

UNILA
Universidade Federal
da Integração
Latino-Americana

**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA, SOCIEDADE E
POLÍTICA (ILAESP)**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
POLÍTICAS PÚBLICAS**

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU

BRUNA LUANA VIEIRA

Foz do Iguaçu
2023



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE
ECONOMIA, SOCIEDADE E
POLÍTICA (ILAESP)**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
POLÍTICAS PÚBLICAS**

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL
DE FOZ DO IGUAÇU

BRUNA LUANA VIEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública e Políticas Públicas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dra. Ligia Maria Heinzmann

Foz do Iguaçu
2023

BRUNA LUANA VIEIRA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL
DE FOZ DO IGUAÇU

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Pública e Políticas Públicas, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública e Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dra. Lígia Maria Heinzmann
UNILA

Prof. Dra. Maria Alejandra Nicolás
UNILA

Prof. Dra. Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva
UNILA

Foz do Iguaçu, 30 de maio de 2023.

TERMO DE SUBMISSÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS

Nome completo do autor(a): Bruna Luana Vieira

Curso: Administração Pública e Políticas Públicas

	Tipo de Documento
<input checked="" type="checkbox"/> graduação	(.....) artigo
(.....) especialização	<input checked="" type="checkbox"/> trabalho de conclusão de curso
(.....) mestrado	(.....) monografia
(.....) doutorado	(.....) dissertação
	(.....) tese
	(.....) CD/DVD – obras audiovisuais
	(.....) _____

Título do trabalho acadêmico: **GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU**

Nome do orientador(a): Prof. Ligia Maria Heinzmann

Data da Defesa: 30/05/2023

Licença não-exclusiva de Distribuição

O referido autor(a):

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que o detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal da Integração Latino-Americana, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

Na qualidade de titular dos direitos do conteúdo supracitado, o autor autoriza a Biblioteca Latino-Americana – BIUNILA a disponibilizar a obra, gratuitamente e de acordo com a licença pública *Creative Commons Licença 3.0 Unported*.

Foz do Iguaçu, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Responsável

Dedico este trabalho com muito carinho e gratidão ao meu pai. Foi ele quem me incentivou a buscar uma formação superior e acreditar nos meus sonhos, mesmo diante das adversidades. Com seu amor e apoio incondicional, ele me guiou por caminhos difíceis, mas que me levaram à realização deste trabalho. Sem sua presença em minha vida, nada disso seria possível. Obrigado por ser meu porto seguro, meu amigo e meu herói. Te amo, pai!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que me ajudaram a concluir este trabalho tão importante em minha vida.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela saúde e pela oportunidade de realizar esse sonho, assim como por ter me dado força e coragem para enfrentar os desafios ao longo deste caminho.

Agradeço também à minha família, especialmente aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional em todos os momentos, por me ajudarem a superar as dificuldades e por me incentivarem a nunca desistir dos meus objetivos.

Sou grata ao ensino público e gratuito, que me proporcionou acesso à educação de qualidade e me permitiu crescer intelectualmente, bem como à minha orientadora, Lígia Maria Heinzmann, pela paciência, orientação e incentivo ao longo deste trabalho. Seu conhecimento e experiência foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, e sou grata por ter tido a oportunidade de trabalhar com uma pessoa tão dedicada e comprometida com a formação de seus discentes.

Por fim, agradeço ao meu noivo, Filipe, por seu amor, carinho e compreensão, e por ter sido um grande apoio em todos os momentos desta jornada. Sua presença em minha vida foi essencial para que eu pudesse concluir este trabalho com sucesso.

A todos vocês, muito obrigada!

RESUMO

A gestão de pessoas no setor público é um assunto relevante, uma vez que os resultados dessa gestão impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade. A prefeitura municipal de Foz do Iguaçu, como órgão público, tem a responsabilidade de gerir as pessoas que trabalham em suas dependências de forma eficiente, eficaz e ética. Com base nessa premissa, a presente pesquisa se enquadra como descritiva e de abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, e os dados e informações foram coletados por meio de 09 entrevistas realizadas com os servidores que atuam no setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Posteriormente, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas. A pesquisa buscou identificar os processos de gestão de pessoas aplicados na prefeitura municipal de Foz do Iguaçu. Foram identificados 5 processos de gestão de pessoas: processo de agregar pessoas, processo de alocação de pessoas, processo de remuneração de pessoas, processo de transformação de pessoas, e processo de acompanhamento de pessoas. A pesquisa realizada mostrou que alguns desses processos estão bem estruturados, enquanto outros apresentam oportunidades de melhorias. O processo de recrutamento e seleção, por exemplo, foi considerado eficiente e eficaz, porém a transformação de pessoas precisa ser aprimorada para que possa de fato contribuir para a gestão de pessoas. Outro resultado importante da pesquisa foi a identificação de que a prefeitura municipal de Foz do Iguaçu ainda precisa investir mais em capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, visto que muitos deles não recebem treinamentos adequados para desempenhar suas funções. Diante desses resultados, foram propostas sugestões de melhoria para os processos de gestão de pessoas identificados, a fim de que a prefeitura municipal de Foz do Iguaçu possa atuar de forma mais eficiente e eficaz na gestão das pessoas que trabalham em suas dependências, contribuindo assim para uma melhor prestação de serviços públicos à comunidade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Processos; Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

RESUMEN

La gestión de personas en el sector público es un tema relevante, ya que los resultados de esta gestión impactan directamente en la calidad de los servicios prestados a la sociedad. La municipalidad de Foz do Iguaçu, como entidad pública, tiene la responsabilidad de administrar a las personas que trabajan en sus dependencias de manera eficiente, eficaz y ética. En base a esta premisa, la presente investigación se clasifica como descriptiva y de enfoque cualitativo. Se realizó un estudio de caso y los datos e información se recolectaron a través de 09 entrevistas realizadas a los empleados que trabajan en el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Foz do Iguaçu. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de contenido de las entrevistas. La investigación buscó identificar los procesos de gestión de personas aplicados en la municipalidad de Foz do Iguaçu. Se identificaron 5 procesos de gestión de personas: proceso de incorporación de personas, proceso de asignación de personas, proceso de remuneración de personas, proceso de transformación de personas y proceso de seguimiento de personas. La investigación realizada mostró que algunos de estos procesos están bien estructurados, mientras que otros presentan oportunidades de mejora. Por ejemplo, el proceso de reclutamiento y selección se consideró eficiente y eficaz, sin embargo, la transformación de personas debe mejorarse para que pueda contribuir realmente a la gestión de personas. Otro resultado importante de la investigación fue la identificación de que la municipalidad de Foz do Iguaçu aún necesita invertir más en la capacitación y desarrollo de sus empleados, ya que muchos de ellos no reciben una formación adecuada para desempeñar sus funciones. Ante estos resultados, se propusieron sugerencias de mejora para los procesos de gestión de personas identificados, con el fin de que la municipalidad de Foz do Iguaçu pueda operar de manera más eficiente y efectiva en la gestión de las personas que trabajan en sus dependencias, contribuyendo así a una mejor prestación de servicios públicos a la comunidad.

Palabras clave: Gestión de personas; Procesos; Municipalidad de Foz do Iguaçu.

ABSTRACT

Human management in the public sector is a relevant issue, as the outcomes of this management directly impact the quality of services provided to society. The municipal government of Foz do Iguaçu, as a public organization, bears the responsibility of efficiently, effectively, and ethically managing the individuals working within its premises. Based on this premise, the present research falls into the category of descriptive and qualitative approach. A case study was conducted, and data and information were collected through 09 interviews with the employees working in the Human Resources department of the Foz do Iguaçu Municipal Government. Subsequently, a content analysis of the interviews was carried out. The research aimed to identify the people management processes implemented in the Foz do Iguaçu Municipal Government. Five people management processes were identified: people acquisition process, people allocation process, people compensation process, people transformation process, and people monitoring process. The conducted research revealed that some of these processes are well-structured, while others present opportunities for improvement. For instance, the recruitment and selection process was considered efficient and effective, but the people transformation process needs to be enhanced in order to truly contribute to people management. Another significant finding of the research was the identification that the Foz do Iguaçu Municipal Government still needs to invest more in the training and development of its employees, as many of them do not receive adequate training to perform their roles. In light of these results, suggestions for improvement were proposed for the identified Human management processes, aiming to enable the Foz do Iguaçu Municipal Government to operate more efficiently and effectively in managing the individuals working within its premises, thereby contributing to better public service delivery to the community.

Keywords: Human management; Processes; Foz do Iguaçu Municipal Government.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Os 5 pilares da gestão de pessoas.....	16
FIGURA 2 - Os principais processos de gestão de pessoas	20
FIGURA 3 - Gabinete do Prefeito	30
FIGURA 4 - Gabinete do Vice-Prefeito.....	31
FIGURA 5 - Secretaria Municipal da Transparência e Governança.....	32
FIGURA 6 - Procuradoria Geral do Município.....	33
FIGURA 7 - Secretaria Municipal da Administração.....	36
FIGURA 8 - Divisão de Gestão de pessoas.....	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Os 5 pilares da gestão de pessoas.....	17
QUADRO 2 Elementos gerais que direcionam os processos de gestão...	24
QUADRO 3 Os processos da área de gestão de pessoas no setor público	25
QUADRO 4 Perfil dos servidores entrevistados em relação ao tempo de serviço e atuação no setor de Recursos Humanos.....	28
QUADRO 5 - Proposições de melhorias.....	53

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DGPE	Diretoria de Gestão de Pessoas
DVBIP	Divisão de benefícios e informações previdenciárias
DVCEA	Divisão de controle de estagiários e aprendizes
DVINQ	Divisão de ingresso ao quadro de funcionários
DVEFC	Divisão de controle de evolução funcional na carreira
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GEFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência

Social

IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
PMFI	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu
PGM	Procuradoria Geral do Município
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SFP	Supervisão da folha de pagamento
SMAD	Secretaria Municipal de Administração
SRT	Supervisão de relação de trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 OS PROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.3 GESTÃO DE PESSOAS DO SETOR PÚBLICO.....	21
2.4 GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO.....	23
2.5 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	29
4.1 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS.....	40
4.2 PROCESSO DE ALOCAR PESSOAS.....	43
4.3 PROCESSO DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAS.....	45
4.4 PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS.....	48
4.5 PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DE PESSOAS.....	50
4.6 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES	61
APÊNDICE A.....	61
APÊNDICE B.....	62
APÊNDICE C.....	63

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto das organizações aponta o capital humano como um dos recursos mais importantes para a produção de valor de uma instituição. A partir disso é possível declarar incontestável relevância da gestão de pessoas incorporada em uma estrutura organizacional, sendo esta a área responsável pela administração do capital humano.

A área de gestão de pessoas no setor público segundo Bergue (2010) é constituída por 5 processos, sendo eles: 1. Processo de agregar pessoas; 2. Processo de alocação de pessoas; 3. Processo de remuneração de pessoas; 4. Processo de transformações de pessoas; 5. Processo de acompanhamento de pessoas.

Bergue (2010) afirma que apesar destes processos serem voltados para a gestão de pessoas nas empresas, o modelo pode ser adaptado e relacionado à gestão de pessoas no setor público.

Por isso, a pesquisa aborda o processo de gestão de pessoas no setor público, por meio da análise desses processos na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e apresenta a seguinte questão: Como ocorre o processo de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu? Esta questão foi definida a partir do propósito de estudar e conhecer como ocorre a gestão de pessoas em um órgão público.

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de gestão de pessoas na prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Para atingir o objetivo geral foram definidos três objetivos específicos, sendo eles: [1] Identificar os processos de gestão de pessoas aplicados na prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu; [2] Analisar as etapas dos processos identificados nas entrevistas; [3] Propor melhorias para os processos analisados.

A pesquisa mostra-se relevante ao identificar os processos existentes e analisar suas etapas, fornecendo informações valiosas sobre a eficiência e eficácia da gestão de pessoas na prefeitura. Isso permitirá que a administração compreenda melhor como os recursos humanos estão sendo gerenciados, identifique pontos fortes e áreas de oportunidade, e tome decisões embasadas para aprimorar os processos existentes. Ao propor melhorias concretas com base nos resultados da

pesquisa, a prefeitura poderá implementar mudanças efetivas que otimizem a gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, valorizando os servidores e, em última instância, aprimorando a qualidade dos serviços públicos oferecidos à comunidade de Foz do Iguaçu.

Para o curso de Administração Pública e Políticas Públicas a realização desse estudo de caso específico, fornece aos estudantes e pesquisadores a oportunidade de compreender na prática como os princípios teóricos e conceitos da gestão de pessoas são aplicados em uma instituição do setor público. Isso permite uma conexão direta entre a teoria e a realidade vivenciada pelos gestores públicos.

Além disso, a pesquisa oferece uma oportunidade de aprendizado significativo ao analisar os processos existentes, identificar pontos fortes e desafios, e propor melhorias concretas. Dessa forma, os estudantes do curso de Administração Pública e Políticas Públicas têm a chance de desenvolver habilidades analíticas e de resolução de problemas, aplicando seu conhecimento acadêmico em um contexto real. Essa experiência contribui para a formação de profissionais mais preparados e capacitados para enfrentar os desafios da gestão pública e promover mudanças positivas na administração das organizações governamentais.

O estudo está dividido em cinco capítulos: o capítulo um consiste na introdução, abrangendo a contextualização, apresentação do tema, os objetivos e a justificativa; o capítulo dois refere-se à revisão de literatura, embasando conceitos fundamentais de gestão de pessoas; Processos da área de gestão de pessoas; Gestão de pessoas no setor público; Gestão por processos no setor público; e Geração de valor público. O capítulo três descreve os procedimentos metodológicos; o capítulo quatro refere-se à análise e discussão dos dados; e o capítulo cinco, apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, é uma área relativamente nova nas organizações. Durante grande parte da história das empresas, as pessoas eram vistas apenas como recursos a serem gerenciados, sem levar em conta suas necessidades ou expectativas.

No ano de 1927 foi realizado em Chicago pelo psicólogo americano Elton Mayo a experiência de Hawthorne, que deu início a Teoria das Relações Humanas na qual foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos nos resultados. A partir desse estudo passou a ser reconhecida a importância das relações humanas para o aumento da produtividade nas organizações.

Com o passar do tempo, no entanto, as empresas começaram a perceber a importância de uma abordagem mais estratégica para a gestão de pessoas. Na década de 1940, surgiram as primeiras teorias sobre a motivação dos funcionários e a importância do clima organizacional. Destaca-se a Teoria do Comportamento Organizacional, que se concentra no comportamento humano dentro das organizações e na forma como ele afeta a produtividade e a eficácia organizacional.

Nas décadas seguintes, novas teorias e práticas foram desenvolvidas para ajudar as empresas a gerenciar seus funcionários de forma mais eficaz. As formas de gerir as pessoas, portanto foram evoluindo progressivamente e a denominação da terminologia da área responsável por essa gestão foi sendo alterada. Atualmente é denominada de gestão de pessoas ou gestão com pessoas dependendo do estilo de gestão.

Os autores Soviensk e Stigar definem a gestão de pessoas como:

Pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSK; STIGAR, 2008, p. 54).

Em outros termos, a gestão de pessoas corresponde à ação de administrar o capital humano de uma instituição, utilizando métodos e procedimentos aspirando harmonizar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização, por meio

do desenvolvimento e valorização de cada membro do quadro de pessoal promovendo a satisfação e a melhora do desempenho.

Para Ávila (2018) a gestão de pessoas apresenta cinco pilares substanciais representados na figura 1:

Figura 1 - Os 5 pilares da gestão de pessoas



Figura 1 - Os 5 pilares da gestão de pessoas
Fonte: ÁVILA (2018)

Os cinco pilares da gestão de pessoas apresentados na Figura 1 são fundamentais para o sucesso da gestão de pessoas em qualquer organização.

A motivação é um dos pilares mais importantes, pois colaboradores desmotivados podem ter baixo desempenho e até mesmo impactar negativamente o ambiente de trabalho. É essencial que a gestão de pessoas utilize estratégias para manter a equipe estimulada e engajada. O processo de comunicação é outro pilar crucial para o sucesso da gestão de pessoas, pois uma comunicação eficiente garante que as informações sejam transmitidas de forma clara e objetiva.

O trabalho em equipe é uma das formas mais eficazes de alcançar resultados positivos, e a gestão de pessoas deve incentivar e promover um ambiente colaborativo e inclusivo. O conhecimento e a competência são importantes para que os colaboradores possam desempenhar suas funções com excelência, e a gestão de pessoas deve ser responsável por identificar as lacunas de conhecimento e promover ações de desenvolvimento para preenchê-las.

Por fim, o treinamento é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria contínua da organização. A gestão de pessoas deve planejar e implementar programas de treinamento que atendam às necessidades da organização e dos colaboradores, e que sejam capazes de impulsionar o crescimento e a inovação.

Para Ávila (2018) a gestão de pessoas vai além do esforço em deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, refere-se à constituição de procedimentos que envolvem toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização de quem faz parte dela.

Motivação	Um colaborador desmotivado entrega muito menos do que pode.
Processo de comunicação	A comunicação é fundamental para uma boa Gestão de Pessoas, independente de hierarquias, todos podem transmitir conhecimento no ambiente de trabalho. Neste sentido, políticas e ferramentas de comunicação interna são fundamentais para manter os colaboradores informados sobre a empresa e integrar todos os setores corporativos.
Trabalho em equipe	A organização é um corpo único com um objetivo comum para todos, portanto, não faz sentido se todos os setores ou equipes não tiverem conexão uns com os outros.
Conhecimento e competência	O profissional deve mostrar conhecimento e ter competência para executar seu trabalho.
Treinamento e desenvolvimento	A organização incentiva a busca de conhecimento para que o profissional possa aplicar tudo no trabalho de forma eficiente.

Quadro 1 - Os 5 pilares da gestão de pessoas

Fonte: Baseado em ÁVILA (2018)

Por sua vez, Bergue (2019, p. 11) aborda três aspectos fundamentais a respeito da gestão de pessoas: a) a gestão de pessoas não é uma área, mas sim

uma função; b) gestão em geral é, essencialmente, gestão de pessoas; c) é fundamental à gestão de pessoas a competência analítica, ou seja, a capacidade de compreender o fenômeno em seu contexto e sua complexidade.

Bergue (2019) ressalta que é importante entender que a gestão de pessoas não é uma área isolada, mas sim uma função que permeia todas as áreas de uma organização. Isso significa que as pessoas envolvidas na gestão devem estar cientes da importância de gerenciar adequadamente as pessoas.

As pessoas são o recurso mais importante de uma organização e o sucesso da mesma depende em grande parte da capacidade de gerenciar e estimular sua equipe. Portanto, a gestão de pessoas deve ser vista como uma das principais funções da gestão como um todo.

Por fim, Bergue destaca a importância da competência analítica na gestão de pessoas. É fundamental que os gestores tenham a capacidade de compreender a complexidade da gestão de pessoas e compreender o contexto em que estão inseridos. Isso inclui entender as necessidades e expectativas dos funcionários, identificar possíveis conflitos e encontrar soluções eficazes para melhorar o desempenho da equipe.

Portanto, a gestão de pessoas torna-se um compromisso de todos na organização, não cabendo somente aos líderes, de modo que cada agente deve agir em busca do melhor resultado do trabalho.

Conforme apresentado anteriormente, a gestão de pessoas que existe hoje passou por processos de transformação, atingindo então o modelo atual que compreende as pessoas como o principal ativo organizacional.

No Brasil, autores como Pantoja, Camões e Bergue fazem referência a atos executivos que vêm norteando essas transformações, como por exemplo:

A reforma Trabalhista - Lei nº 13.467/2017: promoveu mudanças significativas na legislação trabalhista, tais como a flexibilização das formas de contratação e a regulamentação do teletrabalho; a Lei de Proteção de Dados Pessoais - Lei nº 13.709/2018: estabeleceu regras para o tratamento de dados pessoais, com o objetivo de garantir a privacidade e a segurança das informações dos indivíduos; Lei da Terceirização - Lei nº 13.429/2017: regulamentou a terceirização de serviços, permitindo contratação de trabalhadores terceirizados para desempenhar atividades-fim; o Programa de Gestão do Desempenho - Decreto

nº 9.991/2019: instituiu um modelo de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população; a Reforma da Previdência - Emenda Constitucional nº 103/2019: promoveu mudanças no sistema previdenciário brasileiro, com o objetivo de garantir a sustentabilidade das contas públicas e reduzir o déficit da previdência social.

É válido relacionar o motivo do desenvolvimento contínuo da área de gestão de pessoas com a necessidade de se ter funcionários cada vez mais qualificados, capacitados e motivados. Funcionários bem qualificados e capacitados são capazes de desempenhar suas funções de forma mais eficiente e eficaz, o que pode levar a um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho. Além disso, se estão motivados tendem a ser mais comprometidos e engajados com a organização.

2.2 OS PROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão por processos é constituída por várias concepções, porém, todas envolvem a mesma finalidade, contendo o enfoque na melhoria das atividades realizadas. Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades com ordem definida e sequencialmente integradas com um objetivo produtivo específico, como resultado final a geração de produtos e/ou serviços e/ou informações (BARBARÁ, 2006, p. 37).

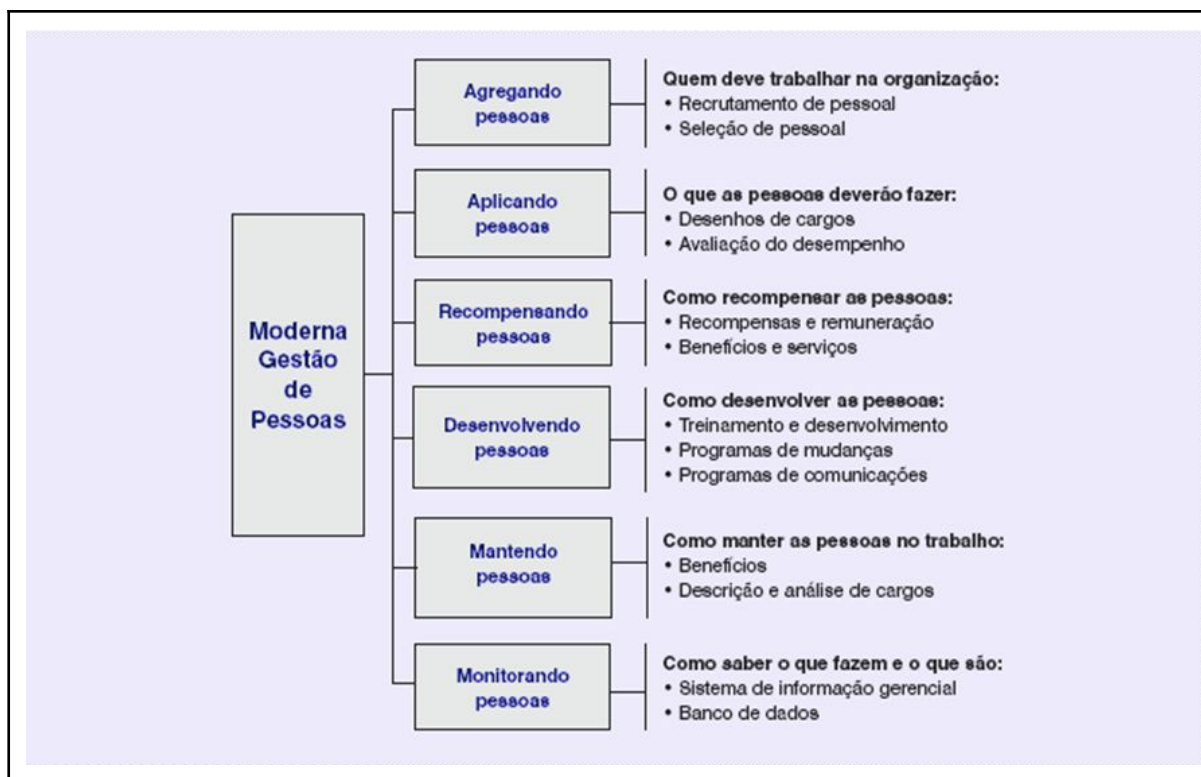
Baseado nas políticas necessárias para que se possa administrar o trabalho das pessoas, Chiavenato (2010, p.15) resume a gestão de pessoas em seis processos básicos, sendo eles:

1. Processo de agregar pessoas: envolve a inclusão de novas pessoas na organização, nela encontram-se atividades de recrutamento e seleção de pessoas;
2. Processo de aplicar pessoas: baseia-se nas atividades com o objetivo de descrever as atividades que as pessoas realizarão, orientando e fazendo um acompanhamento de seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
3. Processo de recompensar pessoas: os processos utilizados para o incentivo das pessoas, buscando satisfazer as necessidades individuais mais

elevadas, incluindo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

4. Processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e desenvolver o conhecimento técnico, também o desenvolvimento das pessoas, envolve o treinamento e desenvolvimento, a gestão do conhecimento e gestão de competências, programa de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação;
5. Processo de manter pessoas: são os processos que tem como objetivo de oferecer às pessoas condições que satisfaçam as necessidades das mesmas incluem a administração da cultura organizacional, clima, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
6. Processo de monitorar pessoas: são processos que possuem o objetivo de acompanhar e controlar as atividades das pessoas, verificando os resultados das mesmas, incluindo banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Figura 2 Os principais processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 19)

Fundamentado no estudo realizado pelo autor compreende-se a relevância da gestão por processos em uma organização. A busca pela qualidade nos processos contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho harmônico e organizado.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público refere-se à administração dos recursos humanos em organizações governamentais, incluindo órgãos do governo federal, estadual e municipal, bem como agências reguladoras, empresas públicas e autarquias, envolvendo várias atividades, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, gestão de carreira e gestão da saúde e segurança ocupacional.

Bergue (2012) conceitua gestão de pessoas no setor público:

A gestão de pessoas no setor público pode ser entendida como um conjunto de políticas, práticas e atividades que visam gerir as pessoas que trabalham em organizações públicas de forma a otimizar sua contribuição para a efetividade institucional e para o bem-estar dos cidadãos (BERGUE, 2012, p. 32).

A gestão de pessoas no setor público é importante porque os funcionários públicos são responsáveis por fornecer serviços essenciais à população, incluindo saúde, educação, segurança pública e serviços públicos em geral. Uma gestão de pessoas eficiente pode ajudar a melhorar a qualidade desses serviços, aumentar a produtividade dos funcionários e, por sua vez, a eficiência e efetividade do setor público como um todo.

Para aperfeiçoar o ambiente de trabalho e propiciar mais qualidade nos serviços oferecidos aos usuários/beneficiários é relevante entender e diagnosticar o nível de satisfação, expectativas, motivações e necessidades dos servidores com relação ao ambiente organizacional. (HEINZMANN; ISIDOR, 2021, p. 48)

O setor público possui um papel fundamental na sociedade, e a gestão adequada de seus recursos humanos é essencial para que as organizações públicas possam cumprir suas missões de maneira eficiente e efetiva.

Ao destacar a importância de políticas, práticas e atividades que visem gerir as pessoas de forma a otimizar sua contribuição para a efetividade institucional e

para o bem-estar dos cidadãos, o autor enfatiza a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para a gestão de pessoas no setor público. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão do clima organizacional, entre outras medidas.

A gestão de pessoas no setor público, assim como em outros setores, passou por diversas mudanças ao longo do tempo. De fato, em um passado não tão distante, era comum que a gestão de pessoas no setor público fosse caracterizada por processos burocráticos, com pouca flexibilidade e inovação.

Conforme Bergue (2020, p. 98)

O tratamento do tema gestão de pessoas nas organizações públicas tem convencionalmente assumido um formato departamental - o setor de pessoal, o departamento de recursos humanos, a coordenação de gestão de pessoas (BERGUE, 2020, p. 98)

Além disso, a cultura organizacional no setor público era frequentemente marcada por uma mentalidade de conformidade e resistência à mudança. Porém, a esfera pública também carece do desenvolvimento da gestão de pessoas para proporcionar uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

Essa visão funcional da gestão de pessoas não condiz com as necessidades emergentes desse campo da gestão no contexto das organizações públicas contemporâneas que se veem com demandas crescentes em complexidade, quantidade e qualidade. Essa diferenciação nas demandas por serviços públicos, nas esferas federal, estadual e municipal, passa a exigir atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e mobilização de competências. (BERGUE, 2020, p. 98)

Portanto, é evidente a necessidade de um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público para a construção de competências, tornando-os capacitados e preparados para desempenhar suas atividades:

A gestão de pessoas nas organizações do setor público não é atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos. Também não se restringe aos gestores, mas a cada membro da equipe (BERGUE, 2020, p. 98).

Além disso, é importante investir na capacitação e no envolvimento dos servidores visando o crescimento profissional dos mesmos.

2.4 GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

A geração de valor público é um conceito que se refere às atividades e políticas que os governos e outras entidades públicas implementam para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e da sociedade em geral. Baseia-se na ideia de que os recursos públicos devem ser utilizados de forma eficiente e eficaz para gerar resultados positivos para a população, como o aumento da segurança, o acesso a serviços de saúde de qualidade, a promoção da educação e o desenvolvimento econômico.

O Decreto 9.203/2017 de 22 de Novembro de 2017 define valor público como sendo:

Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (DECRETO 9.203/2017).

Portanto, para gerar valor público é preciso que a organização pública atue de forma eficiente, eficaz e efetiva, utilizando os recursos disponíveis de forma responsável e transparente. Ou seja, a geração de valor público ocorre quando as organizações públicas apresentam resultados que beneficiem a sociedade como um todo, desenvolvendo transformações em aspectos sociais. Os produtos gerados pela administração pública referem-se a bens e serviços públicos, que de acordo com Bergue (2010, p. 18) utilizam de insumos classificados como: recursos materiais e recursos humanos.

Pode-se incluir na categoria de recursos materiais os recursos financeiros, as máquinas, os equipamentos, as edificações e instalações em geral, etc. De outra parte, os recursos humanos, dos quais se utiliza a administração pública para atingir seus propósitos institucionais, são os que se pode denominar de agentes públicos (BERGUE, 2010, p.18).

A gestão de pessoas é uma peça fundamental na geração de valor público, pois é por meio dos servidores públicos que as políticas e serviços públicos são implementados. Uma gestão de pessoas eficiente é capaz de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, contribuindo para o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade.

Segundo Bergue (2020, p. 234) “as pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação. Esse processo se materializa no trabalho.” Nesse

sentido, Bergue(2020) destaca a importância de se investir em educação e capacitação, para que as pessoas possam adquirir conhecimentos relevantes e transformá-los em ações efetivas, gerando valor não apenas para si próprias, mas para toda a sociedade.

2.5 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O conceito de processos na gestão das organizações públicas segundo Bergue (2010, p. 259) se trata de um agrupamento de atividades que absorvem insumos de produção e os transformam adicionando valor, alcançando um resultado na forma bem ou serviço desejado pelo usuário. Para Bergue (2010) a perspectiva dos processos apresenta três elementos gerais que direcionam os atos de gestão:

1. Adoção do ponto de vista do usuário (final ou intermediário) dos serviços públicos.	Segundo essa diretriz, a gestão por processos prioriza o interesse público, ou seja, os processos devem ser aperfeiçoados sempre que as demandas sociais sofrem alterações.
2. Processos como meio para a organização fazer o necessário para produzir valor para o usuário-cidadão (contribuinte).	Nessa perspectiva é destacado que os processos são a forma de organização do trabalho necessária para operar transformações qualitativas e quantitativas na realidade, sendo essas transformações que legitimam a atuação do poder público, justificando sua existência mediante agregação de valor que promove a produção de bens e serviços públicos.
3. A satisfação do usuário como produto do processo (da ação do Poder Público) assume posição preponderante como parâmetro de avaliação de desempenho organizacional.	Nesse caso os usuários não são apenas os cidadãos, mas também os usuários internos, como departamentos, seções, e secretarias. Nesse caso os resultados dos processos e da atuação das pessoas não deve ser medida unicamente a partir do desempenho final, ou das atividades que compõem, mas pelo nível de intensidade da satisfação percebida pelo usuário em relação à utilização do produto gerado (bem ou serviço).

Quadro 02 Elementos gerais que direcionam os processos de gestão

Fonte: Baseado em Bergue (2010. P. 259)

A área de gestão de pessoas do setor público adota cinco dos seis processos do modelo tradicional de gestão de pessoas em empresas privadas, porém, ajustados à gestão de pessoas no setor público:

Processo de agregar pessoas	O processo envolve os esforços da administração orientados para prover o aparelho administrativo das pessoas necessárias. O processo inicia com a identificação de necessidades já na fase de planejamento (por ocasião, no mínimo, da elaboração da lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO - art. 169, da constituição da República), recrutamento, seleção e procedimentos de admissão (verificação das condições para investidura, nomeação e posse).
Processo de alocar pessoas	O processo inicia-se de fato, na entrada do servidor em exercício (fase do processo admissional subsequente à posse), alcançando as ações destinadas ao treinamento inicial e à adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho.
Processo de remunerar pessoas	Esse processo envolve a contraprestação pelos serviços prestados. Desde a definição de políticas de remuneração (vencimento, indenizações, gratificações, adicionais e auxílios), até a fixação de mecanismos de aferição de desempenho e resultados para fins de liquidação da despesa (registros de frequência, produtividade, etc.).
Processo de transformar pessoas	O processo engloba o treinamento especializado e o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de um processo complexo que envolve desde o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Processo de acompanhar pessoas	O acompanhamento do desempenho das pessoas é alcançado a partir de um processo complexo que envolve a definição de parâmetros referenciais e metas de desempenho globais, setoriais e individuais.

Quadro 03 - Os processos da área de gestão de pessoas no setor público.

Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 253)

Os processos de gestão de pessoas no setor público, conforme apresentados por Bergue, são fundamentais para garantir que as organizações públicas sejam capazes de cumprir suas missões e objetivos com eficiência e eficácia.

O processo de agregar pessoas se inicia com a identificação das necessidades de pessoal, que deve ser realizado já na fase de planejamento e se estende até a conclusão dos procedimentos de admissão. É importante que os

processos de seleção sejam justos e transparentes, garantindo a contratação dos profissionais mais qualificados para atender às necessidades da organização.

O processo de alocação de pessoas se inicia após a posse do servidor e envolve ações destinadas ao treinamento inicial e adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho. É fundamental que os servidores recebam treinamento adequado para realizar suas funções de forma eficiente.

O processo de remuneração de pessoas envolve a definição de políticas de remuneração e mecanismos de aferição de desempenho e resultados. É importante que as políticas de remuneração sejam justas e transparentes, garantindo a motivação dos servidores e o cumprimento das metas organizacionais.

O processo de transformação de pessoas envolve o treinamento especializado e o desenvolvimento das pessoas. É importante que as organizações públicas invistam em programas de treinamento e desenvolvimento para garantir que os servidores estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios da gestão pública.

Por fim, o processo de acompanhamento de pessoas é fundamental para garantir que os servidores estejam desempenhando suas funções. É importante que sejam definidos parâmetros e metas de desempenho globais, setoriais e individuais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos consistem no modelo de pesquisa, métodos e técnicas utilizados para atingir o objetivo proposto. De acordo com Gil (2002, p. 17), “a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”, ou seja, para chegar à solução de um problema é fundamental que seja realizada uma pesquisa específica.

No presente estudo, a pesquisa se classifica como descritiva, que, segundo Gil (2002), é um tipo de pesquisa que tem como objetivo definir os aspectos característicos do fenômeno estudado.

Para alcançar o objetivo do estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas com servidores públicos que atuam na área de gestão de pessoas.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, devido à natureza do estudo de caso realizado na área de gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Atualmente, o quadro de pessoal da Prefeitura Municipal da cidade é composto por cerca de 6 mil colaboradores, considerando todos os órgãos ativos na região. Esse número inclui diversos tipos de profissionais, como servidores efetivos, estagiários, cargos comissionados e contratados por PSS (Processo Seletivo Simplificado).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com todos os 9 (nove) servidores públicos que atuam no setor de Recursos Humanos. Dentre esses servidores, dois deles possuem ensino superior completo, enquanto os outros sete são pós-graduados.

Os servidores entrevistados possuem perfis variados em relação ao tempo de serviço e atuação no setor de Recursos Humanos. Como medida de preservação da identidade dos participantes da pesquisa, os servidores entrevistados foram listados de 1 a 9. Apresenta-se o quadro com tempo de serviço público e tempo de atuação no setor de Recursos Humanos.

TEMPO DE ATUAÇÃO:	SERVIDOR PÚBLICO	SETOR DE RH
SERVIDOR 1	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses
SERVIDOR 2	4 anos	4 anos
SERVIDOR 3	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses
SERVIDOR 4	36 anos	32 anos
SERVIDOR 5	30 anos	14 anos
SERVIDOR 6	30 anos	15 anos
SERVIDOR 7	7 meses	7 meses
SERVIDOR 8	1 anos e 5 meses	1 anos e 5 meses
SERVIDOR 9	30 anos	15 anos

Quadro 04 - Perfil dos servidores entrevistados em relação ao tempo de serviço e atuação no setor de Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas ocorreram nos meses de Abril e Maio de 2023 e foram conduzidas de forma individual e presencial utilizando uma abordagem qualitativa, com perguntas abertas (Roteiros mencionados nos Apêndices A, B e C), para permitir que os entrevistados expressassem suas opiniões e experiências de forma espontânea. Todos os 9 (nove) servidores públicos que atuam no setor de Recursos Humanos responderam aos 3 roteiros de entrevista, garantindo uma maior abrangência de perspectivas.

As entrevistas foram realizadas entre 30 e 45 minutos de gravação com cada servidor, totalizando aproximadamente em 4 horas de duração. Posteriormente foram transcritas, resultando em um total de 47 laudas. Essa transcrição permitiu uma análise mais detalhada dos dados. A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de conteúdo, identificando os temas recorrentes e os principais aspectos abordados nas respostas dos entrevistados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foz do Iguaçu é um município localizado no estado do Paraná, Brasil. De acordo com estimativas do IBGE de 2018, a cidade tem uma população de 258.823 habitantes e uma área territorial de 617,701 km², com 61,200 km² em perímetro urbano.

A cidade é famosa por suas atrações turísticas, incluindo as Cataratas do Iguaçu, que foram uma das vencedoras do concurso que escolheu as 7 Maravilhas da Natureza, e a Usina Hidrelétrica de Itaipu, que é a segunda maior do mundo em tamanho e a primeira em geração de energia. Em 1996, a Usina Hidrelétrica de Itaipu também foi considerada uma das 7 Maravilhas do Mundo Moderno pela Sociedade Americana de Engenheiros Civis.

De acordo com um artigo publicado pela revista Exame em março de 2014, Foz do Iguaçu é o terceiro destino mais popular entre turistas estrangeiros no Brasil e o primeiro na região sul do país. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Foz do Iguaçu é de 0,751.

A cidade faz fronteira com o Paraguai e a Argentina, e juntamente com as cidades de Ciudad del Este e Puerto Iguazú, forma uma área urbana com mais de 700 mil habitantes. O nome "Iguaçu" vem do idioma indígena, podendo ser dividido em "Y" (água) e "guazú" (grande), que juntos formam o nome atual.

A Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI) é o órgão responsável pela administração do município. Sua sede está localizada no estado do Paraná, Brasil, no centro da cidade, na praça Getúlio Vargas, nº 280. O órgão é chefiado pelo Prefeito Municipal, o atual prefeito é Francisco Lacerda Brasileiro (mais conhecido como Chico Brasileiro) eleito em 2020.

Entre as atribuições da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu estão a elaboração e execução do orçamento municipal, a gestão das políticas públicas em áreas como saúde, educação, transporte, meio ambiente, cultura e lazer, além de serviços como a limpeza urbana, iluminação pública e manutenção das vias e logradouros públicos. Para a realização de suas atividades, a Prefeitura conta com diversas secretarias e órgãos municipais, que atuam de forma integrada para garantir o bem-estar e o desenvolvimento sustentável da cidade e de seus habitantes.

Na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu a gestão de pessoas é responsável por garantir que a organização tenha uma equipe qualificada, estimulada e engajada, capaz de desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz.

Para compreender melhor a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, é importante conhecer a estrutura organizacional da organização.

Com base na Lei 4638 de 23 de julho de 2018, a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu é composta pelos seguintes órgãos:

1. Gabinete do Prefeito: responsável por prestar assistência e assessoramento ao Prefeito no trato de questões administrativas, providências e iniciativas do seu expediente pessoal, bem como nas relações públicas e contatos internacionais, além de outras funções compatíveis com a posição hierárquica do Gabinete.

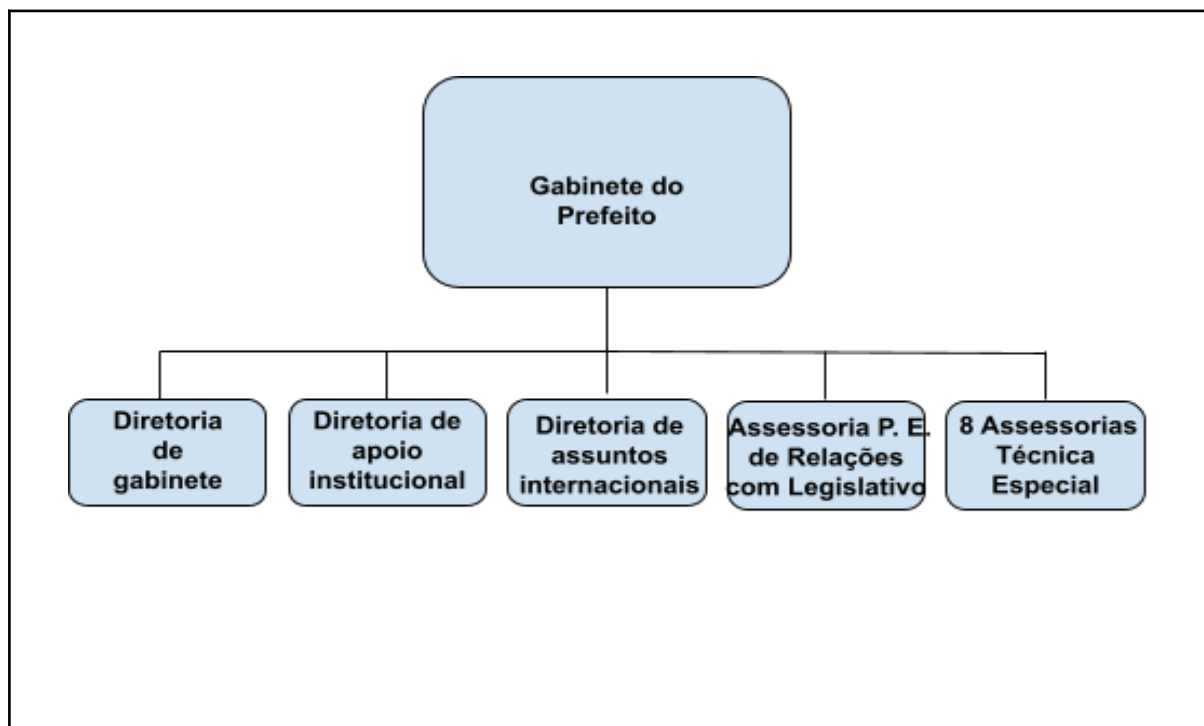


Figura 3 - Gabinete do Prefeito

Fonte: Baseado na Lei Municipal 4638/2018

O Gabinete do Prefeito segundo a Lei Municipal 4638/18 é composto pela Diretoria de Gabinete, responsável por coordenar as atividades do Gabinete e prestar apoio ao Prefeito em suas atribuições; Diretoria de apoio institucional, responsável por realizar estudos, projetos e ações voltadas para a melhoria da gestão pública e da administração municipal; Diretoria de assuntos internacionais, responsável por coordenar e promover ações e projetos que visem a integração

internacional do município, estreitando laços com outros países e incentivando o intercâmbio de conhecimento e tecnologia.

Ainda fazem parte a Assessoria Política Especial de Relações com o Legislativo, responsável por atuar como intermediadora entre o Executivo e o Legislativo, estabelecendo pontes de diálogo e trabalhando para construir consensos em torno de temas relevantes para o desenvolvimento do município; As 8 (oito) Assessorias Técnicas Especiais, por fim, são responsáveis por prestar assessoria técnica especializada ao Prefeito em áreas específicas. As unidades de serviços citadas são diretamente subordinadas ao Prefeito Municipal.

2. Gabinete do Vice-Prefeito: Tem como atribuições auxiliar o Prefeito em diversas questões políticas, administrativas e sociais, representá-lo em solenidades e missões oficiais, além de substituí-lo em caso de afastamento temporário ou sucedê-lo em caso de vacância do cargo, de acordo com a Lei Orgânica Municipal.

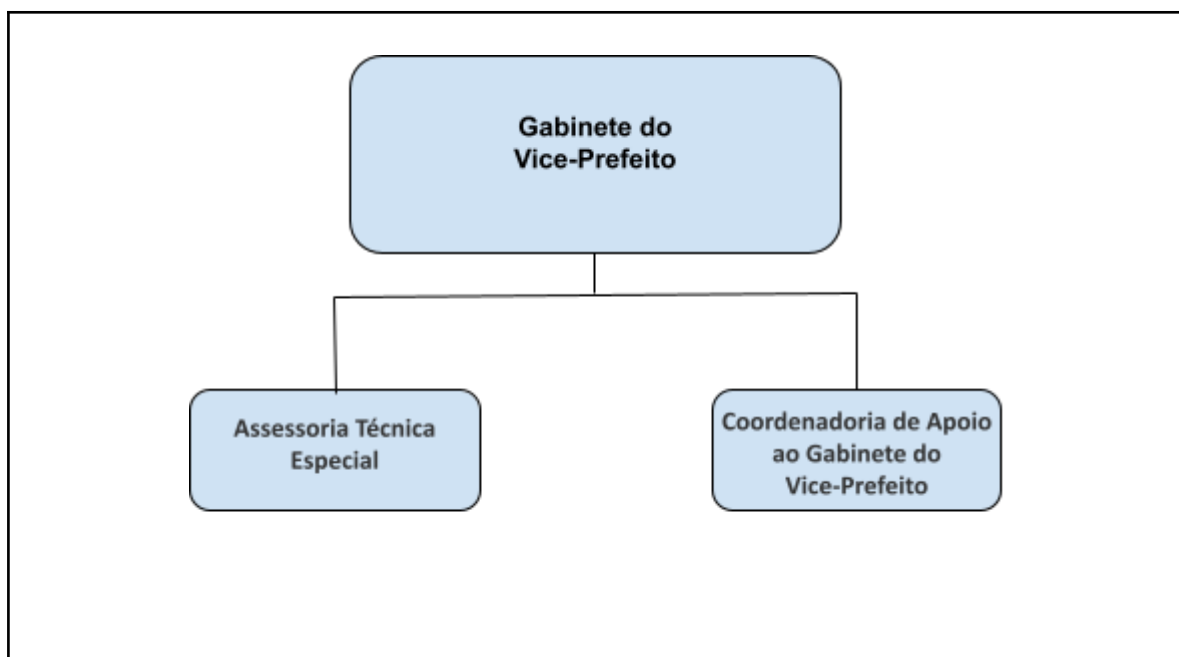


Figura 4 - Gabinete do Vice-Prefeito

Fonte: Baseado na Lei Municipal 4638/2018

O Gabinete do Vice-Prefeito segundo a Lei Municipal 4638/18 é composto por 1 (uma) Assessoria Técnica Especial, responsável por fornecer suporte técnico ao Vice-Prefeito na tomada de decisões e na elaboração de políticas públicas; e Coordenadoria de Apoio ao Gabinete do Vice-Prefeito, responsável por prestar

assistência administrativa ao Vice-Prefeito e garantir o bom funcionamento do Gabinete.

3. Secretaria Municipal da Transparência e Governança: responsável por definir estratégias e políticas organizacionais, monitorar a eficiência dos serviços públicos, coordenar a comunicação social, desenvolver ações de interação social e promover o alinhamento das ações de governo. Além disso, a secretaria coordena a Ouvidoria Geral do Município, estabelece mecanismos de integração entre os órgãos colegiados e fornece assessoramento ao Prefeito Municipal.

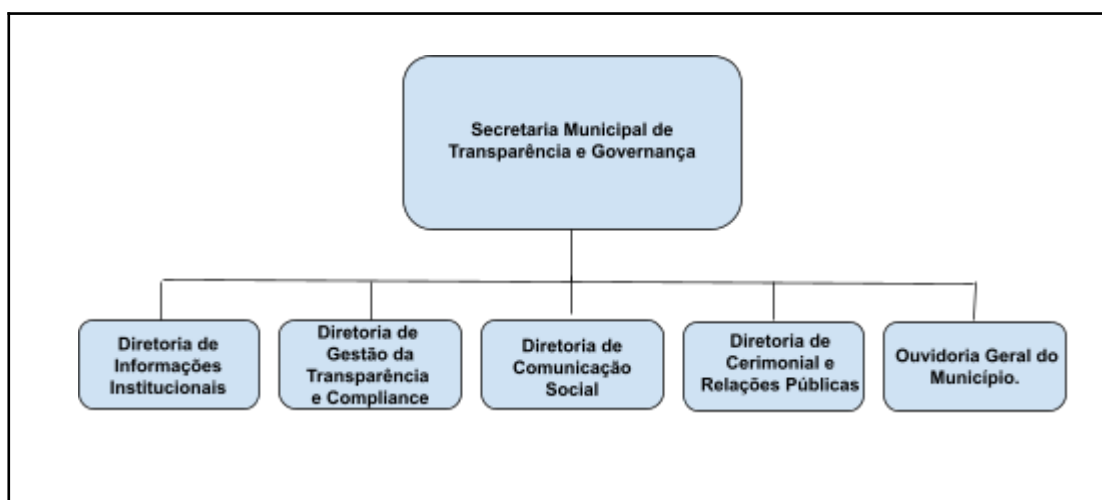


Figura 5 - Secretaria Municipal da Transparência e Governança
Fonte: Baseado na Lei Municipal 4638/2018

A Secretaria Municipal de Transparência e Governança é composta por cinco unidades de serviços, que se encontram diretamente subordinadas ao Secretário Municipal. Essas unidades são: Diretoria de Informações Institucionais, responsável por fornecer informações institucionais sobre a Prefeitura Municipal, assim como sobre as ações e serviços públicos prestados à população; Diretoria de Gestão da Transparência e *Compliance*, responsável por planejar, coordenar e monitorar a aplicação das políticas de transparência e *compliance* na gestão pública, visando garantir a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a eficiência e a transparência no uso dos recursos públicos.

Segue com a Diretoria de Comunicação Social, responsável pela elaboração e execução de estratégias de comunicação social da Prefeitura Municipal, visando à divulgação das ações e serviços públicos prestados à população; Diretoria de

Cerimonial e Relações Públicas, responsável pela organização e execução de cerimônias e eventos oficiais do município, assim como pela promoção e manutenção de relações públicas entre a Prefeitura Municipal e as demais instituições e entidades públicas e privadas; e Ouvidoria Geral do Município, responsável por receber e encaminhar sugestões, reclamações, denúncias, elogios e pedidos de informação dos cidadãos em relação aos serviços públicos prestados pela Prefeitura Municipal, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados e a transparência na gestão pública.

4. Procuradoria Geral do Município: é responsável por defender judicial e extrajudicialmente os interesses do Município, emitir pareceres jurídicos, analisar contratos e atos oficiais, cobrar dívida ativa, proteger o patrimônio do Município, julgar processos disciplinares de servidores, promover a defesa do consumidor, assessorar o Prefeito em diversas questões e fornecer dados e informações para subsidiar o processo decisório.

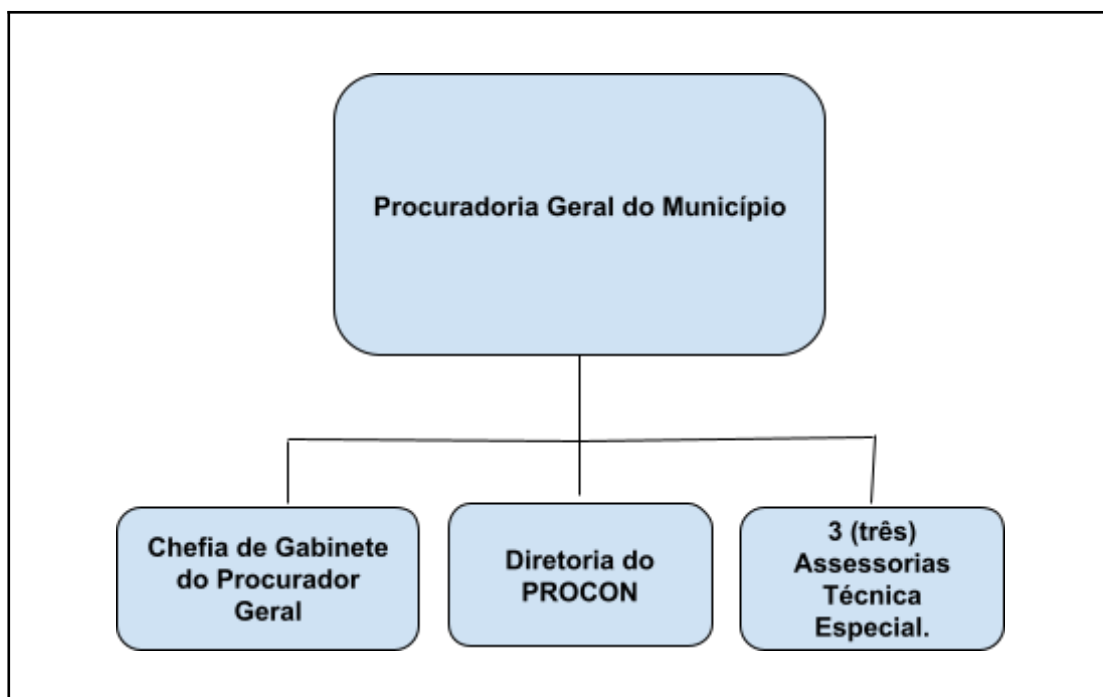


Figura 6 - Procuradoria Geral do Município
Fonte: Baseado na Lei Municipal 4638/2018

A Procuradoria Geral do Município (PGM) é composta por várias unidades de serviços que estão diretamente subordinadas ao Procurador Geral. Essas unidades incluem a Chefia de Gabinete do Procurador Geral, a Diretoria do PROCON e três

Assessorias Técnicas Especiais (que fornecem apoio técnico e jurídico aos órgãos e entidades da administração pública municipal e assessoram o Procurador Geral).

5. Secretarias Municipais de Natureza Instrumental ou Órgão-Meio

- Secretaria Municipal de Administração: é responsável por atividades relacionadas ao funcionamento da estrutura da Prefeitura, incluindo gestão de documentos, administração patrimonial, gestão de recursos humanos, modernização administrativa e coordenação de planos e projetos;

- Secretaria Municipal de Fazenda: responsável por lidar com assuntos de política financeira e tributária do município, gerenciar a coleta de impostos e atividades de auditoria, supervisionar a legislação fiscal e financeira, registrar contribuintes, gerenciar as finanças municipais e prestar assistência a outras unidades municipais em questões financeiras;

- Secretaria Municipal de Tecnologia da Informação: responsável por gerir recursos de tecnologia para suportar processos administrativos da Prefeitura, fornecendo ferramentas de *software*, telefonia e serviços de TI especializados.

6. Secretarias Municipais de Natureza Substantiva ou Programática

- Secretaria Municipal de Assistência Social: responsável pela implementação de políticas e programas de assistência social aos cidadãos em situação de vulnerabilidade;

- Secretaria Municipal de Educação: responsável pela gestão das atividades educacionais e escolares do município;

- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico: responsável pelo fomento e desenvolvimento econômico do município;

- Secretaria Municipal de Esporte e Lazer: responsável pela promoção e desenvolvimento de atividades esportivas e de lazer;

- Secretaria Municipal de Fazenda: responsável pela gestão financeira do município;

- Secretaria Municipal de Saúde: responsável pela gestão do sistema de saúde do município;

- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Comercial, Industrial e Agropecuário: responsável por desenvolver políticas e programas para fomentar o comércio, a indústria e a agricultura no município;

- Secretaria Municipal de Meio Ambiente: responsável pela gestão ambiental e pela preservação do meio ambiente; Secretaria Municipal de Obras: responsável pela gestão das atividades de infraestrutura do município;

- Secretaria Municipal de Turismo e Projetos Estratégicos: responsável pela elaboração e implementação de políticas públicas para o desenvolvimento do turismo na cidade, com o objetivo de atrair turistas e promover a geração de empregos e renda;

- Secretaria Municipal do Trabalho, Juventude e Capacitação: responsável pela formulação e execução de políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho, a juventude e a capacitação profissional no âmbito do município;

- Secretaria Municipal de Esporte e Lazer: responsável por promover e incentivar a prática de atividades físicas e esportivas na cidade, visando o bem-estar e qualidade de vida da população;

- Secretaria Municipal de Segurança Pública: responsável pela gestão das atividades de segurança pública do município.

7. Secretarias Municipais de Natureza Estratégica:

- Secretaria Municipal de Planejamento e Captação de Recursos: responsável pela elaboração e implementação do planejamento estratégico do município;

- Secretaria Municipal de Governo: responsável pela articulação política do governo municipal.

8. Entidades da Administração Indireta

Instituto de Transportes e Trânsito de Foz do Iguaçu - FOZTRANS; Instituto de Habitação de Foz do Iguaçu - FOZHABITA; Autarquia Especial Foz Previdência - FOZPREV; e Fundação Cultural de Foz do Iguaçu.

Conforme a estrutura administrativa municipal estabelecida pela lei 4638/18 apresentada acima, é visível que a estrutura administrativa do município é composta

por diversas áreas, cada uma responsável por uma parte específica do funcionamento da cidade. Dentre essas áreas, está a Diretoria de Gestão de Pessoas, sendo uma das unidades de serviço que compõem a Secretaria Municipal de Administração.

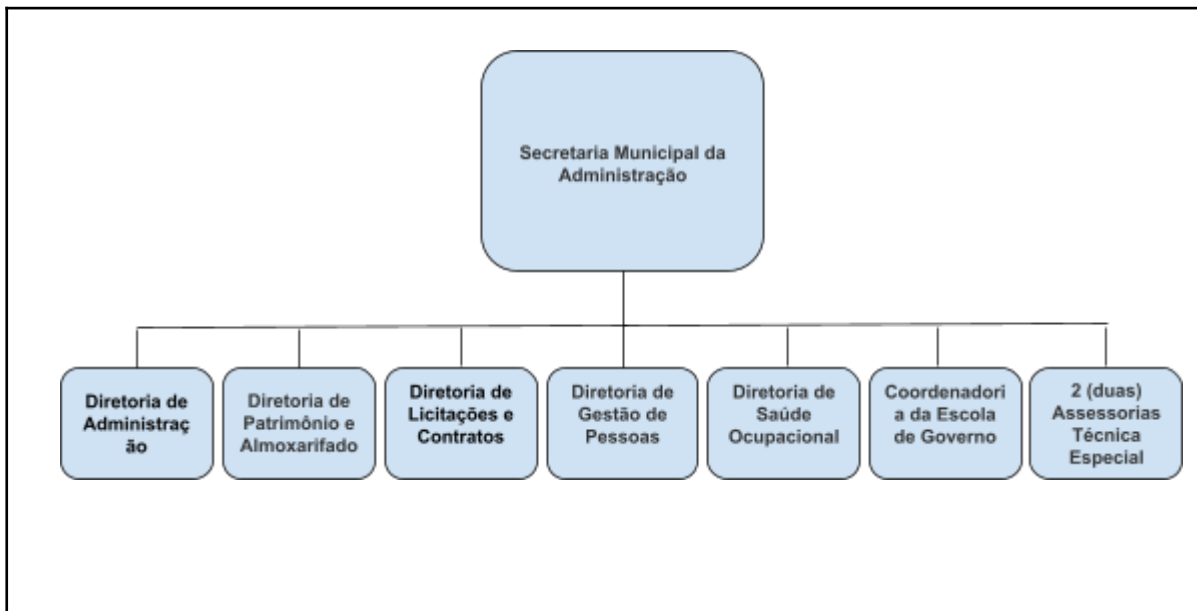


Figura 7 - Secretaria Municipal da Administração

Fonte: Baseado na Lei Municipal 4638/2018

A Diretoria de gestão de pessoas da prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu se trata de uma das unidades de serviço que compõem a Secretaria Municipal de Administração e que é responsável pela gestão dos recursos humanos da Prefeitura. Esta Diretoria tem como objetivos principais planejar, coordenar e executar políticas e programas de gestão de pessoas, visando aprimorar a efetividade, eficiência e eficácia do trabalho desempenhado pelos funcionários da Prefeitura. Além disso, ela é responsável por implementar estratégias para o desenvolvimento de carreira dos servidores, bem como por garantir que os processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios sejam realizados de forma justa e transparente.

A equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas é composta por servidores públicos que possuem formação superior e conhecimento adquirido ao longo dos anos de trabalho na área. Entre as atribuições desses profissionais, estão o desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório, a gestão de benefícios e remuneração, a gestão de folha de pagamento, entre outras.

Em termos de estrutura, a Diretoria de Gestão de Pessoas é organizada em setores e/ou divisões, cada uma com suas responsabilidades específicas, como: supervisão da folha de pagamento, divisão de benefícios e informações previdenciárias, divisão de processamento da folha de pagamento, supervisão das relações de trabalho, divisão de controle de estagiários e menores aprendizes, divisão de ingresso e movimentação do quadro de funcionários, divisão de controle de evolução funcional na carreira, e arquivo. Essa estrutura tem o objetivo de garantir que todas as áreas da gestão de pessoas sejam contempladas de forma eficiente e eficaz.

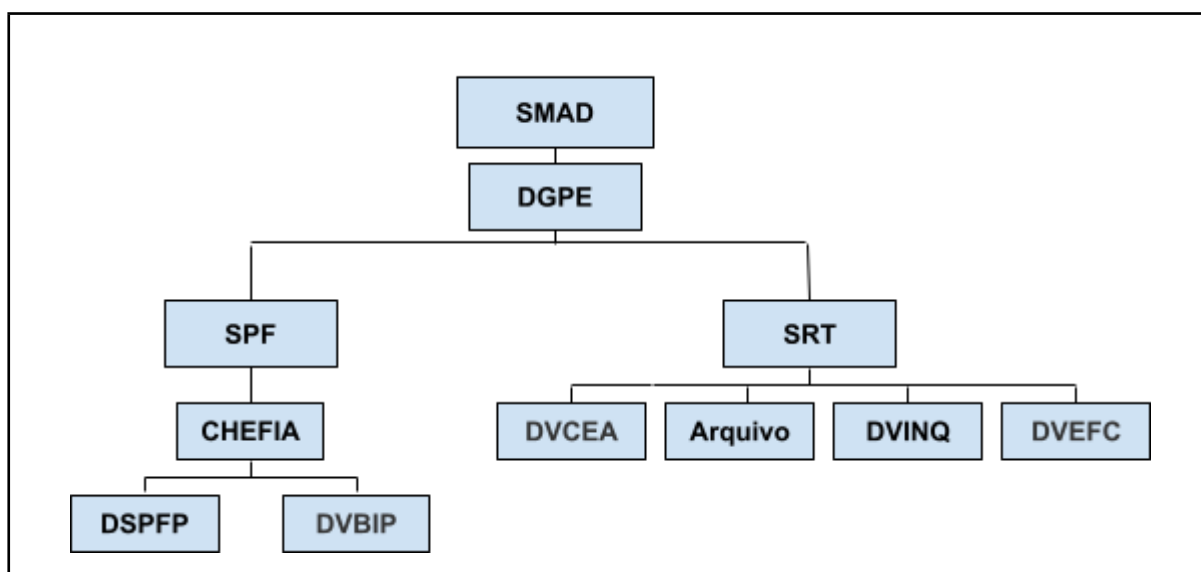


Figura 8 - Diretoria de Gestão de pessoas
Fonte: Baseado no Decreto Municipal 28.981/2021

A seguir, serão apresentados alguns recortes representativos das entrevistas, cada recorte será acompanhado do número denominado ao entrevistado.

Na seção do apêndice A, referente às questões 1 e 2, foram obtidas respostas objetivas que forneceram informações sobre os decretos responsáveis por estabelecer a estrutura da PMFI (Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu) e do setor de gestão de pessoas. Os dados obtidos por meio da leitura desses decretos foram mencionados na redação do trabalho, permitindo uma compreensão mais aprofundada do contexto e da legislação que fundamentam a organização e o funcionamento das áreas da PMFI.

A resposta à questão 3 do apêndice A, fornecida pelo servidor número 4, aborda um decreto específico que estabelece as atividades desempenhadas pelo setor de gestão de pessoas. O servidor declarou:

[...] existe uma estrutura organizacional pública por Decreto, [...] o decreto número 28.981 de 19 de Fevereiro de 2021, ele descreve as secretarias, diretorias e divisões e Setores, onde cada um desempenha as funções conforme a demanda diária.

A resposta do servidor número 4 indica que as principais atividades do setor de gestão de pessoas são estabelecidas por meio de um decreto específico, o Decreto número 28.981 de 19 de Fevereiro de 2021. Esse decreto descreve as atribuições do setor, fornecendo diretrizes e orientações sobre suas responsabilidades da seguinte forma:

- SRT (Supervisão de relações de trabalho): Substituir o titular da Diretoria na sua ausência; Supervisionar as atividades das divisões, garantindo o desempenho adequado das atividades; Coordenar e orientar a organização do arquivo de documentos funcionais; Formular orientações administrativas para uniformizar os procedimentos e atividades de pessoal; Promover, coordenar e controlar as atividades relacionadas à gestão de pessoas, desde a seleção até o desligamento; Manter atualizado o controle do quadro de pessoal e das necessidades de recursos humanos; Acompanhar estudos para atualizar o Plano de Carreira e Vencimentos e o Estatuto dos Funcionários Públicos Municipais; Propor diretrizes para atualizar as legislações pertinentes à área de pessoal; Promover a descrição, análise, avaliação e a classificação dos cargos do Quadro Próprio do Município e disponibilizar as informações em portais de transparência; Supervisionar a prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado e fornecer informações a órgãos de fiscalização; Coordenar processos e comissões de atos pertinentes à gestão de pessoas; E acompanhar e controlar informações referentes a diferentes obrigações trabalhistas e previdenciárias.

- DVIMQ (Divisão de ingresso e movimentação do quadro): Emitir documentos e atos relacionados à contratação e movimentação dos servidores; Coordenar a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório; Controlar as transferências e cessões de servidores entre órgãos; Manter atualizado o cadastro e registro funcional dos servidores; Executar a prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado e outros órgãos de fiscalização; Manter atualizados os registros de dados e informações dos servidores; Gerenciar e manter organizado o arquivo físico e digital de documentos relacionados aos servidores; Fornecer informações sobre o histórico do servidor; Registrar informações sobre processos administrativos e de sindicâncias.

- DVEFC (Divisão de controle de evolução funcional na carreira): As atividades envolvem o cumprimento das formalidades legais para a implantação de benefícios dos planos de carreira; registro e acompanhamento da evolução funcional dos servidores; orientação aos servidores sobre seus direitos e deveres em relação à carreira; análise e instrução de processos de revisão de benefícios; controle e acompanhamento de implantações de vantagens determinadas por decisões judiciais e emissão de certidões para instrução de processos de aposentadoria.

- DVCEA (Divisão de controle de estagiários e aprendizes): Mapear as oportunidades de vagas para estagiários, menores aprendizes e outros colaboradores nos diversos órgãos da administração pública municipal; Promover a alocação de estagiários, menores aprendizes e outros colaboradores nos órgãos municipais de acordo com as vagas disponibilizadas; Planejar, coordenar e executar a emissão de documentos e atos relativos ao processo de recrutamento, seleção, admissão, movimentação e desligamento de estagiários, menores aprendizes e outros colaboradores; Controlar frequência e períodos de férias dos menores aprendizes e recesso dos estagiários; Executar o processamento da folha de pagamento de estagiários e menores aprendizes; Manter o arquivo organizado com documentação em meio físico e informação em sistema de gerenciamento de dados referente a estagiários, menores aprendizes e outros colaboradores; Fornecer declarações e outras informações referentes a estagiários, menores aprendizes e outros colaboradores; Prestar informações a órgãos de fiscalização interna e externa quando solicitado.

- SFP (Supervisão da folha de pagamento): Supervisionar e orientar as Secretarias, Fundações e Autarquias Municipais quanto ao cumprimento das normas pertinentes à Folha de Pagamento; Interagir com outros órgãos para melhor acompanhamento dos atos legais obrigatórios expedidos pelo Município; Elaborar e orientar relatórios em geral para prestação de contas, integração e convênios a serem firmados (Caixa Econômica, Banco do Brasil, Receita Federal, Tribunal de Contas, entre outros), quanto às informações pertinentes a Recursos Humanos, tais como: DIRF, RAIS, GEFIP, FGTS e outros; Elaborar relatórios em conjunto com a Secretaria Municipal da Fazenda para prestação de contas, seguindo as normativas e Resoluções do Tribunal de Contas; Emissão e controle de ofícios, memorandos ou ainda outros documentos administrativos pertinentes a sua área de atuação; Acompanhamento e controle das informações referentes ao SIAP, GFIP, DIRF, RAIS, CAGED, FGTS, eSocial e arquivo; Emissão e controle de guias para recolhimentos de encargos sociais referentes ao regime geral; Atualização das informações referente à Diretoria no Portal da Transparência.

- DVBIP (Divisão de benefícios e informações previdenciárias): Controle, orientação, manutenção e atualização das informações e registros em relação a férias, licenças e todo tipo de afastamentos dos servidores públicos municipais (CLT e Estatutários); Controle, fornecimento e orientações sobre a concessão de vales transporte na via urbana e intermunicipal, através do Cartão Único aos servidores e Menores Aprendiz; Emissão de certidões preliminares para fins de concessão de aposentadorias aos servidores municipais; Anotações de informações quanto à abertura, prorrogações e demais procedimentos relativos a Processos Administrativos e/ou de Sindicâncias; Analisar, instruir os processos e dar acompanhamento nos trâmites para a concessão do incentivo a qualificação do servidor; Gerar e controlar as informações necessárias ao Regime Próprio de Previdência; Emitir relatórios e declarações de informações necessárias ao Regime Geral de Previdência; Elaboração dos processos que irão subsidiar as aposentadorias e/ou abono permanência dos servidores do município; Manter atualizadas as averbações de tempo de contribuição.

- DVPFP (Divisão de processamento da folha de pagamento): Integração, conferência e controle das consignações; Integração da frequência dos servidores/colaboradores; Emitir e controlar as Guias de Recolhimento de Encargos do regime próprio; Elaboração de documentos de cobrança de servidores cedidos a outros órgãos mediante ressarcimento ao município; Executar e acompanhar os processos de desligamento dos servidores do quadro, cálculo das rescisões/exonerações. (Decreto 28981/2021).

Além disso, pode-se inferir que as atividades do setor de gestão de pessoas são adaptadas de acordo com a demanda diária da instituição. Isso significa que as tarefas e atribuições podem variar para atender às necessidades em constante mudança da organização.

4.1 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

Com relação aos 5 processos de gestão de pessoas com o questionamento de número 4 do apêndice A, o servidor de número 6 contribuiu compartilhando informações relevantes sobre o processo de agregar pessoas:

No setor público, a forma mais comum de agregar pessoas é por meio de concursos públicos [...] apenas através deles que são selecionados os candidatos para ocupar cargos efetivos na administração pública. [...] Mas também existem os PSS 's para a contratação temporária de profissionais para cargos específicos. [...] Por exemplo, surge à necessidade de pessoal em um determinado lugar para ser suprida com urgência, nesse caso são realizados os PSS, assim conseguimos suprir a emergência e ganhar tempo para a realização do concurso público para suprir as vagas de maneira efetiva. [...] ocorre também a nomeação de cargos comissionados que se trata de outra forma de agregar pessoas, mas esses cargos são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente [...] normalmente são destinados a funções de direção, chefia ou assessoramento

Essas informações fornecidas pelo servidor oferecem uma visão abrangente sobre o processo de agregar pessoas no setor público, destacando a importância dos concursos públicos, dos PSS e das nomeações de cargos comissionados na gestão de recursos humanos.

A partir da questão de número 4 do apêndice A, o servidor acabou se aprofundando no assunto e respondendo na sequência as questões de número 4, 5, 6, e 9 que seriam realizadas no apêndice C:

[...] O concurso público internamente acontece a partir do planejamento, então assim, a Diretoria define a necessidade de pessoal, claro que tudo dentro do previsto pelo orçamento, então depois de determinados os cargos, os requisitos, e o número de vagas, inicia-se a elaboração do edital , no edital precisa ter todas essas informações, porque é o edital que define tudo, os cargos, requisitos, forma de seleção, conteúdo programático, cronograma, tudo. [...] Depois que o edital é publicado, entramos na fase das inscrições, que devem acontecer dentro do prazo estabelecido pelo edital, depois vem as provas, classificação e resultados e só depois de tudo isso acontecido dentro dos conformes vem a nomeação. [...] O PSS acontece praticamente da mesma maneira, mas de forma mais rápida e simples, depois de identificar a necessidade, é elaborado o edital, então as inscrições, só que normalmente não têm a prova, A comissão responsável

pelo processo avalia as inscrições e documentos apresentados pelos candidatos e então os candidatos selecionados são contratados temporariamente para ocupar os cargos durante o período determinado pelo edital.

Portanto entende-se que tanto a periodicidade, o prazo limite para execução do processo e tempo de realização do processo são estabelecidos pelo edital de cada concurso ou PSS. Pode-se assimilar também, de acordo com a resposta do servidor que o concurso público pode ser dividido em 6 etapas:

1. Planejamento: O órgão público define as necessidades de pessoal e planeja a realização do concurso público, determinando os cargos a serem preenchidos, requisitos exigidos e número de vagas disponíveis.
2. Publicação do edital: É elaborado um edital que contém todas as informações relevantes sobre o concurso, como cargos, requisitos, forma de seleção, conteúdo programático, cronograma, local de realização das provas, entre outros. O edital é publicado em diário oficial.
3. Inscrição: Os interessados em participar do concurso realizam suas inscrições dentro do prazo estabelecido pelo edital, fornecendo os documentos exigidos e pagando a taxa de inscrição, quando aplicável.
4. Realização das provas: Os candidatos são convocados para realizar as etapas de seleção, que podem incluir provas escritas (objetivas e/ou discursivas), avaliação de títulos, testes práticos, exames médicos, entre outros.
5. Classificação e resultado: Após a realização das provas, os candidatos são classificados de acordo com o desempenho obtido. O resultado final é divulgado, geralmente em ordem de classificação, e os aprovados são convocados para as próximas etapas do processo.
6. Nomeação: Os candidatos aprovados e classificados dentro do número de vagas disponíveis são nomeados para ocupar os cargos efetivos na administração pública. Eles são geralmente convocados de acordo com a sua classificação, começando pelos primeiros colocados.

Enquanto o PSS parece ser construído em torno de 5 etapas:

1. Identificação da necessidade: O órgão público identifica uma demanda temporária por profissionais.

2. **Elaboração do edital:** É elaborado um edital específico para o PSS, descrevendo as vagas disponíveis, requisitos, prazo de contratação, critérios de seleção e documentação necessária.
3. **Inscrição:** Os interessados se inscrevem de acordo com as instruções do edital, fornecendo a documentação exigida e demonstrando atender aos requisitos estabelecidos.
4. **Análise e seleção:** A comissão responsável pelo processo avalia as inscrições e documentos apresentados pelos candidatos.
5. **Contratação:** Os candidatos selecionados são contratados temporariamente para ocupar as vagas temporárias pelo período determinado pelo edital.

O servidor número 2 atua no setor responsável pela contratação de Estagiários e aprendizes, portanto respondeu a questão 5 do apêndice A sobre o processo de agregar aprendizes e estagiários:

Meu setor é responsável pela contratação de estagiários e aprendizes. [...] os estagiários são selecionados através de processo seletivo de estagiários, através de Editais pertinentes ao estágio não-obrigatório remunerado. [...] Os aprendizes são selecionados através de empresa que possui convênio com a Prefeitura de acordo com as vagas enviadas pelas secretarias.

Compreendendo que, o processo de agregar pessoas é realizado por meio de concursos públicos para cargos efetivos, PSS para contratações temporárias e nomeação de cargos comissionados para funções de direção, chefia ou assessoramento. É importante também apontar que a contratação de estagiários ocorre por meio de processo seletivo específico e a contratação de menores aprendizes é realizada por meio de empresas com convênio com a Prefeitura.

Essas formas de agregar pessoas são diferentes em termos de seleção e contratação, mas todas visam atender às necessidades de pessoal de forma efetiva e eficiente. É importante ressaltar também que todas as formas de agregar pessoas, exceto os cargos comissionados e os aprendizes externamente iniciam a partir da publicação de edital, que determina o prazo para execução do processo, o tempo de realização e as etapas que devem ser realizadas.

Sobre os custos para realização do processo de agregar pessoas, a questão 10 do apêndice C foi respondida pelo servidor número 6:

[..]O órgão público não tem gasto com a realização de concurso público, já que os valores pagos nas inscrições custeiam todo o processo.

Com base na informação fornecida pelo servidor, pode-se concluir que, de acordo com essa perspectiva específica, os custos para a realização do processo de agregar pessoas por meio de concursos públicos são cobertos pelas taxas de inscrição pagas pelos candidatos. Portanto, segundo essa visão, o órgão público não incorre em gastos adicionais para a realização do concurso, uma vez que os valores arrecadados nas inscrições são utilizados para custear todas as etapas do processo.

Portanto, de acordo com Bergue (2010), o processo de agregar pessoas no setor público refere-se aos esforços da administração para promover o aparelho administrativo através da contratação das pessoas necessárias. Isso implica em um processo que começa na fase de planejamento, onde ocorre a identificação das necessidades de pessoal, e se estende até a conclusão dos procedimentos de admissão, abrangendo todas as etapas necessárias para a contratação dos profissionais requeridos.

Dessa forma pode-se entender que as etapas da prática do processo de agregar pessoas citada pelo servidor número 6 está alinhada com a teoria descrita pelo autor, seguindo um processo semelhante na contratação de profissionais no setor público.

4.2 PROCESSO DE ALOCAR PESSOAS

Na PMFI o processo de alocação de pessoas sucede após a convocação, por meio de edital por ordem Classificatória do candidato e por cargos, abaixo descrição do servidor 4 sobre o processo de alocação de pessoas, em resposta à questão 4 do apêndice A:

A admissão acontece pela convocação dos aprovados nos concursos ou processos seletivos e entrega da devida documentação e exames. [...] Já com a socialização organizacional, é feita uma integração dos novos servidores para um conhecimento geral do funcionamento da prefeitura [...] são repassadas também as informações sobre direitos e deveres, legislação, e as formalidades do estatuto do servidor, posteriormente, a apresentação do setor ao qual o servidor foi alocado. [...] A alocação ocorre de acordo com a necessidade de cada Secretaria.

A resposta descreve de maneira clara o processo de admissão e socialização organizacional dos novos servidores no setor público. Destaca-se a importância dos concursos públicos e processos seletivos para a admissão dos servidores, bem como a necessidade de apresentação da documentação e exames necessários. Além disso, é mencionada a integração dos novos servidores, que inclui informações importantes sobre os direitos e deveres dos servidores, a legislação e o estatuto do servidor. Por fim, é mencionado o processo de alocação dos novos servidores de acordo com as necessidades de cada Secretaria, o que indica uma abordagem estratégica e planejada em relação à gestão de pessoas no setor público.

O servidor Número 2 responde também a questão número 4 sobre o processo de alocação de aprendizes e estagiários:

A alocação dos estagiários acontece de acordo com os pedidos das secretarias via memorando interno, são convocados os estagiários selecionados nos processos seletivos, de acordo com a ordem de classificação e demais especificações de cada edital. [...] As vagas para aprendizes enviadas a pedido das secretarias via memorando interno são repassadas a empresa que faz a seleção [...] após entrevista com psicólogo e outros profissionais, de acordo com o perfil eles são lotados nos locais de trabalho.

A alocação de estagiários e aprendizes parece ser um processo bem definido e organizado no setor em questão. É observado que as secretarias solicitam estagiários e aprendizes por meio de memorandos internos, indicando suas necessidades de pessoal. Em relação aos estagiários, eles são convocados de acordo com a ordem de classificação nos processos seletivos e demais especificações do edital. Já para os aprendizes, é realizada uma seleção por meio de entrevistas com psicólogos e demais profissionais, levando em conta o perfil do candidato e as necessidades da vaga solicitada pela secretaria.

Essa organização e planejamento são importantes para garantir que os estagiários e aprendizes sejam alocados em áreas que possam contribuir para seu aprendizado e desenvolvimento profissional, bem como atender às demandas das secretarias. Além disso, a realização de entrevistas para a seleção de aprendizes pode garantir que eles sejam direcionados para áreas que se alinhem com suas habilidades e interesses, o que pode aumentar sua motivação e engajamento no trabalho.

Bergue (2010) destaca que o processo de alocação de pessoas no setor público começa com a entrada do servidor em exercício e abrange ações relacionadas ao treinamento inicial e à adaptação do indivíduo no ambiente de trabalho.

Na prática descrita, observa-se que o processo de alocação de pessoas na Prefeitura Municipal (PMFI) ocorre após a convocação dos aprovados nos concursos ou processos seletivos. Os servidores são orientados sobre as formalidades do estatuto do servidor, seus direitos e deveres, bem como são socializados com as informações gerais sobre o funcionamento da prefeitura. Em seguida, eles são apresentados ao setor específico no qual serão alocados. Esse processo está alinhado com a ideia de treinamento inicial e adaptação mencionados por Bergue (2010), pois busca proporcionar ao servidor um conhecimento adequado do ambiente de trabalho e das suas atribuições.

Além disso, a prática também aborda a alocação de aprendizes e estagiários. Nesse caso, a alocação ocorre de acordo com os pedidos das secretarias e a ordem de classificação dos candidatos nos processos seletivos. Os estagiários selecionados são lotados nos locais de trabalho, levando em consideração suas especificações e perfil. Essa abordagem demonstra a aplicação prática do processo de alocação de pessoas, adaptando-o às necessidades específicas de cada setor e selecionando candidatos com base em critérios estabelecidos.

Portanto, pode-se observar que a prática descrita reflete em certa medida o mencionado por Bergue (2010). Destaca a importância do processo de alocação de pessoas, desde a entrada do servidor até a sua adaptação no ambiente de trabalho, considerando os aspectos de treinamento inicial, socialização organizacional e atendimento às necessidades específicas de cada setor.

4.3 PROCESSO DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAS

Na PMFI o processo de remuneração de pessoas é dividido em algumas etapas. Primeiramente, é definido o cargo ou função que a pessoa irá exercer e é atribuído um valor de remuneração para esse cargo ou função, que é definido através de leis, decretos ou outras normas específicas afirma o servidor número 7, sobre a questão número 4 do apêndice A:

[...] Na criação de cada cargo é estipulada sua base salarial conforme sua referência inicial. [...] existe uma tabela de referências que se atualiza somente com a data-base que ocorre anualmente em Maio. [...] O valor da remuneração é conforme cargo e carga horária especificados em edital. Além do salário base, podem ser adicionados outros benefícios como vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, entre outros, de acordo com as especificações do edital.

Portanto, no processo de remuneração no setor público, a base salarial de cada cargo é estipulada na sua criação e que existe uma tabela de referências que é atualizada anualmente. Isso mostra que há um critério claro para definir os salários dos servidores públicos e que esse processo é regularmente revisado.

Além disso, é mencionado que o valor da remuneração é definido de acordo com o cargo e a carga horária especificados em edital. Isso indica que os critérios para determinar a remuneração são estabelecidos de forma transparente e objetiva.

Outro ponto positivo é que é mencionado que podem ser adicionados benefícios como vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, entre outros, de acordo com as especificações do edital. Isso mostra que o processo de remuneração no setor público pode incluir outros benefícios além do salário base.

Referente à questão número 9 do apêndice C, o servidor número 8 descreve as etapas do processo de remuneração de pessoas:

A remuneração é paga mensalmente, no dia 01 de cada mês através de depósito em conta bancária ou por meio de ordem de pagamento. [...] O pagamento é efetuado pelo setor responsável pela folha de pagamento, que faz os levantamentos, verifica o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, como o desconto de imposto de renda e a contribuição previdenciária, e efetiva o pagamento.

Essa resposta descreve o processo de pagamento da remuneração, que é realizado mensalmente, com data estabelecida, e pode ser realizado por meio de depósito em conta bancária ou ordem de pagamento. O setor responsável pela folha de pagamento é responsável por realizar todos os procedimentos necessários para garantir que a remuneração seja paga corretamente. Isso inclui levantar informações sobre a carga horária e cargo dos servidores, verificar o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, como o desconto de imposto de renda e a contribuição previdenciária, e efetivar o pagamento.

Essas informações demonstram que o setor público possui um sistema organizado para garantir que os servidores recebam sua remuneração de forma regular e de acordo com as normas e legislação vigentes.

Sobre o processo de remuneração dos aprendizes e estagiários o servidor número 2 discorre a partir da questão 4 sobre o processo de remuneração dos aprendizes:

O processo de remuneração dos aprendizes é regido pela CLT, e segue as regras estabelecidas pela Lei da Aprendizagem e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente [...] Então o aprendiz precisa receber uma remuneração proporcional ao número de horas trabalhadas [...] precisa receber benefícios como vale-transporte, férias remuneradas, FGTS [...] Todas essas coisas que qualquer outro funcionário CLT têm direito, a diferença é que a carga horária do aprendiz não pode ser superior a seis horas diárias e trinta horas por semana [...] têm a questão do contrato também que precisa ter um prazo determinado [...] sobre o pagamento da remuneração é feito no mesmo dia e da mesma forma que dos demais.

A informação apresentada destaca as regras que regem esse processo, como a CLT, a Lei da Aprendizagem (Lei Nº 10.097, de 19 de Dezembro de 2000.) e o Estatuto da Criança e do Adolescente. Além disso, evidencia que o processo de remuneração dos aprendizes segue normas e regras específicas, visando garantir seus direitos trabalhistas e a proteção de seus direitos como criança ou adolescente

O servidor número 2 continua a resposta da questão 4 do apêndice A sobre o processo de remuneração dos estagiários:

Os estagiários recebem bolsa auxílio e auxílio transporte de acordo com o Decreto específico [...] o valor da bolsa auxílio varia de acordo com o tipo de estágio e a carga horária.

A lei 11.788 de 25 de Setembro de 2008 dispõe sobre a concessão de estágio no âmbito Federal, e estabelece normas e procedimentos para a realização de estágio pelos estudantes de ensino médio, técnico e superior. Além disso, é válido ressaltar que o estagiário não possui vínculo empregatício com a instituição em que realiza o estágio, mas tem direito a uma bolsa-auxílio, vale-transporte e recesso remunerado de 30 dias a cada 12 meses de estágio.

Em uma análise crítica, é importante destacar que as informações fornecidas indicam a existência de procedimentos estabelecidos para a remuneração no setor público, com base em regulamentações e normas específicas. No entanto, não são apresentados detalhes sobre a definição das políticas de remuneração ou dos critérios utilizados na aferição de desempenho e resultados, mencionados por Bergue. Além disso, não há uma discussão aprofundada sobre a equidade ou a

adequação dos valores de remuneração em relação às responsabilidades e qualificações exigidas para os cargos.

Portanto, embora as práticas descritas estejam em conformidade com as normas legais, é necessário um maior aprofundamento para avaliar a efetividade e a transparência do processo de remuneração no setor público, bem como para analisar a adequação das políticas de remuneração adotadas em relação aos objetivos de atratividade, retenção e incentivo ao desempenho dos servidores.

4.4 PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS

O processo de transformação de pessoas, que se refere à capacitação, ocorre esporadicamente, ou não ocorre, segundo a maioria dos servidores entrevistados. O servidor número 7, fala sobre o processo de transformação de pessoas questionado na pergunta 4 do apêndice A:

[...] São disponibilizados cursos e capacitação que às vezes têm parceria com a prefeitura. [...] mas nada de capacitação obrigatória ou necessária para o desempenho do cargo. [...] existe evolução e promoção funcional de cada cargo como incentivo à capacitação, conforme o servidor atinge novos níveis de capacitação que normalmente estão estipulados no plano de cargo o servidor aumenta sua remuneração.

Essa informação indica que o processo de transformação de pessoas na PMFI não é um processo estruturado, embora sejam disponibilizados cursos em parceria com a prefeitura, eles não são obrigatórios ou necessários para o desempenho das atividades do servidor.

No entanto, é possível perceber que existe um incentivo à capacitação por meio de evolução e promoção funcional, conforme o servidor atinge novos níveis de capacitação estipulados no plano de cargos. Esse incentivo pode ser um fator motivador para os servidores buscarem aprimoramento profissional e aumentarem sua remuneração.

Portanto, pode-se concluir que embora a capacitação não seja obrigatória, há incentivos para que os servidores busquem o aprimoramento profissional. Seria interessante que a prefeitura promovesse mais oportunidades de capacitação e treinamento, para proporcionar um ambiente de trabalho mais estimulante para os servidores.

Outro ponto a ser considerado é que, embora existam incentivos à capacitação e evolução na carreira, não foi mencionado se há investimentos na oferta de cursos e treinamentos para os servidores públicos. É importante que a administração pública ofereça oportunidades para que os servidores se atualizem e se desenvolvam profissionalmente, o que pode contribuir para uma melhora no desempenho e qualidade do serviço prestado à população.

Para Bergue (2010) o processo de transformação de pessoas envolve o desenvolvimento de treinamento especializado e a promoção do desenvolvimento pessoal. É descrito como um processo complexo que abrange desde o diagnóstico situacional até a formulação de programas de treinamento. No entanto, na prática descrita pelo servidor da PMFI, o processo de transformação de pessoas ocorre esporadicamente ou não ocorre de forma sistemática. Os cursos e capacitações são disponibilizados, mas não são obrigatórios ou considerados necessários para o desempenho dos cargos. Isso pode indicar uma lacuna entre teoria e a prática, onde o potencial de treinamento e desenvolvimento não está sendo plenamente explorado.

Além disso, é mencionado que a evolução e a promoção funcional estão relacionadas à capacitação, onde o servidor aumenta sua remuneração ao atingir novos níveis de capacitação estipulados no plano de cargos. Embora essa abordagem possa incentivar a busca por capacitação, é importante questionar se essa prática está alinhada com as necessidades institucionais e se existe um planejamento adequado para identificar as potencialidades pessoais e as necessidades de desenvolvimento de forma mais abrangente.

Essa análise evidencia a necessidade de um maior investimento no processo de transformação de pessoas, buscando uma abordagem mais sistemática e alinhada com as diretrizes teóricas propostas por Bergue. A criação de programas de treinamento e desenvolvimento mais estruturados, com base em diagnósticos situacionais e em parcerias efetivas, poderia contribuir para a capacitação dos servidores e, conseqüentemente, para o aprimoramento do desempenho institucional.

4.5 PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DE PESSOAS

Ao serem questionados sobre o processo de acompanhamento de pessoas, todos os servidores citaram estágio probatório e avaliação de desempenho. O servidor número 3 forneceu uma resposta mais completa sobre o processo de acompanhamentos de pessoas englobado na questão 4 do apêndice A

[...] Acontece durante o estágio probatório que têm duração de 3 anos [...] nesse período é feita a avaliação do servidor [...] e na avaliação de desempenho durante a carreira toda. [...] No estágio probatório, são avaliados os requisitos e critérios competentes ao cargo do servidor. [...] a avaliação de desempenho é um processo para aferir o desempenho dos servidores públicos em relação às atribuições e competências de seus cargos. [...] a avaliação de desempenho é realizada com critérios objetivos e subjetivos que consideram produtividade, qualidade do trabalho, pontualidade, assiduidade, capacidade de iniciativa, habilidades interpessoais [...] é feita por um supervisor ou gestor, que acompanha o trabalho do servidor e no final, emite um parecer sobre o desempenho do servidor.

A informação apresentada indica que o processo de acompanhamento de pessoas na administração pública envolve a realização de um estágio probatório e avaliação de desempenho durante toda a carreira. É positivo que existam critérios objetivos e subjetivos para avaliar o desempenho dos servidores públicos, considerando aspectos como produtividade, qualidade do trabalho, pontualidade, assiduidade, capacidade de iniciativa e habilidades interpessoais.

No entanto, é importante destacar que o período de estágio probatório de 3 anos pode ser considerado bastante longo, o que pode gerar um clima de insegurança e pressão para os servidores, que estão sob constante avaliação durante esse tempo. Além disso, é necessário garantir que as avaliações sejam justas e imparciais, levando em consideração as particularidades de cada cargo e as condições de trabalho em que o servidor está inserido.

Segundo o servidor 2 o acompanhamento de aprendizes e estagiários englobado na questão 4 do apêndice A ocorre de forma diferente:

[...] a empresa que seleciona os aprendizes faz um acompanhamento de desempenho junto ao local de trabalho do aprendiz.

A partir da informação fornecida, pode-se inferir que o processo de acompanhamento de aprendizes é de responsabilidade da empresa que os

seleciona, em contraste com o processo de acompanhamento de servidores públicos, que é realizado pelos órgãos governamentais responsáveis.

Portanto, a empresa que seleciona os aprendizes assume a responsabilidade de monitorar seu desempenho no local de trabalho e garantir que estejam cumprindo as atividades previstas em contrato, além de fornecer a capacitação necessária para o desenvolvimento profissional.

É importante destacar que tanto a empresa quanto a instituição de ensino mantenham um papel ativo no acompanhamento e desenvolvimento dos aprendizes, garantindo assim o sucesso do programa de aprendizagem e o preparo desses jovens para o mercado de trabalho.

Complementa o servidor 2 sobre a questão 4 apêndice A sobre o processo de acompanhamento dos estagiários:

[...] O local de estágio e a instituição de ensino fazem relatórios de estágio a cada 6 meses para acompanhamento do desempenho

A informação indica que o processo de acompanhamento do desempenho dos estagiários é feito por meio de relatórios de estágio, elaborados tanto pelo local de estágio quanto pela instituição de ensino. Embora o acompanhamento seja feito regularmente a cada 6 meses, é importante considerar que essa periodicidade pode não ser suficiente para garantir uma avaliação mais precisa do desempenho do estagiário. Além disso, é importante que os critérios utilizados para avaliar o desempenho do estagiário sejam claros e objetivos, para evitar que a avaliação seja subjetiva e não reflita de forma adequada o trabalho realizado pelo estagiário. Por fim, é necessário garantir que o acompanhamento do desempenho dos estagiários seja uma prática constante e que haja uma comunicação efetiva entre o local de estágio e a instituição de ensino, a fim de garantir que o processo seja eficiente e contribua para o desenvolvimento profissional do estagiário.

De acordo com Bergue (2010), o acompanhamento do desempenho é descrito como um processo complexo que envolve a definição de parâmetros referenciais e metas de desempenho globais, setoriais e individuais. Esses parâmetros e metas servem como base para avaliar o desempenho das pessoas na organização.

Na prática descrita pelos servidores, o acompanhamento do desempenho ocorre de diferentes maneiras. Durante o estágio probatório, que tem duração de 3

anos, são realizadas avaliações do servidor com base nos requisitos e critérios competentes ao cargo. Essas avaliações são conduzidas por um supervisor ou gestor, que considera critérios objetivos e subjetivos, como produtividade, qualidade do trabalho, pontualidade, assiduidade, iniciativa e habilidades interpessoais. O processo de avaliação de desempenho é realizado tanto durante o estágio probatório quanto ao longo da carreira do servidor.

No caso dos aprendizes e estagiários, o acompanhamento de desempenho ocorre de forma diferente. No caso dos aprendizes, a empresa responsável por sua seleção faz um acompanhamento junto ao local de trabalho do aprendiz. Já para os estagiários, o local de estágio e a instituição de ensino realizam relatórios periódicos de estágio para acompanhar o desempenho.

Essa análise revela que, embora o acompanhamento do desempenho seja uma prática presente tanto na teoria quanto na prática, existem diferenças nos métodos utilizados. Enquanto no caso dos servidores efetivos o acompanhamento é realizado por meio de avaliações conduzidas pelos supervisores ou gestores, no caso dos aprendizes e estagiários, é feito principalmente por meio de relatórios e acompanhamento das empresas e instituições de ensino.

Seria interessante que a prática de acompanhamento do desempenho e as metas de desempenho fossem claras e objetivas para todos os colaboradores, independentemente de sua posição na organização. Isso poderia contribuir para uma avaliação mais justa e precisa do desempenho individual, bem como para o desenvolvimento contínuo das pessoas e o alcance dos objetivos organizacionais.

No contexto do setor público, é comum que os servidores enfrentam diversas dificuldades no desempenho de suas atividades. No caso da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, ao entrevistar os servidores, foram identificadas algumas das principais dificuldades enfrentadas pelo setor.

Entre as dificuldades apontadas pelos servidores, destacam-se a falta de capital humano, problemas orçamentários, excesso de documentos, falta de equipamento para digitalização o que provoca o excesso de documentos, falta de material, falta de inovações tecnológicas, morosidade na análise dos processos e resolução de problemas, falta de treinamento interno, falta de capacitação especializada, falta de fluxograma e padronização de procedimentos. Essas dificuldades acabam prejudicando a eficiência dos serviços prestados pela

Prefeitura, bem como a qualidade de vida dos servidores, que muitas vezes se encontram sobrecarregados e estressados em função das demandas do trabalho.

4.6 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Diante do apresentado é fundamental que sejam propostas soluções para superar as dificuldades e melhorar o desempenho do setor público. A seguir, serão apresentadas algumas proposições de melhorias que podem contribuir para minimizar as dificuldades e otimizar a gestão pública na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Falhas	Proposições
Falta de capital humano	Processos seletivos para estágios remunerados e programas de <i>trainee</i>
Problemas orçamentários	Gestão eficiente dos recursos disponíveis
Excesso de documentos falta de equipamento para digitalização	Implementação de um sistema de gestão eletrônica de documentos
Falta de material	Implementar um sistema de gestão de estoque eficiente
Falta de inovações tecnológicas	Criação de um programa de investimentos em tecnologia da informação e comunicação (TIC)
morosidade na análise dos processos e resolução de problemas	Implementação de metodologias de gestão de processos
Falta de treinamento interno e capacitação especializada	Investimento em programas de treinamento e desenvolvimento
Falta de fluxograma e padronização de procedimentos	Implementação de uma ferramenta de gestão de processos

Quadro 05 - Proposições de melhorias.

Fonte: Elaboração própria

Uma possível proposta para o problema de falta de capital humano seria investir em programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores. Além disso, poderia ser feito um estudo para identificar as áreas com maior demanda de

mão de obra qualificada e realizar concursos públicos para a contratação de novos servidores. Outra possibilidade seria a abertura de processos seletivos para estágios remunerados e programas de *trainee*, a fim de atrair jovens talentos e renovar o quadro de funcionários. Essas ações poderiam aumentar a eficiência e qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura e garantir o desenvolvimento de talentos e carreiras no setor público.

Para os problemas orçamentários enfrentados pelo setor público é importante que haja uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e otimizando os investimentos em áreas prioritárias; Buscar novas fontes de financiamento para a Prefeitura Municipal por meio de parcerias com empresas privadas.

Com relação ao problema do excesso de documentos e falta de equipamento para digitalização seria necessária a implementação de um sistema de gestão eletrônica de documentos. Esse sistema permitiria que os documentos fossem digitalizados e armazenados de forma organizada e segura em uma plataforma *online*, reduzindo a necessidade de armazenamento físico de papel. Além disso, seria importante investir na aquisição de equipamentos adequados para a digitalização e treinar os servidores para o uso do sistema. Isso traria mais agilidade e eficiência para o processo de tramitação de documentos, além de contribuir para a redução do impacto ambiental causado pela utilização excessiva de papel.

Para a falta de material, seria necessário adotar algumas medidas, como: Realizar um levantamento das necessidades de material de cada setor da Prefeitura, com base em suas atividades e demandas diárias, a fim de identificar quais são os itens mais importantes e prioritários para aquisição; Buscar parcerias com empresas e fornecedores locais para a obtenção de descontos e melhores condições de pagamento na compra de materiais; Fazer um planejamento financeiro para o setor de compras, a fim de evitar desperdícios e priorizar a aquisição dos materiais essenciais; Investir em treinamentos para os servidores, com o objetivo de conscientizá-los sobre a importância do uso racional dos materiais e incentivá-los a adotar práticas sustentáveis, como a reciclagem de papel e a redução do consumo de energia; Implementar um sistema de gestão de estoque eficiente, que permita o controle do fluxo de entrada e saída de materiais e evite a falta ou o excesso de estoque.

Para a falta de inovações tecnológicas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu pode ser a criação de um programa de investimentos em tecnologia da informação e comunicação (TIC). Esse programa pode ser elaborado com base em um diagnóstico das necessidades de cada setor da prefeitura, identificando as principais demandas por inovação tecnológica e estabelecendo prioridades de investimento.

Com o programa de investimentos em TIC, a prefeitura poderia adquirir novos equipamentos, *softwares* e sistemas de informação, além de capacitar os servidores no uso dessas tecnologias. Também seria possível incentivar a criação de parcerias com empresas privadas, universidades e instituições de pesquisa para desenvolver soluções tecnológicas inovadoras para a prefeitura. Dessa forma, a falta de inovações tecnológicas na prefeitura seria minimizada, aumentando a eficiência e eficácia dos serviços públicos, reduzindo custos e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos de Foz do Iguaçu.

A morosidade na análise dos processos e resolução de problemas poderia ser amenizada com a implementação de metodologias de gestão de processos, buscando otimizar e agilizar os processos internos da organização. Além disso, a criação de equipes multidisciplinares, com profissionais de diferentes áreas de atuação, pode contribuir para a identificação mais rápida de problemas e soluções mais efetivas. Outra possibilidade seria a criação de um canal de comunicação para o registro e acompanhamento de demandas e reclamações, garantindo a resolução mais ágil de problemas.

Para solucionar a falta de treinamento interno e capacitação especializada, é fundamental que a Prefeitura invista em programas de treinamento e desenvolvimento para os seus servidores. Isso pode incluir a oferta de cursos, palestras, *workshops*, mentoria e *coaching*, tanto presenciais quanto *online*. Além disso, é importante que a Prefeitura busque parcerias com universidades e instituições de ensino para oferecer programas de capacitação e aperfeiçoamento em áreas específicas, de acordo com as necessidades do setor público. Dessa forma, os servidores estarão mais preparados para desempenhar suas atividades e oferecer um serviço de qualidade para a população.

Uma alternativa para a falta de fluxograma e padronização de procedimentos seria a implementação de uma ferramenta de gestão de processos para modelar, automatizar e monitorar os processos da organização, definindo fluxogramas e

padronizando os procedimentos. Além disso, é possível identificar gargalos, tempos de execução e oportunidades de melhoria nos processos, otimizando o desempenho do setor.

Portanto, é importante que os gestores da Prefeitura estejam atentos às dificuldades enfrentadas pelos servidores e busquem soluções que contribuam para a melhoria do setor público e, conseqüentemente, uma maior satisfação quanto aos serviços prestados e bem-estar da comunidade. A adoção de medidas efetivas para lidar com as dificuldades apontadas pelos servidores pode trazer benefícios para toda a comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho possibilitou uma visão aprofundada sobre a gestão de pessoas no setor público, agregando informações aos estudos já realizados sobre essa temática. Foram descritos os processos adotados na gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, com o objetivo geral de analisar os processos desse importante setor.

O objetivo geral proposto foi alcançado por meio do estudo realizado com informações precisas e confiáveis. Para obter um entendimento mais profundo sobre a realidade da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, foram estabelecidos três objetivos específicos. O primeiro foi direcionado para identificar os processos de gestão de pessoas que estão sendo aplicados na instituição. O segundo objetivo consistiu em analisar de forma cuidadosa cada uma das etapas dos processos que foram identificados, a fim de se compreender melhor a dinâmica da gestão de pessoas na Prefeitura. Por fim, o terceiro objetivo foi propor melhorias para os processos analisados, tendo como base as dificuldades relatadas pelos próprios servidores.

Durante o trabalho de pesquisa de campo, foi possível identificar e compreender os processos de gestão de pessoas que são aplicados na Prefeitura. Além disso, foram realizadas análises das etapas desses processos, de modo que foi possível obter uma visão ampla da dinâmica envolvida na gestão de pessoas na instituição. A partir das dificuldades mencionadas pelos servidores, foram propostas melhorias que podem contribuir significativamente para a melhoria da gestão de pessoas na prefeitura e, conseqüentemente, para o bem-estar da comunidade atendida por seus serviços.

Assim, foi possível responder à questão norteadora deste trabalho: "Como ocorre o processo de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu?" Com base no conteúdo apresentado neste trabalho, pode-se afirmar que a questão foi respondida de forma satisfatória.

Importante ainda destacar que este trabalho ofereceu uma perspectiva ampla e detalhada dos processos de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Por meio da análise das etapas desses processos, foi possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria, visando aprimorar a eficiência e eficácia da gestão de pessoas na organização.

Uma das partes mais relevantes do trabalho foi a descrição e análise dos processos de agregar pessoas, alocação de pessoas, remuneração de pessoas, transformação de pessoas e acompanhamento de pessoas na Prefeitura. Esses processos são fundamentais para o bom funcionamento da administração pública e o desenvolvimento dos servidores, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

No entanto, é importante ressaltar que o presente trabalho teve algumas limitações. Primeiramente, a pesquisa foi realizada em um único órgão, limitando a generalização dos resultados para outras prefeituras ou órgãos públicos. Além disso, devido à indisponibilidade de tempo e recursos, não foi possível investigar a fundo todas as nuances e detalhes dos processos de gestão de pessoas.

Para pesquisas futuras, sugere-se abordar mais profundamente os processos de transformação e acompanhamento de pessoas, visto que foram os dois processos identificados como menos estruturados na pesquisa. Também seria interessante realizar estudos comparativos entre diferentes organizações públicas, buscando identificar boas práticas e promover a troca de conhecimentos entre elas.

Em conclusão, este trabalho contribuiu para o avanço do conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor público, oferecendo reflexões importantes sobre os processos adotados na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Espera-se que as análises e propostas de melhorias apresentadas possam auxiliar na busca pela excelência na gestão de pessoas e no aprimoramento dos serviços públicos oferecidos à comunidade.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael **Os 5 pilares da Gestão de Pessoas**. Luz Planilhas Empresariais. 2018. Disponível em:

<<https://jornadadogestor.com.br/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>

Acesso em: 08 Out. 2022.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de Implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público**. Editora Atlas (2012).

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do sul: EDUCS, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público** / Sandro Trescastro Bergue. -- Brasília: Enap, 2019. 179 p. : il.

BERGUE, Sandro Trescastro **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2.ed. - Belo Horizonte: Fórum 2020.

BRASIL. **Lei nº 4638, de 23 de julho de 2018**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu, PR, 23 jul. 2018. Disponível em:

http://www.pmfi.pr.gov.br/arquivos/File/legislacao/LEI%20N%C2%BA%204.638_2018.pdf. Acesso em: 24 Abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: <

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=11788&ano=2008&ato=40dk3YE5UNRpWTbb3> >. Acesso em: 16 de Maio de 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a proteção do trabalhador adolescente, altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm >. Acesso em: 16 de Maio de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. - 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm> Acesso em: 25 Out. 2022.

DECRETO Nº 28.981, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2021. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/foz-do-iguacu/decreto/2021/2899/28981/decreto-n-28981-2021-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-relativa-as-unidades-de-terceiro-nivel-hierarquico-subordinadas-as-diretorias-que-passa-a-vigora-na-forma-do-disposto-neste-decreto-bem-como-a-implantacao-do-sistema-de-siglas-da-prefeitura-municipal-de-foz-do-iguacu>> Acesso em: 12 MAI. 2023.

FOZ DO IGUAÇU. Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. LinkedIn, [S.l.], [S.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/prefeitura-municipal-de-foz-do-igua%C3%A7u/>. Acesso em: 24 Abr. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE -Revista de Administração de Empresas - EAESP/FGV**, São Paulo, v. 1, n. 40, p.06-19,mar. 2000.

HEINZMANN, Lígia Maria; ISIDOR, Benile. Ambiente Organizacional: um estudo em um órgão público. IN: SENHORAS, Elói Martins (Org.) **Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3**, Ponta Grossa, Atena, 2021.

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Disponível em: <<https://www5.pmfi.pr.gov.br/>> acesso em: 09 Out. 2022

SOVIENSK, Fernanda; STIGAR, Robson. **RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS**. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008)

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Objetivo: Identificar os processos de gestão de pessoas aplicados na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

1. Como é estruturado o órgão PMFI?
2. Como é estruturado o setor de gestão de pessoas da PMFI?
3. Quais são as principais atividades que o setor de gestão de pessoas realiza?
4. A área de gestão de pessoas do setor público adota cinco processos do modelo tradicional de gestão de pessoas, sendo eles: processo de agregar pessoas (recrutamento e seleção); processo de alocação de pessoas (Admissão, socialização organizacional); processo de remuneração de pessoas; processo de transformação de pessoas (capacitação); e processo de acompanhamento de pessoas. Quantos desses processos são realizados na PMFI?
5. Quem realiza cada um desses processos no setor?
6. Como são divididas essas atividades entre os servidores que as realizam?
7. Quais são os critérios utilizados para essa divisão?
8. Quais os fatores que influenciam na execução desses processos?
9. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo setor?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

Objetivo: Distinguir os servidores e relacionar características do setor.

1. Quanto tempo de experiência você possui na área de gestão de pessoas? (Considerando outras organizações, se for o caso).
2. Quanto tempo você atua como servidor na PMFI?
3. Quanto tempo você trabalha no setor de recursos humanos da PMFI?
4. Você recebeu treinamento específico na área de gestão de pessoas oferecido pela PMFI? Se sim, quais foram?
5. Quais são as suas principais atividades no setor?
6. Quais as atividades comuns a todos os colaboradores?
7. Quais atividades você considera mais complexas? Por quê?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista

Objetivo: Detalhar as etapas dos processos identificados na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

1. Quais processos estão sob sua responsabilidade?
2. Quais agentes internos(setores, departamentos, divisões) influenciam nesse processo?
3. Quais agentes externos (sindicatos, governo) influenciam no processo?
4. Periodicidade que é realizado o processo?
5. Existe prazo limite para a execução do processo? Qual é o tempo?
6. Quem estipula o tempo de realização do processo?
7. Quem fiscaliza o tempo de realização do processo?
8. Quais são os insumos necessários para a ocorrência do processo?
9. Quais as etapas do processo? Existe algum fluxograma?
10. Qual o custo necessário para realização do processo?