



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



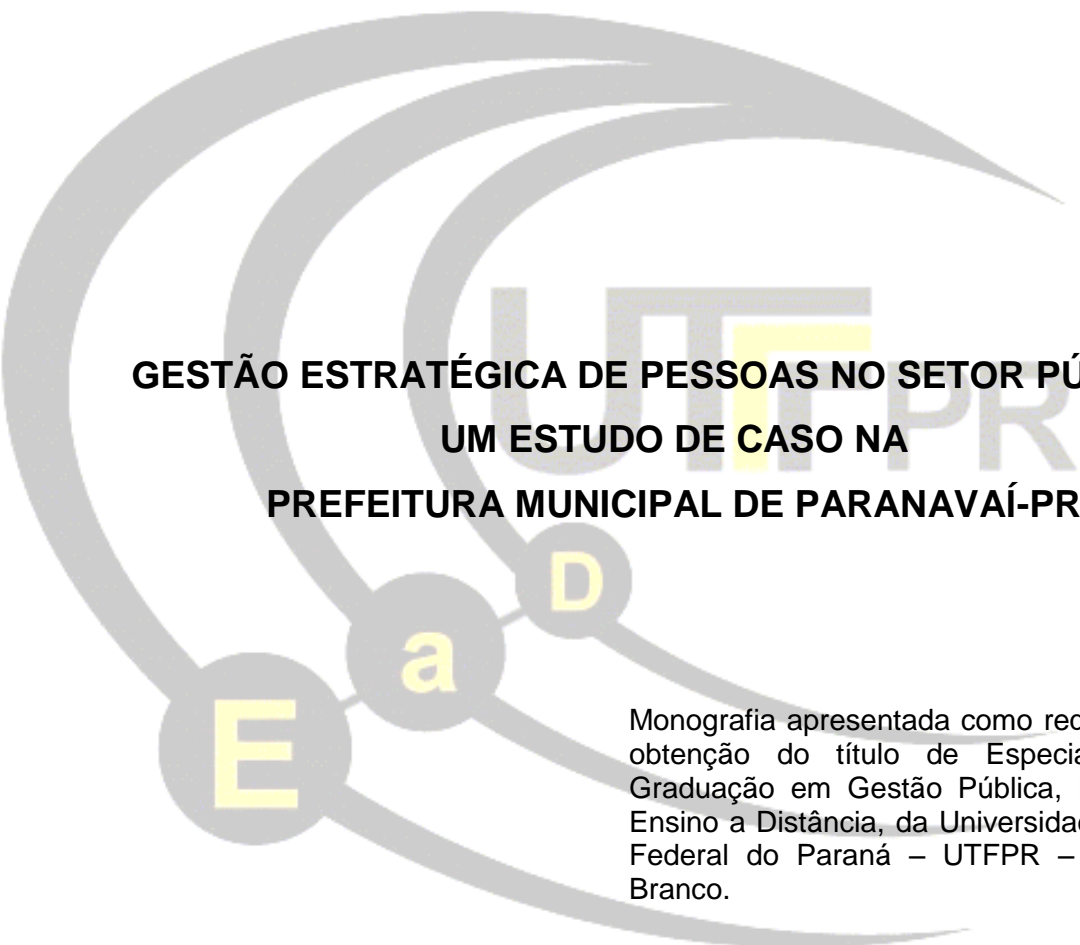
JOÃO BRUNO NAVARRO FERNANDES JABUR

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAVÁ-PR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO
2013**

JOÃO BRUNO NAVARRO FERNANDES JABUR



**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE PARANAÍ-PR**

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: Prof. Dr. Paulo Cezar Dondoni.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão estratégica de pessoas no setor público: um estudo de caso na
Prefeitura Municipal de Paranavaí-PR

Por

João Bruno Navarro Fernandes Jabur

Esta monografia foi apresentada às 09:05 hrs do dia **16 de Maio 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*^a. Liliane Canopf
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof *Me.* Ricardo Palaro
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico essa monografia a minha querida avó Carmem, pelo carinho que me dedica desde sempre.

AGRADECIMENTOS

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

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

Ao 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, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Nunca diga às pessoas como fazer as coisas.
Diga-lhes apenas o que quer que elas façam e
ficará surpreso com sua engenhosidade”.
(GENERAL GEORGE S. PATTON)

RESUMO

JABUR, João Bruno N. F. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Paranavaí-PR. 2013. 80 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

No decorrer da história, o poder público – o Estado - foi submetido a uma posição de inércia frente às necessidades sociais, abrindo mão da exclusividade na posição de protagonista frente às políticas públicas, passando a desenvolver parcerias com a sociedade civil. Esse desgaste no setor público reflete na sua credibilidade com a população que, condicionada pela eficácia dos modelos propostos pelo privado - o mercado, passa a exigir qualidade na prestação do serviço público. Nesse cenário, evidencia-se a gestão estratégica de pessoas, capaz de intervir no principal recurso organizacional: as pessoas, que, motivadas, permitem criar valor real no atendimento do setor público. Diante do exposto, o presente artigo se propõe a identificar as estratégias de gestão de pessoas que refletem na qualidade do serviço prestado pelos servidores municipais de Paranavaí-PR. Esse estudo se caracteriza como exploratório e qualitativo, valendo-se de pesquisa de campo, e buscou levantar no setor de recursos humanos entre os servidores públicos e documentos pertinentes à existência dessas estratégias e sua aplicabilidade, deparando-se com ações aleatórias, as quais devidamente planejadas poderiam ser mensuradas e estipuladas metas e indicadores necessários para uma análise mais precisa no que se refere à satisfação dos servidores públicos municipais.

Palavras-chave: Primeiro setor. Recursos humanos. Gestão estratégica de pessoas.

ABSTRACT

JABUR, João Bruno N. F. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Paranavaí-PR. 2013. 80 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Throughout history, the government - the State - was submitted to a position of inertness to social needs, giving up exclusivity at starring position on public policies, developing partnerships with civil society. This deterioration in the public sector reflects on its credibility with the population, conditioned by the effectiveness of the models proposed by private - the market, that begins to demand quality in public service delivery. In this scenario, stands out the people management strategy, that is capable of intervening in the main organizational resource: people, who, motivated, allow to create real value in attending the public sector. Bases on the above considerations, this article aims to identify the people management strategy that reflect the quality of service provided by municipal servants from Paranavaí - PR. This study is characterized as exploratory and qualitative, using field research, and tried to raise in the human resources sector among public servants and documents relevant to the existence of these strategies and their applicability, coming accross random actions, which duly planned could be measured and established targets and indicators needed for a more precise analysis regarding the satisfaction of servants government employees.

Keywords: First sector. Human resources. People management strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização geográfica do município de Paranaíba-PR.....	34
---	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Índice de rotatividade da Prefeitura Municipal de Paranaíba.....	39
Tabela 2 – Investimentos em treinamento na Prefeitura Municipal de Paranaíba..	40
Tabela 3 – Quantidade de treinamento oferecidos aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Paranaíba.....	47
Tabela 4 – Média salarial dos servidores públicos estatutários e comissionados da Prefeitura Municipal de Paranaíba.....	52
Tabela 5 – Número de estabelecimentos e empregos segundo atividade econômica no município de Paranaíba-PR em 2011.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vínculo empregatício com a Prefeitura Municipal de Paranavaí....	42
Gráfico 2 – Período de tempo trabalhado na Prefeitura Municipal de Paranavaí	43
Gráfico 3 – Definição de qualidade segundo o servidor público municipal de Paranavaí.....	43
Gráfico 4 – Auto-avaliação do servidor público municipal de Paranavaí.....	44
Gráfico 5 – Desempenho pessoal de acordo com servidor público municipal de Paranavaí.....	45
Gráfico 6 – Valorização segundo o servidor público municipal de Paranavaí ..	45
Gráfico 7 – Domínio legal do servidor público municipal de Paranavaí no exercício das suas funções	46
Gráfico 8 – A comunicação interna na Prefeitura Municipal de Paranavaí.....	47
Gráfico 9 – Clareza nas políticas de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí....	48
Gráfico 10 – A inclusão nas políticas de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí	49
Gráfico 11 – O relacionamento do servidor público municipal de Paranavaí com sua chefia.....	49
Gráfico 12 – Avaliação do servidor público municipal de Paranavaí quanto a estrutura física do seu ambiente de trabalho	50
Gráfico 13 – Avaliação do atendimento oferecido aos munícipes pela Prefeitura Municipal de Paranavaí.....	51
Gráfico 14 – Avaliação do servidor público municipal no que se refere a remuneração e benefícios concedidos pela Prefeitura Municipal de Paranavaí	52
Gráfico 15 – Avaliação dos servidores públicos municipais de Paranavaí quanto a abertura para sugerir melhorias no seu ambiente de trabalho	54
Gráfico 16 – A motivação segundo os servidores públicos municipais de Paranavaí	54
Gráfico 17 – Os fatores motivacionais que influenciam os servidores públicos municipais de Paranavaí	55
Gráfico 18 – A possibilidade de desligamento empregatício do servidor público municipal com a Prefeitura Municipal de Paranavaí.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 DA UTOPIA AO ESTADO POSSÍVEL, RECRIANDO O SETOR PÚBLICO.	14
2.2 BUROCRACIA E A HIERARQUIA NO SETOR PÚBLICO.....	16
2.3 NOVOS PARADIGMAS NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.4 ORIGEM DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	21
2.5.1 A liderança como fomento estratégico	27
2.5.2 Investindo nas pessoas	28
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS.....	29
2.7 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO	30
2.8 A APLICABILIDADE DO MODELO VRIO NO SETOR PÚBLICO	31
2.9 A PERSPECTIVA DE UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	33
3.1 LOCAL DA PESQUISA	33
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.3 AMOSTRA DA PESQUISA	34
3.4 COLETA DOS DADOS	35
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	57
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	65
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS APLICADO ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS	65
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AO DIRETOR MUNICIPAL DE RH.....	68
APÊNDICE C - COLETA DE DADOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL.....	69
ANEXOS	70
ANEXO A - ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO.....	71
ANEXO B - MODELO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	72
ANEXO C - MODELO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO	73
ANEXO D - PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	76
ANEXO E - LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE PARANAÍ	77
ANEXO F - GRATIFICAÇÕES	78

1 INTRODUÇÃO

A atuação do poder público vem sendo amplamente questionada pela sociedade civil contemporânea, que, condicionada pelas ágeis e eficazes mudanças provocadas pelo privado, almeja as mesmas ações, porém em caráter social, refletindo numa prestação do serviço público de qualidade.

Nessa concepção mercadológica, o cidadão passa a exigir do poder público um tratamento personalizado ao usufruir de qualquer serviço público em que seus direitos, sustentados na Constituição Federal, sejam efetivamente respeitados e atendidos pelo Estado.

Não são poucos os desafios para a ascensão dessas aspirações, isso porque envolvem culturas e até mesmo interesses político-partidários, que se beneficiam de surrados paradigmas como a burocracia e a hierarquia para engessar processos de acordo com mandatos políticos e alocar referências pessoais no setor público.

Além do mais, novos paradigmas se constituem na área da gestão pública, entre estes a estabilidade, que outrora propiciava segurança na execução das funções dos servidores sem riscos de intimidações do ambiente externo, no entanto, atualmente, passa a ser discutido como condição de acomodação de carreira, refletindo na qualidade da prestação do serviço público.

Todas essas circunstâncias mescladas à corrupção e ao abandono do poder público junto às mazelas sociais refletem negativamente na credibilidade do Estado, que vem sendo instigado pela própria sociedade a rever conceitos e impor responsabilidade aos envolvidos.

A gestão de pessoas pode contribuir consideravelmente com essas mudanças, mas para tal deve ser vista e ouvida na organização como um todo, tendo uma visão estratégica, desenvolvendo um dos principais recursos organizacionais: pessoas, o que vai além das meras funções burocráticas de departamento de pessoal executadas rotineiramente.

Nesse cenário, a gestão de pessoas pode e deve intervir, fomentando lideranças a partir de uma sensibilidade entre a característica individual do servidor e a necessidade social a ser trabalhada, investindo adequadamente em pessoas por meio de seleções avançadas, treinamentos constantes, saúde e bem-estar no trabalho, estruturas físicas, equipamentos e ferramentas que atendam as demandas

bem como planos de carreira estruturados que sejam sustentados pela competência do indivíduo, isento de investidas políticas, além de ferramentas estratégicas, como, por exemplo, o modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) desenvolvido por Jay B. Barbey, apto a diagnosticar o potencial dos recursos e das diferentes capacidades integrantes de uma organização.

Diante do exposto e do levantamento por meio de pesquisa de campo, far-se-á uma reflexão sobre as estratégias aplicáveis pela gestão de pessoas a fim de saber se estas refletem positivamente na qualidade do serviço prestado pelos servidores municipais de Paranaíba-PR.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é relevante, pois busca abordar ações estratégicas na gestão de pessoas que reflitam na qualidade do serviço prestado pelos servidores públicos, no caso do presente estudo, pelo poder executivo municipal.

Num primeiro momento, esta monografia exprime o interesse do autor ao abordar na literatura científica os conceitos e teorias pertinentes ao tema, propiciando conhecimento. Também se espera que as considerações levantadas sejam úteis à Prefeitura Municipal de Paranaíba, para que esta possa constatar, através da literatura específica, tendências para a gestão de pessoas, considerando sua realidade.

Por fim, espera-se que através desse estudo outros pesquisadores se beneficiem do tema para desenvolver novas pesquisas que venham contribuir com o primeiro setor e com a sociedade.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como as estratégias de gestão de pessoas refletem sobre a qualidade do serviço prestado pelos servidores municipais de Paranavaí-PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1 Explorar na literatura específica as estratégias de gestão de pessoas aplicáveis nas organizações do setor público;
- 2 Identificar no setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Paranavaí-PR as estratégias aplicáveis nos servidores municipais;
- 3 Conhecer, através de pesquisa de campo, como essas estratégias refletem na qualidade do serviço prestado pelos servidores municipais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DA UTOPIA AO ESTADO POSSÍVEL: RECRIANDO O SETOR PÚBLICO

Ao conceituar o setor público, logo se associam prerrogativas inerentes ao Estado, como sua capacidade de poder sobre os indivíduos, amparada pela legitimidade defendida por Max Weber e pelos caracteres de universalidade e inclusividade por Norberto Bobbio (COELHO, 2009).

Numa visão contemporânea, Kotler e Lee (2008) definem como papéis do Estado três funções essenciais, sendo a primeira atribuição, de maior relevância, os princípios operacionais na sociedade, seguido pela execução dos serviços indispensável aos cidadãos e, por último, na disponibilização de serviços públicos básicos, que nem o mercado e o terceiro setor podem efetivar com seus recursos próprios.

Para Goldsmith e Eggers (2006), o governo, consciente desse cenário, vem firmando parcerias com organizações privadas e entidades filantrópicas com o propósito de realizar fins públicos, beneficiando-se, desta forma, dos avanços tecnológicos e das mudanças mais ativas da economia e da sociedade. Na análise de Peters e Pierre (2010), a partir do estreitamento dessas relações, as políticas públicas deixam de ser exclusividade do Estado e passam a depender dessa parceria para desenvolver ações mais profundas na sociedade.

Há de se considerar que, no decorrer da história, pessoas e organizações se envolveram e ainda o fazem, tentando modificar o cenário de inércia em que o poder público foi submetido. Peixoto (2008) menciona políticos e reformadores de diversos países que priorizam em seus governos a busca por um Estado eficiente, neutralizador de paradigmas, que se direcione ao encontro das tendências impostas pela globalização e as transformações causadas no sistema internacional, como a reforma do Estado e a modernização do setor público através de reformas administrativas impostas interna e externamente tanto nos países desenvolvidos e em desenvolvimento de forma pragmática, seletiva, gradativa e ajustável, promovendo a democracia, desenvolvimento econômico, justiça social e amenizando as mazelas que afligem principalmente os mais vulneráveis.

Na ótica de Goldsmith e Eggers (2006), as sociedades complexas e conscientes também vêm impondo ao funcionalismo público o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de novos modelos de administração que os aproximem dos cidadãos, sem influência dos interesses políticos-partidários. Indo mais a fundo, Osborne e Gaebler (1998), na obra *Reinventando o Governo*, apostam na inversão do poder à população numa fiscalização permanente da responsabilidade do funcionalismo público, o que poderia resultar num estímulo para a credibilidade do poder público.

Além disso, nesses prognósticos, Vicente Falconi, em entrevista com Gracioso e Castello Branco (2010), sustenta a relevância de disciplina e de métodos gerenciais, capazes de estabelecer o cumprimento de metas, repercutindo em uma administração eficiente e que atribui responsabilidade para os indivíduos, revelando sua autoridade e despertando interesse pelo conhecimento, necessário para pessoas, empresas e nações.

Por esses anseios, Peters e Pierre (2010) confiam os cidadãos como clientes que possuem preferências na produção do serviço público, como a própria destinação dos recursos públicos. Conforme bem mencionado por Unger (2005), em *Necessidades falsas*, os governos devem dispor de recursos financeiros e capital humano, mas, para isso, faz-se necessário tributar, acentuadamente ou não, sendo essa arrecadação disponibilizada à sociedade na melhoria da qualidade de vida da sua população.

No Brasil, a realidade do poder público não é diferente de tantas outras nações. Segundo Naves e Silva (2011), a estrutura do plano administrativo do Estado Brasileiro não se impõe de forma unificada e coesa, consequência de impasses internos da gestão pública, como a ausência de diálogo, planejamento e integração entre os diversos entes políticos, o que pode comprometer a política de desenvolvimento. De acordo com os pesquisadores, a realidade local sintetiza um Estado arbitrário, que destoa da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que prescreve uma transcendência de inexpressivos debates orçamentários para uma dimensão qualitativa de políticas planejadas que durem além de mandatos políticos, com metas, orçamentos, ações e avaliações de resultado, que eleve a um Estado democrático.

São significativas as movimentações sociais ocorridas no país no mês de junho de 2013, em que o povo saiu às ruas levantando as mais diversas bandeiras,

mas todos amparadas na qualidade no serviço público, como pressupõe Bavia (2013), em seu artigo no *Le Monde Diplomatique Brasil*, em que diz que não há outra saída senão o governo transparecer sua gestão, abrir-se às decisões, reorientar e potencializar políticas públicas que atendam os bens comuns de forma gratuita e com qualidade.

2.2 BUROCRACIA E A HIERARQUIA NO SETOR PÚBLICO

Preponderante na reforma do poder público está a burocracia, que, juntamente com o modelo de hierarquia, tornou-se dominante no século XX, conduzindo as metas traçadas nas políticas públicas e na prestação do serviço público (GOLDSMITH e EGGERS, 2006).

Segundo Weber (2001), a burocracia conduz a um Estado Moderno através de um desenvolvimento racional que, entre outros, reflete na submissão dos trabalhadores às leis que os impõe reconhecer suas obrigações, e que podem propiciar a valorização da qualificação e da competência técnica por meio de salários e vantagens.

Historicamente, a burocracia trouxe ao trabalho do governo a mesma lógica que a linha de montagem deu ao processo industrial. Com uma autoridade hierárquica e especialização funcional, a organização burocrática pode realizar tarefas amplas e complexas. Esse modelo perdurou durante muito tempo não porque fosse eficiente, mas porque solucionava problemas que necessitavam ser solucionados (OSBORNE e GAELBER, 1998).

Todavia, ainda para os autores de *Reinventando o Governo*, a burocracia que outrora designava um método de organização racional e eficiente se esbarra atualmente numa sociedade da informação, ávida por mudanças rápidas, flexíveis e adaptáveis que se chocam no sistema, considerado por Goldsmith e Eggers (2006) rígido, limitador do trabalho e de cultura.

Outro modelo questionado por Osborne e Gaelber (1998) é a hierarquia, que, diferente das condições do passado, em que o trabalho dependia do contato pessoal dos supervisores, pode ser atualmente executado por meio de avançados sistemas computadorizados que podem gerir grupos maiores de indivíduos. A

horizontalização da organização hierárquica, para os autores, é o avanço pertinente, capaz de eliminar camadas, viabilizando uma administração participativa e o trabalho em equipe.

Em contrapartida, há quem defenda a hierarquia, Kotter (2012), por exemplo, que visualiza na hierarquia a divisão de tarefas por departamentos, a valorização do conhecimento, procedimentos, subordinação e transparência, conduzindo atividades previsíveis.

2.3 NOVOS PARADIGMAS NO SETOR PÚBLICO

Ao se considerar o setor público comumente se evidenciam paradigmas que, evoluindo em comunhão com o setor, revelam novas características e abrangências, como na gestão de pessoas. Todavia, antes de discorrer sobre o assunto, faz-se necessária a definição de paradigma. Kuhn (2009) o define como um padrão aceito e partilhado por integrantes de uma comunidade científica com uma origem disciplinadora a respeito de problemas pertinentes.

Nessa premissa, o Estado, atento as suas necessidades, vê-se em busca de adequar e facilitar o trabalho dos seus recursos humanos, envolvendo-os de forma paradigmática com o intuito de aperfeiçoar o processo administrativo. Nessas mudanças, implementam a carreira de seus servidores, especializando-os para funções específicas, estimulando conceitos meritocráticos e regulamentações jurídicas que diferenciam o servidor público dos demais pela estabilidade, protegendo-os das influências externas. Não obstante, com o tempo, a estabilidade se revela com uma imagem compensatória dos baixos salários que se conflitam com a qualidade na prestação dos serviços públicos, emergindo novas tendências, como terceirizações, parcerias e delegações do terceiro setor (KEINERT, 2007).

Paralelo a esse problema, Peters e Pierre (2010) discorrem sobre a competitividade no papel de empregador e desafio dos gestores públicos para recrutar e reter servidores qualificados, sendo apontados fatores causadores desse cenário: o *downsizing*¹, o mercado de trabalho restrito e a força de trabalho

¹ Processo ou estratégia de enxugamento da estrutura organizacional, como por exemplo, a redução de níveis hierárquicos ou funções, que podem ser extintas ou reorganizadas.

experiente, sendo comum em vários lugares pelo mundo. O primeiro setor enfrenta nos dias atuais uma escassez de competências e com isso se veem disputando com os intensos recrutamentos do mercado que, diferente do público, oferece altas remunerações e grandes possibilidades de ascensão profissional.

O empirismo, conforme Bergue (2010), revela-se um fator deficitário na gestão de pessoas do setor público, visível principalmente nos governos municipais, consequência da pouca capacitação dos servidores, que por vezes não desenvolvem habilidades conceituais e técnicas necessárias para uma prestação de serviço de qualidade que acompanham as inovações frente às novas tendências e expectativas dos servidores públicos.

Todavia, é possível desenvolver modelos que desconstruam esses paradigmas. Segundo Unger (2005), é expressivamente necessário que os governos competentes não se voltem unicamente às receitas e instrumentalização como forma de incentivar iniciativas, mas desenvolvam o que o autor denomina de “corpo burocrático de elite” (p. 89) através de treinamento, respeito e remuneração adequada, enfatizando também o recrutamento de novos profissionais com pouca ou sem experiência que não usam o serviço público para promover interesses e fins políticos.

2.4 ORIGEM DA GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do tempo, o trabalho foi sempre particular ao homem, que, a princípio, semelhante aos outros animais, o desempenhava para sua sobrevivência. No entanto, não coincidente a estes, ele passou a reproduzir seu trabalho com inteligência e peculiaridade, que alterou consideravelmente toda a organização social. Portanto, o trabalho foi alterado com a intenção de melhorar suas relações, e hoje pouco se percebe a ligação do trabalho com a sobrevivência de quem trabalha (LORIO, 2008).

Ainda para o autor, os Recursos Humanos (RH) originam-se desde a autossustentação do homem primitivo, passando pelo escambo, mercantilismo, escravidão e pela industrialização, e desde então as condições de trabalho ainda evoluem continuamente.

A partir do século XVIII, conforme Carvalho *et al* (2008), com a origem da Revolução Industrial em suas duas fases – carvão e ferro, eletricidade e derivados do petróleo como matéria-prima - ocorreu um impulso de industrialização que se estendeu por toda a Europa e Estados Unidos. Fundamentados por Adam Smith (1723 – 1790), através de sua obra *Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações* de 1776 e pelas novas leis de comércio e de mercado, juntamente com os crescimentos das indústrias e empresas, despertou-se a necessidade de desenvolver estudos sobre o funcionamento interno dessas novas organizações.

Essa fase provocou uma mudança radical no processo de produção do mundo ocidental, até então basicamente agrícola. Com essa nova ordem, decorreu a necessidade de se pensar numa sistematização de mecanismos que possibilitassem maior eficiência e produtividade, substituindo o empirismo e a improvisação reinante, fragmentando as tarefas exercidas pelos operários, contrariando os processos artesanais realizados até então. Também nesse período histórico, de acordo com Marras (2000), o RH, como setor, surge da necessidade de contabilizar as horas trabalhadas por cada operário, além das faltas e atrasos, para serem debitados no ordenado mensal.

No início do século XX, conforme Chiavenato (2003), o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) verificou que os operários aprendiam as tarefas que deveriam executar observando os seus companheiros. Taylor constatou que isso ocasionava diferentes métodos de se fazer a tarefa e empenhou-se em aperfeiçoar, por meio de análise científica, um método que substituísse o empírico pelo científico, nomeando essa iniciativa como “Organização Racional do Trabalho”.

Esta teoria fundamentava-se no trabalhador e sua respectiva execução do trabalho. A gerência se incumbia de planejar, já que o operário seria incapacitado para analisar a sua própria função, conceito que se aplica ao que a Administração Científica chamou de *homo economicus*², no qual o operário se caracterizava como um indivíduo limitado e estimulado por retorno financeiros (CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo CHIAVENATO (2003), em 1903, Taylor lança o livro *Shop Management*³, no qual foram sustentadas ideias como pagamento de melhores

² Traduz-se Homem Econômico;

³ Administração de Oficinas

salários aos empregados, redução de custos, seleção e designação a postos adequados, bem como a cordialidade e cooperação entre colaboradores e administradores, incentivando a participação dos recursos humanos no estabelecimento da coparticipação entre o capital e o trabalho, que refletiria em menores custos, salários mais elevados e aumentos de níveis de produtividade.

No que diz respeito ao recrutamento, Taylor analisava o desequilíbrio então vigente entre a oferta e a demanda de pessoal qualificado, afirmando a necessidade de se recrutar homens melhores e mais capazes, desde diretores até simples serventes, fazendo com que assumissem um estado de parte integrante da administração, estabelecendo que o empregado requerido desenvolvesse a tarefa mais compatível com suas aptidões, o que acarretaria no aumento da produção e dos lucros (CARVALHO *et al*, 2008).

Outra coluna da administração como ciência social aplicada foi a contribuição da teoria clássica criada e implementada por Jules Henri Fayol (1841-1925), que afirmava que a administração não seria algo exclusivo ou encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa, mas sim uma atribuição que se compartilha com outras funções essenciais. Em 1915, com o estudo da Administração Industrial e Geral, por sua autoria, os conceitos de recrutamento e seleção se estabelecem como elementos significativos numa organização (CARVALHO *et al*, 2008).

Um grande avanço para o RH ocorreu na década de 20, com a composição da Teoria das Relações Humanas, por Elton Mayo, um movimento em oposição ao que ditava a Teoria Clássica da Administração proposta por Taylor (Chiavenato, 2003). No olhar de Marras (2000), Mayo fez da Teoria das Relações Humanas a origem do *homo social*⁴, preocupando-se com o indivíduo e com suas necessidades, o que até então era consideravelmente irrelevante.

Na opinião de Maximiano (2006), o experimento de *Hawthorne* foi um dos maiores acontecimentos da história com relação ao comportamento humano na organização. Esse estudo revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos.

O experimento de *Hawthorne*, conforme Chiavenato (2003), foi iniciado por Elton Mayo em 1927 e se estendeu à fadiga, aos acidentes de trabalho, à

⁴ Homem Social

rotatividade do pessoal e às condições do ambiente. O experimento deu-se na fábrica da *Western Electric Company*, localizada no bairro de *Hawthorne*, Chicago, nos Estados Unidos.

Para refletir sobre gestão de pessoas e relacioná-la com o setor público, faz-se necessário compreender o ambiente em que os indivíduos estão inseridos com determinada finalidade. A organização do trabalho, conforme Kanaane (2011), permite a manifestação das relações entre os indivíduos que integram determinado contexto organizacional. Essas interações existem de acordo com padrões e regras vigentes e dependem de constantes revisões.

Essas conjunturas relacionadas com sua concepção e o elemento humano instituem a gestão de pessoas, que, de acordo com Marras (2010), assume o objetivo de reflexão constante sobre as grandes tendências que conduzem a sociedade sem perder o vínculo com o indivíduo e seus comportamentos.

A gestão de pessoas no ambiente do setor público se define como um

esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (Bergue, 2010, p. 18).

A partir desse esforço, ao serem processados os insumos, materiais ou humanos, concebem-se os produtos ou serviços públicos dispostos à sociedade.

2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com Legge (2006) *apud* Mascarenhas (2013), a estratégia no mundo organizacional é sustentada como uma sequência de decisões essenciais que atendam aos meios e fins de uma organização. Ainda para o autor, num olhar contemporâneo, a estratégia é analisada como procedimentos relacionados e políticas que conquistem viabilidade empresarial e permitam vantagem competitiva sustentável.

A gestão de pessoas é uma visão integrada entre indivíduos e suas expectativas com a organização, nas quais se verifica qual o perfil que a empresa deseja e se o empregado poderá satisfazê-lo (FRANÇA, 2009).

Alinhando-se a gestão de pessoas com a ótica estratégica, entende-se um conjunto de ações que influam no desempenho organizacional por meio do planejamento e do cumprimento de políticas e práticas consistentes que garantam a contribuição do capital humano no alcance das metas almejadas (MARRAS, 2010).

Além do mais, a estratégia não apenas direciona numa formulação de valores e visão, competências e capacidades, mas impõe coerência de comportamento, tornando possível desenvolver caminhos para o futuro e usufruindo das experiências vividas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A atuação da gerência de pessoal é complexa e extensa, já que engloba uma série de vertentes, não apenas um único foco ou uma única atividade. França (2009), continua relacionando algumas atividades que são fundamentais para a Gestão de Pessoas, tais como:

- Recrutamento e Seleção de pessoal;
- Contratação de efetivo capacitado;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Segurança, saúde e qualidade de vida.

O conceito de gestão estratégico na Administração de Recursos Humanos (ARH), segundo Lacombi e Tenelli (2001), originou-se na década de 1980, tendo sido concebido inicialmente em duas abordagens. A primeira se tornou conhecida como *Michigan Concept*⁵, que define planejamento estratégico como a ligação entre missão, estratégia, estrutura e a ARH. Essa abordagem valoriza temporal e quantitativa a missão e estratégia. O planejamento estratégico recursos humanos (PERH) ocorre no desenvolvimento estratégico de quatro fatores: seleção, avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento.

Bohlander e Snell (2011) definem a seleção, a princípio, como processo que, em parceria com o recrutamento, busca ocupar determinadas vagas disponíveis, abertas ou planejadas com indivíduos que possuam qualificações que atendam às necessidades competentes ao cargo. A avaliação de desempenho,

⁵⁻⁶ Conceito de Michigan e Harvard.

segundo os autores, efetiva-se através de um processo, geralmente anual, no qual o supervisor auxilia o subordinado a entender e avaliar suas funções, seus objetivos e expectativas, e se estas necessitam de ajustes ou podem conduzir ao sucesso de seu desempenho.

A remuneração é uma das variáveis motivacionais e carece de um planejamento que seja associado ao retorno financeiro feito ao colaborador com suas funções específicas de forma justa e condizente. Por fim, o desenvolvimento se orienta no fomento de habilidades dos indivíduos que resultem na ascensão profissional por meio da delegação de novas responsabilidades. Isso ocorre quando é atrelado ao processo de treinamento, que é o estímulo organizacional para que seus funcionários adquiram novos conhecimentos.

Continuando com a teorização da evolução estratégica do RH, de acordo com Lacombi e Tenelli (2001), a segunda abordagem, *Harvard Concept*⁶, valoriza a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos, frisando a atuação não apenas de adaptador, mas capaz de intervir no planejamento estratégico. Para isso, quatro áreas determinam as políticas da ARH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo da ARH, contendo recrutamento, utilização e demissão; o sistema de recompensas e a organização do trabalho.

Estas áreas são influenciadas pelos interesses dos *stakeholders*⁷, integrando também os empregados e fatores situacionais, como força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos, e outros. As decisões têm influência no comprometimento, competência, coerência e custo, e no longo prazo no bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social.

De acordo com Bohlander *et al* (2003), à medida que as empresas planejam suas expectativas futuras, a ARH também deve alinhar suas expectativas às estratégias globais da organização, interligando-se em três maneiras básicas, que são:

a) ligação dos processos de planejamento: através do planejamento estratégico, as empresas desenvolvem planos abrangentes para atingir seus objetivos. O

⁷ É um termo que se refere aos elementos necessários para um Planejamento Estratégico, podendo ser os empregados, acionistas, concorrentes, governos, entre outros. Gitman (2000), na obra *Princípios da Administração Financeira: Essencial*, define os *stakeholders* como grupos econômicos diretamente relacionados à organização.

planejamento de recursos humanos relaciona-se ao planejamento estratégico tanto na linha de ação quanto no suporte a esse processo. No sistema de ação, o planejamento de recursos humanos fornece um conjunto de insumos (indivíduos) ao processo de formulação estratégica em termos que é possível. No sistema de apoio, o planejamento estratégico e o planejamento de RH estão ligados às implementações. Desta forma, a alta cúpula toma as decisões básicas para a destinação específica de recursos, como estrutura, processo e RH.

b) mapeamento da arquitetura de capital humano de uma empresa: além de alinhar os próprios processos do planejamento estratégico e a ARH, focaliza-se no desenvolvimento de competências essenciais. Por trás das capacidades essenciais de uma organização, existe um portfólio de habilidades dos funcionários e do Capital Humano.

c) alinhamento de políticas, programas e práticas em ARH com as exigências de estratégia de uma organização: podendo atender a dois níveis de adequação, externa e interna.

- adequação externa refere-se à conexão dos objetivos da empresa com as principais iniciativas em ARH;
- adequação interna, ligadas às práticas de ARH alinhadas em uma configuração mutuamente reforçada.

O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensado nas atividades próprias da área da ARH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos a longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (LACOMBI e TENELLI, 2001).

Uma organização não pode esperar para só encontrar as pessoas competentes no momento em que elas sejam necessárias para preencher cargos específicos. Em vez disso, deve fazer um esforço para planejar necessidades futuras e decidir onde encontrar a pessoa certa para cobrir essas necessidades. Isto exige planejamento de recursos humanos, que inclui todas as atividades necessárias à obtenção dos tipos e números adequados para atingir os objetivos da organização (MEGGINSON *et al*, 1998. p. 283).

Para Bohlander *et al* (2003), as relações de emprego e práticas de ARH variam de acordo com os diferentes funcionários, podendo ser:

1. trabalhadores portadores de competências essenciais - grupo de funcionários que possuem habilidades específicas e as quais estão diretamente ligadas à estratégia de uma organização. Exercem atividades ligadas ao conhecimento e possuem autonomia e considerável discernimento. As organizações assumem compromissos a longo prazo com essa categoria de funcionário, investindo em treinamento e desenvolvimento contínuo e, em muitos casos, participando das ações organizacionais.
2. funcionários que ocupam cargos tradicionais - possuem habilidades de valor relativo para a organização, porém não exclusivas. São contratados para desempenhar uma atividade predefinida. São menos investidos em treinamento e desenvolvimento e seus pagamentos concentram-se pelo desempenho a curto prazo.
3. funcionários contratados - funcionários com habilidades de menor valor estratégico, são disponíveis a todas as organizações. Suas obrigações são limitadas e as relações de trabalho são sustentadas em regras e procedimentos, com pouco investimento no desenvolvimento.
4. alianças/parcerias - indivíduos com habilidades exclusivas, que não são ligadas diretamente às estratégias fundamentais da organização. Essa categoria possui habilidades especializadas, não prontamente disponíveis à organização. Com efeito, são firmadas parcerias com prazos longos voltados à aprendizagem mútua. Altos investimentos são firmados nas transferências de informações e conhecimentos.

Na ótica de Marras (2010), muito se pode analisar a respeito da gestão estratégica de pessoas, dentre tantas, a existência de recursos distintos dentro das organizações, como pessoas, que, apesar de não especificadas nas informações de balanços e demonstrativos de resultados, podem gerar efeitos tanto nos negócios do setor privado, gerando lucro, quanto no público de acordo, como afirma Kotler e Lee (2008), ao promover valor real, resultado do atendimento eficaz das necessidades do cidadão.

Marras (2010) sustenta análises distintas na gestão de pessoas conforme o nível, que pode ser micro ou macro. O primeiro explora o impacto e as rotinas de gestão de pessoas sobre os indivíduos com uma orientação funcional, enquanto o segundo observa o impacto dessas práticas da organização como um todo. Entre outras estratégias fundamentadas pelo autor, estão:

- a) Estratégia de comprometimento - caracterizada por uma política hierarquizada, centrada em cargos, trabalho especializado, pouca exigência em qualificação e irrelevante participação dos empregados nas tomadas de decisão.
- b) Estratégia de controle - desenvolvida por políticas focadas em carreiras flexíveis de logo prazo. Possui alta exigência de qualificação, impõe confiança mútua e alta participação nos processos decisórios.
- c) Modelo *hard* e *soft* - aquele baseado na teoria X, este na teoria Y de McGregor⁸. O modelo *hard* se associa ao econômico ambicionado pelo indivíduo, evidenciando a ideia de recursos e dando ênfase às condições quantitativas e racionais. Já o modelo *soft* se pressupõe na natureza do indivíduo, sustentado em consideráveis níveis de confiança.
- d) Estratégia de redução de custos - que se sustenta na baixa exigência de qualificação, atribuições limitadas, benefícios limitados, controle intensos da supervisão, pouco investimento em treinamento e participação.
- e) Estratégia de maximizar o comprometimento - por meio de indivíduos qualificados, benefícios abrangentes, empregos amplos e intenso desenvolvimento de habilidades.
- f) Estratégia de aquisição - alocação e desenvolvimento de pessoas. Necessita de investimento, já que requer sistema de recrutamento e seleção sofisticados a toda organização e extensos programas de treinamento.
- g) Estratégia facilitadora - focada no desenvolvimento da gestão de pessoas, admitindo indivíduos automotivados e oferecendo apoio e estímulos para que esses desenvolvam seus conhecimentos e habilidades.
- h) Estratégia acumuladora - que salienta a aquisição e acumulação de capital humano com amplo potencial por um longo tempo.
- i) Estratégia utilizadora - políticas de avaliação e recompensas baseadas em resultado e com sistema de seleção dinâmica. Atende as necessidades de curto prazo da organização por meio da admissão e demissão, de acordo com as habilidades exigíveis para cada tarefa.
- j) Estratégia de inovação - que procura estimular o comportamento cooperativo e interdependente, orientando a logo prazo através de troca de ideias e tomadas de riscos. Provém do trabalho em equipe e o desenvolvimento de várias habilidades.

⁸ TRUSS, C. et al. *Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. Journal of Management Studies*, v. 34. N.1, p. 53-73, jan. 1997.

k) Estratégia de melhoria da qualidade - através da garantia por meio de segurança no emprego e a participação dos colaboradores em determinadas decisões. Os indivíduos são instigados a assegurar comportamentos confiáveis e comprometidos com as metas organizacionais.

2.5.1 A liderança como fomento estratégico

Segundo Porter (1996), para se estabelecer qualquer estratégia clara, são necessários líderes fortes capazes de fazer escolhas essenciais. Mas identificar ou desenvolver a liderança é um desafio para muitas organizações, ainda mais para o setor público com seu estilo peculiar.

Neste ponto, identifica-se uma barreira ainda maior para o Público. Kotter (2001) salienta a credibilidade como o grande desafio para a liderança, ou seja, fazer com que os indivíduos acreditem e coloquem em prática uma mensagem que evidentemente, balancear-se-á seu conteúdo com a reputação de quem elaborou e de quem leva a mensagem, sendo fundamental uma coerência de palavras e ações.

As reformas no poder público, as novas tendências ambientais, os estreitamentos das particularidades do público e privado, a competitividade no setor, entre outros fatores, vêm estimulando os governos a repensarem seus conceitos e aplicações, e mesmo que tenha sido dada maior atenção ao desenvolvimento da liderança nos cenários de rápidas mudanças, sua relevância ainda depende das tradições do Estado, dos fatores sociais, das estruturas institucionais e da dimensão da reforma (PETERS e PIERRE, 2010).

Inseridos nessas considerações, estão os indivíduos, vulneráveis ao ambiente, em casos desestimulados pelas estruturas físicas estruturais, sociais e financeiras. Analisando cientificamente, o indivíduo é um ser social e libertário que, à margem de sua satisfação social e de liberdade, dificilmente estará disposto a motivar-se e empenhar-se caso se considere fora do processo de participação da organização. Portanto, a qualidade de vida no ambiente de trabalho dependerá do reconhecimento do valor humano dado aos trabalhadores, que, como qualquer outro, tem necessidades de autoestima e autorrealização (BERNAL, 2010).

Não obstante, a sociabilização também se faz necessária dentro do setor público, em que as limitações já condicionadas refletem no comportamento. Segundo Motta (1993), a socialização é um processo global, no qual o indivíduo, com toda sua complexidade natural, é condicionado a se desenvolver constantemente, aprendendo e reaprendendo no decorrer de sua carreira.

2.5.2 Investindo nas pessoas

As decisões sobre capital humano e eficácia organizacional vêm tornando-se cada vez mais comum no universo corporativo, sendo relevante para o sucesso estratégico de quase todas as organizações. Cascio e Boudreau (2010) visualizam no investimento dos indivíduos efeitos além do financeiro, capazes de promover atitudes e envolvimento, fomentando talentos e impulsionando mudanças.

Conforme os autores, os investimentos podem ocorrer de várias formas, e o que irá determiná-las serão as conduções estratégicas não apenas do setor de Gestão de Pessoas, mas da organização como um todo. O que é notório no estudo é que, pelo investimento, as atitudes dos indivíduos são fomentadas, tendo efeito na construção de um ambiente de trabalho satisfatório que, por sua vez, transmitirá esse engajamento no contato direto com o público.

Osborne e Gaelber (1998) contribuem nesse contexto ao afirmar que as empresas com ações empreendedoras remuneram bem seus funcionários e buscam sempre a melhoria da qualidade do ambiente do trabalho. Além do mais, os pesquisadores visualizam no treinamento um relevante investimento. Isso porque no mercado competitivo e de economia que privilegia o conhecimento, o aperfeiçoamento das habilidades se torna uma exigência para a sobrevivência, mesmo por parte dos governos.

Além do mais, de acordo com Kotter (2001), as organizações devem desenvolver seu quadro de funcionários com os indivíduos adequados para as tarefas, provendo formação aos que necessitam comunicar claramente os planos de trabalho e decidir com autoridade o que e para quem delegar. Noutra esfera, os incentivos financeiros precisam ser desenvolvidos, sendo postos em prática de forma eficaz e controlados por sistemas bem definidos.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

O Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP), conforme Bohlander e Snell (2011), é um processo necessário para racionalizar e prevenir a movimentação de pessoas dentro e fora da organização.

Na concepção de Marras (2010), o PEP objetiva qualificar e quantificar fatores essenciais para o desempenho organizacional com o uso de ferramentas gerenciais adequadas no decorrer do tempo. Nesse sentido, conforme Bohlander e Snell (2011), visualizam ações úteis aos cargos de comando na alocação dos recursos humanos de forma efetiva, dispondo-os onde e quando forem necessários para que as metas estipuladas sejam alcançadas.

Essas mudanças, comumente a longo prazo, como complementa Bohlander e Snell (2011), devem estabelecer claramente a missão, a visão estratégica e os valores da organização. A missão é o resultado básico, assim como o escopo das operações de uma organização. A visão é a direção que a organização está se conduzindo e o que ela ainda pode se tornar, enquanto os valores são as crenças e os princípios utilizados nas decisões.

Assim, os subsistemas de gestão de pessoas, como admissão, demissão, planos de cargos e salários, entre outros, são conduzidos como ferramentas estratégicas necessárias, como, por exemplo, para mudança cultural da organização, condicionando certos comportamentos e provendo a aceitação de novas expectativas por parte das pessoas, cooperando, dessa forma, com os objetivos traçados (MASCARENHAS, 2013).

Sustentado pelo autor, o PEP é atualmente contemplado paralelamente ao planejamento estratégico organizacional, adaptando-se a este. Suas etapas são subordinadas às etapas do Planejamento Estratégico Organizacional, porém o PEP, como mencionado por Armstrong (2006) *apud* Mascarenhas (2013), assume a visão da organização com foco nas pessoas, planejando, elaborando políticas e rotinas que se integrem com as estratégias organizacionais.

Nesse cenário, o RH inicia uma articulação com as estratégias corporativas, relacionando-se com métodos sofisticados que resultem em informações precisas e ágeis, que assegurem os planos estratégicos (MASCARENHAS, 2013).

2.7 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

É notório que a qualidade na prestação de serviços vem sendo repensada pelas organizações como forma de atrair a atenção dos seus clientes, resultando no mercado em lucratividade e no público na eficiência na prestação de serviço. Essa competência é vista por Kotler e Lee (2008) na valorização e satisfação do cidadão, tanto quanto necessária para o privado, promovendo, através do atendimento das necessidades sociais, a oferta de um valor real.

A ideia desse valor, segundo Day e Moorman (2013), não diz respeito a preços baixos ou agregados, mas numa troca compensatória entre os benefícios percebidos numa oferta e o custo constatado na obtenção desses benefícios (pode-se compreender esse custo com os impostos).

Na busca pela excelência e qualidade na prestação do serviço público, mudanças significativas vêm sendo desenvolvidas pelos governos na gestão dos seus recursos humanos. Para Peters e Pierre (2010), essas reformas são consequência da globalização que eliminam as barreiras da comunicação devido ao avanço nas telecomunicações, das informações e parcerias, além dos interesses políticos, administrativos e técnicos que transformam os sistemas regulatórios e regulativos em estratégicos e proativos.

Na ótica mercadológica, a excelência do atendimento se sustenta em atividades que, em conjunto, direcionam para as necessidades dos clientes. Nesse processo, o contato humano está entre os fatores que devem ser geridos pelos recursos humanos de forma sensível na identificação de competências, percebendo os indivíduos por completo, visualizando habilidades nas relações humanas como honestidade, capacidade para escutar e dialogar, o que propiciará o que o cliente espera: um atendimento excepcional provido de confiabilidade, uma experiência (LAS CASAS, 2012).

2.8 A APLICABILIDADE DO MODELO VRIO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Mascarenhas (2013), o desempenho de uma organização é refletido pelos recursos que dispõe, favorecendo-lhe ou não na implantação de estratégias diferenciadas. O autor, sustentado na teoria dos recursos, ratifica a necessidade de análise não apenas do cenário externo, mas também dos fatores fortes e fracos, que podem ser discutidos como recursos organizacionais.

Barney e Hesterly (2011) desenvolveram um mecanismo que integra dois modelos teóricos: a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos, denominado Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), sendo uma ferramenta propícia para análises internas, permitindo discutir a formulação e implementação de estratégias organizacionais. O modelo, de acordo com suas iniciais, sustenta-se em quatro questionamentos a serem considerados como recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo.

Para os autores, o valor se refere a um recurso que permite à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça ambiental, sendo uma forma de identificar e analisar sua cadeia de valor, podendo ser produtos ou serviços. Já a Raridade se relaciona entre recursos pertencentes e os concorrentes e se esses recursos são ou podem ser controlados por outros, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva.

A imitabilidade diz respeito à atuação junto aos recursos raros e valiosos, os quais os concorrentes podem ter desvantagens em desenvolvê-los. Por fim, a Organização é a estrutura formal, como organograma, sistema de controle gerencial formal ou informal e políticas de remuneração que a empresa dispõe para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades.

O modelo de Barney e Hesterly é apenas uma das diversas alternativas estratégicas que os governos podem adotar no mercado para melhorar a qualidade da prestação do serviço do primeiro setor, mas se faz extremamente necessário para um estágio de governo empreendedor, visualizado por Osborne e Gaelber (1998), que ascensão nos dias atuais vem se tornando inevitável.

2.9 A PERSPECTIVA DE UMA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Produzir um ambiente de trabalho adequado capaz de refletir na qualidade de um produto ou de um serviço pode se tornar uma árdua tarefa para a gestão de pessoas, todavia é possível amenizar os impactos e definir as melhores estratégias desmistificando padrões que resultam em hábitos. Para Burchell e Robin (2012), valores como credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho podem auxiliar na substituição dos velhos paradigmas.

E porque não questionar os novos paradigmas organizacionais não só de mercado, mas público também. Enriquez (1997) nos alerta sobre essa própria estratégia capaz de refletir negativamente no indivíduo, isso porque, num momento histórico de tendência individualista, as pessoas abrem mão da sua liberdade de pensar e agir para acatar e perseguir o sucesso corporativo imposto pelos superiores. Esses 'líderes' moldam o indivíduo de acordo com o que lhes são favoráveis, com comportamentos sutis, iniciativas e reações ágeis ao imprevisível, ou seja, torna-os jogadores estratégicos de visão imediatista, exigindo amplo conhecimento e formação permanente, o que, num primeiro momento, fomenta a lucratividade e sucesso. Porém, o autor instiga uma reflexão: num período de tempo maior, a longo prazo, tratando-se de pessoas, seres humanos, como viver em permanente condicionamento?

Para o economista Ghemawat (2012), o momento contemporâneo se apresenta como desafiador. As divisões e doutrinas políticas outrora norteadoras tornaram-se desgastadas e incapazes de conduzir à prosperidade e ao poder. As falhas, medos, desafios e oportunidades devem ser administrados investindo-se algo precioso: tempo.

Ainda, se analisados o emaranhado de conceitos, estratégias e tendências para o Primeiro Setor, uma coisa é fundamental: reconstruir a sua credibilidade, e uma ferramenta chave para isso é a comunicação. As organizações e o governo devem se comunicar com seu público e com a sociedade, e não delegar isso a outros. Esse desafio pode se esbarrar ou ir além da imaginação no cultivo da capacidade humana de se conectar e cooperar através das distâncias e diferenças, sejam internas ou externas (GHEMAWAT, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A presente monografia se desenvolveu *in loco* nas dezoito Secretarias Municipais da Prefeitura Municipal de Paranavaí, assim como no setor de RH, valendo-se da pesquisa do tipo exploratória e natureza qualitativa.

Foram investigadas as estratégias de RH que repercutem em variáveis como paradigmas, investimentos em pessoas, liderança e comunicação, que podem resultar em satisfação do servidor e qualidade no atendimento público. Para isso, foram realizados questionários estruturados e entrevista semiestruturada, além da utilização de dados primários, secundários e pesquisa documental, conforme sustentado na literatura científica.

3.1 LOCAL DA PESQUISA

O município de Paranavaí foi fundado em 1951 e está localizado no Noroeste do estado do Paraná, região sul do Brasil. Segundo dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população estimada no ano de 2013 é de 85.643 habitantes e de acordo com Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), no ano de 2012, foram quantificados 61.071 eleitores.

Ainda segundo o IPARDES, o PIB *per capita* no Município resultou em 2010 R\$ 12.905 e seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no mesmo ano foi de 0,763 contra 0,823 da capital do estado, Curitiba, cidade no *ranking* dos maiores IDHs do país.

A figura 1 ilustra a localização do Município de Paranavaí dentro do estado do Paraná.



Figura 1 – Localização geográfica do Município de Paranaíba-PR
Fonte: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (2010).

3.2 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como sendo exploratório, o que usualmente ocorre quando há pouca familiaridade com determinado tema, problema ou fenômeno que foram vagamente estudados ou não foram abordados anteriormente. Esses estudos raras vezes terminam em si mesmos, mas sim motivam tendências e abrem espaços para novas pesquisas mais elaboradas e minuciosas (SAMPHERE; COLLADO e LUCIO, 2006).

Quanto à natureza do método, o estudo é qualitativo, no qual, para Goldenberg (2007), o pesquisador não se atém em representações numéricas, mas no entendimento do grupo social pesquisado. Num aprofundamento conceitual Sampire; Collado e Lucio (2006) objetivam esse estudo não para mensurar os dados e extrair conclusões e análises estatísticas, mas conhecer os indivíduos, ambientes e contextos. Além do mais, o pesquisador deve tomar uma postura reflexiva, não se deixando influenciar por suas próprias crenças, experiências de vida ou fundamentos a respeito do tema (GRINNELL, 1997 *apud* SAMPHERE; COLLADO e LUCIO, 2006).

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

O Poder Executivo Municipal de Paranaíba emprega atualmente 1.853 servidores efetivos e 85 comissionados, além de 1.316 estagiários do ensino médio

e superior, alocados em 18 Secretarias Municipais. Devido à quantidade de indivíduos, o estudo se valeu de amostras da população. Richardson (1999) orienta que, dependendo da pesquisa a ser realizada, torna-se inviável levantar informações de todos os indivíduos que integram um determinado grupo devido a inúmeros fatores, tais como número demasiado de elementos, custos elevados ou até mesmo se usufruído de um período moroso, pois pode prejudicar a pesquisa com a distorção da própria informação acarretada pelo tempo.

Para tanto, optou-se abordar o setor de RH por meio do seu diretor aplicando uma entrevista semiestruturada, abordando assuntos como estrutura do RH, plano de cargos e salários, qualidade do atendimento e satisfação do servidor público municipal.

Com o objetivo de confrontar os dados coletados, também foram aplicados questionários estruturados a alguns servidores de cada secretaria municipal, o que resultou numa abordagem de setenta e dois indivíduos, representando 2,21% dos servidores públicos municipais de Paranaíba.

A seleção das amostras ocorreu de forma qualitativa variada, ou seja, teve o propósito de levantar diversos documentos e diferentes indivíduos com a intenção de buscar diferenças e semelhanças nas opiniões (SAMPIERE; COLLADO e LUCIO, 2006).

3.4 COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados, foram utilizados dados primários, secundários e pesquisa documental. Os dados primários se referem a documentos formulados pelo pesquisador com o intuito de integrar a pesquisa, buscando trabalhar os dados de forma que se obtenha conhecimento mediante ao que foi traçado pelo mesmo. Já os secundários se aplicam em dados já existentes, podendo ser internos, informações coletados pela ou dentro da própria organização, remetendo aos registros de rotina ou ainda de elementos externos, sendo informações pertinentes a outras organizações comumente disponíveis no meio eletrônico (HAIR JR, JOSEPH F. *et al*, 2005).

Além desses, foram utilizados questionários estruturados. A utilização desse tipo de questionário se justifica ao conciliar o tempo e disponibilidade dos entrevistados, já que esses não necessitam verbalizar suas ideias, apenas identificar a resposta que melhor se enquadre na questão proposta. Além disso, as perguntas fechadas permitem maior facilidade de análise por serem mais fáceis de codificar (SAMPIERE; COLLADO e LUCIO, 2006).

Ademais, foi realizado um questionário semiestruturado aplicado por conveniência. Semiestruturado, pois, de acordo com Money *et al* (2003), esse tipo de abordagem permite flexibilidade caso haja necessidade de inclusão de questionamentos oportunos, sendo conveniente a abordagem em indivíduos que atuem na área pesquisada.

A coleta de dados ocorreu no período de 23 a 30 de setembro de 2013, prazo necessário para a abordagem em todas as Secretarias Municipais de Paranaíba.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise e interpretação dos dados, Pádua (2004) recomenda um tratamento e análise de informações coletadas, o que, para o autor, pode ser desenvolvida pelo próprio pesquisador, podendo se beneficiar de representações visuais, tais como diagramas, tabelas e gráficos que facilitem a análise dos dados obtidos, além de ampliar as possibilidades de correspondência e comparação, facilitando a interpretação e análise dos dados.

Neste estágio da pesquisa, alertam Sampiere; Collado e Lucio (2006), o pesquisador deve se atentar à grande quantidade de informações coletadas, utilizando de critérios para consolidá-las sem o risco de descarte de dados pertinentes e valiosos. Nesse sentido, os autores orientam estratégias que devem fugir das limitadas descrições narrativas. Para tal, são propostas: a revisão adequada do material; estabelecimento de um plano de trabalho; codificação dos dados em primeiro e segundo nível ou planos; interpretação dos dados; descrição do contexto, eventos, situações e indivíduos de estudo; identificação de padrões e explicação de fatos.

Por fim, com a devida avaliação da análise, o pesquisador verifica se houve desvios e se existem correções necessárias, eliminando as incertezas e, sendo necessário, exige-se o retorno para o campo de pesquisa. Com esses pontos traçados, as questões propostas deverão ser respondidas de forma confiável e sustentáveis na validade dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O setor público no âmbito municipal é disciplinado pela Lei Orgânica Municipal, promulgada em 04 de abril de 1990, que, entre seus capítulos, prevê a justiça social, na qual as ações do poder público devem ser desenvolvidas buscando efetivar o bem comum e o interesse social, sendo compromissos fundamentais a transparência, a moral administrativa, o envolvimento popular, a descentralização político-administrativa e a disponibilização integrada dos serviços públicos.

No capítulo IV, Art. 82, é declarado o dever do Município em ofertar serviços públicos eficientes e eficazes, tendo como referência o servidor público, remunerando-o de forma justa, valorizando-o profissionalmente e investindo na sua capacitação, aprimoramento e atualização, condicionando-o para seu melhor desempenho e buscando sua evolução profissional.

Como já foi dito, o Poder Executivo Municipal emprega atualmente 1.853 servidores efetivos, 85 comissionados e 1.316 estagiários, alocados em 18 Secretarias Municipais. A média salarial dos servidores efetivos e comissionados, de acordo com o setor de RH, é de R\$ 2.121,82 (dois mil, cento e vinte e um reais e oitenta e dois centavos), sendo o menor piso salarial de R\$ 708,21 pertinentes aos agentes de conservação, zeladores e outros, e o teto de R\$ 17.250,00 exclusivo ao Prefeito Municipal.

O setor de RH está estruturado conforme Lei Municipal nº 3.891, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos tanto do poder executivo quanto do legislativo. Essa lei, sancionada em 03 de janeiro de 2012, prevê em 200 artigos o direcionamento legal para o conjunto de atribuições e responsabilidade tocantes ao servidor público, que vão desde a aprovação no concurso público, aos direitos legais até as penalidades disciplinares, caso constatado, por comissão disciplinar de irregularidades em prejuízo ao erário ou terceiros.

O município de Paranavaí detém um plano próprio de cargos e salários, instituído em 27 de fevereiro de 2003, sendo Lei Municipal nº 2.395. Este regulamenta um sistema de evolução funcional dos servidores públicos estatutários do Poder Executivo Municipal, destinado a organizar os cargos, carreiras e as funções de acordo com o desenvolvimento profissional e de desempenho, e começa a ser desenvolvido ao fim dos três primeiros anos de admissão no exercício da

função pública, denominado Estágio Probatório, por meio do Relatório de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório. A partir de então, o servidor avaliado passa a beneficiar-se ou não da estabilidade, podendo ter seu acordo empregatício extinto com a expedição do decreto de exoneração.

Esse relatório é preenchido pelo superior imediato do avaliado, que, devido a convivência diária, torna-se apto a avaliar 12 atributos mensurados como bom, regular ou fraco, podendo justificar sua decisão. Entre os atributos analisados, estão a assiduidade, disciplina, produtividade, compromisso profissional e subordinação.

A partir de então, é realizada uma avaliação de desempenho anual, na qual novos atributos são verificados e também pontuados pelo superior imediato. Esta avaliação objetiva aferir o resultado laboral do servidor no exercício do seu cargo, refletindo numa bonificação de 1,5% ao ano sobre seus vencimentos. Entre os itens avaliados, verifica-se, entre outros, a capacidade de iniciativa, a qualidade no trabalho, a administração do tempo e a realização de cursos de atualização.

Com a efetivação do servidor pós-estágio probatório, a lei 2.395/12 também constitui uma tabela de vencimento desenvolvida em grupos de classes, destinados a servidores operacionais, técnico/administrativos e profissionais. A partir de um desdobramento condizente com sua evolução educacional, passa a gerar reflexo de bonificação permanente, resultando em 10% de aumento sobre sua folha de pagamento, podendo ser requerido de dois em dois anos.

De acordo com os dados fornecidos pelo setor de RH e contabilidade da Prefeitura Municipal de Paranavaí, foram calculados os índices de rotatividade – *turnover* – e de investimento em treinamentos no período de 2008 a 2012.

Tabela 1 – Índice de rotatividade da Prefeitura Municipal de Paranavaí

Eventos	2008	2009	2010	2011	2012	MÉDIA ANUAL
<i>Turnover</i>	13,00%	7,24%	7,00%	9,70%	6,57%	8,70%
Servidores Efetivos Início do ano	1.602	1.675	1.749	1.766	1.846	1.727,60
Servidores Efetivos Final do ano	1.638	1.755	1.771	1.846	1.919	1.785,80
Quantidade de Admissões	249	244	140	254	199	217,20
Quantidade de Demissões (demitidos e demissionários)	213	127	124	179	126	153,80

Fonte: A pesquisa/2013

Conforme a Tabela 1, verifica-se quatro premissas necessárias para a análise: a quantidade de servidores efetivos no início e término do ano e a quantidade de admissões e demissões do período.

A fórmula para o cálculo do *turnover* se fundamenta na proposta de Cascio e Boudreau (2010), na qual se divide o número de funcionários desligados por período e o número médio de funcionários ativos e multiplica por cem, designando um percentual.

Tabela 2 – Investimento em treinamento na Prefeitura Municipal de Paranavaí

Eventos	2008	2009	2010	2011	2012	MÉDIA ANNUAL
Investimentos	0,007%	0,120%	0,017%	0,019%	0,146%	0,062%
Receita Líquida	78.869.468,59	80.830.515,50	90.607.946,10	108.007.524,53	141.229.937,41	99.909.078,43
Graduação	0,00	25.900,00	0,00	0,00	0,00	5.180,00
Especialização	570,00	14.560,00	0,00	0,00	0,00	3.026,00
Treinamentos	4.700,00	56.710,00	15.542,90	20.736,00	206.025,34	60.742,85
Concursos	23.950,00	0,00	0,00	42.900,00	80.850,00	29.540,00
TOTAL em R\$	29.220,00	97.170,00	15.542,90	63.636,00	286.875,34	98.488,85

Fonte: A pesquisa/2013

Na tabela 2, consta-se a média percentual dos investimentos em treinamento do referido período, confrontando com as receitas líquidas anuais de Paranavaí, as quais também se sustentaram em quatro premissas: parcerias para graduação e especialização, exclusivas aos servidores públicos; treinamentos diversos (cursos de capacitação e atualização); concursos públicos abertos pelo Município com o propósito de preencher as vagas internas para cargos distribuídos nas secretarias municipais. Para o cálculo do índice de treinamento, não foram considerados investimentos em concursos com objetivo de traçar apenas os investimentos em capacitação e atualização dos servidores públicos municipais.

De acordo com o diretor de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí, não existem modelos estratégicos utilizados nas políticas do setor que desenvolvam e mensurem o ciclo administrativo do corpo funcional do município, mas busca-se permitir espaço para a criatividade e capacidade dos indivíduos, fomentando ideias sustentáveis e economicamente viáveis que implementem e viabilizem as políticas públicas locais.

Em desencontro desses interesses, a desmotivação desponta entre os principais desafios a serem tratados pela administração pública municipal, tendo como alternativa para esse trabalho a melhoria salarial do servidor público. Apesar dos limites legais impostos à folha de pagamento, gratificações financeiras são

concedidas aos servidores que se destacam no seu local de trabalho, como comissões e funções gratificadas, esta última amparada pela Lei Municipal nº 4.109 de 13 de abril de 2013, podendo variar entre 50, 75 e 100% de aumento salarial, exclusivamente para os servidores públicos efetivos.

Essas gratificações, cuja finalidade é assessorar os secretários municipais, foram distribuídas em praticamente todas as secretarias, sendo 15 indicações para o I nível – 100%, 10 indicações para o II nível – 75% e 12 indicações para o III nível – 50%.

Para cada nível existem atribuições específicas, que vão enquadrar o servidor público no grau de assessoramento, entre as principais:

- Nível I - elaborar estudos e relatórios de interesse da secretaria municipal. Representar o secretário municipal quando necessário e responder pelo pagamento de pequenas despesas da secretaria.
- Nível II - Assessorar o secretário municipal no uso adequado dos bens e cuidado com o patrimônio. Estabelecer e fiscalizar cronograma e formação das equipes de acordo com o interesse da secretaria municipal.
- Nível III - Assessorar o secretário municipal na aplicabilidade das normas funcionais internas e acompanhar as despesas da secretaria municipal, estudando formas de redução de custos.

Entre os requisitos para a indicação estão os conhecimentos na área de atuação, boa conduta disciplinar validada pelo setor de RH e capacidade de agir e decidir a respeito da atividade designada.

Uma comissão de servidores públicos analisa as indicações feitas pelo secretário municipal, verificando o perfil do candidato e as exigências necessárias para a função. Selecionados os servidores, estes são apresentados ao prefeito municipal para decidir sobre a indicação.

A gratificação não se incorpora ao salário do servidor e pode ser alterada conforme decisão do Município, de acordo com o RH. Isso permite que o servidor busque sempre desempenhar da melhor forma seu trabalho para não perder esse auxílio financeiro e permite aos demais servidores almejar essa bonificação através do seu mérito.

Para fomentar novas ideias e rejuvenescer as equipes de trabalho, o Município vem priorizando o recrutamento de novos servidores por meio de concurso

público, tanto que no ano de 2012 foi realizado concurso abrangendo praticamente todos os cargos atualmente disponíveis.

Na visão do RH, grande maioria dos serviços públicos ofertados à sociedade são de boa qualidade, tendo um *déficit*, como em boa parte do país, na área da saúde, sendo a grande queixa da população paranavaíense. Segundo o diretor, essa queixa se justifica pela falta de profissionais de medicina que se proponham a trabalhar na área pública e também no interior do país.

A presente análise buscou também levantar o perfil e explorar a opinião dos servidores públicos. Para tanto, o Gráfico 1 apresenta o percentual do vínculo empregatício dos entrevistados com o Município enquanto o Gráfico 2 apresenta o período de tempo trabalhado na Prefeitura de Paranavaí.

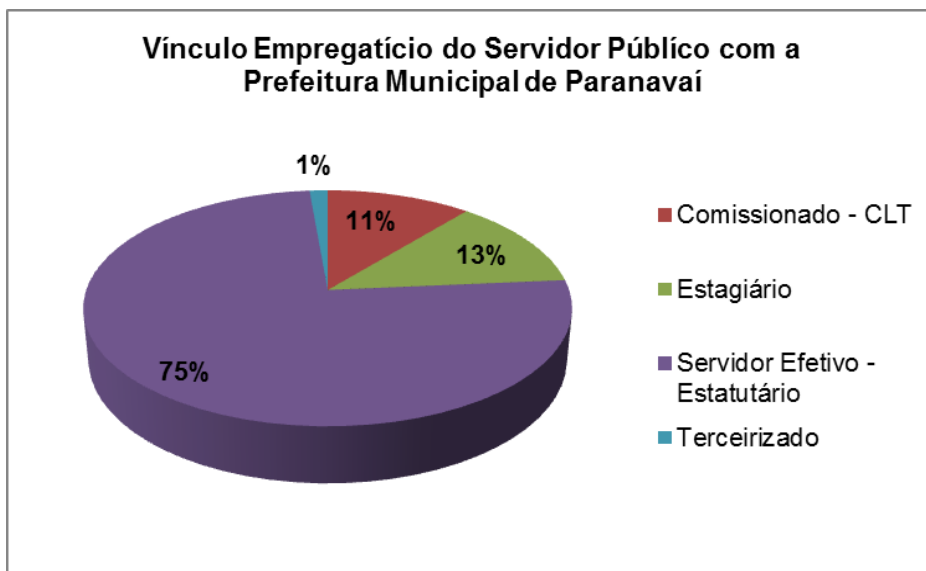


Gráfico 1 – Vínculo empregatício com a Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

No gráfico 1, é representada a amostra por vínculo empregatício com a Prefeitura Municipal de Paranavaí, sendo quantificado quatro vínculos distintos que prestam serviços aos cidadãos de Paranavaí.

O maior percentual é representado pelos servidores estatutários, ou seja, 75% do quadro. Esse percentual demonstra a preocupação com um quadro efetivo capaz de provocar uma melhoria no atendimento ao público.

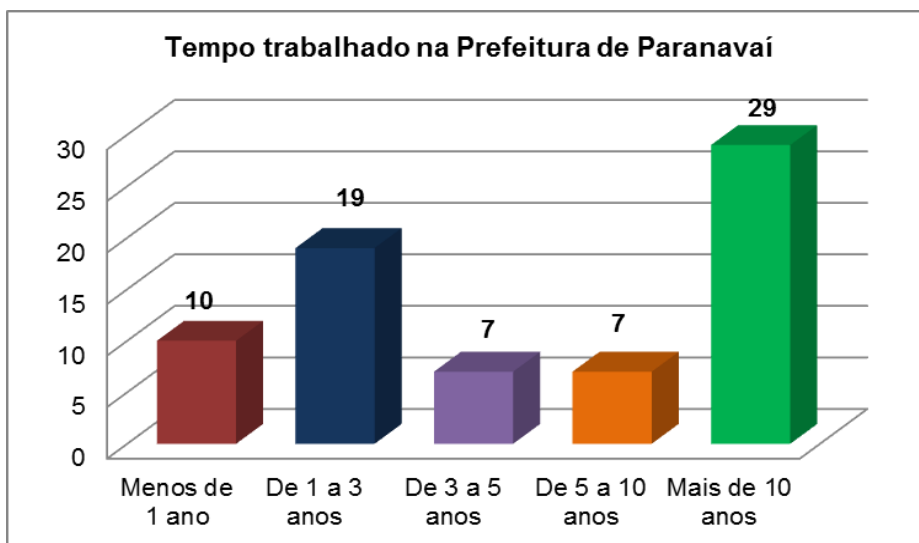


Gráfico 2 – Período de tempo trabalhado na Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

O gráfico 2 quantifica o tempo trabalhado dos entrevistados na Prefeitura Municipal de Paranavaí. Pode-se constatar que a maior quantidade de entrevistados possui mais de 10 anos trabalhados na prefeitura municipal, somando 29 entrevistados. Já a proporcionalidade de servidores com menos de 1 ano e de 1 a 3 anos trabalhados (período de estágio probatório) resultam em mais 29 entrevistados, ou seja, a pesquisa pode se beneficiar da equivalência da opinião tanto dos servidores recém ingressados no funcionalismo público municipal quanto dos servidores que possuem uma carreira profissional na Prefeitura Municipal de Paranavaí.

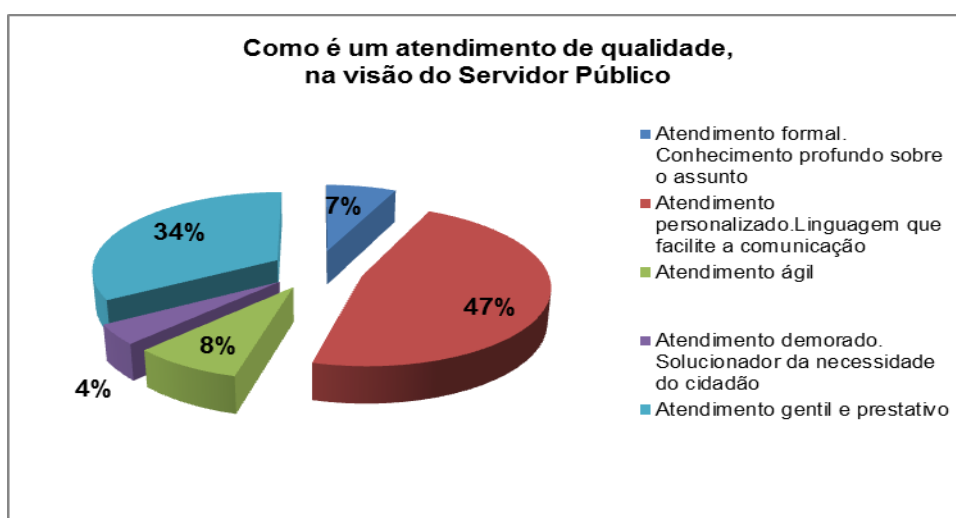


Gráfico 3 – Definição de qualidade segundo o servidor público municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

Conforme o gráfico 3, os entrevistados foram questionados a opinar qual dos itens melhor refletiria na qualidade do atendimento prestado ao cidadão. Para quase 50% dos servidores públicos, o diferencial está na personalização do atendimento, ou seja, o servidor público, através da realidade socioeducacional do cidadão, que expõe uma necessidade, escolhe formas de se comunicar mais simples e acessíveis, buscando a compreensão do munícipe. Essa opção se destacou de outras, como a agilidade no atendimento e o atendimento formal.

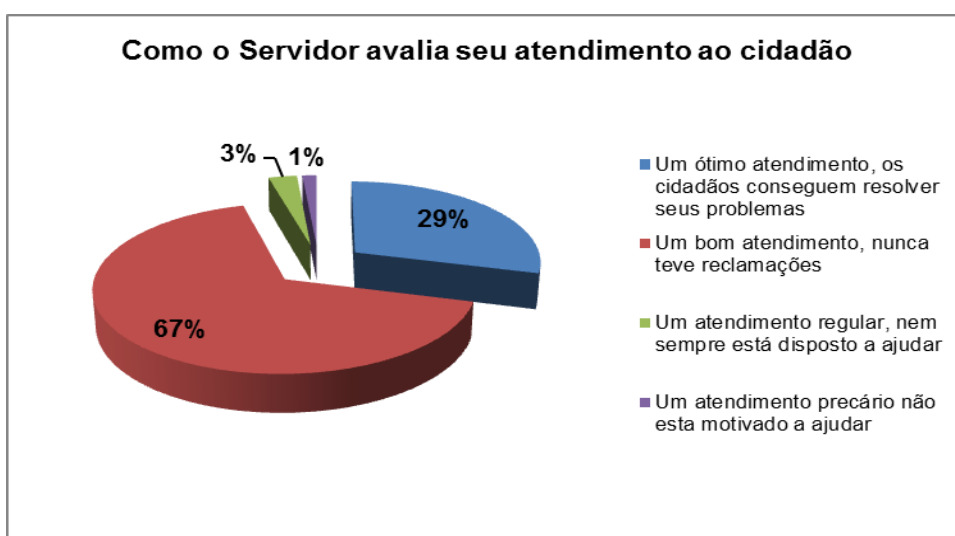


Gráfico 4 – Auto-avaliação do servidor público municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

Conforme o gráfico 4, os entrevistados foram instigados a avaliar o seu atendimento ao cidadão que o busca. Para 29% dos entrevistados, o seu atendimento pode ser caracterizado como ótimo, sendo que conseguem resolver os problemas apresentados no atendimento. 67% relacionam o seu atendimento com as reclamações, considerando boas, e 3% considera sua abordagem regular, pois nem sempre está motivado para ajudar.

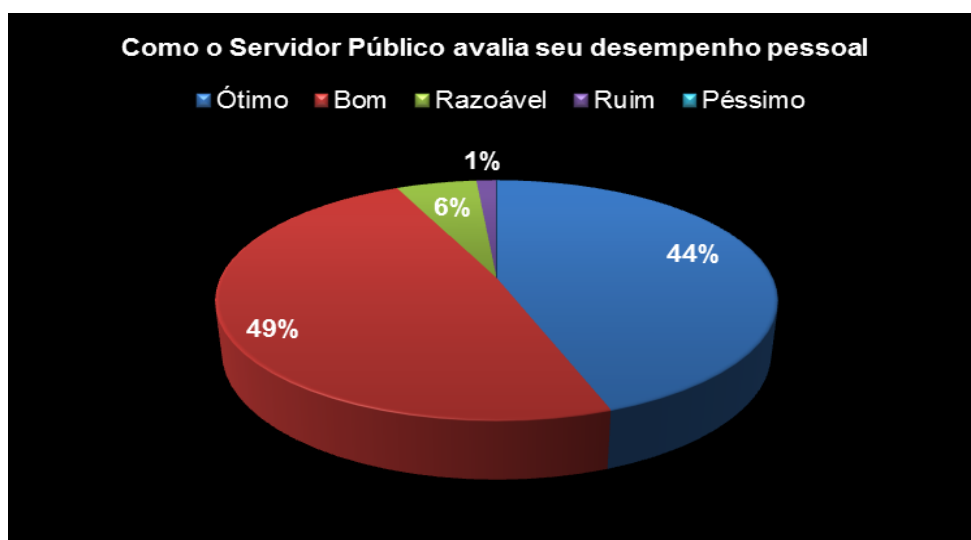


Gráfico 5 – Desempenho pessoal de acordo com o servidor público municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

Analisando o seu desempenho, na atuação do serviço público, como mostra o gráfico 5, 93% dos servidores abordados consideram que seu desempenho está bom e ótimo.



Gráfico 6 – Valorização segundo o servidor público municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

A valorização do servidor público municipal é demonstrada no gráfico 6. Quando disposto apenas três opções, “Sim”, “Não” e “Às vezes”, 53% dos pesquisados opinam pela última, e 26% afirmam não serem valorizados pelo governo municipal.

A valorização do indivíduo é algo complexo no ambiente de trabalho, talvez com particularidades distintas no setor público, isso porque, apesar da tendência da adesão à meritocracia, ou seja, da evolução profissional do servidor amparada por sua própria capacidade, ela se esbarra nos interesses político-partidários,

renováveis de dois em dois anos, considerando que, além da estruturação local provocada pelas eleições municipais, estadual e federal, esses interesses geram reflexos na alocação de apoiadores de campanha, em geral nos cargos de chefia, impedindo o servidor de carreira de demonstrar sua competência, por vezes amparadas por uma longa experiência.

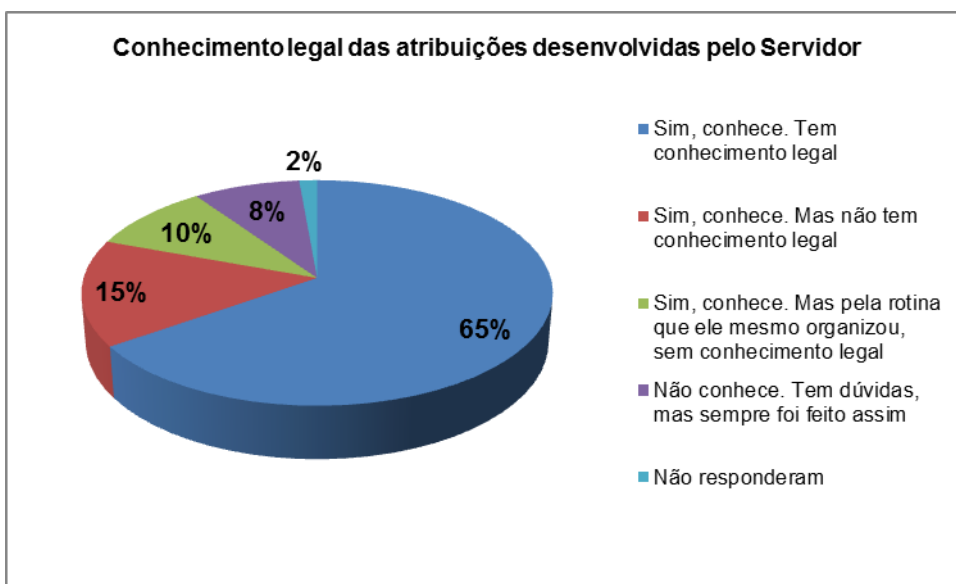


Gráfico 7 – Domínio legal do servidor público municipal de Paranavaí no exercício das suas funções

Fonte: A pesquisa/2013

Quando questionados a respeito dos conhecimentos necessários para a execução de suas atribuições, no gráfico 7, 65% dos entrevistados afirmaram conhecer legalmente suas responsabilidades. Em contrapartida, o empirismo está presente em 33% dos servidores públicos entrevistados, os quais não conhecem plenamente sua rotina, o que pode vir comprometer o atendimento do poder público.

Entre as prováveis causas para o resultado, pode-se presumir falha no processo de treinamento e adaptação à função, neste caso, na avaliação do concurso público, que poderia aprofundar questionamentos específicos para cargos específicos, já que se espera que um técnico ou profissional que se candidata a uma determinada vaga possua conhecimentos necessários para o cargo almejado.

Tabela 3 – Quantidade de treinamentos oferecidos aos servidores públicos de Paranavaí pela Prefeitura Municipal de Paranavaí

Quantos treinamentos o servidor público de Paranavaí recebeu entre os anos de 2011 e 2012	Quantidade servidores
Nenhum	28
Apenas um	26
Entre dois e cinco	14
Entre seis e dez	3
Mais que dez	1
TOTAL	72

Fonte: A pesquisa/2013

Por outro viés, mesmo detendo conhecimento a respeito das leis, normas e exigências, estas são passíveis de alterações com o decorrer do tempo, fazendo-se pertinente a atualização constante do profissional. Essa reciclagem pode ocorrer por parte do servidor público (o interessado) ou por parte do empregador. Pelo que foi constatado nesta pesquisa, apesar do investimento em treinamento custeado pela Prefeitura de Paranavaí, conforme tabela 2, os treinamentos estão concentrados em alguns indivíduos. Como pode ser observado acima, na Tabela 3, um único servidor público recebeu mais de 10 treinamentos entre 2011 e 2012, enquanto 28 entrevistados não receberam nenhum treinamento.

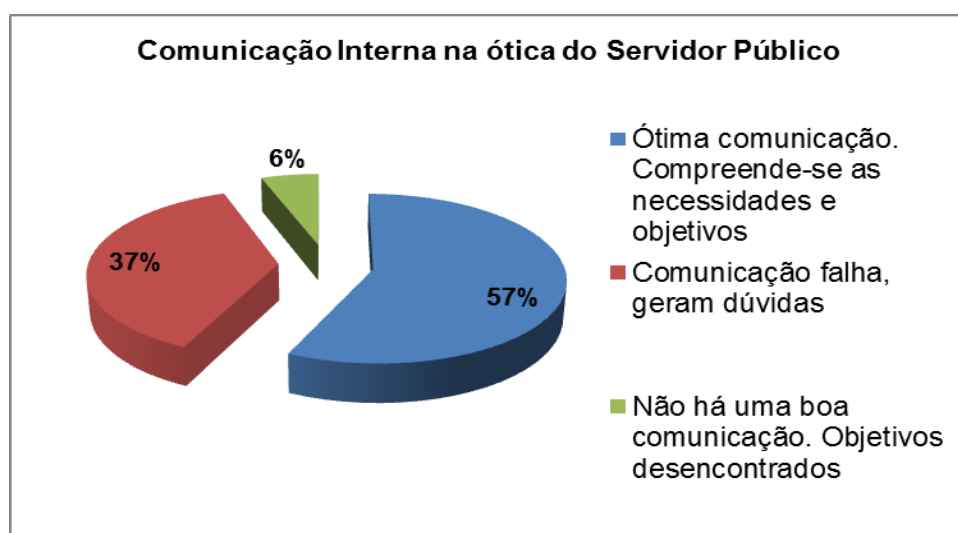


Gráfico 8 – A comunicação interna na Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

A comunicação interna deve ser considerada como fundamental, tanto como reflexo para a satisfação dos servidores públicos quanto à qualidade na prestação

do serviço público. De acordo com o gráfico 8, para 57% da população estudada a comunicação é satisfatória contra 37% que avaliam que, apesar da boa comunicação, existem falhas que repercutem em dúvidas para o agente.

Essa realidade, não exclusiva da Prefeitura Municipal de Paranavaí, pode ser justificada pela ausência de um estudo detalhado das atividades que pudessem resultar num modelo operacional, um fluxograma. Assim, o servidor poderia visualizar o processo como um todo, esclarecendo dúvidas, sanando gargalos e otimizando suas atribuições.

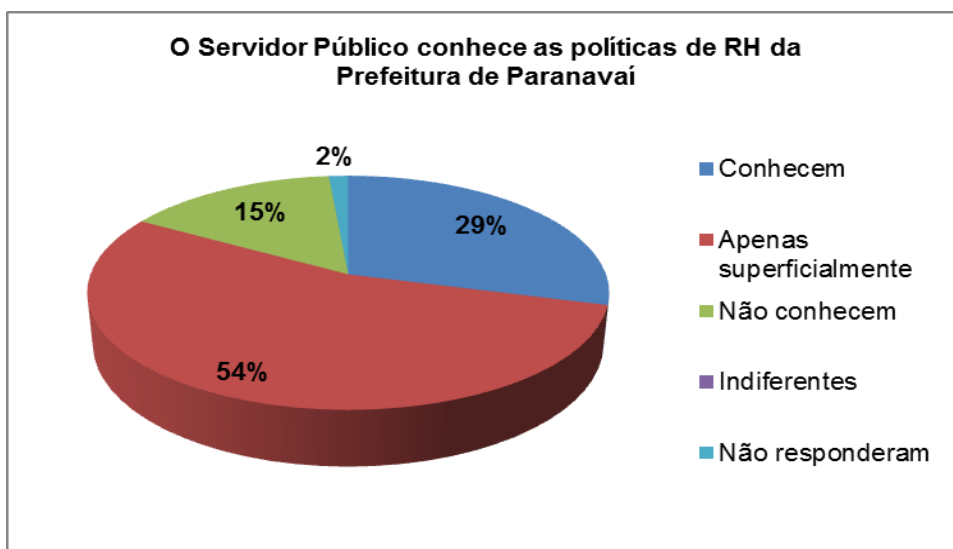


Gráfico 9 – Clareza nas políticas de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

No gráfico 9, os servidores públicos foram questionados se conhecem as políticas de RH da Prefeitura de Paranavaí, como o estatuto e o plano de cargos e salários, por exemplo. Aproximadamente 55% conhecem apenas superficialmente, não tendo conhecimentos mais profundos que poderiam beneficiá-los na carreira e financeiramente.

A pouca acessibilidade dessas informações pode contribuir com os números levantados, ou seja, as leis estão dispostas no setor de RH e protocolo por meio impresso enquanto poderiam ser inclusas na *intranet* do Município, onde os servidores pudessem acessar quando quisessem.

Além disso, não há uma integração do servidor quando ingressado no setor público municipal. Um treinamento específico logo na admissão poderia sanar de início as dúvidas dos servidores, pois estes saberiam seus direitos e deveres no exercício de sua função.

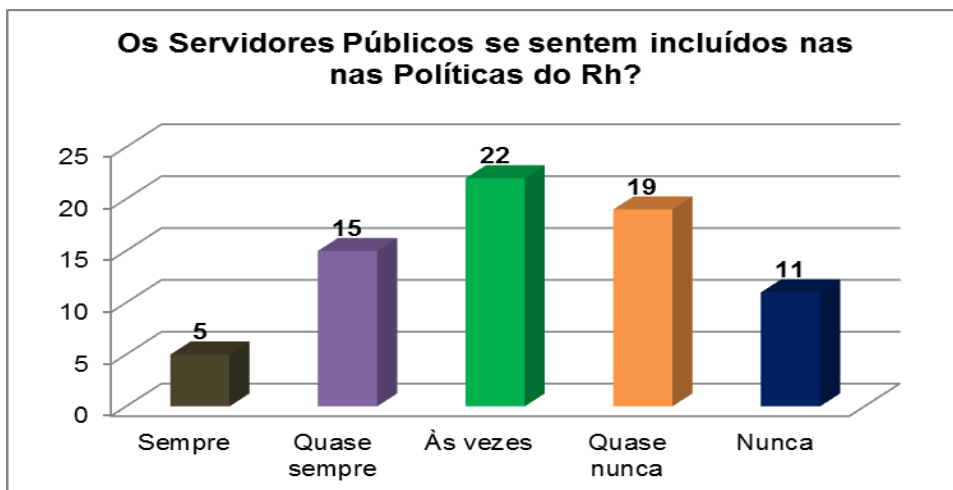


Gráfico 10 – A inclusão nas políticas de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí
 Fonte: A pesquisa/2013

Já no gráfico 10, foi questionado se os servidores públicos municipais se sentem incluídos nas políticas do RH que poderiam favorecer suas carreiras profissionais. Apenas 5 entrevistados se consideram inclusos e 15 quase sempre.

A inclusão nas políticas de RH se torna algo questionável quando há um número demasiado de servidores alocados em diversos locais do território municipal. Além do mais, a inclusão necessita da confiança dos responsáveis e autoridades, que nem sempre estão próximos a ponto de conhecer o perfil do indivíduo.

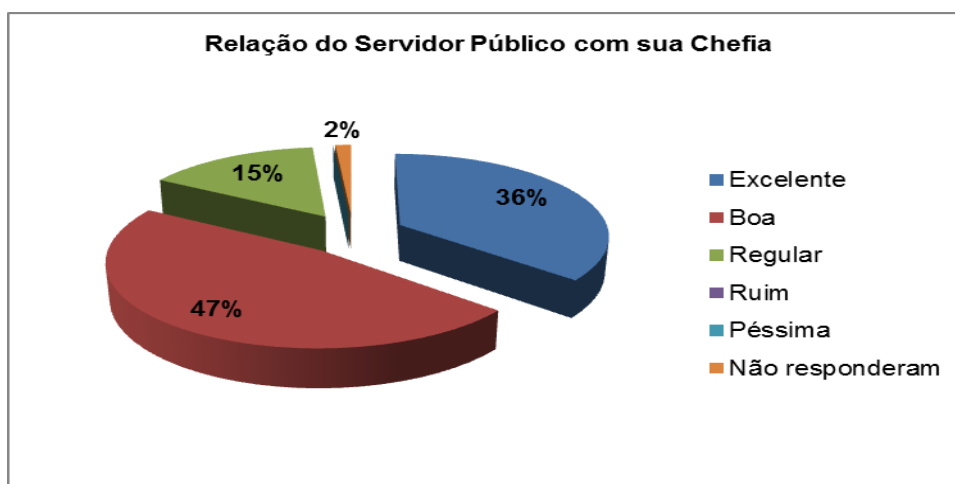


Gráfico 11 – O relacionamento do servidor público municipal de Paranavaí com sua chefia
 Fonte: A pesquisa/2013

Segundo o gráfico 11, que dispõe a relação do servidor público com sua chefia imediata, 36% afirmam que esse relacionamento é excelente, 47% boa e 15% regular.

O relacionamento saudável é essencial para ambos os lados, empregados e empregadores, considerando que para a execução do serviço público se faz necessário a integração de todas as partes.

Ademais, diferentemente do setor privado, a possibilidade de se trabalhar no setor público por um longo período é maior, o que poderia explicar a busca por uma relação saudável de empregados e chefias.

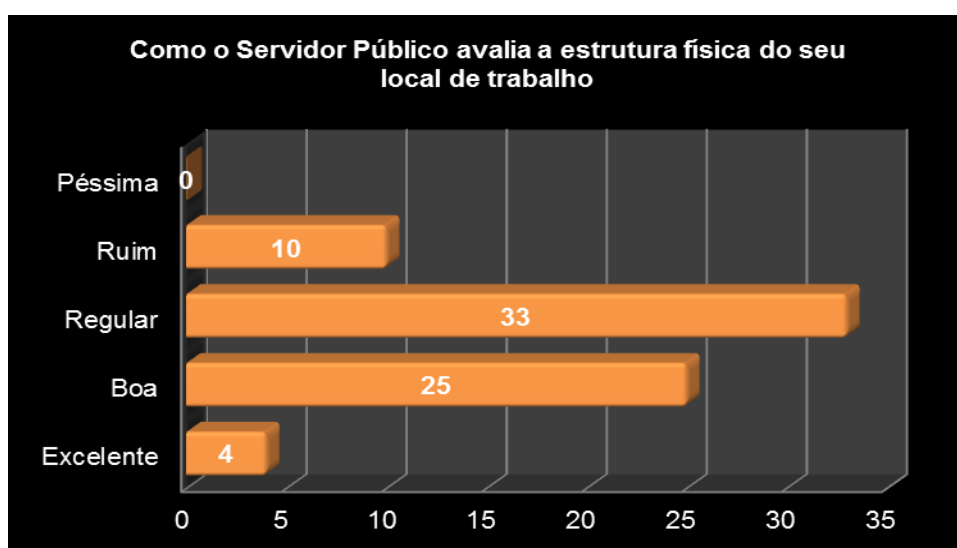


Gráfico 12 – Avaliação do servidor público municipal de Paranavaí quanto a estrutura física do seu ambiente de trabalho

Fonte: A pesquisa/2013

Ao avaliar a estrutura física dos prédios e acomodações dos servidores públicos municipais, de acordo com o gráfico 12, 33 entrevistados consideram o estado regular, 25 avaliam como boa e 10 servidores afirmam serem ruins.

Uma grande quantidade de prédios públicos do município de Paranavaí são antigos e necessitam de reparos constantes e pelo fato de alguns serem alugados, os reparos necessários são retardados, o que pode justificar a maioria dos servidores que avaliam como regular as instalações do seu local de trabalho.

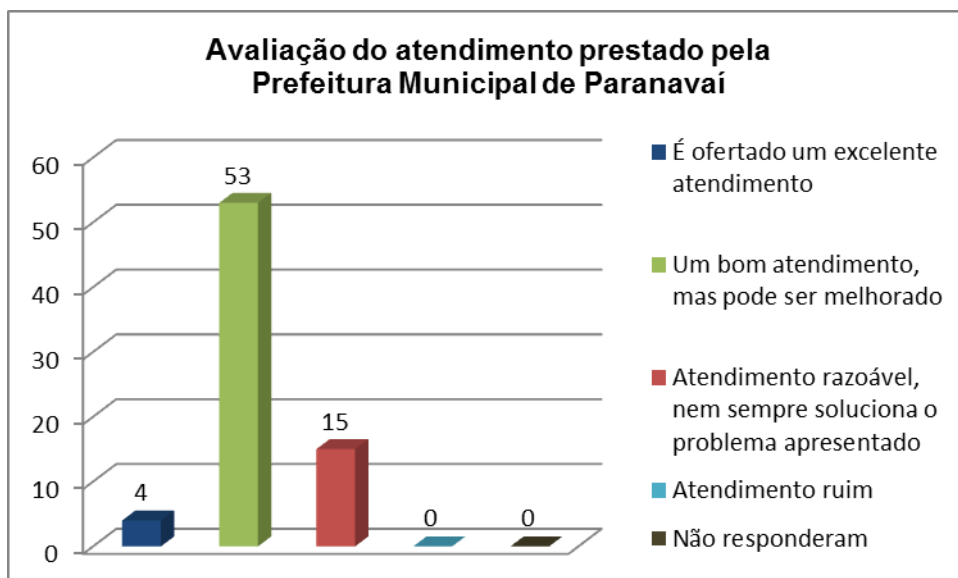


Gráfico 13 – Avaliação do atendimento oferecido aos munícipes pela Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

No gráfico 13, os entrevistados foram convidados a avaliar o atendimento prestado pela Prefeitura Municipal de Paranavaí. Para 53 dos entrevistados, o atendimento prestado ao cidadão é bom, mas pode ser melhorado, e 15 indivíduos afirmaram que o atendimento é razoável, pois nem sempre o munícipe consegue resolver suas necessidades.

Algumas prováveis causas podem ser consideradas na melhoria do atendimento do setor público, buscando a excelência e atendimento satisfatório da necessidade do cidadão, como o uso inadequado dos sistemas de informatização, que por vezes é inapropriado devido à demanda da municipalidade, com frequentes oscilações de funcionamento que impendem o atendimento, fazendo com que o cidadão tenha que retornar ao local de atendimento.

Outra causa provável, observado pelo pesquisador, é o acesso indevido da *internet*, como na atenção de assuntos particulares através do uso de redes sociais, que podem se tornar prejudicial ao atendimento, além de deixar a rede lenta para assuntos que são de interesses do Município, como a geração de relatórios e anexação de arquivos nos sites das organizações públicas.

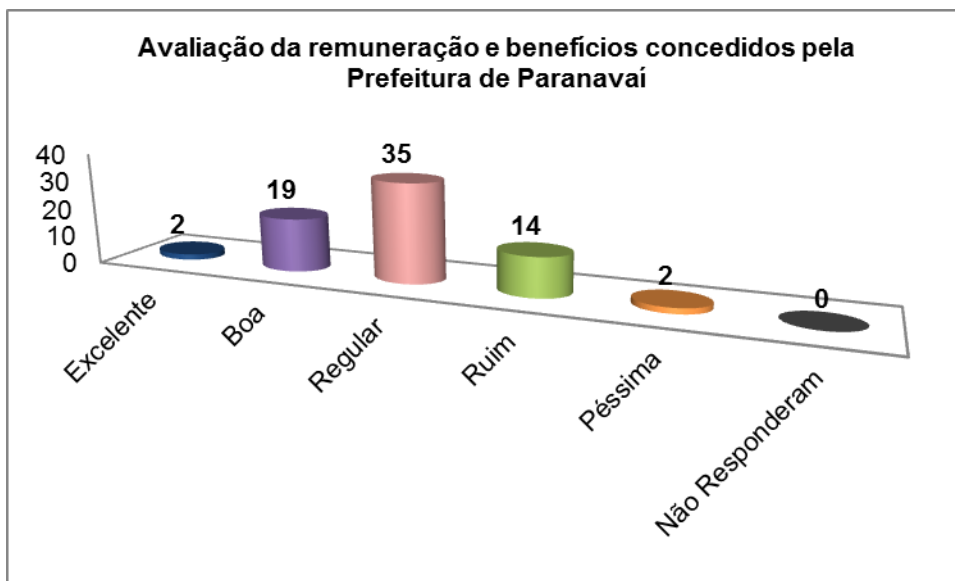


Gráfico 14 – Avaliação do servidor público municipal no que se refere a remuneração e benefícios concedidos pela Prefeitura Municipal de Paranavaí.

Fonte: A pesquisa/2013

A remuneração e benefícios concedidos também foram considerados para análise. Conforme o gráfico 14, 35 dos entrevistados avaliaram a realidade financeira concedida como regular e 19 afirmaram que era boa.

Tabela 4 – Média salarial dos servidores públicos estatutários e comissionados da Prefeitura Municipal de Paranavaí

Evento	Estimativa em R\$
<i>Proventos – Geral</i>	<i>4.143.211,62</i>
Proventos – Comissionados	104.441,19
Média Salarial dos Comissionados	1.228,72
Proventos – Estatutários	4.038.770,43
Média Salarial dos Estatutários	2.179,58

Fonte: A pesquisa/2013

De acordo com as informações fornecidas pelo setor de RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí, a Tabela 4 demonstra a média salarial dos servidores públicos estatutários e dos comissionados com referência da folha de pagamento de julho de 2013.

A média salarial paga pela Prefeitura de Paranavaí - sem considerar especificações de categoria que, se apresentadas, poderiam levar a análises mais complexas, como funções, escolaridades e tempo de carreira - revela-se acima do salário mínimo nacional vigente a partir de 01 de janeiro de 2014, R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais), e do salário mínimo regional do estado do Paraná, que, para os empregados em serviços

administrativo, domésticos, gerais e outros, é R\$ 914,82 (novecentos e quatorze reais e oitenta e oito centavos).

Ademais, de acordo com o levantamento do IPARDES/IBGE, a renda média domiciliar *per capita* no Município de Paranavaí no ano de 2010 foi de R\$ 848,46 (oitocentos e quarenta e oito reais e quarenta e seis centavos).

Tabela 5 – Número de estabelecimentos e empregos segundo atividade econômica no município de Paranavaí em 2011

ATIVIDADES ECONÔMICAS	ESTABELECIMENTOS	EMPREGOS
Indústria de extração de minerais	1	1
Indústria de produtos minerais não metálicos	24	295
Indústria metalúrgica	31	284
Indústria mecânica	23	179
Indústria de materiais elétricos e de comunicação	8	60
Indústria de materiais de transporte	9	45
Indústria da madeira e do mobiliário	27	155
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	16	130
Indústria da borracha, fumo, couros, peles, prod.sim.e ind.diversa	26	622
Indústria química,prod.farmac.,veterin.,perf.,sabões,velas e mat.plást.	21	126
Indústria têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos	45	374
Indústria de produtos alimentícios, de bebida e álcool etílico	55	3.047
Serviços industriais de utilidade pública	2	90
Construção civil	247	1.010
Comércio varejista	1.027	5.176
Comércio atacadista	58	590
Instituições de crédito, seguro e de capitalização	26	325
Administradoras de imóveis, valores mobil.,serv.téc.n.profis.,aux.ativ.econ.	176	720
Transporte e comunicações	131	653
Serviços de alojamento,alim.,reparo,manut.,radiodifusão e televisão	298	1.493
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	141	887
Ensino	31	706
Administração pública direta e indireta	6	1.881
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extração vegetal e pesca	339	1.341
TOTAL	2.768	20.190

Fonte: IPARDES/IBGE apresentado em 31 de dezembro de 2012

Ainda no âmbito salarial do servidor público municipal, a Tabela 5 auxilia na relação das atividades econômicas de Paranavaí e os empregos gerados, com destaque para o Comércio Varejista, com 5.176 contratações diretas. De acordo com o Sindicato dos Empregados no Comércio de Paranavaí (SINDOSCOM), o piso salarial convencionado do comerciário é de R\$ 850,00 (oitocentos e cinquenta reais).

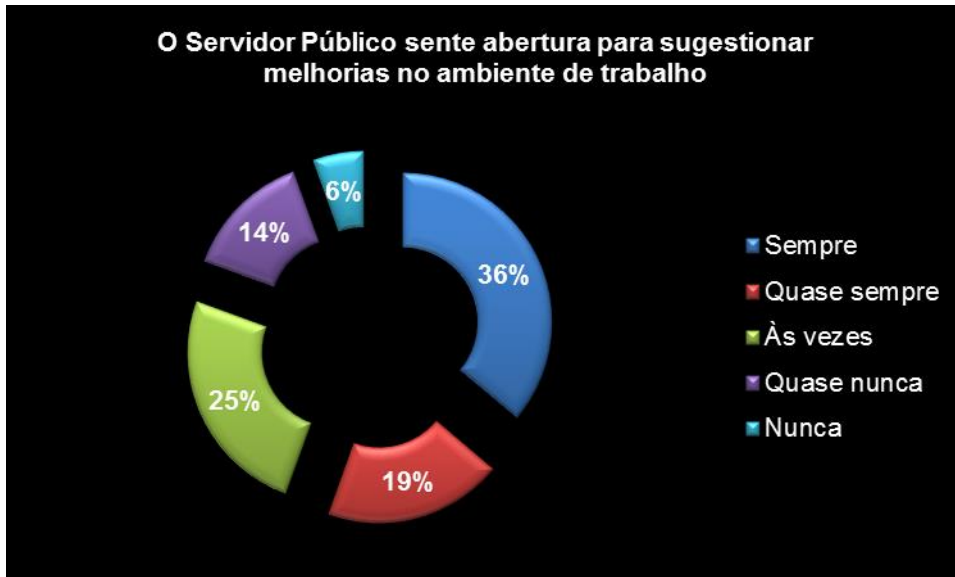


Gráfico 15 – Avaliação dos servidores públicos municipais de Paranavaí quanto a abertura para sugerir melhorias no seu ambiente de trabalho

Fonte: A pesquisa/2013

No gráfico 15, se levada em conta uma política de agregação, a abertura para sugestão de melhorias é imprescindível para um ambiente comum entre indivíduos de diversas personalidades. Quando questionados sobre espaço para novas ideias, 36% avaliaram positivamente, havendo abertura, seguida por 19%, que visualizam essa oportunidade quase sempre.

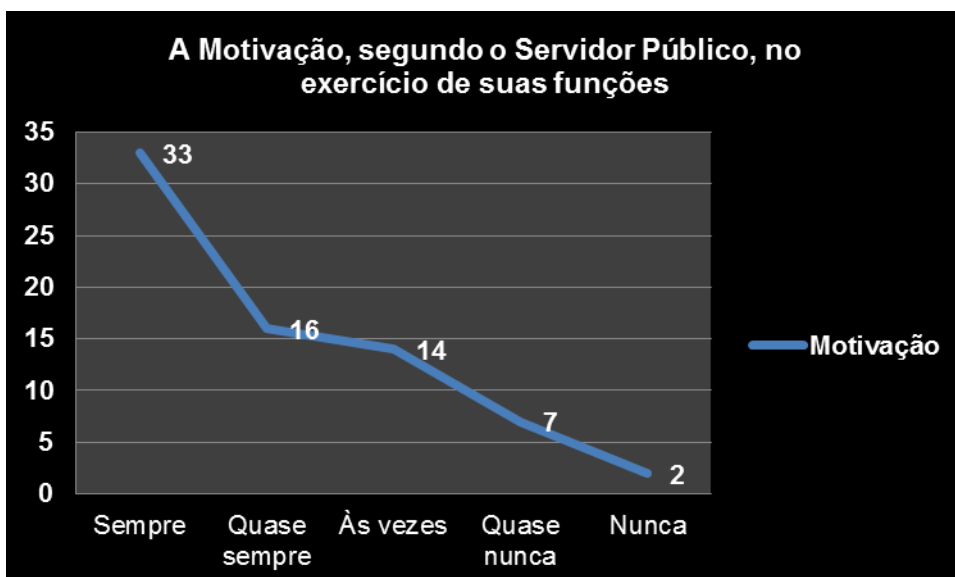


Gráfico 16 – A motivação segundo os servidores públicos municipais de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

Quando questionados sobre motivação e suas rotinas, o gráfico 16 sintetiza a opinião dos pesquisados. 33 indivíduos entrevistados afirmaram sempre estar motivados e 16 quase sempre. Na outra ponta, 7 indivíduos afirmaram quase nunca estar motivados e 2 servidores não se consideraram motivados.



Gráfico 17 – Os fatores motivacionais que influenciam os servidores públicos municipais de Paranaíba

Fonte: A pesquisa/2013

No gráfico 17, os pesquisados foram instigados a pontuar de 5 a 10 entre os itens que refletem na motivação individual do servidor. Esses pontos foram somados e extraída uma média para cada um. O relacionamento com a equipe aparece como o principal fator motivacional seguido pelo resultado do bom atendimento ao cidadão. Esses fatores se destacam, na opinião dos entrevistados, até entre retorno financeiro e reconhecimento de chefia e autoridades.

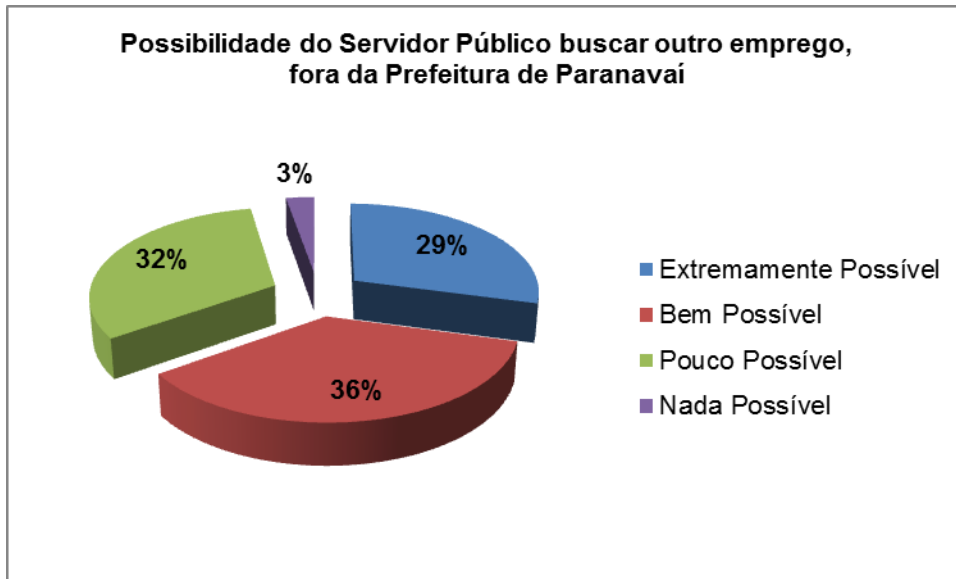


Gráfico 18 – A possibilidade de desligamento empregatício do servidor público com a Prefeitura Municipal de Paranavaí

Fonte: A pesquisa/2013

Por último, como pode ser analisado no gráfico 18, foi considerada a possibilidade do servidor público se desligar da Prefeitura buscando outras oportunidades de emprego. Diagnosticou-se que, entre as quatro opções, há maior tendência para o desligamento, que se confronta com a estabilidade disposta no setor público.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir desse estudo, uma série de problemáticas são apresentadas sob a ótica do governo municipal por meio do RH e dos servidores públicos no que diz respeito a dois pontos relevantes na prestação do serviço público: a motivação do servidor e a qualidade no atendimento oferecido.

A partir da amostra dos servidores públicos municipais, observa-se que a valorização é algo a ser trabalhado estrategicamente pelo setor de RH e chefias. Isso deve acontecer de forma estratégica, pois não depende de medidas paralelas de um ou outro, mas de ações práticas, planejadas e acompanhadas que atendam às expectativas dos servidores ao longo de suas carreiras.

Essas ações podem se iniciar no processo admissional, com exigências rigorosas no conhecimento técnico e profissional dos candidatos de forma que sejam selecionados indivíduos capacitados para exercer suas funções.

É favorável a clareza, na admissão, dos direitos e deveres dos servidores empossados. Estes devem ser transmitidos logo no início de suas carreiras, fazendo com que o indivíduo não crie expectativas que não poderão ser atendidas e fiquem cientes de suas obrigações. Para tanto, poderia ser realizado um dia de integração com presença de representantes do RH, chefias e autoridades disponíveis, esclarecendo dúvidas do novo servidor.

Um modelo de padrões e procedimentos, já utilizado pelo setor privado por meio de fluxograma e Procedimento Operacional Padrão – POP, poderia ser desenvolvido e apresentado aos servidores públicos, principalmente aos recém-admitidos, de forma a combater o empirismo dominante do Setor Público.

A avaliação do estágio probatório e de desempenho feita exclusivamente pela chefia imediata pode comprometer a veracidade das informações, seja por receio do superior em reprovar determinado avaliado, podendo sofrer represálias por sua opinião, como também pode ser meio de perseguições por afinidades pessoais. Possivelmente, uma comissão de servidores poderia dividir essa responsabilidade isentando um único indivíduo dessa tarefa.

Para complementar o plano de cargos e salários, no que diz respeito à evolução profissional do servidor público de carreira, poderiam ser dispostas funções e cargos que se atrelem ao tempo trabalhado, capacidade individual e às formações

e atualizações que o servidor possua, dando um sentido de equidade nas promoções.

Os investimentos em treinamentos custeados pela Prefeitura Municipal de Paranavaí são constantes, todavia observa-se que os treinamentos estão concentrados em poucos indivíduos e todos necessitam de reciclagem, independente da função, pois isso afeta inclusive nos aspectos motivacionais ao se sentirem valorizados.

Uma iniciativa inovadora foi constatada em 2008 e 2009, quando o Município conquistou parcerias com instituições de ensino em favor dos servidores que não possuíam escolaridade em nível superior, influenciando inclusive no aumento salarial dos servidores públicos que concluíram sua graduação ou especialização.

A questão salarial do servidor público municipal, desconsiderando especificações como cargos e escolaridade e confrontado com os pisos salariais regionais de outras esferas governamentais e até mesmo do privado, não se revela como fator preocupante para o governo municipal, pois, de acordo com a maior quantidade de entrevistados, o retorno financeiro apresenta-se entre regular e bom, o que poderia ser consequência de ações do RH que buscam conceder comissões e gratificações para alguns servidores. Todavia, cabe ratificar a importância de um estudo mais profundo sobre o assunto, compreendendo a realidade não do todo, foco desta pesquisa, mas de cada cargo disponível na Prefeitura Municipal de Paranavaí.

Em outro viés, a qualidade do atendimento oferecido pelos funcionários públicos apresenta falhas que podem ser geridas com o uso adequado das ferramentas disponíveis, como sistemas, *internet*, equipamentos de informática e materiais de expedientes.

Os servidores públicos também apresentaram a preocupação do bom atendimento, acima até do retorno financeiro e reconhecimento das chefias, visualizando na comunicação uma ferramenta eficaz no atendimento ao cidadão.

Se considerado a aplicabilidade do modelo estratégico VRIO com intuito de identificar as fraquezas, forças e competências distintivas dos recursos humanos da Prefeitura Municipal de Paranavaí, torna-se necessário avaliar a influência de cada uma das quatro questões propostas na realidade local.

O Valor no presente estudo se equipara à Qualidade na prestação do serviço público, que, por limitações metodológicas dessa pesquisa, não pode ser

afirmada, já que é necessitaria também a opinião da sociedade. Todavia, se o Valor Real é concretizado quando os recursos e competências internas são dispostos e utilizados como neutralizadores de uma necessidade externa, pela pesquisa feita entre os servidores públicos municipais, observa-se que existem falhas internas que devem ser revistas, visto que servem de obstáculo para uma integração, como a extinção do empirismo, maior investimento em treinamento e principalmente na comunicação, apontada como deficiente.

A Raridade aqui analisada é constatada devidamente, isso porque a prestação do Serviço Público não tem concorrência, ou seja, não há possibilidades de escolhas para o cidadão que necessita de um serviço básico, que, segundo a Constituição Federal, é dever do Estado e direito do cidadão.

O serviço público também não é imitável, pois não há quem ou o que se equipare ao Estado com suas capacidades exclusivas. Apesar da atuação das entidades filantrópicas e Organizações Não Governamentais (ONGs), o poder público é quem possui a legitimidade e recursos disponíveis para lidar com os problemas sociais.

Por fim, o setor público é organizado, sustenta-se numa estrutura formalizada com organograma, plano de cargos e salários, políticas de remuneração, controles gerenciais, enfim, legislações que fundamentem sua existência.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar como as estratégias de gestão de pessoas refletem sobre a qualidade do serviço público prestado pelos servidores municipais de Paranavaí, estado do Paraná. Ao finalizar, pode-se constatar através da revisão de literatura a evolução em que o primeiro setor foi submetido ao longo do tempo, em que ações necessárias à reconstrução da sociedade deficitária do pós-guerra, no cenário mundial, perpetuaram-se cômodas até a contemporaneidade, tornando-as paradigmáticas, destoando do brado dos cidadãos que exigem qualidade na prestação do serviço público.

A literatura exposta também sustenta o modelo estratégico VRIO, cabível na gestão de pessoas como ferramenta para identificar recursos e competências do principal bem organizacional: as pessoas. A partir daí, compreender suas forças e fraquezas existentes para estimular as reformas almejadas no setor público.

Quanto ao estudo de campo no RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí e entre os servidores municipais, verifica-se ações aleatórias que buscam intervir na satisfação dos servidores públicos e, com isso, espera-se a melhoria do atendimento prestado à população. Todavia, essas ações sendo articuladas de modo estratégico com planejamento, organização, direção e controle poderiam surtir melhores resultados, permitindo mensurar as etapas de evolução por meio de metas e indicadores, eliminando o empirismo, como já exposto, próprio dos governos principalmente municipalistas.

Concluindo, espera-se que o presente artigo não se encerre em si mesmo, mas sirva de subsídio para outros estudos, contribuindo cientificamente para os pesquisadores e interessados da área. Para o RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí, a partir dos dados coletados, espera-se que busque adequações e melhorias necessárias para lidar com a satisfação dos servidores públicos, refletindo na qualidade da prestação do serviço público disposto à população. Por fim, à sociedade, através desse corte na literatura e estudo de campo, que sirva de incentivador para conhecer e analisar de forma crítica essa organização maior na qual todos integram: o Estado.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BAVIA, Silvio Caccia. Para onde vai o governo? *Le monde Diplomatique* Brasil. São Paulo, ano 6. n. 72. p. 3. jul. 2013.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BOHLANDER, George W. *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. **A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni *et al.* **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e Mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- DAY, George S.; MOORMAN, Christine. **Estratégia de fora para dentro: lucrando com o valor ao cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./mar. 1997, v. 37, n.1, p. 18-20.
- FLY TRANSPARÊNCIA. **Município de Paranaíba**. Disponível em: <http://www.betha.com.br/transparencia/con_quadropessoal.faces>. Acesso em: 04 agosto 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookmam, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira: essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

GRACIOSO, Francisco; CASTELLO BRANCO, Hiran. A fórmula do sucesso na administração pública: entrevista com Vicente Falconi. **ESPM**, São Paulo, v. 17. Ano 16. 4. ed. p. 20 – 27. jul/ago 2010.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

IBGE. **Cidades@: Paraná, Paranaíba**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=411840&search=parana|paranaiva>>. Acesso em: 01 agosto 2013.

IPARDES. **Perfil do município de Paranaíba**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=87700&btOk=ok>. Acesso em: 04 agosto 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTTER, John P. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**. December, 2001, p. 3-12.

KOTTER, John P. A grande ideia: empresas que sabem inovar exploram com rapidez os desafios estratégicos de hoje – e seguem batendo metas. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 90, n. 11, novembro 2012, p. 26.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

LACOMBI, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas nas empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo.** São Paulo: M.Books, 2012.

LORIO, Cecília Soares. **Manual de administração de pessoal.** 12. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR PETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONEY, Arthur H. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Bookman, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, set./out. 1993, p. 68-87.

NAVES, Rubens; SILVA, Guilherme Amorim Campos da. Integração: um desafio federativo. **Le Monde Diplomatique Brasil.** São Paulo, ano 4. n. 43. p. 12 – 13, fev. 2011.

OSBORNE, David; GAELBER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 10. ed. Brasília: Mh Comunicação, 1998.

PÁDUA, Elisabete Matalho Marchesini de. **Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática.** 13. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PEIXOTO, João Paulo M. (org.). **Governando o governo: modernização da administração pública no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2008.

PETERS, Guy B.; PIERRE, Jon (orgs.). *Administração pública: coletânea*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, nov./dez. 1996.

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

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SINCOSCOM – **Piso Salarial Comerciário de Paranaíba**. Disponível em: <http://www.sindoscom.com/2011/piso_salarial.php>. Acesso em: 20 out 2013.

UNGER, Roberto Mangabeira. **Necessidades falsas: introdução a uma teoria social antideterminista a serviço da democracia radical**. São Paulo: Boitempo, 2005.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. 3. ed. São Paulo: Martin Claret, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS APLICADO ENTRE OS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

Assinale as alternativas que melhor expressam sua opinião:

1. Qual seu vínculo empregatício com a Prefeitura Municipal de Paranavaí?
 Autônomo
 Comissionado - CLT
 Estagiário
 Servidor Efetivo – Estatutário
 Terceirizado

2. Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura Municipal de Paranavaí?
 Menos de 1 ano
 De 1 a 3 anos
 De 3 a 5 anos
 De 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

3. Você conhece as políticas do RH da Prefeitura Municipal de Paranavaí que podem favorecer seu desenvolvimento e crescimento profissional?
 Tenho pleno conhecimento
 Conheço apenas superficialmente
 Não as conheço
 Indiferente

4. Você se sente motivado para executar com qualidade suas atribuições diariamente?
 Sempre
 Quase sempre
 Às vezes
 Quase nunca
 Nunca

5. Você tem abertura para sugerir melhorias na rotina do seu ambiente de trabalho?
 Sempre
 Quase sempre
 Às vezes
 Quase nunca
 Nunca

6. Pontue de 05 a 10 os itens que te motivam no ambiente de trabalho, sendo os maiores pontos para os itens que em sua opinião são mais relevantes.

- Retorno Financeiro (Comissão, bonificações, gratificações, etc.)
- Atribuições novas e desafiadoras
- Bom relacionamento com colegas de trabalho
- Atendimento eficaz diante a necessidade de um cidadão
- Reconhecimento de chefes e autoridades
- Desenvolvimento de novos conhecimentos que beneficiem as atividades e responsabilidades

7. Como você avalia o seu desempenho profissional na prestação do serviço público no Município de Paranavaí?

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo

8. Como você avalia a estrutura física (prédio, sala, equipamentos, etc.) do local que você trabalha?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

9. Como você avalia a relação com a sua equipe de trabalho?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

10. Como você avalia a relação com sua chefia?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

11. Como você avalia a remuneração, planos e benefícios concedidos pela Prefeitura de Paranavaí?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

12. Você se sente valorizado na Prefeitura Municipal de Paranavaí?

- Sim, me sinto valorizado
- Às vezes

() Não me sinto valorizado

13. Como você avalia a comunicação, entre você, seus companheiros de trabalho e sua chefia?

() Temos uma ótima comunicação, compreendermos as necessidades e objetivos do setor

() A comunicação em certos momentos é falha, o que nos gera dúvidas no dia a dia

() Não temos uma boa comunicação, nossos objetivos sempre estão descontraídos

14. Quantos treinamentos você recebeu nos últimos dois anos?

() Nenhum

() Apenas um

() Entre dois e cinco

() Entre seis e dez

() Mais que dez

15. Você compreende exatamente quais são suas atribuições, conhece todo o processo da sua atividade (começo, meio e fim) assim como as exigências e normas legais necessárias?

() Sim, conheço perfeitamente meu serviço. Tenho o conhecimento legal necessário

() Sim, conheço meu serviço, porém desconheço as normas e leis pertinentes

() Sim, conheço meu serviço pela rotina que eu mesmo estipulei, sem conhecimento legal

() Não, tenho dúvidas sobre minha rotina, porém sempre foi feito dessa forma

16. Quanto ao serviço prestado pela Prefeitura Municipal de Paranavaí aos cidadãos, como você avalia?

() A prefeitura oferece um excelente atendimento aos cidadãos

() A prefeitura oferece um bom atendimento, mas pode ser melhorado

() O atendimento é razoável, nem sempre o cidadão tem sua necessidade atendida

() O atendimento é ruim, precisa ser revisto

17. Como avalia o atendimento que você oferece ao cidadão?

() Um ótimo atendimento, todos ou a maioria dos cidadãos que me procuram tem seu problema resolvido

() Um bom atendimento, nunca tive reclamações

() Um atendimento regular, nem sempre consigo ou estou disposto a ajudar

() Um atendimento precário, não estou motivado a ajudar as necessidades dos outros

18. O que você avalia como um atendimento de qualidade?

() Um atendimento formal, que demonstre meu conhecimento sobre o assunto

() Um atendimento personalizado, busco a melhor forma de me comunicar, uso uma linguagem que o cidadão consiga compreender

() Um atendimento ágil, busco não comprometer o tempo de espera

() Um atendimento mais demorado, porém que solucione o problema do

cidadão, o mais rápido possível

Um atendimento gentil e prestativo

19. Você se sente incluído nas estratégias da chefia, Rh ou do Município que podem favorecer sua carreira profissional?

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Quase nunca

Nunca

20. Qual a possibilidade de você buscar outra oportunidade de emprego, fora da Prefeitura Municipal de Paranavaí?

Extremamente possível

Bem possível

Pouco possível

Nada possível

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AO DIRETOR MUNICIPAL DE RH

1 – Como é estruturada a Gestão de Pessoas no Município de Paranavaí?

2 – Existe um Plano de Carreira para os servidores municipais? Se existe como se desenvolve?

3 – De qual forma o Município utiliza estrategicamente a Gestão de Pessoas?

4 – De qual maneira os servidores podem se tornar estratégicos para a prefeitura?

5 – Existe algum fator estratégico que possa ser considerado raro, imitável ou não entre as políticas de Rh da Prefeitura de Paranavaí?

6 - O Rh tem como política a agregação de valor focada no indivíduo no exercício de sua função?

7 – O Rh visualiza satisfação nos seus servidores municipais?

8 – O serviço prestado pelos servidores municipais de Paranavaí pode ser considerado de qualidade pelo governo e pelos munícipes?

APÊNDICE C - COLETA DE DADOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL

1. Quantidade de servidores públicos efetivos: _____
2. Quantidade de servidores públicos comissionados: _____
3. Quantidade de estagiários: _____
4. Quantidade de terceiros: _____
5. Média salarial dos servidores públicos: _____
6. Preencher conforme indicado na tabela (Necessário para o Cálculo do Índice de Rotatividade)

Eventos	2008	2009	2010	2011	2012
Servidores Efetivos Início do ano					
Servidores Efetivos Final do ano					
Quantidade de Admissões no Ano					
Quantidade de Demissões no Ano					

7. Preencher conforme indicado na tabela (necessário para verificar o percentual de investimento em Treinamentos – relacionado com Receita Líquida do Município)

Eventos	2008	2009	2010	2011	2012
Receita Líquida do Ano em R\$					
Treinamentos em R\$					
Concursos abertos em R\$					

8. Preencher conforme indicado na tabela (necessário para comparar a média salarial dos servidores públicos de Paranavaí.

Evento	Estimativa em R\$
<i>Proventos – Geral</i>	
Proventos – Comissionados	
Média Salarial dos Comissionados	
Proventos – Estatutários	
Média Salarial dos Estatutários	

ANEXOS

ANEXO A – ESTATUTO



Prefeitura do Município de Paranavaí
Paço Municipal Prefeito “Antônio José Messias”

ESTADO DO PARANÁ

Rua Getúlio Vargas, 900 – Centro - Fone/Fax: (44) 3421-2323
E-mail: jurídico@paranavai.com.br

LEI MUNICIPAL Nº 3.891/2012

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do Poder Executivo Municipal, Autarquia, Fundações e do Poder Legislativo Municipal.

A CÂMARA MUNICIPAL DE PARANAVAÍ, ESTADO DO PARANÁ, APROVOU E EU, PREFEITO MUNICIPAL SANCIONO A SEGUINTE LEI:

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o Regime Jurídico Estatutário dos Servidores Públicos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo e do Poder Legislativo do Município de Paranavaí.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, o servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público, seja ele em caráter efetivo, em comissão ou investidura temporária.

Art. 3º Cargo público, como unidade básica da estrutura organizacional, é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor.

§ 1º Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros e aos estrangeiros, na forma da Lei.

§ 2º Os cargos públicos são criados por Lei, com denominação própria, número certo e vencimento específico pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º Quadro é o conjunto de grupos ocupacionais.

Parágrafo único. Grupo ocupacional é o conjunto de cargos que dizem respeito a atividades profissionais correlatas ou afins, quanto à natureza dos respectivos trabalhos ou ao ramo de conhecimento aplicados em seu desempenho.

Art. 5º É proibido o exercício gratuito de cargos públicos, salvo os casos previstos em Lei. (...)

ANEXO B – MODELO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS*Favor devolver este formulário preenchido ao RH até dia**01/05/2011***FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Matrícula

Nome:

Lotação:

Admissão

Cargo: Período aquisitivo da progressão:

ITEM AVALIADO	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PONTUAÇÃO OBTIDA
Assiduidade	4	
Pontualidade	4	
Disciplina	3	
Capacidade de Iniciativa	3	
Produtividade	4	
Responsabilidade	3	
Cooperação	2	
Qualidade no Trabalho	3	
Administração do Tempo	2	
Compromisso ou Desempenho Profissional	2	
Utilização do Material e Patrimônio Público	4	
Cursos de Atualização	6	
Total de Pontos	40 pontos	

Observações:

Chefe Imediato_____
Divisão de Recursos Humanos_____
Servidor avaliado

Ciente em ____/____/____

ANEXO C – MODELO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Servidor(a) Avaliado(a):

Matricula:

Cargo:

Data de Admissão:

Secretaria:

I - Assiduidade:

bom; regular; fraco

II - Disciplina:

bom; regular; fraco

III - Produtividade:

bom; regular; fraco

VI - Responsabilidade:

bom; regular; fraco

V - capacidade de iniciativa:

bom; regular; fraco

VI - pontualidade:

bom; regular; fraco

VII - cooperação:

bom; regular; fraco

VIII - administração do tempo:

bom; regular; fraco

XI - compromisso ou desempenho profissional;

bom; regular; fraco

X - utilização do material e patrimônio público:

() bom; () regular; () fraco

XI- subordinação (cumprimento das ordens superiores):

() bom; () regular; () fraco

XII - compatibilidade física e exercício da função

() bom; () regular; () fraco

Paranavaí – PR, ___/___/_____.

Acolho o parecer do Chefe Imediato.

Secretário

Servidor Avaliado

ANEXO D – PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

LEI Nº 2395/2003

INSTITUI O NOVO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E O SISTEMA DE EVOLUÇÃO FUNCIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS DO PODER EXECUTIVO MUNICIPAL

A CÂMARA MUNICIPAL DE PARANAÍ, ESTADO DO PARANÁ APROVOU, E EU, PREFEITO MUNICIPAL, SANCIONO A SEGUINTE LEI:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º O Plano de Cargos e o Sistema de Evolução Funcional dos Servidores Públicos Efetivos do Poder Executivo Municipal, bem como de suas fundações, destinados a organizar os cargos, as carreiras e as funções e fundamentados nos princípios de desenvolvimento profissional e de avaliação de desempenho, passam a obedecer à estrutura definida nesta Lei.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, entende-se por:

I - servidor, a pessoa legalmente investida em cargo público;

II - cargo público, o conjunto de atribuições e responsabilidades cometido a um servidor, criado por lei, com denominação própria, número certo e vencimento específico;

III - grupo ocupacional, o conjunto de cargos com afinidade entre si quanto à natureza do trabalho ou ao grau de conhecimento necessário para o seu desempenho;

IV - vencimento, a retribuição pecuniária básica, fixada em lei, paga mensalmente ao servidor público pelo exercício das atribuições inerentes ao seu cargo;

V - remuneração, o vencimento do cargo, acrescido das vantagens pecuniárias estabelecidas em lei;

VI - quadro de pessoal, o conjunto de cargos de provimento efetivo e em comissão, integrante da estrutura dos órgãos da Administração Direta do Município;

VII - referência, o número indicativo da posição do cargo na tabela de vencimentos, representado por algarismos romanos;

VIII - grau, o desdobramento da referência destinado à evolução funcional do servidor público, representado por algarismos arábicos;

IX - classe é a tabela de vencimentos destinada à promoção, representada por letras:

a) as classes "A", "B" "C" destinam-se ao Grupo Ocupacional Operacional;

b) as classes "D", "E" e "F" destinam-se ao Grupo Ocupacional Técnico/Administrativo;

c) as classes "G", "H", "I" e "J" destinam-se ao Grupo Ocupacional Profissional.

X - padrão, o símbolo indicativo do valor do vencimento pago ao servidor, formado pela combinação da classe, referência e grau (...).

ANEXO E – LEI ORGÂNICA MUNICIPAL DE PARANAÍ

Lei Orgânica do Município de Paranaí-PR LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE PARANAÍ - ESTADO DO PARANÁ

PREÂMBULO: Nós, Vereadores, com a participação popular, reunidos em legislatura especial para instituir o ordenamento básico do Município em consonância com os fundamentos, princípios e objetivos expressos na Constituição da República federativa do Brasil e na Constituição do Estado do Paraná, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguintes LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE PARANAÍ:

TÍTULO I O MUNICÍPIO

CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO E PODERES

Art. 1º - O Município de Paranaí, unidade federada do Estado do Paraná, com personalidade jurídica de direito público, interno, dotada de autonomia política, administrativa e financeira, será regido pelos dispositivos da Constituição Federal, da Constituição do Estado do Paraná e desta Lei Orgânica.

Art. 2º - O Poder Legislativo e o Poder Executivo, harmônicos e independentes, têm atribuições legislativas, fiscalizadoras e administrativas.

CAPÍTULO II DOS SÍMBOLOS E DISTRITOS

Art. 3º - São símbolos de Município a Bandeira, o Hino e o Brasão, os quais representam a sua cultura e história.

Art. 4º - Poderão ser criados Distritos, como divisão territorial do município.

CAPÍTULO III DA JUSTIÇA SOCIAL

Art. 5º - Todas as ações serão desenvolvidas buscando a concretização do bem comum e do interesse social, sempre voltadas para justiça social.

Art. 6º - Os cidadãos tem direito, independentemente do pagamento de taxas, a:

I - petição junto aos poderes públicos e seus órgãos, em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso do poder;

II - obtenção de certidões de atos, contratos, dívidas contraídas ou valores pagos e ainda para esclarecimento de situações de interesse pessoal, no prazo de quinze dias (...).

ANEXO F – GRATIFICAÇÕES EXCLUSIVAS AO SERVIDOR EFETIVO

Prefeitura Municipal de Paranavaí

LEI MUNICIPAL Nº 4.109/2013

Altera o art. 2º; Acresce art. 4º-A e 4º-B; Altera art. 6º; Altera Capítulos III, IV e V; Altera os Anexos I e II, todos da Lei Municipal nº 2.965/2007; Acrescenta art. 4º-A na Lei Municipal nº 4.090/2013.

A CÂMARA MUNICIPAL DE PARANAÍ, ESTADO DO PARANÁ, APROVOU E EU, PREFEITO MUNICIPAL SANCIONO A SEGUINTE LEI:

Art. 1º O artigo 2º da Lei Municipal nº 2.965/2007, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 2º (...)

1. Gabinete do Prefeito – GAP
2. Órgãos da Administração Direta
 - 2.1. Órgãos de Linha
 - a) Secretarias Municipais de Apoio:
 - a.1) Secretaria Municipal de Esporte e Lazer – SEL
 - a.2) Secretaria Municipal de Comunicação Social – SECOM
 - a.3) Secretaria Municipal de Administração Pública – SEAP
 - a.4) Secretaria Municipal de Fazenda Pública – SEFP
 - a.5) Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano – SEDUR
 - a.6) Secretaria Municipal de Proteção à Vida, Patrimônio Público e Trânsito – SEPROVPAT
 - a.7) Secretaria Municipal de Agricultura – SEAGRI
 - a.8) Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SEMA
 - a.9) Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico – SEDEC
 - a.10) Secretaria Municipal de Assistência Social – SEAS
 - a.11) Secretaria Municipal de Educação – SEED
 - a.12) Secretaria Municipal de Saúde – SESAU
 - a.13) Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Públicos – SEINFRAS
 - a.14) Secretaria Municipal de Turismo e Assuntos Internacionais – SETUA
 - 2.2. Órgãos de Assessoria:
 - a) Procuradoria Geral do Município – PGM
 - b) Controladoria Geral do Município – CGM
 - c) Secretaria Municipal de Governo – SEGOV
 3. Órgãos de Administração Vinculada:
 - 3.1. Junta de Alistamento Militar
 - 3.2. FUNREBOM
 - 3.3. Tiro de Guerra
 - 3.4. Conselho Municipal de Saúde
 4. Órgãos da Administração Indireta:
 - 4.1. Instituto de Previdência dos Servidores Públicos de Paranavaí – IPSP (...).