elaboradas as recompensas e remunerações? Os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários?</p> <p>22- Quais fatores incluem para uma melhoria nessas remunerações mensais?</p> <p>23- Como está estruturado o sistema de salários e recompensas?</p> <p>24- A remuneração e recompensas dos servidores está alinhada com o plano de carreiras?</p>

continua

Categoria de Análise	Referência	Perguntas
Benefícios	Chiavenato (1999); Marras (2001)	25- Quanto aos benefícios o município tem um regime próprio de previdência, ou trabalha com a do governo federal? 26- Esse regime próprio de previdência funciona dentro do departamento de recursos humanos, ou tem um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais?
Treinamento e Desenvolvimento	Milkovich e Boudreau (2000); Marras (2011)	27- Em se tratando do treinamento e desenvolvimento há um programa de capacitação para os servidores? 28- Esse programa é exclusivo do município ou é terceirizado? 29- Como são identificadas as necessidades de treinamento para os servidores? Há um planejamento por parte dos gerentes municipais? 30- Os programas de treinamento estão alinhados com o plano de carreira do servidor? 31- Os programas de treinamento estão alinhados com os programas de qualidade no atendimento a sociedade? 32- Como são avaliados os treinamentos? Há envolvimento do servidor ou da sociedade sobre os serviços recebidos?
Higiene no Trabalho	Peixoto e Ferreira (2012); Matos (2007)	33- Em relação à segurança no trabalho existe uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de trabalho? 34- Há programa de qualidade de vida do servidor? 35- Há monitoramento da saúde do servidor? 36- Quais as iniciativas para garantir a saúde física e mental do trabalhador? Há programas? Como surgem?
Relações com o Sindicato	Montana e Charnov (2006); Masiero (2007)	37- Existe um sindicato no município exclusivamente para o servidor municipal? 38- Quando há um problema a ser resolvido pelo sindicato os gerentes municipais participam das discussões? Ou isso envolve diretamente o Prefeito e os servidores?
Sistema de Informação Gerencial	Feitosa (2013); Marques (2016)	39- A prefeitura tem sistema de gestão de servidores? Este banco é físico ou virtual? 40- Os servidores tem acesso a esse banco? Quais informações podem acessar? Qual as finalidades desse sistema? 41- Este sistema está integrado com todos os órgãos ou somente centralizado na Administração de Recursos humanos?

continuação

**Quadro 01** – Categorias de análise dos processos

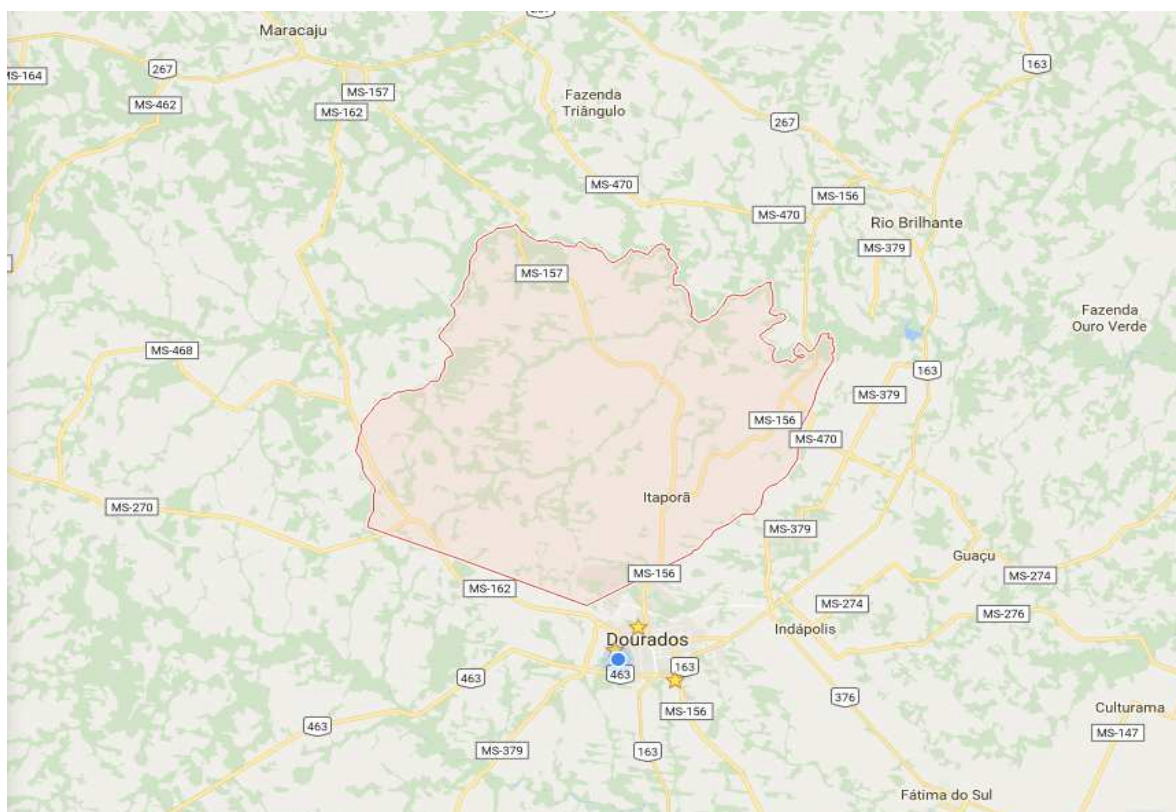
Fonte: Elaborado pelo autor

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Prefeitura de Itaporã

O município de Itaporã pertence à Microrregião da Grande Dourados, e faz limite com as cidades de Dourados, Douradina, Maracaju e Rio Brillhante, conforme mostra a Figura 01.

A população de Itaporã é de 23.220 habitantes conforme IBGE (2016), a área da unidade territorial é de 1.321,811 km<sup>2</sup>, a densidade demográfica no ano de 2010 era de 15,79 hab/km<sup>2</sup>. O município de Itaporã tem um IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,654 e um total de pessoal ocupado de 2.828 pessoas (IBGE, 2016).

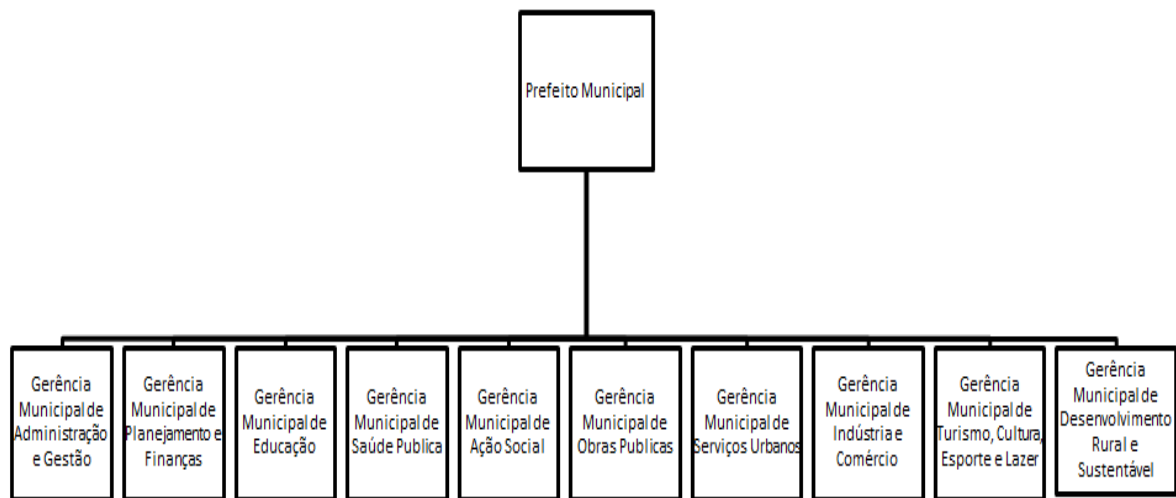


**Figura 01** – Mapa da cidade de Itaporã-MS

**Fonte:** Google Maps, 2017

A Prefeitura Municipal de Itaporã está localizada no município de Itaporã, estado de Mato Grosso do Sul. Conforme os servidores da Gerencia Municipal de Administração e Gestão, não existe uma lei ou decreto específico de criação da Prefeitura, pois após a criação do município de acordo com a lei nº 659 de 10 de dezembro de 1953, foi nomeado o Senhor Durval Gomes da Silva para administrar o município até as primeiras eleições. Em 31 de Janeiro de 1955, tomou posse o primeiro prefeito eleito pelo povo: Senhor José Teixeira da Silva (ITAPORÃ, 1996).

Sua estrutura administrativa atualmente na Gestão 2017/2020 do Prefeito em exercício Marcos Antonio Pacco, se divide, conforme mostra a Figura 02, em Gerencia Municipal de Administração e Gestão, Gerencia Municipal de Planejamento e Finanças, Gerencia Municipal de Educação, Gerencia Municipal de Saúde Pública, Gerencia Municipal de Ação Social, Gerencia Municipal de Obras Públicas, Gerencia Municipal de Serviços Urbanos, Gerencia Municipal de Indústria e Comércio, Gerencia Municipal de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer e Gerencia Municipal de Desenvolvimento Rural e Sustentável.



**Figura 02** – Organograma da Prefeitura Municipal de Itaporã-MS

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A prefeitura de Itaporã tem em 2017, 415 servidores efetivos, 327 contratados, somando um total de 742 funcionários. A principal atividade da prefeitura é a Administração Direta. A Administração de Recursos Humanos na Prefeitura está ligada a Gerência Municipal de Administração e Gestão.

Referente Gestão de Recursos Humanos, o recrutamento, seleção, manutenção, desenvolvimento, segurança e avaliação de seus servidores é realizado na prefeitura por uma área específica, e a mesma é responsável por todos os processos e atividades para divulgar, empossar, remunerar, desenvolver e garantir a segurança dos servidores.

#### 4.2 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados quatro profissionais na prefeitura, dois deles gerenciam pessoas, e os demais apenas auxiliam no gerenciamento. Três deles entraram por meio de concurso público, e apenas um foi contratado no ano de 2013. Os servidores efetivos são os entrevistados E1, E3 e E4, enquanto que o E2 é contratado.

Os entrevistados E1 e E4 estão lotados na Gerência Municipal de Administração e Gestão, enquanto que o entrevistado E2 está na Gerência Municipal de Educação, e o E3 na Gerência Municipal de Administração e Gestão.

No que se refere ao cargo ocupado, o entrevistado E1 e E2 são Assistentes de Administração, enquanto que o E3 é Gerente Municipal de Planejamento e Finanças, e o E4 Diretor do Departamento de Recursos Humanos.

A maioria dos profissionais respondentes estão na prefeitura há mais de 10 anos, e apenas um respondente tem menos de 5 anos. Quanto à escolaridade, somente um entrevistado não tem Ensino Superior Completo.

Pode-se verificar também que metade dos entrevistados tem subordinados sob sua supervisão, sendo o entrevistado E3 e E4, com 15 e 742 servidores sob responsabilidade, respectivamente.

### 4.3 Categoria de Análise de Recrutamento de Pessoal

Esta seção apresenta a análise dos dados referentes à categoria que analisa o processo de recrutamento e planejamento de pessoal evidenciados no Quadro 02.

Categoria	Dados
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma de recrutamento para o servidor é o concurso Público. Para os contratados não há recrutamento por meio de Concurso Público. (E1, E2, E3, E4)</li> <li>• A etapa do recrutamento consiste no anúncio da vaga, iniciando pela divulgação da vaga, análise do currículo.</li> <li>• Não há equipe especializada para fazer recrutamento. (E1, E2)</li> <li>• As normas do recrutamento e legislação pertinentes são publicadas por meio de resoluções ou editais (E1, E2, E3).</li> <li>• Há um planejamento de pessoal (E1).</li> <li>• O perfil dos servidores a serem contratados são definidos por Processo de descrição dos cargos (E1, E3).</li> <li>• O recrutamento decorre do planejamento pessoal que está alinhado com o planejamento estratégico da prefeitura (E2).</li> <li>• A empresa contratada para realizar o concurso responde pelo anúncio das vagas (E3).</li> <li>• Não se trabalha com terceirização (E4).</li> <li>• Os manuais, políticas e normas são desenvolvidos no Plano de Cargos e Carreiras (E4).</li> <li>• Os servidores a serem contratados são definidos de acordo com o resultado da prova títulos e conhecimento ao cargo pleiteado (E4).</li> </ul>

Quadro 02: Categoria de Análise de Recrutamento de Pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange ao Recrutamento de Pessoal, Mazon e Trevizan (2000), conceituam essa atividade como um processo adotado pela organização para atrair pessoas para participarem do processo para preenchimento de vagas disponíveis. Assim, ao iniciar o recrutamento a organização tem como objetivo atrair um número satisfatório de profissionais com as características desejadas disposto a vagas disponíveis na organização.



Os dados do estudo constantes no Quadro 02 mostram que para o recrutamento de servidores na Prefeitura de Itaporã adota a prática de concurso público, que compreende provas e títulos para investidura. Este concurso, por sua vez, é coordenado por uma empresa terceirizada, sob supervisão da Gerência de Administração da Prefeitura.

Existe também uma modalidade de contratação por tempo determinado que não está contemplado no concurso público, é o caso da contratação de professores, conforme o que expõe o respondente E1 quando diz que “Ademais, contamos com servidores comissionados para a complementação do quadro e contratados por tempo determinado (professores) ”.

Verifica-se, portanto, que as práticas de recrutamento de pessoal na prefeitura são tradicionais no momento em que para contratar as práticas de recrutamento e seleção devem atender a legislação específica do município nº 012/2002 que ordena contratação de servidores seja por ato de concursos. “Estas práticas têm início nas chamadas para os concursos mediante a publicação de editais” (E4). No sítio virtual público da prefeitura consta os editais para os concursos, configurando-se destas maneiras as práticas tradicionais de recrutamento e seleção.

O processo para o preenchimento das vagas disponíveis segue algumas etapas internas. Para o entrevistado E3, o “primeiro passo para dar início a esse recrutamento, é a licitação de uma empresa para realizar o concurso público”. Esta empresa contratada é responsável pela coordenação do concurso, incluindo-se publicação do edital, elaboração das provas, aplicação e correção das provas. No que tange aos cargos temporários, para o E1 realiza-se uma análise prévia do perfil do profissional a ser contratado, enquanto que para E2, os contratados dependem exclusivamente do prefeito e dos gerentes quando surge uma vaga, conforme se observa no Quadro 02.

Constata-se no estudo que embora a maioria dos cargos existentes na prefeitura os servidores são investidos por concurso, algumas ações de definição do perfil são previamente definidas pelos setores requisitantes e estabelecidos nos editais, conforme se verifica no Edital para concurso de nº 001/2014.

Quanto à prefeitura dispor de uma equipe de pessoal para desenvolver ações para anunciar vagas, receber currículos e selecionar candidatos, constata-se que não há uma equipe de pessoal que desenvolva estas ações, onde os documentos são entregues diretamente aos gerentes municipais, no caso de servidores temporários, onde o anúncio da vaga se faz por meio da empresa terceirizada, responsável pela realização do concurso, e, que o Departamento de Recursos Humanos não realiza o recebimento de currículos, conforme afirma o E3.

No que tange a existência de manuais, os resultados apontam que as normas, políticas ou manuais são publicados através do edital divulgado em diário oficial, referente ao concurso público, sendo que o E1 afirma que é publicada uma resolução com o cronograma de lotação dos servidores e, que, para os cargos comissionados não há nenhuma publicação de resolução. Dessa forma, o estudo evidencia práticas tradicionais de recrutamento engessadas pelo concurso público.

O estudo evidencia que existe um planejamento de pessoal na Prefeitura, sendo que o mesmo é determinado por Leis Específicas – Lei Complementar nº 048/2009, que trata da Estrutura Administrativa e Lei Complementar nº 087/2016, que recorre sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, sendo que o preenchimento das vagas, juntamente com os servidores efetivos do quadro obedecem ao limite prudencial de gastos estipulado pela LRF – Lei da Responsabilidade Fiscal.

Pode-se constatar neste estudo que o perfil dos servidores a serem contratados nesta Prefeitura são definidos tanto pelo processo de descrição dos cargos quanto pelo planejamento de recursos humanos, onde os gerentes municipais se reúnem em constantes reuniões com o prefeito e o diretor de recursos humanos objetivando essa definição.

#### 4.4 Categoria de Análise de Seleção de Pessoal

Esta seção apresenta à categoria que analisa o processo de seleção de pessoal, evidenciados no Quadro 03.

Categoria	Dados
Seleção de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Prefeitura de Itaporã-MS não possui uma equipe especializada para selecionar candidatos após o recrutamento (E1, E3).</li> <li>• As técnicas de seleção são o Concurso Público, a avaliação profissional (currículo) no caso de magistério, e conhecimento notório no serviço público (comissionados) (E1, E3).</li> <li>• Para seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido, obedecendo Leis específicas (Estrutura Administrativa – Lei Complementar nº. 048/2009, e Plano de Cargos, Carreiras e Salários – Lei Complementar nº. 087/2016) (E1).</li> <li>• A Prefeitura possui uma equipe especializada para selecionar os candidatos (E2, E4).</li> <li>• Após o concurso público os gerentes se reúnem com o prefeito para definirem para qual gerência irá às pessoas que passaram no concurso (E2).</li> <li>• A prefeitura tem um perfil previamente estabelecido para os cargos contratados fora do concurso público (E2).</li> <li>• Para a seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido no edital divulgado para o concurso público (E3, E4).</li> <li>• A técnica de seleção é definir as melhores notas na avaliação de conhecimento geral e específico (E4).</li> </ul>

Quadro 03: Categoria de Análise de Seleção.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seleção de pessoal objetiva escolher dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que tem o perfil do cargo almejado pela organização, conforme

afirmam Mazon e Trevizan (2000). Quanto a seleção de pessoal, Marras (2011, p. 65) descreve-a como “uma atividade que tem por objetivo escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Os resultados deste estudo apontam no Quadro 03 que, no que tange ao processo de seleção de pessoal a Prefeitura utiliza-se de concurso público, com principal técnica de seleção, caracterizando-se por não possuir uma equipe especializada para selecionar os candidatos após o recrutamento, cabendo apenas para os gerentes escolherem para qual gerencia será alocada as pessoas já aprovadas no concurso público.

Pode-se constatar também que para a seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido em edital divulgado, conforme se observa no Quadro 03, sendo que o E1 afirma que os requisitos estão estabelecidos na Lei Complementar nº 048/2009, que trata da Estrutura Administrativa e da Lei Complementar nº 087/2016, que aborda sobre os Planos de Cargos, Carreiras e Salários. Quanto aos contratados temporários, o E2 afirma que existe um perfil previamente estabelecido também, que não é divulgado em edital, mas, que internamente estabelece que o selecionado deve ter noções da área pública e preferencialmente ter nível de escolaridade avançado.

#### 4.5 Desenho de Cargos

Esta seção apresenta a análise dos dados referentes a categoria que analisa o processo de desenho de cargos na prefeitura, conforme Quadro 04.

Categoria	Dados
Desenho de Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenho de cargos é distribuído por hierarquia de escolaridade e grau de confiança no cargo público (E1).</li> <li>• Os servidores têm conhecimento dos cargos e se apropriam da descrição de cargos (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• No momento da inscrição no processo de concurso público o servidor já tem conhecimento da descrição de cargos.</li> <li>• A descrição de cargos é desenvolvida pelo departamento jurídico do Município e do Departamento de Recursos Humanos (E1, E3).</li> <li>• Para o desenho de cargo do servidor é levado em conta o planejamento estratégico da Prefeitura (E1, E2, E3).</li> <li>• Os desenhos de cargos são descritos através da lei do plano de cargos e salários, cada cargo está definido suas funções, seus objetivos, carga horária, valores e salários (E2).</li> <li>• Os desenhos de cargos são descritos sob forma de fluxograma ou organograma (E3, E4).</li> <li>• A descrição de cargos é desenvolvida por equipe própria (E4)</li> <li>• Para o desenho de cargo do servidor é levado em conta o planejamento estratégico da Prefeitura, a estrutura organizacional e as metas de crescimento (E4).</li> </ul>

Quadro 04: Categoria de Análise de Desenho de Cargos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Ribas e Salim (2013) o desenho de cargos busca especificar os métodos de trabalho em relação aos demais cargos em busca da satisfação organizacional, e também procura descrever como os cargos estão estruturados e distribuídos, e como deverão funcionar em relação aos demais.

No que tange ao desenho de cargos, o estudo aponta que existe uma hierarquia de escolaridade, onde os cargos são dispostos em formato de organograma, como é de praxe nas organizações, sendo que os cargos da Prefeitura se encontram na Lei Complementar nº 087/2016, definindo suas funções, objetivos, carga horária e salários. Os resultados mostram que os servidores têm conhecimento desta descrição de cargos já no início do concurso público, no edital divulgado, e, também essa descrição consta no site do município, assim como na gerência da administração ou na Câmara Municipal disponibilizada para todos os funcionários.

Os dados mostram descrição de cargos é desenvolvida pelo Departamento Jurídico em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos levando em consideração o Planejamento Estratégico da Prefeitura, conforme se verifica no Quadro 04.

#### 4.6 Avaliação de Desempenho

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo de avaliação e desempenho, incluindo-se as estratégias, etapas, instrumentos e práticas que a prefeitura adota para avaliar o desempenho dos servidores, conforme mostra no Quadro 05.

Categoria	Dados
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na Prefeitura existe somente avaliação para o estágio probatório no caso de servidores efetivos, realizados de seis em seis meses pelo período de 03 anos, como procedimentos de avaliação no servidor (E1, E2, E3).</li> <li>• A avaliação é pré-determinada e comum a todos os departamentos.</li> <li>• Os resultados das avaliações de desempenho do servidor são utilizados para fins de efetivação.</li> <li>• Não há envolvimento da sociedade nesta avaliação de desempenho.</li> <li>• Os fatores adotados para avaliar o servidor são planejados em conjunto com o setor de recursos humanos (E2, E3, E4).</li> <li>• O gerente municipal é o responsável pelas avaliações de desempenho.</li> <li>• Os servidores são avaliados individualmente (E2, E3).</li> <li>• Os servidores são avaliados, individualmente, através da Ficha de Avaliação e Desempenho (E4)</li> <li>• Os fatores adotados são a pontualidade, assiduidade e conhecimento gerais e específico (E4).</li> <li>• O planejamento acontece a cada seis meses sendo planejado pela Gerencia de Administração em conjunto com a Diretoria de Recursos Humanos (E4).</li> <li>• A Prefeitura utiliza os resultados para avaliar o nível do colaborador (E4).</li> <li>• Não há envolvimento da sociedade nesta avaliação (E4)</li> </ul>

Quadro 05: Categoria de Análise de Avaliação do Desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a avaliação de desempenho, para França (2009, p. 116) “a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”.

#### **4.6.1 Procedimentos para avaliar os servidores**

Os dados mostram que a prefeitura adota procedimentos formais para avaliar o desempenho dos servidores. Esses procedimentos formais são constatados pelas afirmações de todos os entrevistados que apontam a existência de instrumentos para avaliar os servidores no período de estágio probatório. Para o entrevistado 4 o procedimento usual adotado pela prefeitura é a utilização de fichas de avaliação, conforme se observa no Quadro 05.

Na análise dos dados do estudo verifica-se a predominância e utilização de procedimentos tradicionais de avaliação de desempenho sugeridos por autores como Chiavenato (2008), Gonçalves (1997) e Sull (2003), consistindo em atividades de recursos humanos como: recrutamento e seleção de pessoal, capacitação profissional e o plano de cargos e salários, questões trabalhistas e a capacitação profissional, que são consideradas tradicionais presentes até então em um modelo de gestão de pessoal tradicional com foco em Recursos Humanos.

#### **4.6.2 Instrumentos e métodos adotados para avaliar**

Quanto aos instrumentos e métodos que a prefeitura adota para avaliar, o estudo mostra a existência de ações e instrumentos adotados. Quanto aos métodos verifica-se o envolvimento de encarregados, uma equipe designada para avaliar o servidor e em outro momento pelo próprio servidor durante o período de estágio probatório. Para a prática da avaliação adota-se fichas de avaliações e questionários padronizados, conforme indicados pelos servidores pesquisados.

Quanto ao conhecimento dos instrumentos e métodos de avaliação, o estudo evidencia certo desconhecimento por parte de alguns entrevistados no momento em que se constata o que diz o entrevistado 4 “ Pontualidade, assiduidade e conhecimento gerais e específico”, apontando dessa forma que esse servidor desconhece as ferramentas de avaliação adotadas pela prefeitura.

Para Xavier (2006) a avaliação de desempenho deverá ser realizada pelo próprio gestor, sendo necessário que seja avaliado regularmente seus subordinados e a equipe. Os

instrumentos e procedimentos de avaliação, de acordo com Moraes e Iguti (2013) podem se dividir em dois: um auto avaliação e uma avaliação externa, sendo esta última realizada através de entrevistas e questionários. Assim se verifica no estudo que a prefeitura adota os instrumentos geralmente recomendados pelos autores.

No que tange ao planejamento dos fatores adotados para avaliar o servidor, verifica-se que o mesmo é realizado em conjunto com o setor de recursos humanos, tendo a iniciativa do Prefeito também, sendo que estas avaliações são realizadas a cada seis meses, individualmente, partindo do princípio de que o trabalho individual não pode prejudicar o trabalho do grupo como um todo.

Pode-se constatar neste estudo que a Prefeitura utiliza o resultado das avaliações de desempenho para avaliar se o servidor está apto a exercer suas funções, ocorrendo durante o estágio probatório, para fins de efetivação no serviço público, cabe destacar também que a sociedade não é envolvida no processo de avaliação de desempenho do servidor.

#### 4.7 Recompensas e Remuneração

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo de Recompensas e Remuneração, conforme Quadro 06.

Categoria	Dados
Recompensas e Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os salários dos servidores da Prefeitura são determinados por lei (E1, E4).</li> <li>• Os fatores que contribuem para uma melhoria na remuneração são a produtividade, assiduidade, comprometimento, responsabilidade, dentre outros (E1).</li> <li>• Os vencimentos são estruturados de acordo com o cargo e conseqüentemente, nível de escolaridade exigido para tal (E1).</li> <li>• As recompensas são estipuladas em porcentagem e cabe ao chefe imediato determinar o mesmo (E1).</li> <li>• A remuneração e recompensas dos servidores está alinhada com o plano de carreiras integralmente (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• As recompensas e remuneração são elaborados através da avaliação funcional que é feita pelos gerentes. (E2)</li> <li>• Os fatores que contribuem para uma melhoria na remuneração são produção, pontualidade, desempenho e asseio (E2)</li> <li>• As recompensas e remuneração são elaboradas através do desempenho de cada funcionário (E3)</li> <li>• Todos os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários de nossos servidores (E3)</li> <li>• Os fatores que contribuem para uma melhoria na remuneração são o Desempenho, produtividade e pontualidade (E3)</li> <li>• Os gerentes municipais não têm participação na determinação dos salários de nossos servidores (E4)</li> <li>• O Critério de produtividade e cursos de capacitação são os fatores que podem acarretar em melhoria na remuneração do servidor (E4).</li> </ul>

Quadro 06: Categoria de Análise de Recompensas e Remuneração.

Fonte: Elaborado pelo autor

As recompensas e remunerações para Chiavenato (1999, p. 222) é “o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. Para Chiavenato a remuneração constitui o mais importante custo das organizações”. Quanto extensão do conceito de remuneração para Orsi, Bertoia e Lima (2015, p.10) a “remuneração é parte do conjunto de recompensas que pode ser oferecido pelas organizações. As recompensas atendem às expectativas e às necessidades das pessoas”.

Quanto as recompensas e remuneração, o estudo mostra que os salários são determinados por lei, sendo que os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários, através da avaliação funcional. Pode-se constatar também que os fatores que incluem uma melhoria nas remunerações mensais são a produtividade, assiduidade, comprometimento, desempenho dentre outros.

No que tange a estruturação do sistema de salários e recompensas, tem-se o embasamento na Lei Complementar nº 087/2016, definindo que os salários são estruturados de acordo com o cargo e conseqüentemente, nível de escolaridade, sendo que as recompensas são estipuladas em porcentagem cabendo ao chefe imediato determinar o mesmo, conforme Quadro 06. O estudo mostra ainda que as remunerações e recompensas da prefeitura está alinhada com a lei do Plano de Cargos e Salários contemplada na Lei Complementar 087/2016 do município.

#### 4.8 Benefícios

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo Benefícios, conforme Quadro 07.

Categoria	Dados
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os servidores da Prefeitura de Itaporã-MS têm regime próprio de previdência desde o exercício de 2009 estes são amparados pelo Fundo Municipal de Previdência Social – ITAPREV (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• Os institutos de previdência são independentes e exercem suas atividades separadamente do órgão patronal (E1, E4).</li> <li>• Esse regime próprio de previdência funciona em conjunto com o departamento de recursos humanos, mesmo estando em prédios separados (E2).</li> <li>• A Prefeitura conta dois regimes de previdência. Os contratados estão no regime de previdência do governo federal INSS (E3).</li> <li>• Existe um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais quanto a esse regime de previdência (E3).</li> </ul>

Quadro 07: Categoria de Análise de Benefícios.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os benefícios referem-se a certos proveitos e vantagens que as pessoas tiram das organizações, e de acordo com Chiavenato (1999) essas vantagens concedidas pelas

organizações podem ser a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus servidores. A palavra benefício envolve sempre algum tipo de benfeitoria que o indivíduo poderá desfrutar. Os benefícios são denominados como um grupo de programas e planejamentos disponibilizados pelas organizações, e segundo Marras (2001) eles estão complementando à estratégia de salários, o mesmo ajuda a compor a remuneração de cada servidor.

Quanto aos benefícios, a Prefeitura de Itaporã-MS destaca-se por ter regime próprio de previdência, o Fundo Municipal de Previdência Social – ITAPREV, amparado pela Lei Complementar nº. 042/2009, contudo os funcionários contratados permanecem no regime de previdência do Governo Federal – INSS.

Pode-se constatar ainda que, o ITAPREV, tem um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais, não funcionando dentro do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura. Esse regime próprio de previdência funciona dentro do departamento de recursos humanos, ou tem um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais, o entrevistado 1 afirma que “pelos regras vigentes do Ministério da Previdência, os institutos de previdência são independentes e devem exercer suas atividades separadamente do órgão patronal”, conforme se observa no Quadro 07.

#### 4.9 Treinamento e Desenvolvimento

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo de Treinamento e Desenvolvimento, conforme Quadro 08.

Categoria	Dados
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um programa de capacitação para os servidores, o programa PRÓ-FUNCIONÁRIO (E1, E3, E4).</li> <li>• Os treinamentos ocorrem tanto por parte de órgãos de controle externo como Tribunal de Contas (E1).</li> <li>• A necessidade de treinamento é acompanhada por parte de cada gerencia que acompanha a evolução do setor principalmente nos termos legais vigentes (E1).</li> <li>• Os programas de treinamento não estão alinhados com o plano de carreira do servidor (E1, E2, E4)</li> <li>• Não há envolvimento do servidor ou da sociedade sobre os serviços recebidos (E1, E2, E4).</li> <li>• A cada treinamento e especialização ocorre a melhoria na prestação dos serviços públicos que pode se relacionar a qualidade dos serviços prestados ao público.</li> <li>• Não há participação dos gerentes por parte das necessidades de treinamento, os cursos são disponibilizados através do canal de comunicação (E2).</li> <li>• Não tem um programa de capacitação para os servidores e nem há um planejamento por parte dos gerentes.</li> <li>• Cada gerência envia suas necessidades e demandas para gerência de administração para que seja elaborado o planejamento (E1).</li> <li>• Não está alinhado com os programas de qualidade no atendimento a sociedade (E2, E4).</li> <li>• A avaliação dos treinamentos é realizada pelos Gerentes Municipais (E4)</li> </ul>

Quadro 08: Treinamento de Desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor



Para Milkovich e Boudreau (2000) o treinamento consiste em um processo sistemático que tem como objetivo proporcionar a aquisição de habilidades, regras, e conceitos, que provenham em uma evolução da adaptação entre as características dos servidores e as exigências dos papéis funcionais.

O estudo mostra, no que quanto ao treinamento e desenvolvimento, que existe um programa de capacitação para os servidores fornecido pelo Governo Federal, denominado Pró-funcionário, sendo disponibilizado no site através dos canais de comunicação para os servidores, tem-se também o acompanhamento da gerencia para avaliar necessidades de treinamentos para que seja elaborado o plano de treinamento.

Na visão do respondente E4 os treinamentos oferecidos pela prefeitura não têm alinhamento com o Plano de Cargos e Carreiras e nem com programas de qualidade no atendimento a sociedade. Cabe destacar ainda que não há avaliação do treinamento. Porém esta não é a visão dos demais respondentes, o que leva a crer que exista certo alinhamento do treinamento para o desenvolvimento de carreiras na prefeitura

#### 4.10 Segurança no Trabalho

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo de Segurança no Trabalho, conforme Quadro 09.

Categoria	Dados
Higiene no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Prefeitura não tem uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de trabalho (E1, E2, E3)</li> <li>• Não existe programa de qualidade de vida do servidor (E1, E2, E3, E4)</li> <li>• Não ocorre o monitoramento da saúde do servidor (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• É de responsabilidade de cada um cuidar de sua própria saúde (E2).</li> <li>• A Prefeitura não tem iniciativas para garantir a saúde física e mental do trabalhador (E2, E3, E4).</li> <li>• Não há programas como a ginastica laboral presente em algumas empresas privadas (E2).</li> <li>• Os diretores têm o papel de auxiliar o gerente responsável pela avaliação de cada servidor (E3).</li> <li>• A Prefeitura tem uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de trabalho (E4).</li> <li>• A gerência tem um diretor que fica responsável para avaliar (E4).</li> </ul>

Quadro 09: Categoria de Análise de Higiene no Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

A segurança no trabalho, de acordo com Chiavenato (2004) é o conjunto de técnicas adotadas buscando minimizar os acidentes no trabalho e as doenças ocupacionais. A mesma busca também proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador.

Quanto aos procedimentos e práticas da segurança no trabalho, na Prefeitura não existe uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de

trabalho, como discorre o entrevistado 1 “não contamos com serviço de segurança no trabalho”, ficando esta função para os diretores de cada setor, cabendo fiscalizar e avaliar o trabalho, conforme se verifica nas afirmações do entrevistado 04, onde diz “Cada Gerência tem um diretor que fica responsável para avaliar” Pode-se averiguar ainda que a mesma não tem um programa de qualidade de vida do servidor, nem um monitoramento da saúde deste, conforme se verifica no quadro 09 todos os entrevistados afirmam que não há na prefeitura técnicos de segurança do trabalho ou ações para fiscalizar a segurança dos servidores.

#### 4.11 Sindicatos

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa os sindicatos, conforme Quadro 10.

Categoria	Dados
Relações com o sindicato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um sindicato no município exclusivamente para o servidor municipal denominado SIMSEMI (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• Quando há um problema a ser resolvido pelo sindicato, geralmente todos os envolvidos são convocados para as assembleias (E1).</li> <li>• Quando tem um problema, a depender da situação o prefeito dá total liberdade para o gerente resolver os problemas, enquanto que os mais graves são somente com o Prefeito municipal e algumas vezes envolvem vereadores (E2)</li> <li>• Quando tem um problema a ser resolvido pelo sindicato é envolvido diretamente o Prefeito e os servidores, dificilmente os gerentes se envolvem (E3)</li> <li>• Quando tem um problema a ser resolvido pelo sindicato as discussões são diretamente com os Gerentes (E4).</li> </ul>

Quadro 10: Categoria de Análise de Relações com o Sindicato.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Montana e Charnov (2006) os sindicatos são organizações de trabalhadores que tem como objetivo defender os interesses de seus filiados. Ele representa legalmente a classe trabalhadora. O mesmo tem como objetivo negociar os interesses de seus membros com a administração da empresa para que fique bem claro as condições de trabalho de seus funcionários.

Os dirigentes sindicais devem saber conciliar os interesses, tanto para os trabalhadores quanto para as empresas. As atividades das organizações em relação ao sindicato são vistas como relações industriais, e, no entanto, muitos autores e profissionais desta área escolhem denominá-la como relações trabalhistas. O autor ainda destaca que as políticas de relações trabalhistas devem caminhar em conjunto com as demais políticas de recursos humanos das empresas (MASIERO, 2007).

Quanto aos sindicatos, verifica-se que existe um sindicato exclusivo para o servidor municipal, denominado SIMSEMI, sendo que a depender da gravidade do problema a ser

resolvido, alguns são tratados entre o sindicato e os gerentes municipais mesmo, outros mais graves são solucionados diretamente com o Prefeito Municipal, conforme afirma o E2 “depende da situação. Tem situações que o prefeito dá total liberdade para o gerente resolver. Problemas mais graves são somente com o Prefeito municipal, algumas vezes envolvem vereadores” como mostra no Quadro 10.

#### 4.12 Sistema de Informação Gerencial

Esta seção apresenta os dados referentes a categoria que analisa o processo de Sistema de Informação Gerencial, conforme Quadro 11.

Categoria	Dados
Sistema de Informação Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Prefeitura conta com um sistema de gestão de servidores, sendo este banco é físico localizado dentro do departamento de Recursos Humanos (E1, E2, E4).</li> <li>• Os servidores têm acesso a esse banco e a finalidade é de manter viva a vida profissional de cada servidor como período de férias, licenças médicas, posse, exonerações, etc (E1, E2, E3, E4).</li> <li>• O sistema é centralizado na Administração de Recursos humanos e disponibilizados a qualquer tempo para o servidor mediante requerimento que especifica (E1, E2, E4)</li> <li>• A Prefeitura tem sistema de gestão de servidores. O banco é físico e virtual (E3).</li> <li>• O virtual através do site do município (E3).</li> <li>• O acesso ao banco virtual pode acessar através do site do município. Cada servidor pode acessar seu holerite, portarias e publicações do diário oficial do município que se encontra no site (E3).</li> <li>• Este sistema é integrado com todos os órgãos, isto é, com todos os departamentos do município (E2, E3).</li> </ul>

Quadro 11: Categoria de Análise de Sistema de Informação Gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor

Banco de dados é um grupo de dados inter-relacionados onde os mesmos representam as informações sobre um controle específico. Quando houver uma coleta de informações que tem o mesmo objetivo podemos dizer que temos um banco de dados (FEITOSA, 2013).

Diz Feitosa (2013), banco de dados é o:

“conjunto de dados inter relacionados, organizados de forma a permitir que sistemas de aplicação armazenem novos dados, encontrem dados armazenados, alterem seu conteúdo e excluam dados indesejáveis por meio dos métodos precisos de manipulação e localização”. (FEITOSA, 2013 p.14).

Para Marques (2009) (BD) é o “conjunto ordenado de dados e informações sobre os colaboradores de uma organização que dá suporte a todo o processo de gestão, atualmente desenvolvido e operacionalizado em plataforma computacional”.

Pode-se constatar neste estudo que a gestão de servidores é feita por meio do banco de dados físicos, organizados em pastas funcionais localizadas dentro do Departamento de

Recursos Humanos, contudo algumas informações podem ser encontradas no site do município, como por exemplo, holerites, portarias etc.

O acesso ao banco de dados fica dentro do Departamento de Recursos Humanos, sendo que quando surge a necessidade de buscar informações, o servidor tem que se dirigir ao Departamento de RH para que possa acessar a pasta funcional com requerimento específico para acesso. Pode-se constatar então neste estudo que o sistema de gestão de servidores está centralizado na Administração de Recursos Humanos, sendo possível outros setores terem acesso mediante requerimento, conforme mostra no Quadro 11.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo é analisar as práticas de administração de recursos humanos e qual modelo de administração essas práticas evidenciam (tradicional ou estratégica) da Prefeitura Municipal de Itaporã – MS. Para o alcance dos resultados foram adotadas as estratégias da entrevista frente a frente com os servidores municipais de diferentes setores, que ocupam cargos de confiança na prefeitura. Esta estratégia foi adotada pela dificuldade de acesso a alguns servidores em seu local de trabalho e pela concordância entre pesquisadores e respondente em incluir nas entrevistas apenas os resultados.

Para encontrar as evidências do modelo de administração de recursos humanos foram analisadas as entrevistas realizadas com quatro servidores lotados nas secretarias de governo da prefeitura. As respostas obtidas foram transcritas e analisadas e transformadas em expressões para as análises finais, o que permitiu concluir sobre as características do modelo de administração.

O estudo mostra que as ações de recrutamento e a seleção de pessoal é praticada seguindo-se o disposto em legislação específica para concurso. Assim, pela necessidade de obedecer a legislação a prefeitura não pode inovar ou modificar o que já estabelecido em lei. Assim, se constata que não existe uma equipe específica para executar o processo de recrutamento e seleção, pois as chamadas ou convocações são feitas por editais e por empresa contratada para esses fins.

O estudo mostra indícios da administração de recursos humanos com o planejamento da prefeitura. Uma vez que para os respondentes existe um planejamento de pessoal na Prefeitura, sendo que o mesmo é determinado por Leis Específicas – Lei Complementar nº 048/2009, que trata da Estrutura Administrativa e Lei Complementar nº 087/2016, que recorre sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, sendo que o preenchimento das vagas, juntamente com os servidores efetivos do quadro obedecem ao limite prudencial de gastos estipulado pela LRF – Lei da Responsabilidade Fiscal. Dessa forma, o concurso para novos servidores deve estar orientador para essas determinações legais.

Finalmente o estudo mostra indícios de gestão tradicional de pessoas na Prefeitura Municipal de Itaporã-MS, devido as práticas da gestão utilizarem-se de práticas tradicionais conforme citadas por Dalmau e Benetti (2009), Chiavenato (2010) e Lopes (2013), que são: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, desenho de cargos, avaliação do desempenho, recompensas e remuneração, benefícios, desenvolvimento, mudanças, higiene no trabalho,

segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho e banco de dados. Não se verificou junto aos respondentes, evidências de estratégias inovadoras de recursos humanos, uma vez que todo processo se resguarda ao atendimento da legislação vigente no município.

O estudo teve algumas limitações, dentre essas a dificuldade da disponibilidade de tempo dos entrevistados para serem entrevistados e também a desconfiança em fornecer dados e gravar a entrevista, considerando-se os cargos ocupados e o momento político vigente no Brasil.

Como sugestões sugere-se que sejam adotadas modernas práticas de gestão de pessoas, conforme descreve Mello (2016 p.1) "a moderna gestão de pessoas é composta por um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho e a atuação das pessoas na organização".

Sugere-se também a utilização da Tecnologia da Informação, conforme aponta Leite e Rezende (2010), quando afirma que o modelo de gestão adaptada da iniciativa privada para o meio público é uma alternativa para o enfrentamento desses desafios. Esse modelo baseia-se na utilização estratégica da tecnologia da informação, proporcionando ao gestor público monitoração da execução estratégica, dados para a tomada de decisão, domínio dos processos da gestão municipal e gerenciamento do relacionamento com os cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas: as pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BASSOTTI, I. M; PINTO, S. S; SANTOS, T. S. **Uma nova gestão é possível**. 1.ed. São Paulo: Fundap, 2015.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; e FORONI, P. G. **Revista de Administração Contemporânea**. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-65552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 30 de Ago. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Totalmente Revista e Atualizada. Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
- GERALDO, R. **Planejamento Estratégico Situacional: diferenças de planejamento**. 2013. Disponível em: <<http://gestaodepessoas-reinaldo.blogspot.com.br/2013/08/planejamento-estrategico-situacional.html>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- GIRARDI, D. **Da gestão de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, 1997.
- HARMON, M. M.; MAYER, R. T. Teoría de la organización para la administración pública. México: **Colegio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica**, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama das cidades**. 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/ms/itapora/panorama>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

IMPULSE. **RH Estratégico x Tradicional: qual a diferença?** 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/rh-estrategico-x-tradicional-qual-a-diferenca/>>. Acesso em 04 set. 2017.

ITAPORÃ, Perfil Histórico de Itaporã. **Revista Perfil Histórico de Itaporã**. 1996.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A.. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, mar. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902008000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 Mar. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEITE, L. O; REZENDE, D. A. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental:formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 459-493, mar./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n2/12.pdf>>. Acesso em: 18 Mar. 2017.

LIMA, I. F; CARNEIRO, A.P. L. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: Pessoas componentes, melhores resultados**. Juazeiro do Norte, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>>. Acesso em: 14 Fev. 2017.

LOPES, C. E. M. **Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder**. Ed. do autor. 2013

MARQUES, J. R. **Conceito de Gestão de Pessoas - Portal IBC**, Goiânia, 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 15 Mar. 2017.

MARQUES, J. R. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/definicao-de-gestao-estrategica-de-pessoas/>>. Acesso em: 17 Mar. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.



MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, M. **O que é Gestão Pública e Administração Pública?** 2015. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 1.ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2007.

MATOS, P. P. **Higiene e Segurança no Trabalho**. 2007. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade\\_de\\_Vida/Artigo/4693/higiene-e-seguranca-no-trabalho.html](http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/4693/higiene-e-seguranca-no-trabalho.html)>. Acesso em: 18 mar. 2017.

MELLO, M. **Os seis processos da gestão de pessoas**. 2016. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

MENEZES, R. C. **Recrutamento e seleção de Pessoas**. Sinop: Clube dos autores, 2014.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2.ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2006.

MORAES, P. N.; IGUTI, A. M. Avaliação do desempenho do trabalhador como forma peculiar de prescrição do trabalho: uma análise do PMAQ-AB. **Saúde em Debate**, v. 37, n. 98, p. 416-426, jul./set. 2013.

ORSI, A.; BERTOIA, N.; LIMA, M. B. **Gestão Internacional de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PEIXOTO, N. H.; FERREIRA, L. S. **Higiene Ocupacional I**. Santa Maria : UFSM, CTISM ; Rede e-Tec Brasil, 2012. Disponível em: <[http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_seguranca/segunda\\_etapa/higiene\\_ocupacional\\_1.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_seguranca/segunda_etapa/higiene_ocupacional_1.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PERES, U. D. **Conceitos gerais de gestão pública**. EACH/USP, São Paulo, Jun. 2015. Disponível em: <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/06/conceitos-gestao-publica1.pdf>>. Acesso em: 13 Mar. 2017.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review. v.7, Londres: 1998.

RANGEL, S. G. **Gestão Estratégica em Recursos Humanos**. UNOPAR, 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-em-recursos-humanos-silas-gomes-rangel>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de Pessoas para Concursos**. São Paulo: Alumnus, 2013.

SANTOS, V; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, O. P. **Modulo De Apoio**. Clube de autores, 2012.

SOUZA, J. L. S. **Implementação do Planejamento Estratégico Situacional – PES – no setor público**: diagnóstico do perfil organizacional da defensoria pública do estado do rio grande do norte. Monografia, 59 p. Natal, 2015. Disponível em: <[http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3145/1/JeffersonLSS\\_Monografia.pdf](http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3145/1/JeffersonLSS_Monografia.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2017

SULL, D. N. **Devolta ao sucesso**: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções. 2 ed. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Planejamento e Métodos**. 5.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos vossa senhoria a participar na execução de uma pesquisa qualitativa, conforme dados abaixo. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer ao pesquisador todas as perguntas que julgar necessárias, para que possa tomar sua decisão.

Se o senhor (a) aceitar participar da pesquisa, o entrevistador/pesquisador conservará consigo uma cópia original deste formulário, e após assinaturas lhe enviará uma cópia.

Agradecemos desde já a sua disposição e iniciativa em nos receber nesta atividade acadêmica.

### **Título da pesquisa:**

Características da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Itaporã.

### **Descrição da Pesquisa e objetivos:**

Esta pesquisa, quanto à sua forma caracteriza-se como um estudo teórico-empírico e de natureza qualitativa.

O universo de estudo será a Prefeitura Municipal de Itaporã, e o público alvo, os servidores do nível operacional desta Prefeitura.

Salientamos ainda que, esta pesquisa será apresentada como requisito básico aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação do curso de Administração da UFGD.

### **Pesquisador**

Vinícius Alves da Silva

Acadêmico do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, em Mato Grosso do Sul.

Telefones: (67) 99601-9246 e (67) 3451-4407 (Residencial)

Correio eletrônico: [vinicius123alves@yahoo.com.br](mailto:vinicius123alves@yahoo.com.br)

Ocupação: Estudante.

**Orientador**

Narciso Bastos Gomes, professor da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD,  
Mato Grosso do Sul.

Telefones: (67) 9961-7744 e (67) 3410-2056 (Trabalho - UFGD)

Correio eletrônico: [narcisogomes@ufgd.edu.br](mailto:narcisogomes@ufgd.edu.br)

Atenciosamente e gratos por sua participação.

---

Vinicius Alves da Silva

---

Prof. Dr.ºNarciso Bastos Gomes

**APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE CITAÇÃO DO NOME DA EMPRESA**

Autorizo o pesquisador entrevistador, Vinícius Alves da Silva a revelar o nome desta organização Municipal nos artigos, textos e na tese (monografia) que redigirá a partir da pesquisa da qual se trata este termo de consentimento.

Nome da organização: Prefeitura Municipal de Itaporã.

Nome do Responsável pela organização: Marcos Antônio Pacco.

Função/cargo do responsável pela organização: Prefeito Municipal.

Itaporã, de Junho de 2017.

---

Assinatura do entrevistado

---

Vinicius Alves da Silva

---

Prof. Dr.ºNarciso Bastos Gomes

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### I - PERFIL DO ENTREVISTADO

Gerencia Municipal em que o cargo está lotado:

1- Tempo de ingresso (quando foi admitido) na Prefeitura Municipal de Itaporã?

2- Qual o cargo ocupado?

3 – Escolaridade:

4 – Quantidade de servidores sob sua responsabilidade:

### CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### **I - Processo de Recrutamento**

1- A prefeitura faz recrutamento de seus servidores ou esta atividade é terceirizada?

2- Quais são as etapas que a prefeitura adota para recrutar (convidar pessoas) para participar do processo de recrutamento?

3- A prefeitura tem uma equipe de pessoal que desenvolve as ações para anunciar vagas, receber currículos, selecionar candidatos?

4- A prefeitura desenvolve manuais, políticas ou normas para efetivar o recrutamento de pessoal?

5- Há planejamento de pessoal na prefeitura? Este planejamento está alinhado com o planejamento estratégico da prefeitura?

6- O perfil dos servidores a serem contratados são definidos por processo de descrição de cargos ou planejamento de recursos humanos?

#### **II - Seleção de Pessoal**

7- Há uma equipe especializada para selecionar candidatos após o recrutamento e seleção?

8- Quais técnicas de seleção a prefeitura geralmente utiliza para escolher seus servidores?

9- Para a seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido?

### **III - Desenho de Cargos**

- 10- Quanto ao desenho de cargos necessários para compor a sua gerência como eles são descritos?
- 11- Os servidores municipais têm conhecimento dos mesmos e se apropriam da descrição de cargo?
- 12- A descrição de cargos é desenvolvida por equipe própria?
- 13- Para o desenho do cargo do servidor é levado em conta o planejamento estratégico da prefeitura ?

### **IV - Avaliação do Desempenho**

- 14- Há na prefeitura procedimentos para avaliar o servidor?
- 15- Quais instrumentos são utilizados? Quais métodos são adotados para avaliar?
- 16- Os fatores adotados para avaliar o servidor são planejados em conjunto com o setor de recursos humanos ou depende da iniciativa do gerente?
- 17- Há uma pessoa responsável em cada gerencia municipal para avaliar o desempenho de cada servidor? E de quanto em quanto tempo é feita essa avaliação?
- 18- Os servidores são avaliados individualmente ou pelo grupo de produção em cada gerencia municipal?
- 19- Como a prefeitura utiliza os resultados das avaliações de desempenho do servidor?
- 20- Há envolvimento da sociedade na avaliação de desempenho do servidor?

### **V - Recompensas e Remuneração**

- 21- Como são elaboradas as recompensas e remunerações? Os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários?
- 22- Quais fatores incluem para uma melhoria nessas remunerações mensais?
- 23- Como está estruturado o sistema de salários e recompensas?
- 24- A remuneração e recompensas dos servidores está alinhada com o plano de carreiras?

### **VI - Benefícios**

- 25- Quanto aos benefícios o município tem um regime próprio de previdência, ou trabalha com a do governo federal?
- 26- Esse regime próprio de previdência funciona dentro do departamento de recursos humanos, ou tem um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais?

## **VII - Treinamento e Desenvolvimento**

- 27-Em se tratando do treinamento e desenvolvimento há um programa de capacitação para os servidores?
- 28-Esse programa é exclusivo do município ou é terceirizado?
- 29- Como são identificadas as necessidades de treinamento para os servidores? Há um planejamento por parte dos gerentes municipais?
- 30-Os programas de treinamento estão alinhados com o plano de carreira do servidor?
- 31-Os programas de treinamento estão alinhados com os programas de qualidade no atendimento a sociedade?
- 32-Como são avaliados os treinamentos? Há envolvimento do servidor ou da sociedade sobre os serviços recebidos?

## **VII - Higiene no Trabalho e Segurança no Trabalho**

- 33- Em relação à segurança no trabalho existe uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de trabalho?
- 34- Há programa de qualidade de vida do servidor?
- 35- Há monitoramento da saúde do servidor?
- 36-Quais as iniciativas para garantir a saúde física e mental do trabalhador? Há programas? Como surgem?

## **VIII - Relações com o Sindicato**

- 37- Existe um sindicato no município exclusivamente para o servidor municipal?
- 38- Quando há um problema a ser resolvido pelo sindicato os gerentes municipais participam das discussões? Ou isso envolve diretamente o Prefeito e os servidores?

## **IX - Sistema de Informação Gerencial**

- 39- A prefeitura tem sistema de gestão de servidores? Este banco é físico ou virtual?
- 40- Os servidores tem acesso a esse banco? Quais informações podem acessar? Qual a finalidade desse sistema?
- 41- Este sistema está integrado com todos os órgãos ou somente centralizado na Administração de Recursos humanos?



## APÊNDICE D PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Questão 01- Gerencia Municipal em que o cargo está lotado:	
E01	Gerencia Municipal de Administração e Gestão.
E02	Gerencia Municipal de Educação.
E03	Gerencia Municipal de Planejamento e Finanças.
E04	Gerencia Municipal de Administração e Gestão.
Questão 02- Tempo de ingresso na Prefeitura Municipal de Itaporã?	
E01	Admissão em: 22/06/2006 – Servidor Efetivo.
E02	Admissão em: 01/01/2013 – Servidor Contratado.
E03	Admissão em: 22/06/2006 – Servidor Efetivo.
E04	Admissão em: 01/03/2002 – Servidor Efetivo.
Questão 03- Qual o cargo ocupado?	
E01	Assistente de Administração.
E02	Assistente de Administração.
E03	Gerente Municipal de Planejamento e Finanças.
E04	Diretor do departamento de Recursos Humanos.
Questão 04- Qual o seu grau de escolaridade?	
E01	Superior Completo – Administração.
E02	Superior Incompleto – Administração.
E03	Superior Completo – Administração.
E04	Superior Completo – Administração.
Questão 05 - Qual a quantidade de servidores sob sua responsabilidade?	
E01	Nenhum servidor sob responsabilidade.
E02	Nenhum servidor sob responsabilidade.
E03	15 servidores sob responsabilidade.
E04	742 Servidores sob responsabilidade.

**Quadro 01:** Perfil dos entrevistados.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE E

Questão 01- A Prefeitura faz recrutamento de seus servidores ou esta atividade é terceirizada?	
E01	A única forma de ingresso de servidores no quadro efetivo do Município de Itaporã é via Concurso público de Provas e Títulos. Ademais, contamos com servidores comissionados para a complementação do quadro e contratados por tempo determinado (professores). Não existe a modalidade de terceirização.
E02	A Prefeitura realiza concurso público, e através dele que dá início ao recrutamento. Essa atividade não é terceirizada, mais a empresa que realiza as provas do concurso sim. Temos também os servidores contratados que são escolhidos pelo grau de escolaridade e conhecimento público notório.
E03	Sim. Através de concurso público, em parceria com uma empresa terceirizada.
E04	Não. Grande parte dos servidores entraram através de concurso público. Temos alguns servidores contratados (comissionados) que entram com tempo determinado. Não trabalhamos com terceirização nesse sentido.
Questão 02- Quais são as etapas que a Prefeitura adota para recrutar (convidar pessoas) para participar do processo de recrutamento?	
E01	Para preenchimento no quadro de servidores do magistério (contratação), é realizada uma análise prévia do perfil do profissional e curriculum apresentado. Para os casos de provimento em comissão o critério utilizado é o de notório conhecimento público na área de atuação.
E02	Quando vai ter um concurso público acredito que seja através do edital do concurso. Por outro lado no caso dos contratados isso depende exclusivamente do Prefeito e dos gerentes quando há vacância de uma vaga.
E03	Através da licitação com a contratação de uma empresa para realizar o concurso público.
E04	Através de Edital no Diário Oficial do município.
Questão 03- A Prefeitura tem uma equipe de pessoal que desenvolve as ações para anunciar vagas, receber currículos, selecionar candidatos?	
E01	Não. Os currículos são entregues diretamente aos responsáveis pela pasta (Gerentes Municipais) e posteriormente são apresentados para aprovação do Chefe do Poder Executivo.
E02	Não. Vejo no dia a dia as pessoas levarem currículo nas mãos dos gerentes para eles passarem ao prefeito. O departamento de recursos humanos não recebe currículo.
E03	Esta atividade de anúncio e seleção de candidatos fica por conta da empresa que realizou o concurso público.
E04	Sim. A Diretoria de Recursos Humanos.

Questão 04- A Prefeitura desenvolve manuais, políticas ou normas para efetivar o recrutamento de pessoal?	
E01	No caso do recrutamento para a seleção de profissionais do grupo magistério, é feita a publicação de uma resolução com o cronograma para a lotação dos servidores efetivos, após esse feito, é determinada uma data para a lotação dos profissionais a serem contratados. No caso dos comissionados não há.
E02	Sim. O concurso público é a maneira de efetivar.
E03	Sim. Através do edital divulgado em diário oficial.
E04	Sim. Plano de Cargos e Carreira.
Questão 05- Há planejamento de pessoal na Prefeitura? Este planejamento está alinhado com o planejamento estratégico da Prefeitura?	
E01	Há sim. O quadro de pessoal do Município é determinado por Lei específica ( Estrutura Administrativa – Lei Complementar nº. 048/2009, e Plano de Cargos, Carreiras e Salários – Lei Complementar nº. 087/2016). O preenchimento dessas vagas, juntamente com os servidores efetivos do quadro obedecem para fins financeiros, o limite prudencial de gastos estipulado pela LRF.
E02	Sim. Acredito que esteja.
E03	Sim. Sim, de acordo com o plano de cargos, salários e carreira que se encontra na Lei Complementar nº 087/2016.
E04	Sim, segundo o plano de cargos e carreira. Sim.
Questão 06- O perfil dos servidores a serem contratados são definidos por processo de descrição de cargos ou planejamento de recursos humanos?	
E01	Processo de descrição dos cargos.
E02	Planejamento de recursos humanos. Os gerentes se reúnem em constantes reuniões com o prefeito e o diretor de recursos humanos pra isso.
E03	São definidos por processo de descrição de cargos.
E04	De acordo com o resultado da prova títulos e conhecimento ao cargo pleiteado.

Quadro 02: Processo de Recrutamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE F

Questão 01- Há uma equipe especializada para selecionar candidatos após o recrutamento e seleção?	
E01	Não possui.
E02	Sim. Após o concurso público os gerentes se reúnem com o prefeito para definirem para qual gerencia ira as pessoas que passaram no concurso. No concurso você faz a prova para uma vaga especifica e não para uma gerencia especifica, por isso os gerentes e o prefeito após a prova definem onde cada um tomara sua posse.
E03	Não.
E04	Sim. A comissão de avaliação e desempenho no serviço.
Questão 02- Quais técnicas de seleção a Prefeitura geralmente utiliza para escolher seus servidores?	
E01	Concurso Público, avaliação profissional (currículo) no caso de magistério, e conhecimento notório no serviço público (comissionados).
E02	Passar no concurso público. No caso dos contratados devem ter uma certa noção na área pública. Os com maiores níveis de escolaridade tem a preferência.
E03	Através do concurso público. Em caso de contratação exige-se conhecimento notório na área pública.
E04	As melhores notas na avaliação de conhecimento geral e específico.
Questão 03- Para a seleção do candidato há um perfil previamente estabelecido?	
E01	Sim. Os requisitos a serem obedecidos estão estabelecidos em lei específica (Estrutura Administrativa – Lei Complementar nº. 048/2009, e Plano de Cargos, Carreiras e Salários – Lei Complementar nº. 087/2016).
E02	Passar no concurso público. No caso dos contratados devem ter uma certa noção na área pública. Os com maiores níveis de escolaridade tem a preferência.
E03	Sim. Conforme edital.
E04	Sim. O resultado final das avaliações.

## APÊNDICE G

Questão 01- Quanto ao desenho de cargos necessários para compor a sua gerência como eles são descritos?	
E01	Os cargos estão distribuídos por hierarquia de escolaridade e grau de confiança no cargo público.
E02	Através da lei do plano de cargos e salários, cada cargo esta definido suas funções, seus objetivos, carga horária, valores e salários.
E03	Conforme fluxograma.
E04	Através do Organograma.
Questão 02- Os servidores municipais têm conhecimento dos mesmos e se apropriam da descrição de cargo?	
E01	Sim, no caso dos servidores efetivos a descrição dos cargos já consta no momento da inscrição no processo de concurso público.
E02	Sim. Quando vai fazer o concurso tem no edital o detalhamento do cargo. Esta informação encontra-se também em lei no site do município. E também pode ser disponibilizada cópia na gerencia de administração ou na câmara municipal para todos os funcionários.
E03	Sim. Eles são nomeados conforme a descrição de cargos.
E04	Sim.
Questão 03- A descrição de cargos é desenvolvida por equipe própria?	
E01	Sim, pelo departamento jurídico do Município de Departamento de Recursos Humanos.
E02	Acredito que seja sim. A descrição de todos os cargos encontramos na Lei do plano de cargos e salários.
E03	Sim. Pela procuradoria jurídica em conjunto com o departamento de recursos humanos.
E04	Sim.
Questão 04- Para o desenho do cargo do servidor é levado em conta o planejamento estratégico da Prefeitura?	
E01	Sim.
E02	Sim.
E03	Sim.
E04	Sim. Estrutura organizacional e metas de crescimento.

Quadro 04: Desenho de Cargos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE H

Questão 01- Há na Prefeitura procedimentos para avaliar o servidor?	
E01	Sim, somente avaliação para o estágio probatório no caso de servidores efetivos, realizados de seis em seis meses pelo período de 03 anos.
E02	Somente o estagio probatório. Caso contrario não há.
E03	Sim. Um exemplo que posso citar é o estagio probatório. Outros eu desconheço.
E04	Sim. Ficha de Avaliação e desempenho.
Questão 02- Quais instrumentos são utilizados? Quais métodos são adotados para avaliar?	
E01	A avaliação é feita diretamente pelo encarregado do setor e por uma equipe designada pelo chefe do poder executivo.
E02	Acompanhamento do gerente municipal durante o período de estagio probatório.
E03	São avaliados através de questionário.
E04	Pontualidade, assiduidade e conhecimento gerais e específico.
Questão 03- Os fatores adotados para avaliar o servidor são planejados em conjunto com o setor de recursos humanos ou depende da iniciativa do gerente?	
E01	Sim. As avaliações são pré-determinadas e comum a todos os departamentos.
E02	Depende dos dois. E também do Prefeito.
E03	Exclusivamente em conjunto com o departamento de recursos humanos.
E04	Através da Gerencia de Administração e da Diretoria de Recursos Humanos.
Questão 04- Há uma pessoa responsável em cada gerencia municipal para avaliar o desempenho de cada servidor? E de quanto em quanto tempo é feita essa avaliação?	
E01	Sim. A cada seis meses.
E02	Sim. O gerente municipal. Acredito que seja todo mês nas reuniões com o Prefeito.
E03	Sim. Para isso em cada gerencia existe um diretor para auxiliar o gerente. De seis em seis meses são feitas avaliações funcionais.
E04	Sim. De seis em seis meses.
Questão 05- Os servidores são avaliados individualmente ou pelo grupo de produção em cada gerencia municipal?	
E01	Individualmente.
E02	Individualmente. Para os que menos produzem e faltam não prejudicar os mais dedicados.

E03	São avaliados individualmente para não prejudicar os que mais produzem.
E04	Os servidores são avaliados individualmente.
Questão 06- Como a prefeitura utiliza os resultados das avaliações de desempenho do servidor?	
E01	Os resultados são utilizados para fins de efetivação no serviço público.
E02	Não soube responder.
E03	Ela faz uma análise para saber se o servidor esta apto a exercer suas funções após o estagio probatório.
E04	Utiliza os resultados para avaliar nível do colaborador.
Questão 07- Há envolvimento da sociedade na avaliação de desempenho do servidor?	
E01	Não.
E02	Não.
E03	Não. A sociedade não se envolve.
E04	Não.

Quadro 05: Avaliação do Desempenho.  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE I

Questão 01- Como são elaboradas as recompensas e remunerações? Os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários?	
E01	Os salários são determinados por lei, porém, de acordo com a produtividade o servidor também pode ter acrescido aos seus vencimentos algumas verbas em forma de gratificação ou representação.
E02	Através da avaliação funcional que é feita pelos gerentes. Sim.
E03	Através do desempenho de cada funcionário. Todos os gerentes municipais têm participação na determinação dos salários de nossos servidores.
E04	Mediante a Lei do plano de cargos e salários. Não.
Questão 02- Quais fatores incluem para uma melhoria nessas remunerações mensais?	
E01	Produtividade, assiduidade, comprometimento, responsabilidade, dentre outros.
E02	Produção, pontualidade, desempenho e asseio.
E03	Desempenho, produtividade e pontualidade.
E04	Critério de produtividade e cursos de capacitação.
Questão 03- Como está estruturado o sistema de salários e recompensas?	
E01	Os vencimentos são estruturados de acordo com o cargo e conseqüentemente, nível de escolaridade exigido para tal. As recompensas são estipuladas em porcentagem e cabe ao chefe imediato determinar o mesmo.
E02	Com a Lei 087/2016. Plano de cargos e salários.
E03	Através da lei do plano de cargos, salários e carreira. “Lei Complementar nº 087/2016”.
E04	De acordo com o plano de cargos salários e carreira do município.
Questão 04- A remuneração e recompensas dos servidores está alinhada com o plano de carreiras?	
E01	Integralmente.
E02	Sim. Tudo esta previsto na Lei do pano de cargos e salários.
E03	Sim. “Lei Complementar nº 087/2016”.
E04	Sim. Totalmente.

Quadro 06: Recompensas e Remuneração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).



## APÊNDICE J

Questão 01- Quanto aos benefícios o município tem um regime próprio de previdência, ou trabalha com a do governo federal?	
E01	Desde o exercício de 2009 os servidores do Município de Itaporã são amparados pelo Fundo Municipal de Previdência Social – ITAPREV, Lei Complementar nº. 042/2009.
E02	Tem. ITAPREV.
E03	Trabalhamos com os dois regimes de previdência. Os contratados estão no regime de previdência do governo federal INSS. E nossos servidores efetivos estão vinculados ao ITAPREV, RPPS regime próprio de previdência.
E04	Sim. Tem regime próprio de previdência. O ITAPREV.
Questão 02- Esse regime próprio de previdência funciona dentro do departamento de recursos humanos, ou tem um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais?	
E01	Pelas regras vigentes do Ministério da Previdência, os institutos de previdência são independentes e devem exercer suas atividade separadamente do órgão patronal.
E02	Acredito que os dois funcionam em conjunto. Eles estão em prédios separados. O departamento de recursos humanos dentro da prefeitura, e o ITAPREV fora.
E03	Temos um departamento exclusivo separado para atender os servidores municipais. O ITAPREV.
E04	Departamento exclusivo para os servidores.

Quadro 07: Benefícios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE K

Questão 01- Em se tratando do treinamento e desenvolvimento há um programa de capacitação para os servidores?	
E01	Sim, esses treinamentos ocorrem tanto por parte de órgãos de controle externo como Tribunal de Contas, por exemplo, no caso de Finanças e Licitação, quanto por empresas especializadas na área e órgãos do estado nos demais casos.
E02	Não necessariamente. O município não disponibiliza programas de treinamento próprio. Mais por outro lado o município oferece programas do governo federal. PRO-FUNCIONARIO.
E03	Não temos programas de capacitação.
E04	Sim. PRÓ-FUNCIONARIO.(Programa Indutor de Formação Profissional em Serviço dos Funcionários da Educação Básica Pública)
Questão 02- Esse programa é exclusivo do município ou é terceirizado?	
E01	Todos terceirizados.
E02	É Federal.
E03	Não temos programas de capacitação.
E04	É do Governo Federal.
Questão 03- Como são identificadas as necessidades de treinamento para os servidores? Há um planejamento por parte dos gerentes municipais?	
E01	Sim, cada gerência acompanha a evolução do setor principalmente nos termos legais vigentes. Conforme há mudanças nas normas e legislações surge a necessidade de treinamento de pessoal para os novos ordenamentos.
E02	Não há participação dos gerentes. Quando aparecem cursos eles são disponibilizados no site através do setor de comunicação. Quem tiver interesse corre atrás e faz.
E03	Não fazemos treinamento. E até o momento não há planejamento por parte de nossos gerentes.
E04	Cada gerencia envia suas necessidades e demandas para gerência de administração para que seja elaborado o plano.
Questão 04- Os programas de treinamento estão alinhados com o plano de carreira do servidor?	
E01	Não.
E02	Não.
E03	Não. Não fazemos treinamento.

E04	Estão sim. Quanto mais conhecimento maior é o crescimento.
Questão 05- Os programas de treinamento estão alinhados com os programas de qualidade no atendimento a sociedade?	
E01	Não deixam de estar. A cada treinamento e especialização ocorre a melhoria na prestação dos serviços públicos.
E02	Não.
E03	Não. Não fazemos treinamento.
E04	Sim.
Questão 06- Como são avaliados os treinamentos? Há envolvimento do servidor ou da sociedade sobre os serviços recebidos?	
E01	Não.
E02	Não soube me informar.
E03	Não. Não fazemos treinamento.
E04	Por parte dos Gerentes Municipais. Não.

Quadro 08: Treinamento de Desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE L

Questão 01- Em relação à segurança no trabalho existe uma pessoa responsável capacitada para fiscalizar os servidores durante o período de trabalho?	
E01	Não contamos com serviço de segurança no trabalho.
E02	Não temos um técnico de segurança no trabalho em nenhuma das nossas gerencias. Tanto no administrativo quanto nos servidores braçais.
E03	Não. Em cada gerencia temos os diretores, eles têm o papel de auxiliar o gerente, e o mesmo é apenas responsável pela avaliação de cada servidor. Não temos uma pessoa capacitada para fiscalizar os servidores, como por exemplo um técnico em segurança no trabalho.
E04	Sim. Cada Gerencia tem um diretor que fica responsável para avaliar.
Questão 02- Há programa de qualidade de vida do servidor?	
E01	Não.
E02	Não.
E03	Não há programas de qualidade de vida do servidor.
E04	Não.
Questão 03- Há monitoramento da saúde do servidor?	
E01	Não.
E02	Não. Cada um deve cuidar de sua própria saúde. Por isso muitas vezes diversos servidores vivem de atestado medico ou pegam afastamento de suas atividades.
E03	Não. Cada servidor é responsável pela própria saúde.
E04	Não.
Questão 04- Quais as iniciativas para garantir a saúde física e mental do trabalhador? Há programas? Como surgem?	
E01	Não contamos com programas específicos nessa área.
E02	Acredito que deveria haver igual nas empresas privadas um tempo disponível antes do inicio das atividades para uma ginástica laboral. Não tem programas.
E03	Não temos iniciativas e nem programas para garantir a saúde física e mental dos servidores.
E04	Não. Não há programas.

Quadro 09: Higiene no Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE M

Questão 01- Existe um sindicato no município exclusivamente para o servidor municipal?	
E01	Sim, SIMSEMI.
E02	Existe. O SIMSEMI.
E03	Sim. Temos o SIMSEMI.
E04	Sim. O SIMSEMI.
Questão 02- Quando há um problema a ser resolvido pelo sindicato os gerentes municipais participam das discussões? Ou isso envolve diretamente o Prefeito e os servidores?	
E01	Geralmente todos os envolvidos são convocados para as assembléias.
E02	Depende da situação. Tem situações que o prefeito da total liberdade para o gerente resolver. Problemas mais graves são somente com o Prefeito municipal, algumas vezes envolvem vereadores.
E03	Envolve diretamente o Prefeito e os servidores. Dificilmente os gerentes se envolvem.
E04	Diretamente com os Gerentes.

Quadro 10: Relações com o Sindicato.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## APÊNDICE N

Questão 01- A Prefeitura tem sistema de gestão de servidores. Este banco é físico ou virtual?	
E01	Físico, dentro do departamento de Recursos Humanos.
E02	Físico. As pastas funcionais estão no departamento de RECURSOS HUMANOS.
E03	Temos o banco de dados físico e o virtual. O físico se encontra em nosso departamento de recursos humanos. E o virtual através de nosso site <a href="http://www.itapora.ms.gov.br">http://www.itapora.ms.gov.br</a> .
E04	Este banco é Físico.
Questão 02- Os servidores têm acesso a esse banco? Quais informações podem acessar? Qual a finalidade desse sistema?	
E01	Sim, a finalidade é de manter viva a vida profissional de cada servidor como período de férias, licenças médicas, posse, exonerações, etc.
E02	Sim. Devido a ser físico temos acesso as nossas pastas funcionais, e muitas vezes pedimos copias de documentos.
E03	O físico só indo ao departamento de recursos humanos. O virtual pode acessar através do site do município. Cada servidor pode acessar seu holerite, portarias e publicações do diário oficial do município que se encontra no site.
E04	Devido ser físico os servidores tem acesso quando vem ao departamento de Recursos Humanos.
Questão 03- Este sistema está integrado com todos os órgãos ou somente centralizado na Administração de Recursos humanos?	
E01	Somente no Departamento de Recursos Humanos e disponibilizados a qualquer tempo para o servidor mediante requerimento que especifica.
E02	Os dois. Ele esta centralizado no departamento de recursos humanos. Todas as pastas e informações de cada servidor se encontram no departamento de recursos humanos, e as informações dessas pastas podem ser acessadas por servidores de outros setores, na maioria das vezes diretores, coordenadores e gerentes.
E03	Ele esta integrado com todos os departamentos do município. Um outro exemplo que se encontra em nosso banco virtual, fora os holerites que podemos acessar no site da prefeitura, é a licitação que é divulgada através das publicações do diário oficial.
E04	Esta somente centralizado na Administração de Recursos Humanos.

Quadro 11: Sistema de Informação Gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).