



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



MARCEL LUÍZ DOS SANTOS

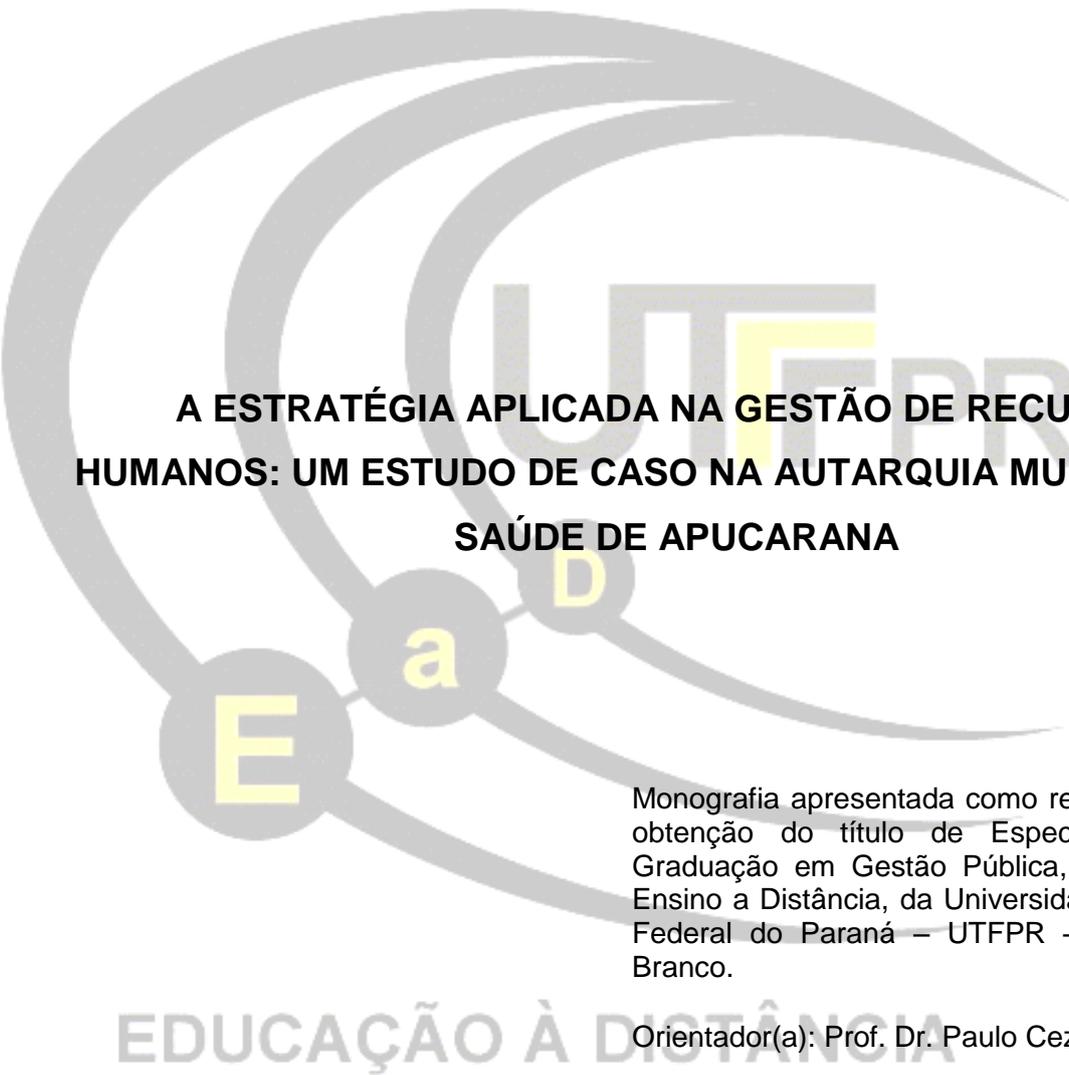
**A ESTRATÉGIA APLICADA NA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA AUTARQUIA MUNICIPAL DE
SAÚDE DE APUCARANA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PATO BRANCO

2013

MARCEL LUÍZ DOS SANTOS



**A ESTRATÉGIA APLICADA NA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA AUTARQUIA MUNICIPAL DE
SAÚDE DE APUCARANA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Cezar Dondoni

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

A estratégia aplicada na gestão de recursos humanos: um estudo de caso na
autarquia municipal de saúde de Apucarana

Por

Marcel Luíz dos Santos

Esta monografia foi apresentada às 19h30 do dia **10 de Junho de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Paulo Cezar Dondoni
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientador)

Prof. Dr.
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof. M.Sc .
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter nos concedido a oportunidade de me pós graduar pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Aos nossos pais e esposa, por todo o apoio recebido...
Companheiros de todas as horas, por todo o carinho, estímulo e compreensão.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À meu orientador professor Dr. Paulo Cezar Dondoni, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, Campus Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Uma mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein.

RESUMO

SANTOS, Marcel Luiz dos. A Estratégia aplicada na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso na autarquia municipal de saúde de Apucarana. 2013. 48f. Monografia de Especialização em Gestão Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

A função de Recursos Humanos assume atualmente importância vital para o sucesso das organizações/instituições públicas. Neste estudo foram abordados os pontos fundamentais da gestão estratégica de Recursos Humanos nas organizações/instituições públicas e como ela contribui para o sucesso destas, analisando o comportamento e a influência das pessoas dentro de seu ambiente de trabalho. A metodologia proposta incluiu revisão bibliográfica e uma entrevista com a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da Autarquia do Município de Apucarana - PR, na qual se procurou verificar como é realizada a Administração de Recursos Humanos dentro da instituição, principalmente no que diz respeito à Gestão de Pessoas. O ambiente e a cultura das organizações do setor público são bem diferentes do que se encontra no setor privado em geral, ou seja, se quisermos implementar mudanças para melhorar a questão da gestão de pessoas nos governos, nem sempre as técnicas que funcionam no setor privado dão o mesmo resultado na área pública. É preciso abordar-se a gestão de pessoas nos governos como uma política pública. Enfim, encarar a Gestão de Pessoas nos Governos como uma Política Pública implica em dar a esta atividade-meio sua devida importância dentro do contexto da administração Pública e pensá-la de forma estratégica, tomando todos os cuidados necessários quanto ao seu planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e desdobramentos/impactos.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas.

ABSTRACT

SANTOS, Marcel Luiz dos. A Estratégia aplicada na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso na autarquia municipal de saúde de Apucarana. 2013. 48f. Monografia de Especialização em Gestão Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

The Human Resources function now assumes vital importance to the success of the organizations/government institutions. This study addressed the fundamentals of strategic management of human resources in organizations / public institutions and how it contributes to your success by analyzing the behavior and influence of people within their work environment. The methodology included a literature review and an interview with the head of the Department of Human Resources Authority of the City of Apucarana - PR, where he tried to verify is accomplished Human Resources Administration within the institution, especially as regards the management People. The environment and culture of public sector organizations are very different from that found in the private sector in general, or if we are to implement changes to improve the issue of managing people in governments, not all the techniques that work in the private sector give same result in the public area. We need to approach the management of people in government as a policy. Anyway, look at the Personnel Management in Government as a Public Policy to give this implies activity-half its due importance within the context of public administration and think it strategically, taking all necessary precautions regarding its planning, implementation, monitoring, evaluation and consequences/impacts.

Key-Words: Human Resources, People Management, Strategic Management of People.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivo Específico.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	22
3 METODOLOGIA	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2 LOCAL DE ESTUDO.....	35
3.3 COLETA DE DADOS.....	35
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 RESULTADOS	37
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APENDICE	48

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a pauta mais tratada nas empresas que aspiram desenvolvimento organizacional é o desempenho das pessoas. Assim a necessidade de um posicionamento correto, faz necessário exigências cada vez mais desafiadoras das organizações e uma constante auto avaliação das estratégias e metas individuais. Frente a novos cenários de mercado, o desafio das organizações é a contínua elevação no quesito desempenho de pessoas.

Na gestão publica o planejamento e estratégias de sucesso estão vinculados diretamente com o comprometimento das pessoas, o desenvolvimento de competências disponibiliza uma série de oportunidades, aperfeiçoamento e sobretudo potencializa a capacidade de ação das organizações.

A gestão estratégica de pessoas estabelece o diferencial das organizações para que alcancem níveis distintos de competitividade em seus negócios de atuação. Desta forma, essa postura ativa de Recursos Humanos deve ter como base uma de suas essenciais agregações a valorização da empresa, ou seja, o capital humano.

De acordo com o PROGEP/FIA – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração, as principais políticas em Recursos Humanos até o ano de 2015 estão direcionadas para a gestão de talentos, avaliação de resultados, gestão estratégica de pessoas e aprendizagem organizacional integrada à gestão de novas e futuras gerações no trabalho.

Com o foco voltado para o desenvolvimento humano em seu ambiente de trabalho, a gestão de pessoas deve ser exercida com êxito, para que resulte em um bem-sucedido ambiente de trabalho, onde não só a organização se favoreça, mas também os empregados, e que eles possam sentir prazer em trabalhar, alcançando o sucesso da empresa e também a sua satisfação pessoal.

A pesquisa realizada pela ISK Consultoria Organizacional, no ano de 2011, destaca que os assuntos mais relevantes na pauta de gestão de Recursos Humanos são os temas de desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento de pessoas, engajamento e retenção de talentos.

Chiavenato (2008, p. 48) ressalta que “o sucesso de um ambiente competitivo de negócios está sendo uma decorrência cada vez maior de uma administração eficaz de recursos. Estrutura, tecnologia, recursos financeiros e

materiais são aspectos meramente físicos e inertes que precisam ser administrados inteligentemente através de pessoas que constituem a organização. Desta forma, o fator que realmente constitui a dinâmica das organizações são as pessoas. São elas as portadoras da inteligência que vivifica e norteia qualquer organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviço ao cliente, reputação e competitividade. É que as pessoas fazem a diferença em um ambiente competitivo de negócios”.

A gestão estratégica das organizações é composta por mecanismos cruciais em cada parte do todo, no qual o gestor necessita ter uma visão holística para liderar as pessoas com uma perspectiva de obter o sucesso da organização na direção a excelência.

A busca pelo aumento de produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados, condiciona as organizações a investirem em projetos e avanços tecnológicos e também no desenvolvimento dos recursos humanos. Assim como resultado desse investimento, na sua maioria, os primeiros resultados visualizados são os recursos econômicos aplicados, em contrapartida os aspectos humanos nem sempre são notados, mesmo com evoluções significativas. Essa diferenciação dos resultados está ligada diretamente na forma que é visualizada a aplicação do emprego tecnológico, no qual o retorno imediato das circunstâncias possibilita a sustentação ao êxito. Sendo assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as dificuldades da gestão de Recursos Humanos dentro de uma instituição pública?

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de gestão estratégica dos recursos humanos na autarquia municipal de saúde de Apucarana.

1.1.2 Objetivo Específico

- Analisar como é feito o processo de gestão de recursos humanos na autarquia de saúde;
- Identificar o comportamento e as influências das pessoas na autarquia de saúde;
- Buscar alternativas capazes de identificar o crescimento humano voltado ao planejamento estratégico da autarquia.

1.2 JUSTIFICATIVA

A expressão “gestão de pessoas” veio em substituição a então utilizada “recursos humanos”, já que esta última trazia consigo a noção de que o indivíduo era previsível e controlável, não tendo capacidade de participar ativamente das várias faces do trabalho desenvolvido. Percebeu-se que o ser humano era mais do que um recurso a ser explorado pelas organizações, era mais do que um fator produtivo e devia, portanto, ser considerado em suas múltiplas dimensões. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Com foco na mudança e desenvolvimento organizacional, alinhado as técnicas e programas de gestão pública, atualmente faz necessário uma integração dos objetivos de recursos humanos da gestão pública com as estratégias que consistam em agregar valores ao negócio. No contexto é indispensável que o gestor desenvolva ações que garantam ao servidor o cumprimento de atividades que atrelem com os direitos e deveres da função. Para isso cabe aos recursos humanos da repartição desenvolver atividades decisivas, criando e reforçando alianças internas de forma segura para configurar a transparência, ultrapassando os obstáculos e consolidando as atividades de gestão.

Neste sentido, a gestão de pessoas tornou-se uma área com função fundamental para a estratégia de desenvolvimento, na qual as competências, fundamentos e práticas são as bases para os resultados a serem alcançados. Para isso a busca de ações e planos como foco no resultado requerem uma avaliação das diversidades das atividades para que assim seja implantado um sistema integrado de Recursos Humanos, com o objetivo de gerenciar mudanças, proporcionar motivação, desenvolver lideranças, manter a qualidade de vida profissional dos servidores e sobretudo preparar as pessoas com foco no resultado.

Assim este trabalho é justificado, na medida em que é apresentado as circunstâncias de desenvolvimento de gestão de pessoas da autarquia municipal de saúde de Apucarana, bem como os incrementos conceituais da literatura são correlacionados á práticas da gestão, nais quais os interessados não se pautam somente aos gestores atuantes, mais a futuros pesquisadores, que neste momento então norteiam as práticas desenvolvidas na organização avaliada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os resultados que as pessoas se propõem a entregar para as empresas, estão ligados diretamente às práticas da gestão de recursos humanos dentro das organizações, neste sentido o patrocínio dos gestores serve como incentivo para que os membros da equipe apresentem um resultado diferenciado.

No entanto a pouca visibilidade em proporcionar o desenvolvimento da gestão humana dentro das organizações servia como justificada para um recurso limitado na habilidade de executar e/ou entregar as atividades propostas pelos gestores. Todavia essa inteligência que era vista como uma barreira, em tempos atuais, serve como incentivo na exploração das características pessoais dentro das organizações, onde são demonstradas especialidades próprias de personalidade, valores e atitudes.

A precisão de tornar essas características a favor da instituição baseia o propósito da gestão humana em manter e lapidar as pessoas para uma direção que inclua a distinção, multifuncionalidade e desenvolvimento a uma interação. Contudo as ações, desempenho e conduta das pessoas são afetados constantemente por todos os lados, desde o nascimento, o que concretiza a característica de serem únicos, ou seja, uns diferentes dos outros.

As experiências vivenciadas ao longo da vida, também são outra influência que denomina o comportamento das pessoas nas instituições, nas quais estão ligadas as procedências de gestão, estilo de comandos que ao serem absorvidos resultam em atitudes, comportamentos e personalidades das pessoas.

A medida que as organizações vão se desenvolvendo e multiplicando, há uma grande demanda de pessoas no convívio de trabalho, no entanto a gestão de recursos humanos se depara em complexa garantia de organização e articulação de pessoas no processo de desenvolvimento organizacional.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Sem organizações e sem pessoas não haveria Administração de Recursos Humanos e que ela tem duas vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e pessoas

como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 2003, p.23).

Para Davim (2001, p.1), os desafios na gestão de recursos humanos são múltiplos. É necessário desenvolver rapidamente os quadros para que eles se possam adaptar às constantes mudanças tecnológicas.

No entendimento de Fleury; Fischer (1998, p.1), a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Já para Chiavenato (2008, p.11), a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

O cenário atual requer adaptações das mais diversas ordens, no sentido de acompanhar o caráter dinâmico de competição, levando as organizações a buscarem formas de atuação que as diferencie de seus concorrentes, possibilitando vantagens competitivas. Para seu melhor desempenho, as organizações visualizam cada vez mais a importância das pessoas. Pode-se perceber uma via de mão dupla: as pessoas precisam das organizações para sua subsistência e para seu sucesso pessoal, e, por sua vez, as organizações dependem diretamente das pessoas para produzirem seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos (MEDEIROS, 2007, p.1).

Com a competitividade acirrada no mercado e a crescente globalização, as instituições buscam melhorar seu desempenho, como também, a qualidade de seu produto e/ou serviço. Para isto é necessário dispor de forma rápida e objetiva dos dados e informações que envolvem a organização, nas quais o diferencial existente são as pessoas que ali atuam, pois o resultado é decorrente de decisões, atitudes e ações das pessoas que gerenciam.

A revolução no âmbito organizacional vem criando uma transformação de conhecimento, na qual as pessoas estão passando por uma modificação de simples fornecedoras de mão de obra para propulsoras de informação e conhecimento. Este avanço implica em uma reestruturação cultural e organizacional na qual o elemento essencial é o capital intelectual e as importâncias proporcionadas pelas pessoas. Nesta definição o capital humano tornou-se um quesito principal igualmente ao próprio negócio.

Administrar comportamento humano implica governar aquilo que as pessoas fazem como participantes das organizações, sendo que, é justamente por meio das ações que é possível formular e atingir objetivos organizacionais. Gerir pessoas em contextos de trabalho significa controlar os fatores que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, não no sentido de manipulação de sua conduta, mas no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades. Dirigir o desempenho das pessoas nas organizações, por meio da formulação de objetivos que explicitem ações contextualizadas, especificando as situações nas quais as ações irão ocorrer e o modo como devem acontecer, bem como, os resultados desejados a partir delas, parece ser uma opção de discutir modos de gestão (MEDEIROS, 2007, p.1).

Davim (2001, p.1), salienta ainda que as empresas têm de saber motivar as equipes, criar climas satisfatórios, saber exatamente porque é que as pessoas trabalham na organização. Sobretudo, têm de entender muito bem e diagnosticar quais são os reais interesses dos colaboradores que trabalham nas suas empresas.

Atualmente, as organizações têm procurado desenvolver novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com os quais interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo (FELÍCIO JR, 2004, p.1).

Chiavenato (2008, p.11), diz que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso”. O autor ainda diz “para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Felício Jr. (2004, p.1), relata que a preocupação com o fortalecimento do capital intelectual tem mudado a gestão de recursos humanos nas empresas”. Ele observa também “que os processos de recrutamento e seleção tem se modificado no sentido de usar novas técnicas capazes de identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico.

Os profissionais de RH devem responder aos desafios competitivos de suas organizações, demonstrando explicitamente a sua contribuição com as estratégias de negócio, sendo preciso responder às demandas de desenvolvimento e tratamento diferenciado das pessoas. Ou seja, manter o conhecimento organizacional em permanente fluxo de evolução, estimular e

premiar a inovação, tornando o ambiente de trabalho uma experiência de aprendizagem permanente. Como parceiro estratégico, deve entender a linguagem do negócio, entender a demanda do interesse sem perder o foco em sua especialidade, que é o que ele administra: de um lado, o negócio, do outro, o ambiente organizacional e as demandas das pessoas. Aprender a se posicionar sobre assuntos de interesse da organização como um todo, discutir as consequências dessas decisões com sua equipe e levar posicionamentos, faz com que o profissional seja parceiro estratégico (MEDEIROS, 2007, p.1).

As organizações precisam de pessoas capazes de incentivar a criação e comunicação do conhecimento, estruturá-lo e mantê-lo ou aprimorá-lo. Para Felício Jr. (2004 apud Davenport; Prusak, 1998), “esta nova função envolve habilidades *soft*, e *hard*, ou seja, habilidades relacionadas à implementação de uma cultura organizacional de aprendizagem e habilidades relacionadas ao desenvolvimento de infraestrutura facilitadora”.

No âmbito da administração pública direta o processo de contratação de pessoas inicia-se por meio de processo seletivo confirmado em concurso publico, assim o profissional após o período probatório adquire estabilidade, podendo ser demitido somente após o trâmite processual administrativo investigatório, no qual há amplo direito de defesa.

Lemos (2010 p. 2) destaca que estas iniciativas buscaram blindar o servidor público de perseguições políticas, mas se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro se provocou uma baixa rotatividade da força de trabalho. Em qualquer organização pública ou privada, tende a ser improdutivo trocar funcionários com muita elevada frequência - seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do novo contratado. No entanto, também se revela contraproducente não trocar-se nenhum funcionário quando necessário. Com os funcionários há muito tempo no mesmo setor e exercendo a mesma função, tende a ocorrer acomodação, desmotivação e queda de produtividade. Na administração pública atualmente há uma grande massa de servidores públicos que já trabalham anos na mesma função e que dificilmente serão demitidos - por ineficiência ou qualquer outra razão - devido às regras extremamente rígidas de estabilidade. Em contrapartida há uma necessidade de flexibilizar a estabilidade e trabalhar melhor a questão da avaliação de desempenho e da motivação dos servidores, buscando uma rotatividade mais equilibrada e uma renovação bem gerenciada da força de trabalho, na qual os funcionários mais

antigos orientem os recém-contratados e transmitam a eles seu conhecimento antes de se aposentarem.

Os cargos comissionados ou de confiança não possuem obrigatoriedade de serem ocupados por meio de concurso público, e também são poucos correlacionados com os cargos de posição efetiva, assim normalmente são destacados com um posicionamento elevado na hierarquia em que os salários tendem a ser elevados. Porém da mesma forma de contratação, os cargos comissionados/confiança proporcionam a flexibilidade de desligamento, no qual mais se assemelham com os cargos da ordem privada.

Lemos (2010, p.4) ressalta que o servidor estável, por um lado, conhece bem a máquina pública, a rotina do trabalho e sabe muito bem como prejudicar ou facilitar o trabalho. Por outro lado, o ocupante de cargo de confiança muitas vezes possui bagagem e conhecimento técnico que trouxe de experiências profissionais anteriores externas à organização pública, mas não conhece os meandros e os caminhos burocráticos e processuais necessários para realizar bem o serviço. Ou seja, o que costuma acontecer é uma verdadeira guerra fria na qual, de um lado, o servidor concursado resiste a praticamente todas as mudanças e inovações, agarrando-se a sua zona de conforto por acomodação ou por ceticismo. De fato, o servidor público resistente e arrogante de hoje muitas vezes pode ter sido o servidor público idealista e motivado de ontem, mas que viu sua criatividade e iniciativa serem constantemente punidas por superiores que se sentiam ameaçados pela competência do subordinado.

A necessidade de saber ouvir os servidores públicos é a ferramenta primordial para a execução dos trabalhos de forma planejada, na qual o compartilhamento de ideias e a valorização são as bases para a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. O desenvolvimento sólido das organizações públicas está baseado no conjunto de situações e necessidades ligadas à gestão de recursos humanos, no qual a disponibilidade de capacitação profissional impulsiona o desenvolvimento e empenho. Todavia os ocupantes dos cargos devem tomar a responsabilidade da carreira profissional, internalizando das organizações a disponibilidade de ampliação profissional.

Lemos (2010 p.5) ressalta que o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas possui a tecnologia que possibilita a todas as funções de recursos humanos o vital suporte da informática e da Gestão do Conhecimento. Os Sistemas Integrados de

Gestão de Pessoas - quando alimentados com dados confiáveis, relevantes e atualizados - permitem uma visão ampla de quem são os servidores (perfil psicológico e profissional, indicadores qualitativos da força de trabalho), onde trabalham, quantos são (indicadores de quantitativo de pessoal) e quais são as funções que efetivamente desempenham. Com estas informações, é possível obter-se uma visão do perfil atual da força de trabalho, identificando talentos atuais e potenciais e também localizando necessidades de cursos e qualificação. É possível também diagnosticar se o perfil do servidor é adequado à área onde ele trabalha. Muitas vezes, um ótimo servidor é desperdiçado numa função ou área que não tem relação com suas competências, e quando é realocado revela seu verdadeiro potencial. É possível também localizar as áreas que estão com excesso ou falta de servidores (indicadores de quantitativo de pessoal) e planejar as necessidades futuras de contratação, em termos qualitativos (perfil e formação) e quantitativos (número de pessoas a serem contratadas).

As Escolas de Governo e Gestão Pública também são inspirados nos modelos de Universidade Corporativa adotado por grandes empresas na área privada, várias prefeituras, governos estaduais e o próprio governo federal criaram seus centros de formação, treinamento e aperfeiçoamento de servidores. No âmbito federal, há exemplos como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Universidade Petrobrás. Nos Estados há, por exemplo, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) em São Paulo e a Fundação João Pinheiro (FJP) em Minas Gerais. Já nos municípios podem-se encontrar Escolas de Governo, por exemplo, em Campinas-SP (EGDS - Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor), Jacareí-SP (EDSM - Escola de Desenvolvimento do Servidor Municipal) e Santo André-SP (EFAP - Escola de Formação Em Administração Pública Paulo Freire). No geral, estes centros de ensino e pesquisa oferecem cursos desde áreas de conhecimento mais genéricas (informática, por exemplo) até conhecimentos específicos (por exemplo, técnicas de extração de petróleo para funcionários da Petrobrás). Além disso, estas instituições muitas vezes realizam estudos, pesquisas e consultoria em gestão pública.

Com a questão da estabilidade no emprego, é fato que no setor público há uma forte tendência de que o servidor aposente-se tendo trabalhado apenas em um lugar e exercendo a mesma função durante toda sua vida profissional. Também é importante citar ações preventivas na área de saúde do servidor, como o Programa

Prevenir, do Governo do Estado de São Paulo, que busca via palestras, seminários e campanhas nos locais de trabalho conscientizar os servidores sobre mudanças de hábitos, alimentação saudável, tabagismo, alcoolismo e a importância de atividades físicas regulares. A principal ferramenta utilizada é o Rastreamento, um amplo diagnóstico das condições de saúde dos servidores públicos do Estado realizado periodicamente via questionários e entrevistas (um indicador relevante é o índice de absenteísmo dos servidores, sem contar os vários indicadores que vão qualificar este absenteísmo, revelando suas causas e tipos de doenças que o causaram).

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para a perpetuação de qualquer organização, tange o propósito em adotar critérios para alcançar seus objetivos planejados, desta forma, o direcionamento desses esforços, obrigatoriamente deve passar por uma estreita conexão entre as pessoas e as estratégias propostas pelas organizações. Assim a estratégia como instrumento de gestão se destaca como uma importante ferramenta na tomada de decisões, principalmente como base de orientação para alavancá-la em meio aos ambientes. Isso possibilita compreender como as organizações estão reagindo e qual a importância em elaborar estratégias competentes, adotando os diferentes tipos e avaliando as estratégias mais adequadas ao praticá-las.

De acordo com Lawler III et al (2006 p.22), a competição global, a tecnologia da informação, os novos conhecimentos, o aumento da qualificação profissional e uma série de outras modificações no ambiente empresarial estão obrigando as organizações a avaliar constantemente suas operações. Em muitos casos, ela tem adotado novas iniciativas estratégicas, e mudado significativamente seu modo de gestão. As empresas estão adotando novas tecnologias, mudando suas estruturas e melhorando seus processos de trabalho para responder a demanda e as necessidades de sua base de clientes. Estas iniciativas têm significativos impactos sobre o capital humano e suas funções.

Para Garrett; Dias (2003, p.58), a estratégia deve englobar todas as ações da empresa. Cada um de seus projetos deve estar alinhado com os objetivos estratégicos. Segundo os autores a estratégia deve ser o mais clara possível, facilitando seu entendimento e assimilação pelos colaboradores e sua rápida disseminação por todos os níveis funcionais.

Já para Silva (2008, p.1), a atuação estratégica da área de Recursos Humanos vem contribuindo imensamente com os resultados das organizações, pois este posicionamento está alinhando à missão, aos objetivos e às metas da empresa pertinentes às ações do profissional de RH.

Felício Jr. (2004, p.1) comenta ainda que uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos imprevistos de concorrentes competentes. O autor ainda comenta que o comportamento estratégico de uma organização pode-se

se resumir a um dinâmico e intenso processo de interação com o ambiente externo, aliado a um processo de promoção e modificação das configurações e dos aspectos internos da organização.

Para Garrett; Dias (2003, p.70) é preciso alinhamento das políticas de Recursos Humanos com a estratégia organizacional para contribuir, facilitar e estimular a atuação de toda a organização na busca de seus objetivos estratégicos. Os autores ainda comentam que as políticas de gestão de pessoas podem atuar como um excelente catalisador do processo de desenvolvimento organizacional, desde que estruturadas a partir das necessidades da organização.

O RH torna-se parceiro estratégico quando participa ativamente do processo de definição da estratégia empresarial e, com isso, descobre e alinha suas estratégias e práticas empresariais às estratégias do negócio da empresa. O processo de identificação das prioridades das ações de RH é chamado de Diagnóstico Organizacional, através do qual a organização levanta suas forças e fraquezas. O RH deve atuar na gestão da transformação e da mudança. A transformação implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas. O RH deve, portanto, buscar como resultado melhorar e aumentar a capacidade para mudar de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento da mudança. Lidar e valorizar as tradições e história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional (BOLGAR, 2002, p.1).

De acordo com Lawler III et al (2006 p.34), uma das tarefas fundamentais dos profissionais de RH é avaliar as mudanças nos meios econômico-social, tecnológico e político para elaborar estratégias de crescimento na empresa. Dentro desta perspectiva, a tendência vem sendo a consolidação do conhecimento como uma das principais fontes geradoras de vantagens competitivas, em razão principalmente das fortes pressões por diferenciação.

Garret; Dias (2003, p.70), comenta que a área de Recursos Humanos deve identificar os valores da organização, que tipos de atitudes são reconhecidos e valorizados, o que realmente conduz as iniciativas e a convivência de todos na organização, para propor políticas que estimulem tais comportamentos. A atividade de Recursos Humanos pode e deve propiciar a discussão e o entendimento desses aspectos e muitas vezes preparar a organização para a incorporação dos que contribuam com sua linha evolutiva. Esses valores organizacionais têm de ser o

grande referencial para as políticas de gestão de pessoal e devem estar na base de sua concepção e incentivar sua aplicação nas práticas diárias.

Para Bolgar (2002, p.1), o novo papel de RH consiste em identificar, aprender e dominar os papéis múltiplos e complexos que o RH deve executar na empresa, tanto em nível operacional quanto estratégico, bem como nas dimensões de processo e de pessoas. O autor ainda comenta que o RH deve focar sua atenção nas metas e resultados a serem alcançados, com vistas à obtenção de geração de valor real adicionado à empresa, seus produtos e serviços. A combinação inteligente, coerente e alinhada dos papéis múltiplos de RH com os propósitos e objetivos estratégicos da empresa deve dar suporte ao sucesso organizacional de forma sustentada.

Desta forma, se faz necessário que o servidor de gestão de pessoas esteja preparado para com o conhecimento sólido e holístico do negócio, capaz de pronunciar na instituição os processos fundamentais da gestão.

O papel fundamental desempenhado pela área de Recursos Humanos é a de orientar e auxiliar os gerentes na gestão da sua equipe, pois o desempenho do seu time, o cumprimento das metas e os resultados da organização, também, dependem da forma com o qual é feito o gerenciamento dos funcionários. Cabe ao RH, preparar e desenvolver as habilidades dos líderes, para que estes possam gerir sua equipe de modo eficaz; devendo aplicar os recursos, conceitos e as metodologias para Gestão de Pessoas. Mas, para isto, também é necessário que estes conheçam as suas forças e fraquezas relacionadas à equipe, ou seja, o potencial e o desempenho dos indivíduos, só assim ele poderá orientá-los e direcioná-los de acordo com a sua competência (SILVA, 2008, p.1).

Para Silva (2008, p.1), “o sucesso e os resultados das empresas também dependem dos colaboradores. Para isto, é necessário saber quem, onde, quando e como utilizar seus talentos, para conseguir atingir as metas e os objetivos da organização”.

Becker, Huselid e Ulrich (2001 p.62), enfatizam a importância estratégica da área de RH com a seguinte citação: Como hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização – inclusive da aptidão da empresa em desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida. Segundo estes autores a Administração de Recursos Humanos atua como principal capacitante do capital humano nas organizações.

Ainda segundo estes autores Becker, Huselid e Ulrich (2001 p.26), o fundamento da estratégia de RH, para a criação de valor, é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Normalmente, os profissionais na função de RH deveriam liderar este esforço. Isso significa afastar-se da tradicional orientação funcional e compreender o papel estratégico que a área de RH deve desempenhar.

Para que uma organização se posicione com sucesso no mercado tem de transformar rapidamente a informação em conhecimento, o conhecimento em decisões e as decisões em estratégias. Fazer o mesmo que fazem os concorrentes, mas aumentando-lhe a eficácia operacional, é insuficiente para considerar o processo estratégico. Para termos uma estratégia necessitamos de atuar com audácia e inteligência, para assumir uma posição de comando. A Inteligência Competitiva objetiva analisar as tendências do mercado, através de processos estratégicos, para descobrir oportunidades de negócio. Para que a informação captada e processada pela organização se transforme em conhecimento útil, deve ser implementado um sistema de gestão do conhecimento com metodologias e tecnologias eficazes e pessoas preparadas para potencializar a melhoria contínua do sistema integrado de competitividade organizacional (GONÇALVES, 2010, p.1).

Para a Gonçalves (2010, p.1), ser inteligência é usar o conhecimento de forma adequada, mas também gerá-lo e torná-lo em ideias inovadoras à disposição da organização e dos seus *stakeholders*. Ela ainda comenta que inovação gera inovação, por isso uma organização deve tornar a arte de inovar numa prática comum, tal como se diz bom dia todas as manhãs, através sistemas flexíveis de gestão e alimentar o ego do seu capital humano criando equipas de alto desempenho.

Para Bispo (2010 p.20), as pessoas é que fazem a diferença para o negócio, apresentam propostas inovadoras e asseguram que uma organização destaque-se da concorrência. Nesse momento, a atuação efetiva do profissional de RH torna-se fundamental para o negócio, afinal é através da área que se identifica, por exemplo, quais os pontos fortes e fracos de uma gestão. Isso tem estimulado as empresas a verem a área de Recursos Humanos como um importante parceiro do negócio.

O autor Bispo (2010 p.27) destaca alguns fatores que estão diretamente relacionados ao RH Estratégico:

1 - Ficar na chamada Zona de Conforto é um verdadeiro veneno para qualquer profissional e quem atua na área de Recursos Humanos deve ter

consciência de que ficar "congelado" só o tornará apenas um setor sem relevância alguma.

2 - Mas como fugir da Zona de Conforto? Isso se faz por meio do autodesenvolvimento, de momentos dedicados ao aprendizado. Trocar informações com outros profissionais de RH que atuam na área é fundamental. Também é muito válido manter-se atualizado com o que ocorre além dos portões da empresa e, nesse momento, a rede de relacionamentos - o chamado *networking* torna-se muito valioso. Participar de grupos de intercâmbio também agrega valor ao RH Estratégico.

3 - Para ser estratégico é preciso conhecer o negócio da empresa. É fundamental saber como os processos ocorrem no dia a dia e para isso, deve-se interagir com profissionais que atuam em outros setores.

4 - Ter consciência de que ninguém é dono da verdade é fator decisivo para um RH Estratégico. Por isso, ao interagir com outros profissionais que atuam em outros departamentos da organização, deve-se perguntar o papel de cada um e como é possível contribuir para que o setor melhore seu desempenho.

5 - Procurar gestores para interagir e profissionais mais experientes é uma ação constante do profissional de RH que deseja contribuir estrategicamente para o negócio da organização.

6 - A troca de conhecimento também é vista como aliada do RH Estratégico. Ao manter relacionamento com outros profissionais, nada mais justo do que promover um intercâmbio de informações e não apenas "pedir". Também é necessário oferecer algo em troca, conversar, disseminar ideias que agreguem valor às atividades de outros profissionais.

7 - Geralmente, as reuniões tornam-se cansativas quando levam horas. No entanto, há momentos em que as áreas estratégicas precisam sentar, trocar experiências, apresentar propostas e mostrar o seu valor diante do negócio. Por esse motivo, o profissional de RH considerado estratégico nunca foge de encontros dessa natureza. Ele precisa estar presente e mostrar que existe.

8 - Mas mostrar que está presente e existe não significa apenas ocupar uma cadeira. O profissional estratégico vai além e se prepara com antecedência para esses encontros. Diante disso, cabe ao RH levar propostas para fatores que ele considere relevantes ao negócio e não se torne apenas um ouvinte.

9 - Durante uma reunião estratégica, em que decisões precisam ser tomadas, os participantes precisam estar integrados com o que será discutido. Por isso, não custa parar e dedicar um tempo na sua agenda para ver as questões que serão abordadas em uma reunião com os dirigentes organizacionais. Isso permitirá que o RH leve propostas consistentes sobre determinados assuntos.

10 - As reuniões normalmente são pré-agendadas. Mas, geralmente, no decorrer dos trabalhos outros assuntos que não constam na pauta surgem naturalmente. Quando isso acontecer, o RH deve ser um bom ouvinte e pedir mais informações sobre o fato. Isso permitirá que a área apresente soluções para problemas que impactam diretamente no negócio. Se durante a reunião o tempo for insuficiente para interagir com o outro profissional que apresentou um fator relevante, é aconselhável pedir marcar uma conversa posterior para obter mais informações.

De acordo com Passos (2008 p.14), num mercado tão competitivo e, por muitas vezes, selvagem e exigente a níveis mais elevados do que o comumente observado em algumas organizações, a exemplo de como ocorre atualmente, as organizações estão investindo em um novo e importante fator nas suas estratégias de seleção: a valorização do capital intelectual. Este “bem”, ainda que considerado não participante de mensuração econômica em qualquer tipo de controle empresarial, consubstancia-se no que vem sendo o destaque na área de Recursos Humanos, trazendo consigo o lema “fazer o melhor possível o que já é feito habitualmente”. Isso nos remete à ideia que é dada a máxima relevância à pessoa que detenha a informação adquirida e, conseqüentemente, saiba utilizá-la da maneira mais eficiente, para que, ao término de cada atividade realizada, obtenha a tão esperada eficácia.

Para Passos (2008 p.20), a busca pelo capital intelectual tem origem remota, cuja investigação deste que é o maior entre todos os bens conhecidos até então, era desejado desde a Grécia Antiga. Os gregos, por sua vez, já possuíam a necessidade, mesmo que indiretamente, de valorizar mentes de fácil adaptabilidade e compreensão. O processo consiste logo de início, na preparação coletiva dos funcionários, de modo a doutriná-los que estão ali para fazerem o melhor possível para a empresa na qual trabalham. Até porque é a corporação que os remunerará mediante seus esforços. A elaboração do capital intelectual inicia-se com a fase de

imaginação do indivíduo. A partir daí começam a surgir, ainda de maneira confusa, as primeiras ideias referentes a uma determinada informação. Na segunda etapa, anuncia-se a criatividade, a principal fase desse processo. Por meio do poder de criação, influi significativamente nas buscas de alternativas para um problema, além de ser o maior fator de competitividade. Por último, a inovação vem complementar os dois estágios anteriores, nos quais a ideia já está “solidificada” e é incumbida de pôr em prática a capacidade da pessoa, ou seja, realizar tudo que fora planejado. Uma das prioridades fundamental na execução da atividade bem sucedida é a menção do porte dessa atividade. Por isso realiza-se uma valorização de toda esta produção de conhecimento.

Hoje em dia, ser multifuncional ou polivalente é requisito indispensável à admissão e, por conseguinte, à ascensão de futuros cargos ofertados pela empresa.

Segundo o mesmo autor Passos (2008 p.29), as grandes empresas estão sempre sujeitas a mudanças de configuração de mercado, acompanhando suas tendências e viabilizando seus recursos humanos, financeiros e materiais. E o meio humano principal ativo empresarial, acompanha diretamente a política organizacional. Ressalte-se que o fato dos recursos humanos acompanharem as diretrizes estabelecidas pela cúpula da organização, relaciona-se diretamente à manutenção da execução de suas atividades bem como suas respectivas tarefas exercidas como meio de assegurar não só sua sobrevivência como ser humano, mas, principalmente como um agente profissional. Pesquisas comprovam que os melhores salários pertencem às pessoas que mais se comunicam, e a educação é quem deve orientar o cidadão neste caminho que surge à frente. É notória a existência de uma “revolução” na educação e pela educação com o intuito de moldar (e não simular) o conhecimento que o futuro talento adentre ao mercado de trabalho. Em sua grande maioria, ainda que a situação esteja mudando, o ensino deixa a desejar com suas avaliações medíocres e sem sentido.

A cada dia que passa, o mercado se torna mais dinâmico e exigente. Estar preparado para atender as expectativas caracteriza-se num imprescindível imperativo a ser aplicado neste ambiente que se desenvolve em um ritmo extremamente acelerado, em que muitas pessoas ainda sequer se aperceberam de tal mutabilidade.

Para Rosada (2010, p.1), os Recursos Humanos estão estruturados aproximadamente dessa forma nas organizações: Treinamento, Recrutamento e

Seleção, Desenvolvimento, Remuneração, Benefícios, Folha de Pagamento, Relações trabalhistas e Responsabilidade Social.

Rosada (2010 p.8) chama a atenção para a relevância que os mais tradicionais "sistemas" de RH têm dentro de uma organização, pois eles são ainda propulsores dos demais "sistemas", uma vez que lidam com as necessidades primárias das pessoas nas quais impulsionam o indivíduo para os demais estágios da pirâmide motivacional.

Ainda de acordo com Rosada (2010 p.13), muitas organizações investem grosseiramente em palestras motivacionais, treinamentos, cursos e depois não compreendem porque mesmo com todos esses investimentos os funcionários aderem a greves, o ambiente da organização é sufocante ou as pessoas não se sentem felizes no trabalho. Na verdade, se essas não estiverem com suas necessidades básicas preenchidas, dificilmente estarão satisfeitas no trabalho. É claro que outros fatores interferem no estado motivacional de um indivíduo. Além do aspecto financeiro, as pessoas querem desafios, desejam ser reconhecidas, precisam ser valorizadas, almejam ser premiadas pelos seus resultados, aspiram carreiras. Para atingir o "tripé" da sustentabilidade, é necessário abranger a excelência desse conceito, na qual as três áreas precisam estar em equilíbrio - o Econômico, o Social e o Ambiental - mas, basicamente, o ponto de partida é o aspecto econômico do negócio.

Quando nos referimos ao "ser estratégico", estamos vendo o RH como parceiro estratégico do negócio, uma área que detém grande parte das informações dos colaboradores e trabalha alinhada com o planejamento estratégico da organização para atender suas necessidades e transformá-las em valor agregado. Para isso, é preciso criar e desenvolver competências gerenciais, comportamentais, culturais, a fim de buscar vantagem competitiva. Portanto, a estratégia precisa estar atrelada com os objetivos da empresa, sendo que o RH tem grande importância estratégica em propor soluções criativas quanto ao desenvolvimento profissional e organizacional, atraindo pessoas talentosas, desenvolvendo novas competências e retendo profissionais competentes. As organizações buscam obter bons resultados, superar suas metas, atingir seus objetivos e se perpetuarem em um mercado cada vez mais competitivo. Para isso, é preciso ter pessoas engajadas com os propósitos da organização. Só é possível ter pessoas comprometidas com o negócio, quando as estratégias são claras e de conhecimento de todos. Não dá mais para tratar os colaboradores como simples "objetos", que podemos manipular a qualquer momento. E é exatamente por esta razão que não podemos dividir o RH como passado e presente, como certo e errado, como estratégico e operacional, pois cuidar de gente requer atenção a todas as áreas de um

"Recursos Humanos" e essa é uma atribuição que não dá para terceirizar (ROSADA, 2010, p.1).

Segundo Guimarães (2009, p.1), para a implementação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), o gestor de RH precisa fazer parte do "board" da organização". O autor ainda diz que "da GERH devem participar todos os demais executivos, partindo da premissa de que são, antes de tudo, gestores de recursos humanos".

Ainda de acordo com Guimarães (2009 p.7), um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos é, portanto, capacitar os gerentes de linha para que atuem como verdadeiros líderes de pessoas. O RH, não como departamento, mas como processo, é a base de sustentação e desenvolvimento das organizações modernas. Somente a partir do alinhamento da GERH com as estratégias corporativas é que o capital humano será realmente um diferencial e uma vantagem competitiva da empresa. Para ser estratégico, o RH também precisa atender à organização no que diz respeito às suas necessidades de competência. É preciso avaliar a eficiência e a eficácia do RH. Hoje, o RH precisa ter ênfase nos objetivos e nos resultados da empresa, bem como uma visão clara dos processos para atrair, manter e desenvolver pessoas. Por sua vez, o profissional do "Novo RH" deve ter um perfil bem definido, no qual se destaca a competência para implementar as práticas inovadoras de RH.

Guimarães (2009, p.1) destaca que: O profissional de Recursos Humanos precisa provar que o RH não é centro de custo; e que treinamento, por exemplo, não é despesa, mas investimento com retorno bastante significativo. Para dar uma ideia mais clara sobre as competências, seguem alguns itens:

1. Credibilidade pessoal: apresenta antecedentes de sucesso; conquistou confiança; instila segurança nos outros; tem "química" com os principais públicos; demonstra alta integridade; faz perguntas importantes; estrutura ideias complexas de maneira útil; assume riscos adequados; faz observações francas; apresenta *insights* alternativos sobre assuntos de negócios.

2. Capacidade de gerenciar a mudança: promove confiança e credibilidade no relacionamento com os outros; é visionário; assume papel proativo na indução da mudança; constrói relacionamentos solidários com os outros; instiga a criatividade alheia; encaixa problemas específicos no contexto de sistemas mais amplos;

identifica problemas fundamentais para o sucesso do negócio; compartilha conhecimentos entre as fronteiras organizacionais.

3. Capacidade de gerenciar a cultura: promove processos de transformação cultural; traduz a cultura almejada em comportamentos específicos; desafia o *status quo*; identifica a cultura necessária à implementação da estratégia de negócios da empresa e estrutura a cultura de modo a entusiasmar os empregados; encoraja os executivos a se comportarem de maneira compatível com a cultura almejada; foca a cultura interna no atendimento das necessidades dos clientes externos; é eficaz na comunicação verbal; trabalha com os gerentes para divulgar mensagens claras e consistentes.

4. Fornecimento de práticas de RH: é eficaz na comunicação por escrito; facilita o processo de reestruturação organizacional; projeta programas de desenvolvimento que facilitam a mudança; promove o desenho de processos de comunicação interna; atrai empregados adequados; desenvolve sistemas de remuneração; facilita a disseminação de informações sobre os clientes.

5. Conhecimento do negócio: compreende práticas de recursos humanos; estrutura organizacional; análise dos concorrentes; finanças; marketing e vendas; sistemas de informação.

Para atuar como agente de mudança e desenvolver as atividades específicas do "novo RH", a maioria dos profissionais da área de Recursos Humanos das empresas no país precisa sair da zona de conforto e ser reciclada urgentemente.

Para Salles (2007, p.32), na gestão de pessoas na área pública, o Estado tem o poder de pesquisa e investigação e o acesso ao conhecimento por meio de suas instituições acadêmicas. Muitos projetos desenvolvidos na e para a área pública, em qualquer área do conhecimento, acabam não sendo aproveitados, parcial ou integralmente, por falta de critérios legais que os adaptem às exigências constitucionais e/ou por falta de vontade política, transformando-se apenas em experimentos. Teoricamente, a cada mudança no poder executivo, seja na esfera municipal, estadual ou federal, é necessário transformar o comportamento dos servidores para a "bandeira" dos novos partidos políticos. Este "novo" comportamento é importante para assegurar a reformulação interna de processos e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, consoante com a nova leitura política. O cidadão atendido na ponta, muitas vezes não consegue perceber a

mudança de atitude do servidor, estimulado pela nova gestão. Isso ocorre porque, dentro de uma instituição pública habitam com estabilidade servidores das diversas correntes políticas do país. Cabem, então, aos servidores alinhados com a nova administração e aos "servidores não concursados" (comissionados), a implantação e a manutenção da "nova ordem". Os comissionados não concursados vêm por indicação, segundo a qual o responsável consulta as pessoas em quem confia (ou de quem depende) a respeito do indivíduo ideal para exercer determinadas funções. O critério, nesse caso, pode ser técnico (a pessoa mais competente para realizar aquela função) e/ou político (a pessoa mais conveniente para realizar aquela função).

Ainda segundo Salles (2007 p.11), a maioria dos planos de cargos, carreiras e salários da área pública, principalmente para cargos cujo título representa a formação acadêmica, o servidor concursado não encontra opções de crescimento profissional. O cenário pode melhorar um pouco quando a formação acadêmica é apenas pré-requisito para a ocupação de um cargo de titulação genérica e que possa ter um plano de carreira mais estruturado. Muitas vezes, para tornar o salário de um determinado cargo mais próximo do chamado padrão de mercado, aplicam-se adicionais diversos (gratificações). E por aí vão e vêm os problemas de ordem interna. Já as empresas da chamada administração indireta (serviços de informática, urbanismo, saneamento, manutenção, energia) possuem maior liberdade criativa e, normalmente, maiores salários. Existem bons projetos implantados atrelados aos princípios constitucionais, e sempre ótimas intenções em andamento.

Salles (2007 p.22) ainda diz que é preciso rever a legislação como um todo, por vezes conflitante e sem eficácia, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais racional e possibilitar, desta forma, maior objetividade na sua aplicação. Uma medida é a elaboração de uma Proposta de Emenda Constitucional, a chamada PEC, para provimento de vagas via ascensão funcional, uma vez que o texto atual não permite tal provimento. Ele salienta que mesmo à espera de maior flexibilidade constitucional, é possível a formulação de planos sustentáveis que atendam aos anseios dos servidores.

Salles (2007 p.25) toma como diretrizes: a valorização e o desenvolvimento funcional do servidor; a articulação dos cargos, atividades e carreiras com os diversos ambientes institucionais; a facilitação de programas de capacitação, tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores; a ênfase no

autodesenvolvimento e autogestão da carreira; a mobilidade horizontal e vertical dentro dos grupos ocupacionais determinados; a responsabilidade do servidor sobre sua própria evolução profissional; a qualificação para o crescimento; a revalorização do padrão salarial e a avaliação periódica de desempenho e potencial dos servidores, realizada em conformidade com metas previstas e modelos atuais de competências técnico-funcionais.

Para a análise de dados, pautaram-se as principais informações evidenciadas pelos servidores que relataram sobre: Movimentação, controle, execução e supervisão de pessoas; Recrutamento, Seleção e Orientação de pessoas; Recisões; Avaliação de Desempenho; e no ambiente de trabalho da instituição observou-se os procedimentos de trabalho realizados por essa na prática.

3 METODOLOGIA

Para Varela Neto (2001, p.79, apud Minayo), a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo de investigador.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Severino (2007, p.124), as técnicas de pesquisa são os procedimentos operacionais que servem de medição prática para a realização das pesquisas que precisam ser compatíveis com os métodos adotados e com os paradigmas epistemológicos adotados.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Para a elaboração da pesquisa a metodologia utilizada para o desenvolvimento foi o Estudo de Caso, o qual se destaca por reunir informações numerosas e detalhadas a fim de compreender uma situação real.

De acordo com Gil (2006, p.54): o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos já considerados.

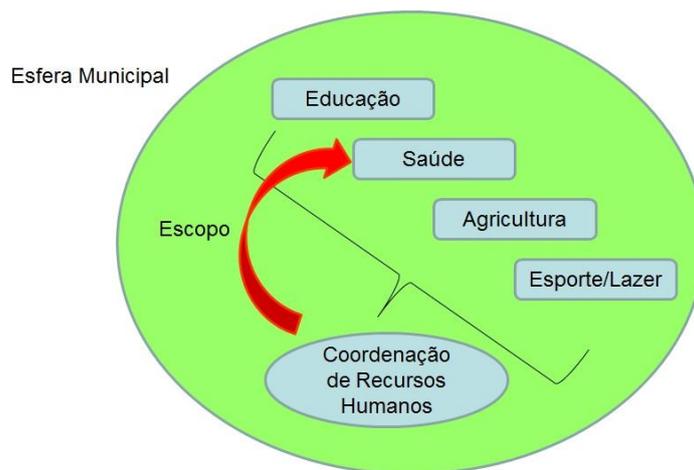
Gil (1996 p.58) ressalta que o estudo de caso proporciona ao pesquisador o conhecimento de fatos existentes na realidade, a fim de entendê-los e interpretá-los. Esse método apresenta vantagens e desvantagens aos seus usuários segundo.

Vantagens: O estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas.

Desvantagens: Embora o estudo de caso se processe de uma forma simples, a pesquisa não poderá ser generalizada para outros casos, exigindo do pesquisador um nível de capacitação mais elevado.

3.2 LOCAL DE ESTUDO

O estudo da pesquisa foi realizado na esfera municipal de Apucarana, Estado do Paraná, onde a abrangência pautou-se na coordenação de recursos humanos da autarquia municipal de saúde.



Fonte: Autor

3.3 COLETAS DE DADOS

Nesta fase o trabalho foi realizado por meio de levantamento de dados na autarquia municipal de saúde de Apucarana, aplicando entrevistas abertas, qualitativa com aplicação de questionário -estruturado, com objetivo de reunir informações detalhadas a fim de compreender a situação real da gestão e identificar o comportamento e as influências das pessoas dentro da autarquia.

A aplicação da entrevista foi realizada no período de Agosto a Setembro de 2013, na qual o escopo e a totalidade de amostra entrevistada perfazem 14 servidores, e mais a responsável pelo Departamento de recursos humanos por meio do questionário disponível no Apêndice deste trabalho.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados de forma organizada e sequencial, obedecendo aos critérios e fundamentação bibliográfica. Dessa forma, a obtenção dos resultados torna-se mais segura e correta.

Na pesquisa de campo, o objetivo/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos, que são mais descritivos, até estudos mais analíticos (SEVERINO, 2007, p.123).

Para Varela Neto (2001, p.90, apud Minayo), os levantamentos de campo, também chamados de estudo de campo, consistem em se questionar diretamente as pessoas cujos comportamentos, opinião, atitude ou crença se desejam conhecer. O autor ainda comenta que basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Assim de posse da compilação dos dados, aplicados por meio de um questionário a chefia de saúde e também aos servidores da mesma área de Recursos Humanos da autarquia municipal de saúde de Apucarana, estes foram analisados e atrelados à metodologia adotada na fase tipo de pesquisa, para o melhor desenvolvimento e aprimoramento da gestão de pessoas no setor público.

4 RESULTADOS

A pesquisa efetuada resultou em uma quantidade considerável de informações, que depois de compiladas, possibilitou montar um “diagnóstico” e percepções de como funciona a gestão de pessoas na autarquia e as práticas e políticas utilizadas pela administração para gerir as pessoas na autarquia municipal.

A Autarquia Municipal de Saúde administra e coordena a saúde pública no município de Apucarana seja com recursos próprios ou em parceria com os governos estadual e federal, entidades e iniciativa privada, está localizada na Rua Miguel Simião, Nº. 69 – Centro do município de Apucarana – PR.

Tendo como base o objetivo geral da pesquisa, a estratégia aplicada na gestão de recursos humanos na autarquia de saúde do município de Apucarana, buscou embasar-se no questionário para assim analisar com o máximo de respaldo e conhecimento a resposta para o problema de “Quais as dificuldades da gestão de Recursos Humanos dentro de uma instituição pública?”.

Assim, guiado pelos objetivos específicos, foram realizados estudos e análises baseados nas entrevistas aplicadas aos servidores da instituição, nos quais os resultados compilados apontaram que:

Primeiramente, o processo de gestão de pessoas na autarquia está ligado a coordenação de recursos humanos na qual são realizados serviços relacionados à vida funcional dos servidores público-municipais, seguindo o bom senso, a experiência da coordenação em administração pública e as tendências que são absorvidas por meio da prática do benchmarking de casos de sucesso por eles percebidos.

De acordo com a PREFEITURA MUNICIPAL DE APUCARANA (acesso 04 setembro 2013) as principais responsabilidades atribuídas ao Departamento de Recursos Humanos na gestão de pessoas da administração direta do município são:

- Movimentação de pessoal por meio de realocação (entre Secretarias), transferência (para Autarquias e Fundação) e cessão (para outras entidades);
- Execução, controle e supervisão das operações de processamento de dados para a elaboração da Folha de pagamento dos servidores;
- Aplicação e cumprimento da legislação de pessoal;

- Prestação de contas de pessoal pelo SIM-AP (Sistema de Informações Municipais - Atos de Pessoal), integrado com o Tribunal de Contas do Estado.
- Treinamentos: a capacitação de seus servidores é realizada por meio do investimento em cursos, palestras, workshops e participação de eventos voltados para o ramo.
- Recrutamento: a contratação de pessoal para emprego público deverá ser precedida de aprovação e classificação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a complexidade do emprego.
- Rescisões: além das causas previstas na CLT, também no caso de prática de falta grave, necessidade de redução de quadro de pessoal, por excesso de despesa.
- Orientação: A ambientação dos novatos é feita por meio de acompanhamento de perto pelos colegas de trabalho, além de instruções verbais e feedback passados em reuniões.
- Planejamento estratégico de pessoas: O planejamento estratégico de pessoas é feito somente no curto prazo, até dois anos, o que tem como consequência uma ação de caráter mais passivo e reativo em relação aos assuntos estratégicos relacionados a pessoas, do que proativo.
- Avaliação do estágio probatório: a eficiência nas funções é feita por meio de Processo de Avaliação de Desempenho, realizada pelo chefe do setor que faz uma avaliação e depois é repassado para uma comissão que faz uma análise da avaliação.

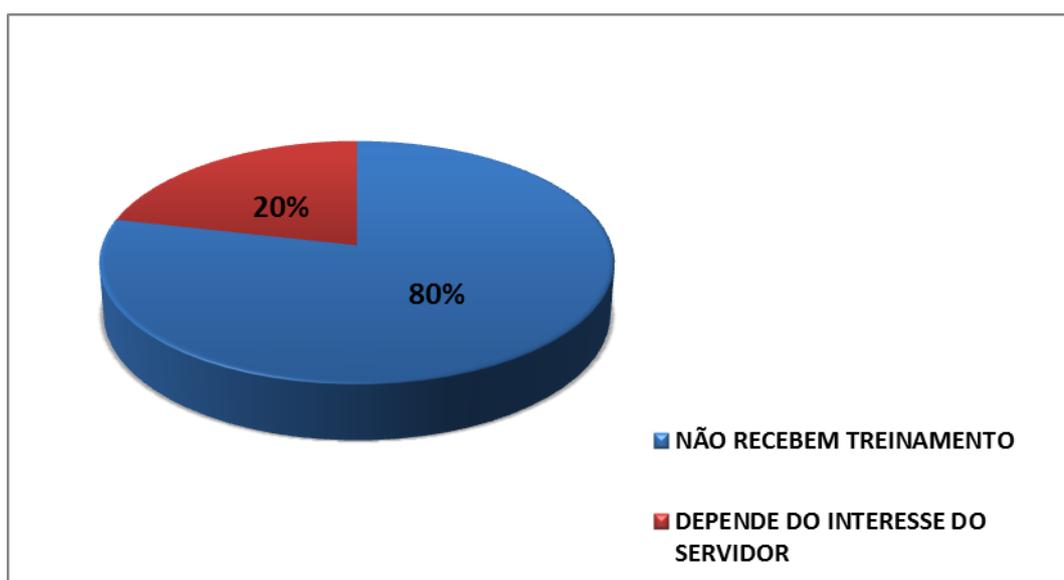
Outro fator que se destaca é o comportamento e as influências das pessoas dentro da autarquia, na qual se evidencia a distinção do ambiente quando comparado às organizações do setor privado em geral, ou seja, a implementação de mudanças culturais para melhorar a questão da gestão de pessoas nos governos, nem sempre são técnicas que funcionam como no setor privado, ou seja, pode ocasionar resultados com artifícios diferentes na área pública, desta forma nota-se a necessidade de abordar a gestão de pessoas na autarquia como uma política pública. Esses comportamentos culturais são pautados iniciando pelo próprio interesse de mudança, atitudes que resulte em compromisso sistemático e administração enquanto conhecimento de sucesso e informação social.

Frente às análises e entrevistas realizadas nota-se que a avaliação do desempenho dos servidores em relação ao atendimento ao cliente é feita por meio

da verificação dos questionários de satisfação que são entregues aos cidadãos que passam pela instituição. Nestes questionários perguntas como “**O serviço proporcionado atendeu a sua necessidade em tempo hábil?**” são avaliados atuações desde a recepção até a entrega final do serviço. Porém nota-se que a performance dos servidores não é apontada nas visões em relação ao departamento e seus chefes.

No quesito treinamento/capacitação de acordo com o gráfico abaixo, a coordenação de recursos humanos e também 11 servidores, apontam que não recebem/receberam treinamento na função atual, apenas vão aprendendo sua função no dia a dia. Já os 3 demais servidores ressaltam que os treinamentos recebidos para cada função são divulgados em sites e depende do interesse de cada funcionário pesquisar e solicitar quando necessário.

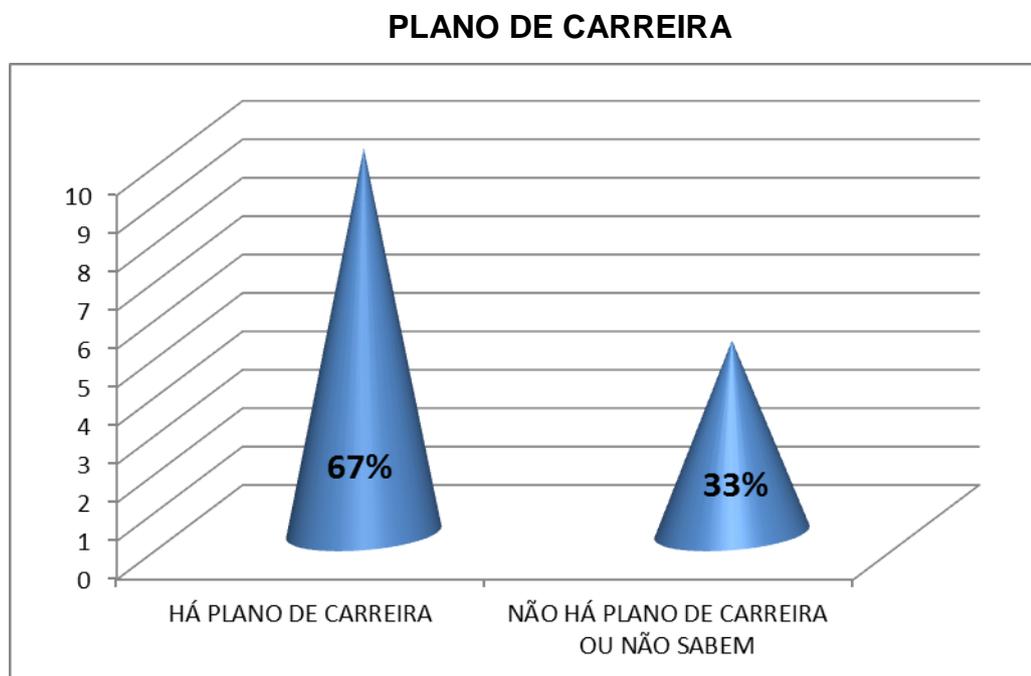
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO



Fonte: Autoria Própria

O gráfico abaixo aponta que no quesito plano de carreira a coordenação de recursos humanos afirmou que não há plano, já outros 9 entrevistados afirmam que desconhecem a existência do plano e acreditam que não tenha esse quesito, entretanto 5 dos quatorze servidores entrevistados disseram que havia plano de carreira, assim a resposta informada pelos servidores não era de conhecimento com propriedade. Desta forma conclui-se que não há uma comunicação formal e eficaz

entre a coordenação e os servidores sobre a existência ou ausência de plano de carreira.



Fonte: Autoria Própria

E o último objetivo da pesquisa também motivou buscar alternativas capazes de identificar e disponibilizar ferramentas para subsidiar o desenvolvimento humano estratégico e sustentável, e a preocupação com a aplicabilidade de novas soluções por meio da evolução da gestão já existentes. Desta forma por meio dos itens abordados o que nitidamente se destaca é a necessidade de incentivo ao desenvolvimento contínuo dos servidores, em que a gestão do desenvolvimento contemplada déficit no processo de orientação, no tocante o que diz respeito à oportunidades de carreira e à priorização de programas de capacitação. Além disso, destaca-se também que o objetivo do trabalho abrange o desenvolvimento de um modelo de planejamento que ofereça suporte de análise e métodos, por meio da elaboração do plano de ação, para avaliar as causas políticas e execução das ações mediante as operações anteriormente planejadas, para que as organizações possam planejar a sua sustentabilidade futura, englobando os conceitos econômicos, sociais na gestão humana.

Para encarar a Gestão de Pessoas nos Governos como uma Política Pública implica em dar a esta atividade sua devida importância dentro do contexto da

administração Pública e pensar de forma estratégica, desacelerando as perspectivas do pensamento crítico e dando possibilidades de enxergar a partir de diferentes definições, gerando assim o debate de novas ideias com pessoas de opiniões distintas para que o pensamento possa ser modificado e assim melhorar os cuidados necessários quanto ao seu planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e desdobramentos/impactos.

A função de Recursos Humanos assume atualmente importância vital para o sucesso das organizações. O processo de globalização ao qual esta inexoravelmente inserida impõe como modelo e desenho organizacional, empresas enxutas, ágeis, compostas de profissionais muito preparados, com visão estratégica e boa cultura geral, habilidades multidisciplinares, criativos, com iniciativa e capacidade de liderança. Pessoas motivadas e capazes de motivar as suas equipes de trabalho.

Encontrar profissionais com tais características tem sido uma tarefa árdua para as organizações. Nesta perspectiva, a função de RH, torna-se hoje uma questão de sobrevivência das empresas que almejam continuar competitivas e fazer frente ao processo de globalização. Uma vez que as tecnologias e, conseqüentemente, os processos de produção de produtos e serviços se universalizam, se globalizam, o grande diferencial competitivo e de qualidade, recai sobre as pessoas. Mais precisamente, na forma com que os Recursos Humanos das organizações lidam com a tecnologia por meio de complicados processos de interação humana.

Desta forma, os variáveis recursos humanos devem ser entendidos como objeto de estudos de todos aqueles que desempenham ou desejam desempenhar nas organizações o papel de líderes de grupo ou equipes, pois, em última instância, quem realiza e consubstancia na prática as propostas de RH são os que lidam com as equipes e é somente por meio deles que será possível a implementação de práticas de RH adequadas.

Os especialistas e técnicos de RH nas organizações devem assumir hoje, o papel de consultores e devem servir como elementos catalisadores que provocam, induzem a reflexão e a adoção crítica de práticas mais eficazes, por meio de um processo de mudança cultural democrático, portanto efetivamente aceito e compartilhado por todos.

Saber lidar com pessoas, tornando-as mais desenvolvidas para as funções que exercem, mais motivadas, mais empreendedoras e criativas, menos acomodadas, enfim, mais produtivas, é hoje o diferencial que irá permitir dizer se uma empresa pode ou não implementar práticas que levem ao sucesso.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo conhecer a estratégia que é aplicada na gestão de recursos humanos da autarquia municipal de saúde de Apucarana, bem como identificar o comportamento e as influências das pessoas na busca de alternativas capaz de proporcionar o desenvolvimento humano atrelado à coordenação de recursos humanos que é composta por uma equipe de quatorze servidores.

Um primeiro aspecto abordado é o processo de gestão de pessoas da autarquia onde essencialmente a experiência da coordenação em administração pública e as tendências são absorvidas como base nas práticas vivenciadas e solucionadas no dia a dia.

O estudo também apresentou um resultado escasso nos quesitos de capacitação para a atividade; adequação dos processos automatizados para o desempenho e aspectos relacionados ao plano de carreira. Esses denominadores impactam fortemente na dedicação e comprometimento dos servidores, bem como na satisfação com a atual política de gestão de recursos humanos.

A necessidade de manter comportamentos estáveis e duradouros com a finalidade de influenciar as pessoas foi outro ponto fundamental estudado neste trabalho, no qual os resultados mostram que o alto interesse de mudança, das atitudes que resultem em compromisso sistemático tem como consequência a contribuição das demais pessoas para apoio às ideias de sucesso.

Outro fator que limita o desenvolvimento da autarquia é a capacidade de aprimorar os conhecimentos dos servidores, uma vez que o histórico empregatício se limita em poucas técnicas de gestão e grandes dificuldades de equiparação dos adversos perfis dos servidores, o que de certa forma trunca a cultura organizacional e limita o desenvolvimento dos serviços prestados.

Tais ocorrências colocam em evidência a necessidade de investimentos em sistemas, planejamento educacional e divulgação sistêmica dos processos, para que assim a autarquia possa perpetuar o seu desenvolvimento. Sugere-se ainda, a implementação de ações, formas ou programas de gestão motivacional, ainda que sejam estruturados em elementos de recompensa ou atividades comunitárias que promovam um retorno social ou trabalhos flexíveis às necessidades dos servidores.

Sabe-se que a autarquia vem pautada no aperfeiçoamento indicado no referencial teórico, todavia os estímulos disponibilizados aos servidores ainda resultam em percepções irrelevantes que devem ser aperfeiçoados.

E por fim, com base nas teorias estudadas no decorrer do curso este trabalho também trouxe uma ampliação de conhecimento no que diz respeito à gestão de RH, à estrutura e o gerenciamento de uma organização, na qual o estudo não se encerra neste assunto, ficando aberto a novos pontos, podendo ser reformulado com novas pesquisas e estudos de campo.

REFERÊNCIAS

BECKER, B.E.;HUSELID, M.A.;ULRICH, D. **Gestão de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégias e Performance**. São Paulo: Editora Campus, 2001.

BISPO, Patrícia. **Dicas Indispensáveis para se tornar um RH Estratégico**, 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 Jun 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**: 9. ed., São Paulo: Editora Elsevier., 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

BOLGAR, Paulo Henrique. **O Papel do Profissional de RH**, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 25 Abril 2013.

DAVIM, Cátia. **Estratégia: Vantagem Competitiva através das Pessoas**, 2001. Disponível em: <<http://www.agora.co.mz/jul01/estrategia.html>>. Acesso em: 12 Jul 2013.

FELÍCIO Jr., Joaquim. **Uma Estratégia para a Gestão do Conhecimento deve ser compactuada com a sua Estratégia Competitiva**, 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 1 Ago 2013.

_____. **Capital Intelectual e a Gestão de Recursos Humanos**, 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 1 Ago 2013.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Gestão de Pessoas - Os Desafios de Aproximar a Teoria da Prática e Vice-Versa**. Revista de Administração RAUSP, v.33, n.2, p.90-94, Abril/Jun., 1998.

GARRETT, Alexandre; DIAS, Fernando Luis. **Grandes Idéias Líderes Especiais Empresas Vitoriosas: O Ato de Gerenciar Pessoas com Sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

GONÇALVES, Alice Maria Salgado. **Estratégia Organizacional**, 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 Jun 2013.

GUIMARÃES, Sebastião. **O Novo RH e seus Profissionais**, 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 Jun 2013.

LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W; MOHRMAN, S.A. with Alice Yee Mark, Beth Neilson and Nora Osganian. **Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations**. Stanford Business School. Stanford, California, 2006.

MEDEIROS, Elisete Batista da Silva. **O Profissional de RH como Parceiro Estratégico**, 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 26 Jun 2013.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PASSOS, Leonardo. **O Capital Intelectual como diferencial na procura de Novos Talentos para o Mercado de Trabalho**, 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 Jun 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE APUCARANA. Disponível em: <<http://www.apucarana.pr.gov.br/orgao/saude/apresentacao>>. Acesso em 4 Set. 2013.

LEMOS, Murilo Lemos de. **PROVOCAÇÕES – Gestão de Pessoas na Administração Pública**, 2010. Disponível em : <http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/Gestao_de_pessoas_na_Administracao_Publica.doc>. Acesso em: 29 Jun 2013.

ROSADA, Luis Fernando. **O RH Estratégico**, 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 27 Jun 2013.

SALLES, Carlos Alberto Campos. **Gestão de Pessoas versus Gestão Pública**, 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 26 Jun 2013.

SEVERINO, Joaquim Severino. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. Revista e atualizada. São Paulo, Cortez, 2007.

SILVA, Ronaldo Cruz da. **Ferramenta Estratégica para a Gestão do Capital Humano**, 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 26 Jun 2013.

VARELA NETO, Antônio Rodrigues. **Endomarketing numa Organização de Serviços Bancários: Estudo Exploratório sobre o Relacionamento entre a Administração de Marketing e a Administração de Recursos Humanos**. Londrina: Universidade do Norte do Paraná, 2001.

APENDICE

Questionário

- 1- Nome Completo:
- 2- Função:
- 3- Formação Profissional:
- 4- Idade:
- 5- Quanto tempo exerce a função?
- 6- Quais as principais atividades realizadas?
- 7- Quantos funcionários a Autarquia Municipal de Apucarana possui?
- 8- Como é realizado o processo de contratação de pessoal?
- 9- Há tempo de estágio probatório? Como é feita a avaliação do estágio probatório?
- 10- Quando admitidos os funcionários recebem treinamentos específicos para os seus cargos? Como é a frequência de treinamentos para os funcionários?
- 11- Existe plano de carreira?
- 12- Como são realizados os casos de problemas de relacionamentos dentro de um setor?