



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**PÂMELA FRANCIELE VENANCIO PINTO**

**DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO- SC**

**Tubarão**  
**2018**

**PÂMELA FRANCIELE VENANCIO PINTO**

**DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO NA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO- SC**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Lopes Neto -Msc

Tubarão

2018

**PÂMELA FRANCIELE VENANCIO PINTO**

**ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE TUBARÃO**

Este relatório de estagio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Tubarão, 16 de novembro de 2018.

---

Prof. e orientador Eduardo Lopes Neto, Msc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. e avaliador Antônio Carlos Fonte da Rosa, Esp  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. e avaliador José Luiz Afonso Trindade, Esp  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades, por me conceder força para poder estar conquistando mais essa etapa, e ele que me deu paciência para suportar os desafios e sabedoria para dar continuidade aos trabalhos.

Agradeço também aos meus pais Silvania e Airo que me deram a primeira base de educação, obrigado pelo cuidado e carinho ao meu filho durante a minha ausência, agradeço ao meu namorado por estar me apoiando nessa reta final que é tão difícil, as amigas Marielly, Tamires e Elba pelo suporte psicológico todas as vezes que me senti fraca e desanimada.

Em especial agradeço ao meu lindo, carinhoso e amado filho Guilherme que mesmo muito pequeno teve que lidar com a minha ausência inúmeras vezes, mas me deu a base e os motivos para seguir em frente, pois é a minha fortaleza e minha motivação, foi seu carinho que me fez ter forças para suportar o dia seguinte e ir em frente.

Aos colaboradores da prefeitura, bem como os gestores da empresa que se dispuseram a responder todos os meus questionamentos, me receberam muito bem e me deram toda liberdade de explorar o ambiente para execução do meu trabalho, meu eterno agradecimento. A todos os professores que souberam conduzir todos esses anos de curso, sempre nos repassando seus conhecimentos com calma e clareza, instruindo-nos para a vida., ao meu orientador Eduardo Lopes Neto, por sua calma, compreensão, objetividade e por tornar todas as minhas dúvidas tão claras. Seu comprometimento e a forma com que me apoiou para que o trabalho alcançasse desse objetivo, foram muito importantes na conclusão desta etapa.

Gratidão a todos que mesmo indiretamente me ajudaram de uma forma ou outra a prosseguir e conquistar esse sonho.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para  
recomeçar com mais inteligência”.

(Henry Ford).

## **RESUMO**

A Gestão de Pessoas é a responsável pela captação, treinamento e motivação do capital intelectual da organização, a mesma tem por objetivo garantir os direitos e deveres dos empregados, buscando o contentamento de ambas as partes, tudo isso com foco no resultado, no produto e no cliente. O presente estudo teve como objetivo geral a identificação de todas as variáveis que impactam no dia a dia da organização, no setor de Gestão de Pessoas. Para elaboração e execução do mesmo foi realizada uma caracterização da empresa e realizado um diagnóstico através da descrição da realidade organizacional; a aplicação de um questionário específico para o gestor do setor e a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional junto aos servidores. Na sequência, foi realizada uma análise ponderada por referências bibliográficas e posteriormente apontadas propostas de correção dos pontos fracos. Destes, foi escolhido o ponto mais preocupante para se colocar à disposição da organização através de um plano de ação, com o fim de prospectar a motivação dos empregados e um melhor atendimento ao cliente final que é a população.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Servidores. Cliente. Motivação. Pessoas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Profissionais da Área.....	18
---------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo os colaboradores.....	20
Gráfico 2 - Idade dos colaboradores.....	20
Gráfico 3 - Estado civil dos colaboradores.....	21
Gráfico 4 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?.....	21
Gráfico 5 - Qual sua escolaridade?.....	22
Gráfico 6 - Setor que atua na empresa?.....	22
Gráfico 7 - Como você ficou sabendo da existência desse emprego?.....	27
Gráfico 8 - De qual forma foi feito o processo de seleção pelo qual você ingressou na empresa ou para o cargo que ocupa?.....	27
Gráfico 9 - A empresa oferece algum tipo de benefício de manutenção aos seus colaboradores? Quais deles a empresa oferece?.....	28
Gráfico 10 - Você se sente motivado trabalhando nessa empresa?.....	29
Gráfico 11 - Durante os últimos doze meses, participou de quantas horas de qualificação profissional (treinamentos)?.....	29
Gráfico 12 - Como é feita a comunicação entre os setores?.....	30
Gráfico 13 - Na empresa, existe algum programa para ajudar na postura profissional (Ergonomia)?.....	30
Gráfico 14 - Você presenciou casos de colegas que se afastaram do trabalho por um determinado tempo com problemas ligados a ergonomia, ou seja, problemas ligados a postura profissional?.....	31
Gráfico 15 - Quais dos seguintes problemas relacionados a Ergonomia você presenciou na empresa?.....	32
Gráfico 16 - De um modo geral, como você considera a limpeza do seu ambiente de trabalho?.....	32
Gráfico 17 - Existem pessoas que faltam serviço frequentemente?.....	33
Gráfico 18 - Existem casos de pessoas se afastarem por motivos justificados, entre os motivos abaixo, quais os que mais acontecem na empresa?.....	33
Gráfico 19 - Como você classifica a empresa em termos de local de trabalho, em comparação com as outras empresas da região, que você conhece ou pelo menos já ouviu falar.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	12
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
<b>2.2.1 Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 População e amostra.....</b>	<b>13</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1 RAZÃO SOCIAL.....	14
<b>2.1.1 Nome fantasia.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Ramo de atividade .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Localização .....</b>	<b>15</b>
2.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	15
2.3 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	16
<b>2.3.1 Visão.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2 Missão .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3 Valores .....</b>	<b>16</b>
2.4 ESTRUTURA DA EMPRESA .....	17
<b>2.4.1 Tipo de empresa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.2 Organograma .....</b>	<b>17</b>
<b>3 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>18</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES .....	18
3.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	18
<b>3.2.1 Estrutura física .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2 Profissionais da área.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.3 Profissionais da empresa.....</b>	<b>19</b>
3.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>3.3.1 Planejamento de RH.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3.2 Recrutamento.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.3 Seleção .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.4 Integração.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.5 Desligamento/movimentação .....</b>	<b>24</b>

<b>3.3.5 Cargos e salários .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.6 Treinamento e desenvolvimento de carreira.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.7 Administração participativa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.8 Monitoria/controle de RH.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.9 Rotatividade .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.10 Absenteísmo .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.11 Benefícios e qualidade de vida.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.12 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.13 Higiene, segurança e medicina do trabalho .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.14 Qualidade total.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4.1 Desempenho da chefia.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4.2 Resultado da pesquisa de clima organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 ANÁLISE .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.1 Identificação dos pontos fortes e fracos.....</b>	<b>35</b>
4.1.1.1 Pontos fortes .....	35
4.1.1.2 Pontos fracos .....	36
<b>4.1.2 Análise dos pontos fortes.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.3 Análise dos pontos fracos.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 PROGNÓSTICO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1 Integração.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Administração participativa.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.3 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.4 Planejamento de recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.5 Treinamento.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.6 Ergonomia .....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A - QUADRO DE FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE B - MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE C - ORGANOGRAMA .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE D - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE E - BRASÃO MUNICIPAL .....</b>	<b>65</b>

<b>APÊNDICE F - BANDEIRA DO MUNICÍPIO .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE G - DIVULGAÇÃO DO EDITAL.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Tubarão, levando em consideração a importância dada à área de gestão de pessoas, buscando desenvolver estudos no sentido de apresentar propostas de maior conhecimento e atualização dos seus processos.

Tendo como objetivo diagnosticar possíveis falhas no setor de recursos humanos, e apresentar possíveis soluções, a fim de ajudar a solucionar e melhorar o determinado setor, para que haja trabalhadores motivados e capacitado, já que atualmente existe diversas métodos para valorizar o trabalho humano, tais como; treinamento, capacitação e educação continuada, integração, compensação, benefícios, higiene adequada no ambiente de trabalho fazendo com que eles se sintam realmente importantes nos processos de mudanças.

Quando os funcionários se sentem valorizados trabalham melhor em equipe, tem mais facilidade de atingir metas propostas, aumentam a produtividade e diminui a rotatividade o que por sua vez gera economia para a organização, um funcionário motivado e satisfeito com a empresa é o melhor marketing indireto.

E para atingir esses objetivos, serão utilizadas entrevistas, pesquisa de clima com funcionários e gestores, além da observação de como a organização funciona na prática, este recurso irá ampliar o campo de visão e assim será possível conhecer a realidade da organização, o que será de grande valia para determinar as medidas adequadas para melhor e modernizar os processos de gestão de pessoas.

## 1.1 OBJETIVOS

Para melhor definir e esclarecer a intenção do presente trabalho, compete definir os objetivos geral e específico.

### 1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral a realização de um diagnóstico nos processos de gestão de pessoas, partindo com a identificação de todas as variáveis que impactam no dia a dia da organização. Na sequência após uma análise ponderada, apresentar a empresa propostas de correção dos pontos fracos e, para o ponto considerado preocupante.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir tal objetivo geral, é necessário elencar as etapas desse processo até o resultado da pesquisa, seguem os objetivos específicos abaixo:

- a) Levantar dados sobre os processos de gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Tubarão, principalmente, os que afetam diretamente seu desempenho;
  - b) Conhecer a prática desses processos, como forma de entender, para que na sequência de possa proferir uma análise responsável;
  - c) Identificar necessidades dos colaboradores, com o fim de conhecer especificamente cada variável de recursos humanos que são considerados condicionantes para o resultado das ações da empresa;
  - d) Identificar variáveis externas que impactam sobre o desempenho dos colaboradores. Variáveis estas definidas como incontroláveis;
  - e) Analisar os dados coletados para poder sugerir mudanças e melhorias, sempre a luz de referências bibliográficas consagradas da área de gestão de pessoas;
- Apresentar propostas de correção dos pontos considerados preocupantes, demonstrando o custo benefício dessas ações na rotina dos processos.

## 1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.2.1 Técnica de coleta de dados

Aplicar primeiramente a pesquisa de clima organizacional, cuja importância está em adquirir informações específicas sobre a empresa e as áreas da empresa.

Entrevista com líder da área irá auxiliar a identificar a visão macro dos recursos humanos da empresa e dos processos. Tendo essa avaliação sistêmica da situação da empresa será possível ter uma descrição da realidade investigada, sabendo como funciona a prática dos processos.

A compilação bibliográfica irá buscar as informações mais coerentes que proporcionem um embasamento teórico da prática que acontece na empresa, para dessa forma poder avaliar a prática e sugerir novas atitudes.

### 1.2.2 População e amostra

Apresenta-se uma pesquisa de clima cujo resultado resultou com uma série de informações muito importantes para auxiliar à análise. A mesma foi concebida através de questionário, apêndice D página 60, e foi respondida por uma amostra de 2,75% dos colaboradores, no período de 15 a 24 de agosto de 2018, da organização, ou seja, 60 participantes de um total de 2.175, entre eles trabalhadores da área de recursos humanos, administração, licitação, contabilidade, informática, gestão e gabinete do prefeito. Estas informações foram obtidas com base nos dados compilados junto aos procedimentos metodológicos. Da mesma forma realizar-se-á a aplicação de um questionário junto ao gestor de recursos humanos da empresa para poder analisar os dois lados, empregador e empregado. As perguntas realizadas com base em dados referente ao setor, como forma de saber como funciona os processos da empresa, e como comportam-se os colaboradores aos olhos do gestor.

Com base nessas análises poderão ser encontrados pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades base para tomada de decisão.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Caracterizar a organização é meio de direcionar o estudo sobre a empresa, conhecer sua história, nome da empresa, ramo de atividade, localização, número de empregados, estratégias, em fim conhecer todos os processos da empresa.

### **2.1 RAZÃO SOCIAL**

Razão social é um elemento de identificação da empresa, é espécie de nome empresarial para sociedades empresárias que se caracteriza pela utilização do nome de sócios na sua composição. Uma particularidade é que a razão social precisa ser absolutamente exclusiva. Ou seja, sua razão social não pode pertencer a nenhuma outra empresa criada e corretamente registrada anteriormente. Tal espécie de nome empresarial pode ser usado nas sociedades em nome coletivo, em comandita simples, limitadas e em comandita por ações. Nas limitadas e nas comanditas por ações, pode ser adotada também uma denominação (NEGRÃO, 2011).

A empresa pública em pesquisa apresenta a razão social Prefeitura Municipal de Tubarão, inscrita no CNPJ 82.928.656/0001-33.

#### **2.1.1 Nome fantasia**

Identifica a empresa, geralmente formado por um elemento fantasia, utilizado na fachada da sede ou filial da empresa, também protegido pelas regras do NOME EMPRESARIAL a partir do registro da atividade empresária na Junta Estadual

A empresa pesquisada tem como nome fantasia Prefeitura Municipal de Tubarão.

#### **2.1.2 Ramo de atividade**

O ramo de atividade determina a área de mercado em que a empresa se encontra, determina o serviço ou produto que a empresa oferece a fim de obter lucro. Dentro da indústria, comércio e prestação de serviços, há várias áreas de atuação.

Uma empresa pública, assim como a Prefeitura Municipal de Tubarão, não objetiva lucros, mas satisfaz interesses gerais. O lucro constitui mera consequência de uma profícua administração e ainda deverá estar condicionado à exata proporção do capital aplicado.

### 2.1.3 Localização

A Prefeitura Municipal de Tubarão está localizada na Antiga Vila dos Engenheiros da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), local conhecido também como Paço Municipal, com endereço na Rua Felipe Schmidt, nº108, Centro, cidade de Tubarão (Santa Catarina), CEP 88701-180. Conforme apêndice A.

## 2.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A história de Tubarão começa em 1774, com a doação de duas sesmarias ao Capitão João da Costa Moreira, o seu pioneiro fundador. O lugar conhecido como Paragem do Poço Grande, era ponto de parada para os tropeiros que desciam da região serrana com mulas carregadas de queijo, charque e outros produtos. Em 1833 já existia o distrito de Poço Grande do Rio Tubarão e em 7 de maio de 1836 foi criada a paróquia de Nossa Senhora da Piedade de Tubarão, Lei nº 32. Tubarão desmembrou-se de Laguna pela Lei Provincial nº 635, de 27 de maio de 1870. A imigração europeia, a implantação da EFDTC - Estrada-de-Ferro Dona Thereza Christina e a criação da comarca de Tubarão (Lei 745, de 19 de abril de 1875), foram responsáveis diretos pelo desenvolvimento econômico do município. O nome da cidade deve-se ao rio Tubarão, que em tupi-guarani era chamado Tubá-Nharô, "pai feroz". Outra versão corrente relaciona ainda este nome com o de um cacique muito influente que habitava a região (MUNICÍPIO DE TUBARÃO, 2018).

O município foi instalado em 7 de junho de 1871, tomou posse a Câmara de Vereadores, que administrava o município. Primeiro mandatário e presidente da Câmara: Major João Antunes Tio. A Comarca de Tubarão foi criada em 1875 e instalada a 25 novembro de 1876. Primeiro magistrado: Dr. José Ferreira de Mello. Do território, que fora base da comarca Tubarão, criou-se mais 10 comarcas. Hoje a comarca de Tubarão galgou o mais alto nível das comarcas fora da Capital: ÚLTIMA ENTRÂNCIA. O decreto no. 33 de 7 de novembro de 1890 elevou a Vila de Tubarão à categoria de Cidade. O decreto do governo estadual nada modificou a estrutura administrativa do município. Ato de vaidade para exaltar o status dos tubaronenses (MUNICÍPIO DE TUBARÃO, 2018).

A prefeitura, hoje, é o principal órgão do poder executivo nos municípios brasileiros. O prefeito é o chefe do executivo municipal. É eleito por voto direto para um

mandato de quatro anos. Os candidatos ao cargo devem ser eleitores da cidade e ter, no mínimo, 21 anos, embora os eleitores possam ter a idade mínima de 16 anos.

O prefeito tem como principal atribuição planejar as atividades, as obras e os serviços do município. Ele governa com a colaboração dos poderes legislativo e judiciário. Pode apresentar projetos de lei à Câmara de Vereadores (ou Câmara Municipal), além de sancionar, vetar e promulgar leis aprovadas pelos vereadores. O judiciário dá o suporte jurídico (MUNICÍPIO DE TUBARÃO, 2018).

## 2.3 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

A prefeitura Municipal de Tubarão tem como objetivos zelar por direitos fundamentais do cidadão, como as áreas da saúde, educação, moradia, segurança da população, além de administrar a cidade de modo a promover permanentemente a melhoria da qualidade de vida a seus moradores.

O chefe do executivo municipal precisa desenvolver suas capacidades para perceber, entender, analisar, criar, comunicar e interagir com a comunidade, os gestores, a equipe de trabalho da prefeitura, além dos representantes legais da Câmara Municipal.

A secretaria de Gestão Municipal tem como função assessorar o prefeito na administração, coordenação, controle e avaliação das atividades do município, promovendo a qualidade do ambiente de trabalho e o desenvolvimento de Tubarão através de ações administrativas integradas e empreendedoras.

### 2.3.1 Visão

Ser o principal propulsor da transformação de Tubarão na melhor cidade para viver: em SC em 2020; no Sul do Brasil em 2030 e no Brasil em 2050.

### 2.3.2 Missão

Transformar Tubarão na melhor cidade do Brasil para se viver, até 2050

### 2.3.3 Valores

- Excelência
- Trabalho

- Inovação
- Propósito

## 2.4 ESTRUTURA DA EMPRESA

### 2.4.1 Tipo de empresa

A prefeitura é um órgão público setor do poder executivo do município, é um órgão independente, dividido entre diversas secretarias, diferentemente de uma empresa a mesma não objetiva lucro.

### 2.4.2 Organograma

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura.

Sua finalidade é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. Os organogramas devem refletir a organização real da empresa. Se não o fizerem com fidelidade, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão.

As Fundações e as Secretarias exercem as funções de assessoramento e orientação ao prefeito municipal e demais gestores no desempenho das ações públicas. Fundação é a instituição que se forma pela destinação de um patrimônio para servir a certo fim de utilidade pública ou atuar em benefício da sociedade. Caracterizam-se por seus fins de caridade ou beneficentes, pesquisa, educação, saúde, meio ambiente, etc. Conforme apêndice C.

### 3 DIAGNÓSTICO

Nesta etapa, procedeu-se o diagnóstico organizacional, com foco para a área de Gestão de Pessoas. Este foi dividido em duas etapas distintas, a saber: descrição da realidade da organização, ou seja, o funcionamento de todos os processos, dentro de uma visão macro gerencial; aplicação de questionários de pesquisa de clima com o corpo funcional da empresa, objetivando a busca de informações específicas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES

Na área de recursos humanos há uma profissional do sexo feminino, 63 anos, casada, com ensino superior incompleto, a mesma é concursada e trabalha na organização a treze anos. Atualmente a mesma realiza toda parte burocrática do setor. As atividades desempenhadas são referentes ao departamento de pessoal, sua principal função é oferecer suporte e organização pessoal da organização, ser responsável pela folha de pagamento, benefícios como vales, levantamento das horas para pagamento de horas extras.

#### 3.2 ESTRUTURA DE GESTÃO DE PESSOAS

##### 3.2.1 Estrutura física

O ambiente de gestão de pessoas está localizado logo na entrada da prefeitura, o setor de recursos humanos tem uma estrutura em média de 60m<sup>2</sup>, aonde trabalham nove pessoas cada uma com sua mesa, estes disponibilizam de computadores, telefones e outras ferramentas de trabalho, o espaço é dividido em quatro ambientes, incluindo recepção.

##### 3.2.2 Profissionais da área

Quadro 1 - Profissionais do setor de recursos humanos

Função: Gerente de Recursos Humanos Data de nascimento: 18/11/1954 Tempo de pmt: 8 anos Formação: Ensino Superior Incompleto
Função: Escriturária Data de nascimento: 18/01/1959 Tempo de pmt: 39 anos Formação: Ensino Superior Completo

(continua)

Quadro 1 - Profissionais do setor de recursos humanos

**(conclusão)**

Função: Auxiliar Administrativo Data de nascimento: 02/01/1976 Tempo de pmt: 15 anos Formação: Ensino Superior Completo
Função: Analista Administrativo Data de nascimento: 12/07/1984 Tempo de pmt: 10 anos Formação: Técnico em Contabilidade
Função: Auxiliar Administrativo Data de nascimento: 26/02/1983 Tempo de pmt: 15 anos Formação: Técnico em Contabilidade
Função: Chefe de Divisão de Documentos Data de nascimento: 07/07/1988 Tempo de pmt: 3 anos Formação: Cursando Ensino Superior
Função: Analista Administrativo Data de nascimento: 16/02/1987 Tempo de pmt: 6 anos Formação: Ensino Superior Completo
Função: Estagiária Data de nascimento: 22/09/1998 Tempo de pmt: 1 ano Formação: Cursando Ensino Superior
Função: Estagiária Data de nascimento: 20/01/2001 Tempo de pmt: 1 ano Formação: Cursando Ensino Médio

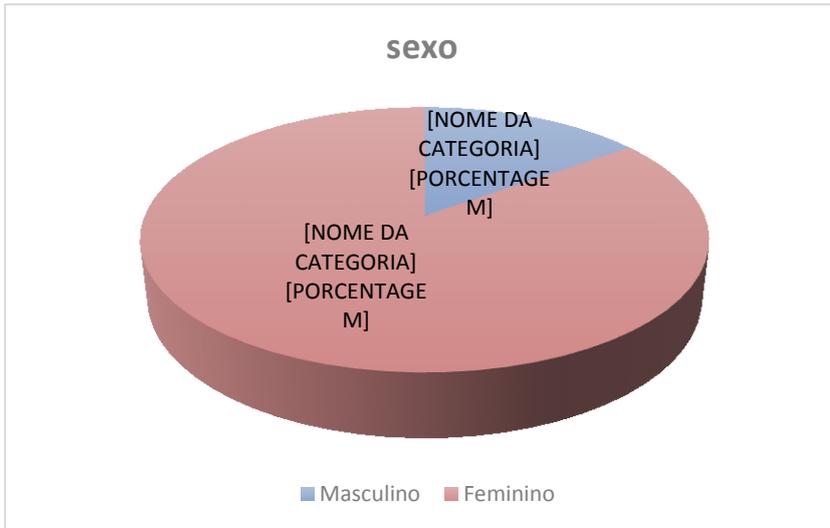
Fonte: Elaborado pelo setor de recursos humanos da empresa, 2018.

### 3.2.3 Profissionais da empresa

A Prefeitura Municipal de Tubarão atualmente é administrada por um Prefeito e pelo Vice, e está dividida em secretarias do governo e fundações. O número total de empregados gerados é de 2.175 colaboradores.

A pesquisa de clima foi realizada com 60 funcionários dos setores administração, recursos humanos, licitação, contabilidade, gabinete do prefeito, informática e gestão, totalizando 2,75% do total de colaboradores da empresa. Deste total, 15% do sexo masculino, 85% do sexo feminino totalizando a maioria, conforme representa o gráfico a seguir.

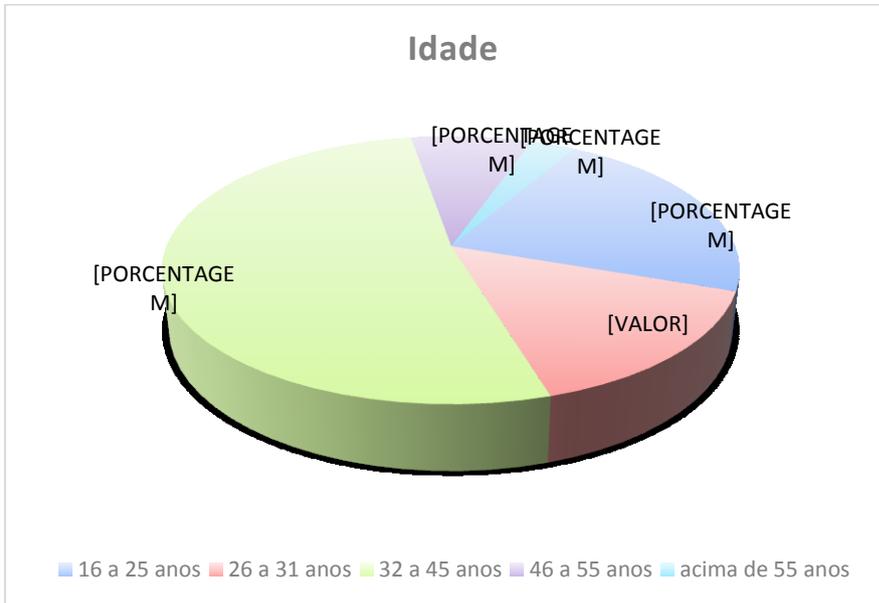
Gráfico 1 - Sexo os colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o gráfico a seguir a grande maioria dos colaboradores estão entre 32 e 45 anos totalizando 52%, 22% entre 16 e 25 anos, 15% entre 26 e 31 anos, 8% entre 46 e 55 anos, e apenas 3% com mais de 55 anos.

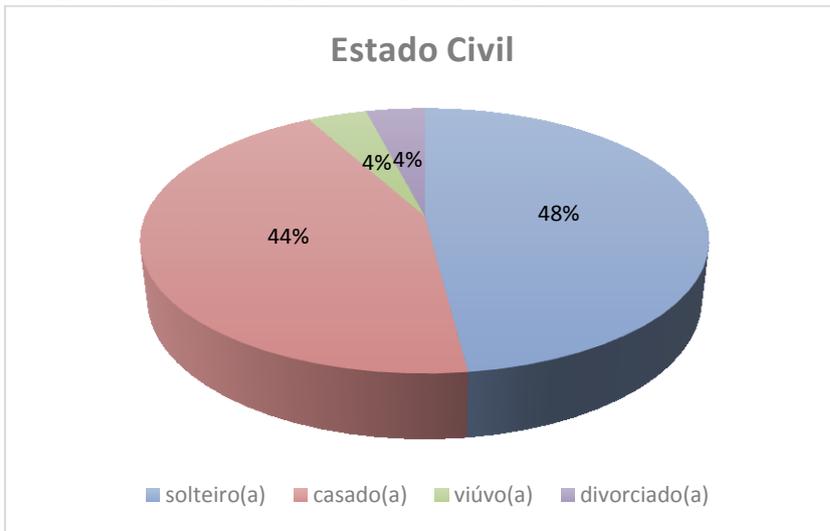
Gráfico 2 - Idade dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico a seguir representa o estado civil dos colaboradores, 48% são solteiros, 44% casados, 4% viúvos, e os outros 4% divorciados.

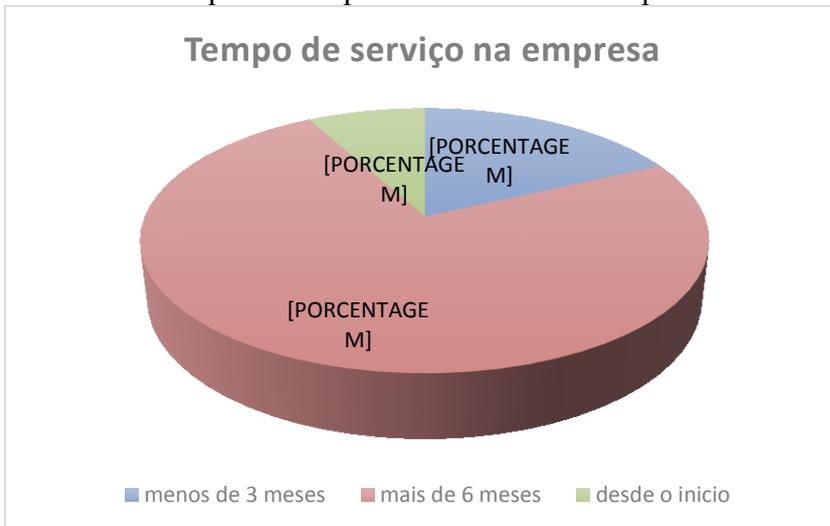
Gráfico 3 - Estado civil dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o gráfico a seguir, 74% dos trabalhadores estão a mais de 6 anos na empresa, 18% a menos e 3 meses, e 8% desde o início.

Gráfico 4 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

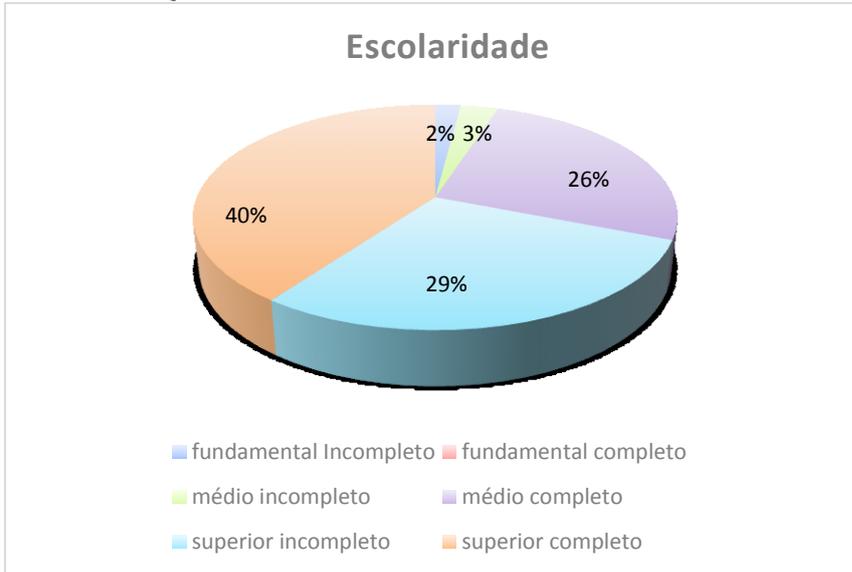


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Segundo o próximo gráfico o nível de escolaridade de 40% dos funcionários é o ensino superior completo, 29% com ensino superior incompleto, 26% com ensino médio completo, 3% com ensino médio incompleto, e apenas 2% com ensino fundamental incompleto.

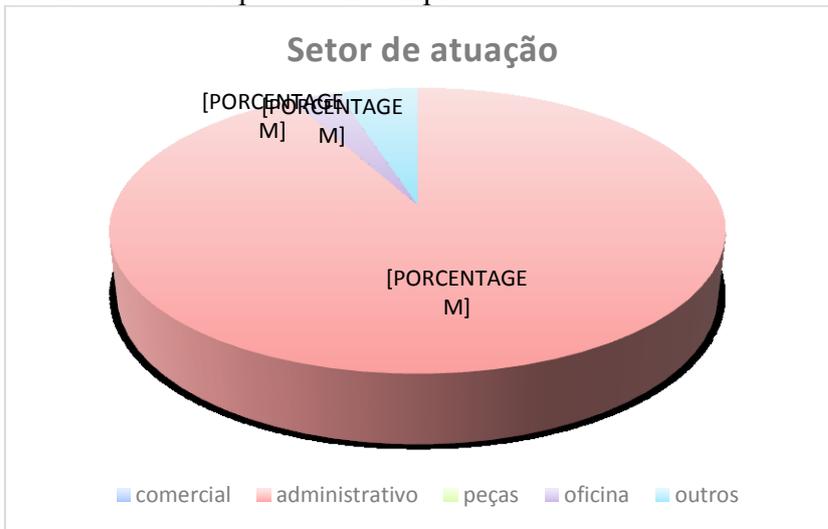
O próximo gráfico demonstrará o grau de escolaridade dos pesquisados.

Gráfico 5 - Qual sua escolaridade?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Gráfico 6 - Setor que atua na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

### 3.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### 3.3.1 Planejamento de RH

No setor de Recurso Humanos o planejamento é uma importante ferramenta de gerenciamento e está diretamente ligada com o plano de gestão da empresa e também com o seu sucesso. O objetivo do planejamento no RH é antecipar o futuro das atividades do setor e determinar quais os recursos podem ser utilizados para cumprir essas atividades.

Atualmente o setor de recursos humanos da prefeitura não participa do planejamento da empresa como um todo, apenas reuniões internas do próprio setor.

### **3.3.2 Recrutamento**

O objetivo principal do recrutamento é buscar pessoas para abastecer o processo de seleção, dessa forma existem várias maneiras e meios para a realização desse processo, que se dá de duas formas básicas: atraindo pessoas que já fazem parte da empresa, mas que trabalham em outros cargos; e buscando candidatos que não tenham vínculo direto com a empresa e que estão disponíveis no mercado de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Por ser um órgão público o recrutamento é feito através de indicação ou concurso, o concurso é divulgado em diversos meios de comunicação, tais como internet, radio e jornais, o edital para o concurso é disponibilizado no site da própria prefeitura.

### **3.3.3 Seleção**

O processo de seleção busca entre os candidatos o que mais se adequa para o cargo ou função em que a empresa apresenta disponibilidade, esse processo pode ser feito atrás de entrevistas na qual é avaliado as competências, habilidades e atitudes do candidato.

O processo seletivo é feito de diversas maneiras tais como; concurso público aonde o funcionário tem estabilidade após o estágio probatório e tem vínculo permanente com o município, seleção publica que é feita quando há a necessidade de suprir a necessidade de funcionários por um determinado, cargos comissionados que é feito por nomeação e que tem a durabilidade do mandato.

### **3.3.4 Integração**

A integração deve ser direta, deve apresentar a cultura da empresa e como ela funciona, e apresentar tudo que lhe possa ser útil para já se sentir parte da empresa. Segundo os gestores atualmente a organização usa de uma apresentação informal, aonde um colaborador mais antigo ou supervisor apresenta as instalações, o local de trabalho, a função a qual irá desempenhar, horários e principalmente os outros integrantes da equipe.

### **3.3.5 Desligamento/movimentação**

O desligamento é feito através de termino de contrato, aposentadorias e exonerações (após termino do processo administrado), e a partir daí é feito um acerto de contas, a rotatividade é relativamente baixa, ou seja, não há grandes movimentações de entradas e saídas de funcionários.

### **3.3.5 Cargos e salários**

Para os concursos e processos seletivos os cargos e salários são predefinidos nos editais, no caso de cargos comissionados o cargo é definido conforme suas aptidões e tem salários referente ao cargo ocupado.

### **3.3.6 Treinamento e desenvolvimento de carreira**

A empresa não utiliza de treinamento, os funcionários são apresentados a função a qual irá desempenhar, treinamentos e palestras são feitos raramente, porém, nem todos os colaboradores tem acesso.

### **3.3.7 Administração participativa**

A prefeitura não conta com administração participativa.

### **3.3.8 Monitoria/controle de RH**

Percebe-se que as empresas precisam realizar controle sobre suas atividades, monitorar seus colaboradores para poder melhor desempenho das suas atividades. Com base nisso as organizações necessitam analisar sua rotatividade, ou seja, a entrada e saída de colaboradores da empresa em um espaço de tempo. Absenteísmo deve ser um outro ponto a ser avaliado, se os colaboradores faltam muito, apresentam muitos atestados.

A organização não tem controle de RH, e funciona apenas como setor de pagamento, não havendo nenhum tipo de monitoria.

### 3.3.9 Rotatividade

Chiavenato caracteriza a rotatividade como:

A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. [...] A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. (CHIAVENATO, 2004, p. 86).

A rotatividade é baixa, pois os concursos não são feitos periodicamente, e o índice de saída é baixo.

Na organização existe uma realidade na qual, os cargos de provimento efetivo, possuem estabilidade. Já os cargos comissionados e com contratos por tempo determinado, permanecem até o final do mandato do governante. Esta situação não caracteriza rotatividade negativa. Mas identifica certa preocupação em relação a sequência das atividades em prol da comunidade. Não se consegue manter um planejamento a longo prazo junto à organização.

### 3.3.10 Absenteísmo

O índice de absenteísmo é baixo, pois as saídas são feitas na maioria das vezes por término de contrato ou aposentadoria, por não haver uma forma de controle apurar o número de chegadas tardias fica complicado, porém quando o funcionário precisa chegar mais tarde ou sair mais cedo é acordado diretamente com o supervisor de cada setor.

### 3.3.11 Benefícios e Qualidade de Vida

De acordo com Chiavenato (2004, p. 314) “Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização.” Conforme o autor os benefícios “[...] incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte[...]”, entre outros.

A organização dispõe de todos benefícios descrito em lei, e outros auxílios adicionais como; licença premium, licença para cuidar de entes com problemas de saúde, plano de saúde, vale alimentação e auxílio educação.

### **3.3.12 Avaliação de desempenho**

A avaliação feita através do estágio probatório e o responsável pela avaliação de desempenho do servidor é a chefia imediata, durante esse período serão avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo, observando os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

### **3.3.13 Higiene, segurança e medicina do trabalho**

A higiene é boa, o ambiente é pequeno mas dispõe de mesas para todos os colaboradores, a segurança é razoável, porém a medicina do trabalho é complicada, pois não há uma sala de espera existe apenas o consultório médico; a mesma é desorganizada e o servidor tem que ficar esperando na fila pelo atendimento e por não ter sala de espera a fila é feita na rua, o que fica ainda mais complicado dependendo das condições climáticas, não tem agendamentos e nem senhas para organizar a ordem de atendimento.

### **3.3.14 Qualidade total**

A qualidade no geral é boa.

## **3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.4.1 Desempenho da chefia**

Cada setor possui uma liderança, esses líderes são geralmente atendidos e respeitados, cada setor realiza reuniões internas para que sejam estabelecidas metas e até mesmo para realizar melhorias no desenvolvimento das atividades.

### **3.4.2 Resultado da pesquisa de clima organizacional**

Abaixo, apresenta-se o resultado da pesquisa de clima realizado pela acadêmica junto à empresa, na qual resultou com uma série de informações muito importantes para auxiliar junto à análise. A mesma foi concebida através de questionário e foi respondida por uma amostra de 2,75% dos colaboradores da organização, ou seja, 60 participantes de um

total de 2.175. Estas informações foram obtidas com base nos dados compilados junto aos procedimentos metodológicos.

A divulgação da vaga é essencial para atrair funcionários para vagas específicas. O gráfico a seguir representa como o funcionário soube da existência da vaga na qual atua, 36% via internet, 30% dos funcionários ficaram sabendo da vaga por indicação, 20% por recomendações, 11% por jornais, e apenas 3% pelo rádio.

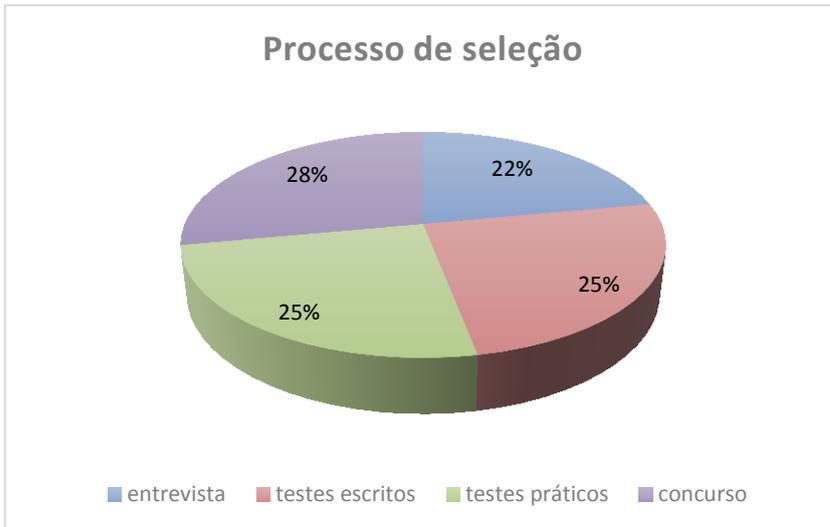
Gráfico 7 - Como você ficou sabendo da existência desse emprego?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Contratações inadequadas resulta cedo ou tarde em uma demissão e um novo processo seletivo para o mesmo cargo, assim amentando a rotatividade e causando altos gastos para a organização, e para evitar isso faz-se necessário um processo de seleção bem estruturado. O seguinte gráfico mostra que 28% dos colaboradores tiveram o processo de seleção por meio de processos não citados, 25% por testes práticos, 25% por testes escritos e 22% por meio de entrevistas.

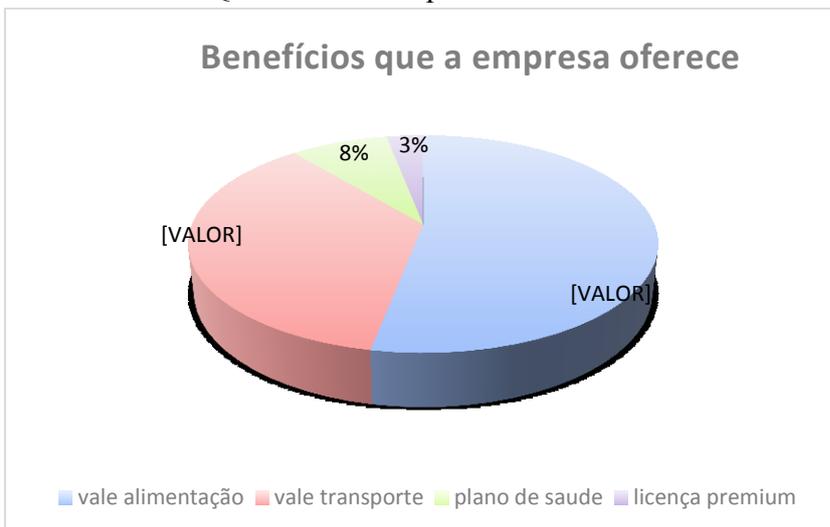
Gráfico 8 - De qual forma foi feito o processo de seleção pelo qual você ingressou na empresa ou para o cargo que ocupa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Oferecer benefícios faz com que a organização atraia candidatos mais qualificados, além de ser um ótimo meio de valorizar e motivar os colaboradores. O gráfico a seguir representa os principais benefícios oferecidos pela empresa, 53% dos colaboradores responderam que a empresa oferece vale alimentação, 36% responderam vale transporte, 8% plano de saúde e, 3% outros benefícios não citados.

Gráfico 9 - A empresa oferece algum tipo de benefício de manutenção aos seus colaboradores? Quais deles a empresa oferece?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Funcionários que trabalham motivados tendem a ser mais produtivos, o que traz melhores resultados para a organização e, de acordo com o gráfico a seguir, 87% dos funcionários se sentem motivados e apenas 13% não se sentem motivados pela empresa.

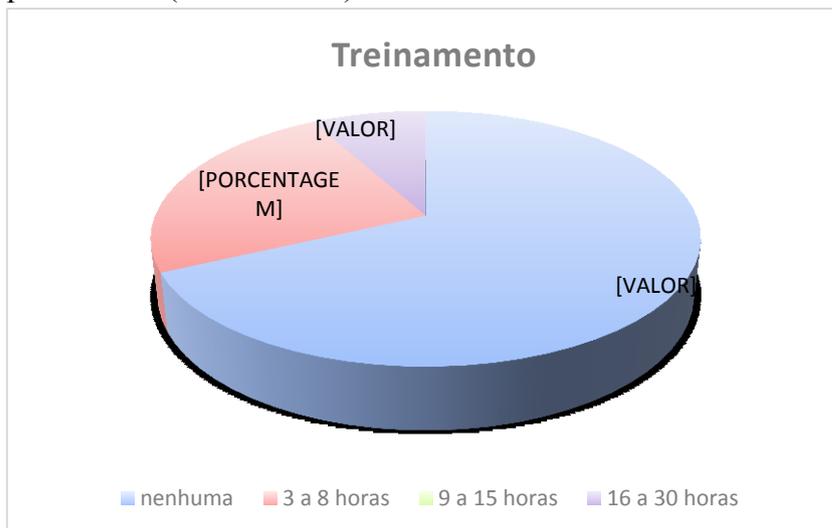
Gráfico 10 - Você se sente motivado trabalhando nessa empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O treinamento aumenta a eficácia dos objetivos da empresa, e abrange o desenvolvimento de suas habilidades conforme as práticas da empresa, segundo o gráfico a seguir, 68% dos funcionários não participaram de nenhum tipo de treinamento nos últimos doze meses, 24% dos funcionários tiveram entre 3 a 8 horas de treinamento e, 8% entre 16 a 30 horas de treinamento.

Gráfico 11 - Durante os últimos doze meses, participou de quantas horas de qualificação profissional (treinamentos)?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A comunicação interna é a troca de informações dentro do ambiente organizacional, uma equipe que estabelece uma boa comunicação não dá chance ao erro e, o próximo gráfico mostra o tipo de comunicação que a empresa adota, 40% da comunicação

entre os setores é feita principalmente através de computadores, 33% por conversas formais e informais, 27% por meio de telefone.

Gráfico 12 - Como é feita a comunicação entre os setores?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A ergonomia é uma importante ferramenta que atua diretamente na capacidade produtiva e na saúde do trabalhador, a mesma usa de técnicas para oferecer conforto e principalmente prevenir ocorrências de acidentes de trabalho, bem como atividades específicas para melhorar a atividade laboral.

O próximo gráfico mostra que 100% dos funcionários desconhecem qualquer tipo de programa sobre ergonomia que a empresa possa vir a oferecer.

Gráfico 13 - Na empresa, existe algum programa para ajudar na postura profissional (Ergonomia)?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O colaborador que trabalha muito tempo no mesmo ambiente e na mesma posição tem mais chances de oferecer problemas ergonômicos, e na maioria das vezes efetuando movimentos repetitivos pode vir a se tornar um grande risco para a saúde física e mental do mesmo. O gráfico a seguir mostra que 60% dos funcionários presenciaram casos de afastamento da função por problemas de saúde ligados a ergonomia e, apenas 40% desconhecem afastamentos por meios de problemas ergométricos.

Gráfico 14 – Você presenciou casos de colegas que se afastaram do trabalho por um determinado tempo com problemas ligados a ergonomia, ou seja, problemas ligados a postura profissional?

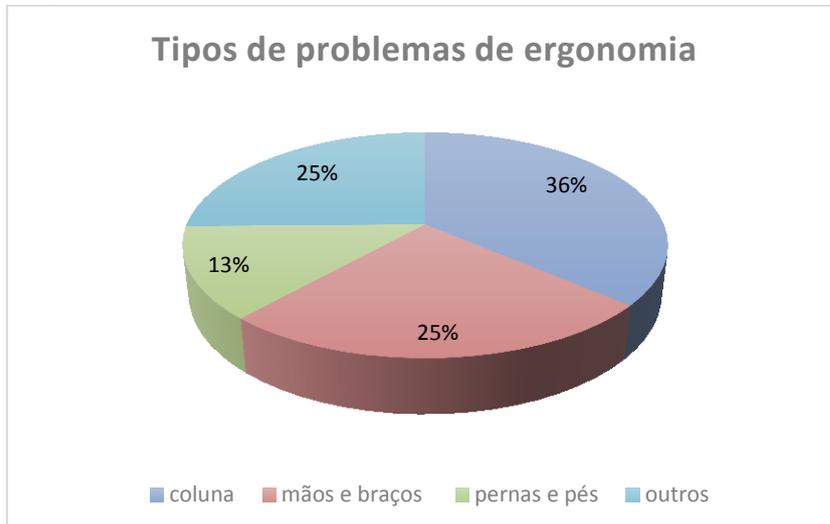


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

As doenças ocupacionais são o grande motivo de afastamento de funcionários da sua função e ou até mesmo com que se afaste totalmente, o próximo gráfico mostra que 36%

dos trabalhadores presenciaram problemas de coluna devido a ergonomia, 25% problemas nos braços, 25% em outros locais não mencionados, 13% nas pernas e pés.

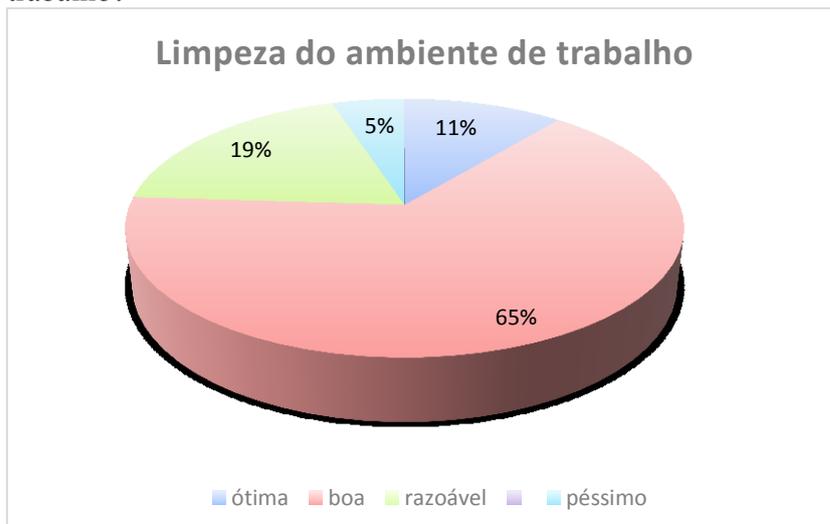
Gráfico 157 - Quais dos seguintes problemas relacionados a Ergonomia você presenciou na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico a seguir mostra o grau de satisfação dos colaboradores a respeito da limpeza do ambiente em que trabalham, 65% dos entrevistados classificaram a limpeza como sendo boa, 19% sendo razoável, 11% como ótima e 5% como péssima.

Gráfico 168 - De um modo geral, como você considera a limpeza do seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No gráfico a seguir pode-se ver que 56% dos participantes conhecem casos de pessoas que faltam frequentemente e 44% desconhecem.

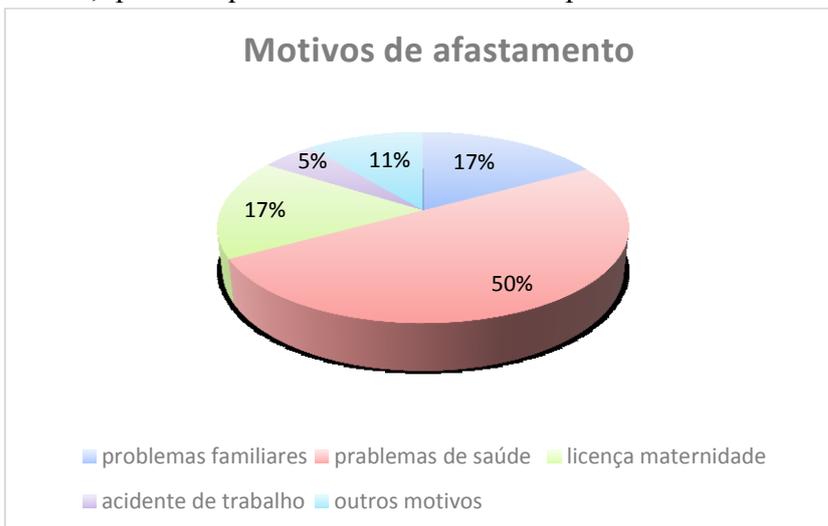
Gráfico 17 - Existem pessoas que faltam serviço frequentemente?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico a seguir mostra as principais causas que fazem com que os trabalhadores se ausentem da organização, 50% dos entrevistados apontam como principal causa problemas de saúde, 17% problemas familiares, 17% licença maternidade, 5% por acidente de serviço e, 11% por outros motivos.

Gráfico 9 - Existem casos de pessoas se afastarem por motivos justificados, entre os motivos abaixo, quais os que mais acontecem na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico a seguir mostra que 42% dos participantes consideram a prefeitura como melhor que as empresas da região, 26% igual as empresas da região, 26% não conhece outras empresas e, 6% considera pior que as outras.

Gráfico 10 - Como você classifica a empresa em termos de local de trabalho, em comparação com as outras empresas da região, que você conhece ou pelo menos já ouviu falar



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

## **4 ANÁLISE E PROGNÓSTICO**

Neste item do relatório, será realizada a análise da pesquisa realizada e compilação com a teoria dos pontos identificados como fortes ou fracos.

Contribuindo assim para a Prefeitura Municipal, da qual foram propostas ações de correções dos pontos fracos, submetendo estes a melhorias adaptativas de acordo com a organização. Ressaltando os pontos positivos, afim de que estes venham constantemente sendo realizados na organização.

### **4.1 ANÁLISE**

#### **4.1.1 Identificação dos pontos fortes e fracos**

Abaixo foram identificadas todas as variáveis classificadas como pontos positivos ou negativos.

Estudou-se detalhadamente as mesmas e ofertou-se propostas de mudança da situação atual, com o fim de alcançar o objetivo principal do presente estudo que é o de apresentar correções aos pontos fracos.

##### **4.1.1.1 Pontos fortes**

“Ponto forte é uma diferenciação da organização que lhe proporciona uma vantagem competitiva.” (PACHECO; BORNHOFEN, 2007, p. 45).

Segue abaixo, relação de pontos detectados como positivos na visão da acadêmica.

1. Relação com a Liderança
2. Estrutura Física
3. Desligamento
4. Comunicação
5. Recrutamento
6. Seleção
7. Benefício e qualidade de vida

#### 4.1.1.2 Pontos fracos

Segundo Pacheco e Bornhofen (2007), ponto fraco é um aspecto negativo que lhe proporciona uma desvantagem competitiva.

Segue abaixo, relação de pontos negativos detectados na visão da acadêmica.

1. Integração
2. Administração Participativa
3. Avaliação de Desempenho
4. Planejamento de recursos humanos
5. Treinamento
6. Ergonomia

#### 4.1.2 Análise dos pontos fortes

##### a) Relação com a Liderança

A relação entre colaboradores e líderes ela é quista por muitos, mas conseguida por poucos. Para ser um líder você precisa ter empatia e saber influenciar seus subordinados de forma que a organização atinja resultados positivos.

De acordo com Hunter (2006 *apud* SILVA, 2010) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

A Liderança Situacional baseia-se na inter-relação entre quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade), dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187).

Na organização em estudo cada setor tem autonomia e uma relação direta entre líder e liderado assim facilita o relacionamento do funcionário com a liderança, pois o mesmo tem liberdade para ir até seu superior e expor um problema e junto com ele resolve-lo.

##### b) Estrutura Física

As empresas precisam manter-se competitivas e para tanto precisam se preocupar com a sua estrutura física, visto que é nela onde serão realizados os trabalhos, um ambiente

bem planejado e com o espaço necessário para que os colaboradores desempenhem suas atividades com eficiência.

Mesmo que os órgãos públicos não sofram com a preocupação sobre perda de clientes, também precisam otimizar o processo e o ambiente para que possam oferecer melhor condições de trabalho aos colaboradores e melhor atendimento aos cidadãos.

De acordo com Thelan, Donna e Walters (*apud* CHIAVENATO, 2002, p. 438) “Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.”

De acordo com as informações obtidas no diagnóstico, a empresa em estudo, apresenta um *layout*, organizado, onde o setor disponibiliza de sala de espera equipada com bancos para melhor acomodação de quem espera atendimento. Como consequência desta estrutura, disponibiliza um atendimento diferenciado aos cidadãos, com agilidade e qualidade.

### c) Desligamento

O processo de desligamento é muito delicado tanto para empresa quanto para o funcionário, existem duas formas de desligamento; uma espontânea, a pedido do funcionário e aquele a pedido da empresa, a demissão forçada.

Uma das piores situações que o empresário ou o executivo enfrenta [...] é ser surpreendido por um pedido de demissão de um colaborador de reconhecido talento [...], numa condição como essa, ainda que se chegue a um bom acordo, sempre soa ao colaborador como algo tardio, uma postura reativa, uma administração falha. (PASCHOAL, 2006, p.45).

No setor público é um pouco diferente, de maneira geral os principais deveres do servidor público estatutários, são atuar com lealdade, assiduidade e eficiência, também estendidos aos funcionários públicos celetistas, o desligamento dos mesmos é feito por ato administrativo e sindicâncias previa.

Na organização em estudo é desligamento é feito após o termino de contrato, aposentadorias e em poucos casos exoneração por processo administrativo. De modo geral a rotatividade é relativamente baixa, no caso de cargos comissionados tornasse mais frequente próximo ao termino de mandato.

#### d) Comunicação

A comunicação é uma importante ferramenta dentro da organização, tendo como escopo principal informar e motivar seus colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos, transmitindo informações com clareza e objetividade, assim colaborando para o cumprimento de metas.

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido. (BUENO, 2003, p. 49).

Segundo Batista (2007) quanto às empresas públicas, a informação é um recurso fundamental e decisivo na determinação da conclusão de ações, sendo essencial para reformulação administrativa, melhoria na prestação de serviços, necessitando também de gerenciamento.

Dentro da organização em estudo a comunicação é boa e utiliza de diversas ferramentas como; site institucional, telefone, ferramenta de conversas internas e conversas indiretas.

#### e) Recrutamento

O recrutamento se inicia a partir da necessidade de preencher ou criar uma vaga, então é descrito as funções e traçado um perfil que vai determinar as habilidades, competências, experiências entre outras características profissionais do candidato.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair profissionais qualificados e capazes de ocupar cargos disponíveis dentro da empresa.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (GIL, 2007, p. 93).

Por ser um órgão público o recrutamento é feito através de indicação nos casos dos cargos comissionados, ou concurso, o concurso é divulgado em diversos meios de

comunicação, tais como internet, rádio e jornais, o edital para o concurso é disponibilizado no site da própria prefeitura.

#### f) Seleção

A eficiência do processo de seleção atrai profissionais mais qualificados, o que consequentemente torna a empresa mais competitiva. Selecionar o profissional certo e aloca-lo na vaga certa é crucial para o bom funcionamento da organização, escolhas corretas acarretam em economia de tempo e de dinheiro para a empresa.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre vários candidatos recrutados, aquelas que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 130).

Segundo Meirelles (2008), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Para Pires et al. (2009), a preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

Na instituição em estudo a seleção é feita através de concurso público, processo seletivo e indicações.

#### g) Benefício e qualidade de vida

A preocupação com a qualidade de vida das pessoas não é uma atitude recente nas empresas, já vem se buscando benefícios que possam trazer vantagens, segurança e conforto aos colaboradores há muito tempo. Essa busca por beneficiar os profissionais visa à motivação dos mesmos, proporciona uma vida familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, além do estímulo para atrair e manter colaboradores.

Segundo David (1996 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 314), “Benefícios são gratificações não-financeiras, baseadas no fato de competir à empresa e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores.”

A empresa em estudo disponibiliza vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, auxílio educação e outros benefícios não citados como forma de benefício aos colaboradores, conforme está ilustrado no gráfico nove. Oferecer benefícios auxilia a redução do turnover e do absentismo, além de mantém o colaborador entusiasmado e aumentar a produtividade e a satisfação do colaborador, o que contribui para o bem-estar e para o desenvolvimento pessoal dos funcionários.

A educação aumenta a capacidade de absorção de avanços tecnológicos e torna a democracia mais operacional, os mercados menos assimétricos e a distribuição de renda mais justa, com maior igualdade de oportunidades. Ou seja, a globalização induz à educação e treinamento para evitar a perda de recursos por meio da migração de capital humano e aumenta a importância da infraestrutura em transportes e comunicação, tanto por sua contribuição à qualificação dos trabalhadores (facilita o acesso a informações), como porque é condição básica para o processo produtivo interligado. (LACOMBE, 2005, p. 503).

#### **4.1.3 Análise dos pontos fracos**

##### **a) Integração**

Em um ambiente competitivo, as empresas precisam orientar seus colaboradores, mostrar o ambiente em que irão trabalhar e os colegas de trabalho, deve-se apresentar a cultura da empresa e as atividades que ele irá desempenhar na sua função. Uma boa integração auxilia na valorização do funcionário, pois mostra ao novo integrante o quanto ele é importante para a organização, a partir do momento em que o funcionário se sente parte da equipe os resultados começam a aparecer e, os objetivos e as metas são alcançados com mais rapidez.

Conforme Chiavenato (2004, p. 181) orientar ou integrar pessoas dentro da empresa tem como foco principal o alcance dos objetivos da empresa. “O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho.”

A importância da integração de pessoas em empresas públicas não é diferente, pois o novo membro tem um caminho desconhecido a ser percorrido e uma nova função a conhecer. Independentemente de qual setor a organização atua deixar claro alguns itens como;

o que se espera deste funcionário, como funciona os setores da empresa e principalmente apresentar-lhe a cultura da organização é primordial para garantir a excelência do trabalho logo em seu início.

A prefeitura não utiliza de um processo de integração, isso faz com que demore muito para o funcionário se situar ao ambiente em que vai atuar, atualmente é feito apenas uma apresentação informal aonde um outro colaborador fica responsável em apresentar a função na qual o novo integrante irá trabalhar, a pesquisa com o gestor mostrou que a maioria dos funcionários não conhecem a cultura da empresa como; missão, visão e valores da prefeitura. Sento assim os funcionários custam muito a exercer sua função com perfeição e o atendimento aos cidadãos tornasse complicada e muitas vezes ineficiente.

#### b) Administração Participativa

As organizações atualmente valorizam mais a participação dos colaboradores nas decisões da empresa, elas estimulam os mesmos a darem sugestões de melhorias e incentivam os mesmos a tomarem algumas decisões no dia a dia de trabalho, gera ideias diferentes sobre o mesmo assunto, a mesma tem como consequência comprometer mais o colaborador. Essa ferramenta de gestão apenas confirma mais o papel fundamental dos colaboradores no processo de desenvolvimento organizacional e profissional.

"A administração participativa [...] significa que gerentes derrubam a estrutura hierárquica e dão aos funcionários um papel importante na tomada de decisões." (CHIAVENATO, 2004, p. 303).

A administração participativa começou a fazer parte da realidade da gestão pública a partir de 1988, tendo como visão democratizar e incentivar a participação popular, essa prática traz benesse para os servidores e para a população que passa a ver suas necessidades atendidas.

Segundo o gestor do setor estudado, a prefeitura não utiliza dessa ferramenta, o que infelizmente pode desacelerar o crescimento da organização e até promover o declínio da mesma.

#### c) Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho dos profissionais da empresa é uma ferramenta que mensura o desempenho dos profissionais. Através desta ferramenta é possível avaliar o

desenvolvimento de cada funcionário o que ajuda a empresa a crescer e se desenvolver, as organizações precisam estar constantemente observando a produtividade de cada um para saber se aquele profissional traz resultados positivos ou negativos para a empresa, se ele cumpre as metas, como forma de proporcionar melhorias ao potencial humano da organização.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo qual é sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 223).

Em organizações públicas, os servidores ingressam por concursos ou títulos e após a aprovação assumem o cargo, mas quando não é embasado em competências específicas geram um déficit no serviço público, problemas de adaptação, desmotivações entre outros problemas, isso ocorre pela falta de experiência ou pelo perfil inadequado para o cargo ao qual foi designado, mesmo sendo profissionais capazes e qualificados não conseguem desempenhar a função com excelência pois necessita ser realocado a posição na qual tem maior afinidade, esses detalhes são de extrema importância e quando mais cedo percebido mais cedo poderá ser resolvido, e assim os objetivos e metas poderão ser alcançados com mais rapidez e de uma forma mais harmoniosa para o colaborador pois o mesmo estará fazendo o que gosta ou faz melhor e assim se sentirá mais valorizado.

Como na maioria dos órgãos públicos, na prefeitura a avaliação é feita por meio do estágio probatório, aonde durante três anos é observado pelos agentes competentes se o servidor tem competências para o cargo bem como desenvolver suas funções e está apto para continuar no serviço público. O grande problema se dá ao fato que essa avaliação é feita apenas durante os três primeiros anos, após isso não existe nenhum tipo de avaliação de desempenho o que impossibilita saber o andamento dos resultados dos servidores, esse é um dos maiores problemas do serviço público e por isso ocorre grande parte das reclamações da população.

#### d) Planejamento de recursos humanos

Planejamento de recursos humanos busca organizar o recurso intelectual visando alcançar os objetivos da organização num determinado período. O planejamento de recursos

humanos, trabalha diretamente com os funcionários e visa, organizar o recrutamento, preparar a entrevista, definir a integração, e garantir que o crescimento e lucratividade estejam associados ao respeito e bem-estar dos colaboradores, sempre buscando motivar e valorizar a equipe (CHIAVENATO, 2016).

“A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa.” (PEREIRA, 2008, p. 48).

Segundo o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 [10] [...] As diretrizes trazidas no art. 3º do Decreto compreendem ações para promover, incentivar, assegurar, estimular o desenvolvimento dos servidores e gestores nas atividades exercidas através de capacitação, qualificação e avaliação[...] (CHIAMULERA, 2018).

O servidor público é peça fundamental para uma boa administração do Estado, pois cabe a ele receber os contribuintes, saber de seus problemas e se não puder solucioná-los, encaminhá-los a quem possa, seja no departamento onde está lotado ou para o setor específico, pois na administração pública: o servidor é a chave entre o Estado e sua sociedade [...]. (CARVALHO, 2011).

O diagnóstico mostra que a organização não possui planejamento de recursos humanos, e não participa da maioria das reuniões da organização, assim a mesma é totalmente despreparada e não sabe o andamento dos demais setores. É interessante que a mesma encontre uma metodologia de planejamento de forma urgente e que inclua o setor nas reuniões de planejamento, para que possa buscar melhores resultados em suas atividades.

#### e) Treinamento

Treinamento é um procedimento que visa qualificar ou promover maior conhecimento ao funcionário sobre determinado assunto, o mesmo tem o intuito de criar habilidades para que o funcionário tenha maior facilidade de exercer um cargo ou função, visando a eficiência exigida para a que possa desempenhar seu trabalho com excelência. O treinamento é uma forma de aperfeiçoamento pessoal e profissional, o mesmo impulsiona a carreira atual ou futura, promove criatividade, diminui a possibilidade de retrabalho e com isso diminui os desperdícios de produtos e principalmente de tempo (CARVALHO, 2011; CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Lacombe (2005, p. 270)

Podemos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar-se uma pessoa apta para exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

[...] um meio de alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como processo pelo qual a pessoal é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Moderadamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte lucrativa ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2004, p. 338).

Atualmente é possível constatar as inúmeras reclamações ligadas aos serviços prestados à população, essas são consequências de funcionários despreparados para exercer a função na qual foi designada gerando a existência de um atendimento inadequado ao usuário. Para consolidar a eficiência na organização pública é preciso qualificar o servidor para que o mesmo possa adquirir novas competências técnicas e humanas para que possam servir usuários internos e externos com maior excelência.

A organização em estudo raramente disponibiliza programas de treinamento e quando oferece é apenas para alguns colaboradores, como pode ser percebido no gráfico 11 na página 29 deste trabalho. Por não disponibilizar treinamento aos seus empregados acaba gerando insatisfação, ineficiência e falta de preparo para o desempenho das atividades dos mesmos e muitas vezes gerando a necessidade de retrabalho, o que causa maior demora e acúmulo de trabalho.

#### f) Ergonomia

Uma postura incorreta e os movimentos repetitivos, geram ao longo do tempo diversos problemas a saúde, o que além da dor e do desconforto, muitas vezes causam o afastamento do funcionário de sua função. A ergonomia tem por objetivo promover um ambiente de trabalho saudável, diminuindo o estresse, o cansaço e principalmente as lesões e conseqüentemente aumenta a produtividade e valoriza o funcionário, contribuindo na redução de gastos da empresa.

Segundo Dul (1995, p. 25), “A postura é, frequentemente, determinada pela natureza da tarefa ou do posto de trabalho. (...) As posturas prolongadas podem prejudicar os músculos e as articulações.”

Segundo o gráfico 13, página 30 da pesquisa de clima 100% dos entrevistados desconhecem qualquer tipo de programa ergonômico oferecido pela empresa, e o gráfico 14, página 31 aponta que 60% dos colaboradores presenciaram casos em que o servidor precisou se afastar da função para cuidar de problemas de saúde ligados a ergonomia, esse afastamento

gera prejuízos para a organização e um acúmulo de trabalho ou acúmulo de função para outros servidores,

O colaborador que trabalha muito tempo no mesmo ambiente e na mesma posição tem mais chances de oferecer problemas ergonômicos, e na maioria das vezes efetuando movimentos repetitivos pode vir a se tornar um grande risco para a saúde física e mental do mesmo. O Gráfico 14, situado na página 31, mostra que 60% dos funcionários presenciaram casos de afastamento da função por problemas de saúde ligados a ergonomia e, apenas 40% desconhecem afastamentos por meios de problemas ergométricos.

## **4.2 PROGNÓSTICO**

### **4.2.1 Integração**

**Causa:** O processo de integração realizado pela organização é falho, pois o funcionário novo é apresentado de forma informal apenas para a equipe e para a função a qual ira desempenhar, por esse motivo demora para se integrar e se sentir parte da organização, a cultura e as dependências da organização o funcionário vai conhecer apenas com o passar do tempo, e isso causa insegurança e muitas vezes desmotivação para o mesmo.

**Sugestão:** Criar um programa de socialização que apresente o funcionário a cultura da organização e todo seu funcionamento, dando ao mesmo todo suporte necessário. O programa contará com os seguintes materiais: manual de integração, vídeo institucional, folders e outros que completam o programa. A criação do citado programa será de responsabilidade da Secretaria de Gestão.

**Custo:** Para desenvolver esse programa, a organização, destinará o valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). O mesmo será desenvolvido no ambiente virtual, que será de fácil acesso. Cabendo aos profissionais da Secretaria, organizar, recepcionar e direcionar as informações, como criar cronograma de atividades para este fim.

**Benefícios:** A empresa se beneficiará de profissionais seguros para exercer a função, e assim o colaborador será produtivo logo ao ingressar na empresa. Outros benefícios poderão ser sentidos, tais como: melhor relacionamento, maior integração nos primeiros dias de trabalho e principalmente garantia de produtividade das ações de forma quase imediata.

#### **4.2.2 Administração participativa**

Causa: A prefeitura não utiliza dessa ferramenta, o que impossibilita que o servidor se sinta valorizado e que participe e se empenhe mais com a organização.

Sugestão: Sugere-se então a realização de reuniões e a estimular a participação do servidor junto a tomada de decisão junto com os gestores de cada setor.

Custo: Não haverá custo para empresa pois é uma técnica simples que pode ser pesquisada e testada durante as reuniões.

Benefícios: Valorizar, estimular a criatividade e a responsabilidade, e incentivar a pesquisa e conhecimento dos servidores.

#### **4.2.3 Avaliação de desempenho**

Causa: Por se tratar de um órgão público os servidores concursados são avaliados por meio do estágio probatório, e após o termino do mesmo não tem nenhum tipo de avaliação o que impossibilita saber o como está andamento e a produtividade dos funcionários.

Sugestão: Desenvolver política de avaliação de desempenho anual com todos os servidores do Município, priorizando algumas metodologias, dentre elas: a avaliação por competência, na qual o servidor será avaliado pelo seu conhecimento, habilidades e atitude frente ao serviço realizado.

Custo: O custo para a implementação da proposta será de aproximadamente R\$ 500,00 (quinhentos reais) ano com a emissão de formulários e /fichas de avaliação a serem aplicadas junto aos colaboradores.

Benefícios: Mensuração do nível produtividade do colaborar ou da equipe, com a devida intervenção para melhorias de procedimentos através das políticas de recursos humanos.

#### **4.2.4 Planejamento de recursos humanos**

Causa: Há um desfoque em relação a área de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Tubarão. Culturalmente, nunca se efetivou um planejamento nesta área. Reforça-se também o *metie* cultural, que para o Município de Tubarão é deveras visível.

Sugestão: Em função das dificuldades profissionais, e o pouco efetivo que possui o Departamento de Recursos Humanos, sugere-se a contratação de um profissional capacitado por três meses para criar e implementar a ferramenta planejamento de recursos humanos.

Custo: Estima-se o custo de R\$ 6.000,00 por um período de três meses na qual este profissional desempenhará as seguintes atividades: criação e entrega do projeto a ser implantado pela municipalidade.

Benefícios: Os benefícios são para a empresa como um todo pois é o setor de gestão de pessoas que cuida dos direitos e deveres das pessoas e são estas que movem a empresa, em busca dos objetivos. Além destes, surtira efeitos positivos na gestão de todos os processos de recursos humanos, e como consequência, gerará maior satisfação de todos os colaboradores.

#### **4.2.5 Treinamento**

Causa: Não se vê esta ação como prioritária junto à organização. Há um percentual muito pequeno de profissionais que gozam destes benefícios em detrimento de uma grande maioria que precisa e tem necessidade de se qualificar.

Sugestão: Realizar palestras e cursos para os treinamentos técnicos modulares e comportamentais ao longo do ano, resultando em conhecimento, bom comportamento e motivação. Oferecer certificados de conclusão para estimular o conhecimento e a participação dos funcionários.

Custo: O custo anual para treinar os colaboradores do Município será consignado junto ao orçamento. Sugere-se que seja alocado um percentual de até 3 % (três por cento) para a realização de cursos modulares. Os assuntos, serão identificados pela área afim com a assessoria da área de recursos humanos.

Benefícios: A empresa irá dispor de profissionais qualificados, com melhor desempenho, e de empregados motivados por estarem sendo valorizados pela empresa, além disso a população irá se sentir mais satisfeita com o trabalho desenvolvido, e conseqüentemente vai diminuir o número de reclamações.

#### 4.2.6 Ergonomia

**Causa:** A maioria dos colaboradores trabalham oito horas diárias sentados em frente ao computador, o que causa movimento repetitivo, má postura, estresse, enxaquecas e problemas de visão.

**Sugestão:** Criar um programa de atividades laborais e implementado com uma boa política de endomarketing. Estas publicações conterão imagens de como realizar os movimentos para que o servidor possa consultá-lo sempre que sentir dúvidas sobre a execução do exercício. Outra sugestão seria a realização de uma parceria com o Curso de Fisioterapia da Unisul, que trabalhariam atividades e exercícios em dia, horário e locais pré-definidos com os colaboradores.

**Custo:** Para a implementação da proposta programa, a organização desembolsaria um valor de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), com profissional capacitado, que desenvolveria a metodologia e as primeiras orientações. Em relação ao endomarketing, não haveria custo, pois, a atividade ficaria sob a responsabilidade do setor de comunicação da municipalidade que ficaria com a responsabilidade de efetuar com clareza o repasse das devidas informações. No tocante a parceria com a instituição Unisul, não haveria custo algum, ficando apenas a celebração de um convenio de responsabilidade mutua com os profissionais s que desempenhariam as atividades de fisioterapia.

**Benefícios:** reduzir o afastamento devido a problemas de saúde como dores ou lesões causadas por possíveis más posturas dos empregados na execução da função, além de proporcionar um ambiente de trabalho saudável e com menos riscos de acidentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho pode-se conhecer melhor os processos da Prefeitura Municipal de Tubarão, além dos processos pode-se também conhecer melhor a estrutura física da organização. E assim entender como acontece na prática as técnicas de recrutamento, seleção, integração, treinamentos, desligamento e sobre a administração participativa entre outros aspectos.

Os pontos fortes e fracos depois de serem identificados foram analisados, e verificadas possíveis ações que a organização poderia desenvolver e aplicar para tornar os fracos em pontos fortes.

Foram criadas ações de melhorias sobre os pontos fracos, com sugestões, custos e benefícios que poderiam ser gerados com tal mudança. Essas ações foram criadas de acordo com as sugestões dos próprios colaboradores quando responderam o questionário e também mediante a entrevista com gestor da empresa, onde a acadêmica pode propor algumas ações de melhoria para os aspectos críticos levantados sobre a organização.

Sendo importante lembrar que este trabalho não está concluído é necessário que se dê continuidade ao que foi constatado e a longo prazo sejam implementadas ações de melhoria.

Conclui-se, portanto que a Prefeitura Municipal de Tubarão precisa empenhar esforços e implantar um verdadeiro setor de Gestão de Pessoas já que o mesmo funciona apenas como setor de pessoas e não utiliza de ferramentas importantes para treinar e motivar os servidores, a mesma não tem controle algum sobre os acontecimentos em outros setores e não participa e nem realiza reunião e da ferramenta de planejamento.

## REFERÊNCIAS

AYRES, K. V. Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. **IX ENANGRAD, 1999.**

BUENO, Wilson da costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CARVALHO, Felipe Marcelo. Gestão por competência no serviço público. 2011. **administradores.com.br.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-por-competencia-no-servico-publico/59070/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 7. ed. Barueri: Manole, 2016. (Recursos Humanos).

CHIAMULERA, Felipe. **Benchmarking como ferramenta de gestão na administração pública.** Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/autor/felipe-chiamulera>>. Acesso em: 24 out. 2018.

DIÁRIO do Sul. Disponível em: <[www.diariodosul.com.br](http://www.diariodosul.com.br)>. Acesso em: 01 out. 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1ª. ed. – 7ª reimpr. –** São Paulo: Atlas, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MUNICÍPIO de Tubarão. Disponível em: <<http://www.tubarao.sc.gov.br/>>. Acesso em: 9 set. 2017.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito comercial.** 2. ed. Campinas: Bookseller, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PACHECO, Ana Paula Reusing; BERNHOFEN, Paulo Roberto. **Gestão estratégica na segurança pública**: livro didático. 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

PIRES et al. Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br) Acesso em 18 de outubro de 2018.

SILVA, José Valter. Princípios de liderança: o monje e o executivo - James C. Hunter. 2010. **Administradores.com.br**. Disponível em: [www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/principios-de-lideranca-o-monge-e-o-executivo-james-c-hunter/38109/](http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/principios-de-lideranca-o-monge-e-o-executivo-james-c-hunter/38109/). Acesso em: 02 set. 2018.

### APÊNDICE A - Quadro de funcionários

<b>Prefeitura Municipal de Tubarão</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Aux. Administrativo	22
Procurador Jurídico	3
Analista de Artes e Turismo	1
Procurador Geral	1
Assessor Jurídico	4
Assistente Judiciário	4
Chefe de Divisão de Documentos	1
Zelador	1
Cadastrador	2
Analista Administrativo	6
Coordenador de Atendimento	1
Supervisor de área Técnica	4
Agentes de serviço de limpeza	61
Continuo	5
Telefonista	1
Escritório	3
Comunicador social	1
Auditor Fiscal	3
Diretor de Deprt Fiscal	1
Gerente da fazenda	1
Secretário da Fazenda	1
Diretor de Deprt	1
Diretor de Deprt de TF	1
Inativos	48
Motorista	16
Assessor Prefeito	1
Agentes de serviço de limpeza	61
Vice-Prefeito	1
Prefeito	1
Coordenador Comuni	1
Chefe de Gabinete Vice-Prefeito	1
Oficial de Segurança	1
Oficial de Gabinete	10
Coordenador Comuni	1
Coordenador PROCON	1
Coordenador de Serviços CCM3	1
Chefe de Divisão ADM	1
Gestor Coordenador Gabinete	1

Chefe de Divisão de Fiscalização	1
Diretor de Deprt de CCM4	1
Chefe de Divisão de fotografia	1
Diretor do C4	1
Chefe de Divisão fr.	1
Assessor especial prefeito	3
Coordenador Ouvidoria	1
Assessor especial de assuntos	1
Aux. De escritório	2
Analista da fazenda	4
Técnico contábil	2
Agente de Serviços Braçais	30
Contador	4
Assistente Social	1
Técnico de informática	2
Técnico de segurança	2
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

<b>Fundação de Meio Ambiente</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Supervisor Área Técnica	1
Braçal	1
Motorista	3
Agente de Serv. De Limpeza	1
Auxiliar administrativo	1
Engenheiro	2
Continuo	1
Geografo	1
Analista Administrativo	1
Biólogo	1
Vice-Presidente	1
Presidente	1
Oficial de Gabinete	1
Chefe de Div. De Protocolo	1
Coordenador de Meio Ambiente	1
Diretor de Departamento Financeiro	1
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

<b>Fundação Municipal Desenvolvimento Social</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Zelador	1
Braçal	1
Monitor	1
Agn. Serviços de limpeza	8
Auxiliar administrativo	4
Agn. Serviços Braçais	2
Motorista	8
Contínuo	1
Psicólogo	8
Assistente Social	30
Vigia	2
Cuidador	9
Orientador Social	2
Chefe de Divisão de Assist. CR	1
Diretor Financeiro e Adm	1
Diretor do Dept. De CCM	1
Chefe de Divisão de Assist.	1
Chefe da divisão de Recursos	1
Chefe da divisão da Igualdade	1
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>

<b>Fundação de Esporte de Tubarão</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Zelador	1
Auxiliar de Topografo	1
Vigia	1
Agente de Serv. De Limpeza	3
Presidente	1
Vice-Presidente	1
Oficial de Gabinete	1
Professor II ou III	14
Diretor de Dept Financeiro	1
Chefe da Divisão de Eventos	1
Coordenador de Ações esportivas	1
Diretor de Dept de Compras	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

<b>Fundação Municipal de Saúde de Tubarão</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Técnico Lab. Óptico	1
Enfermeiro	20
Assistente Social	9
Professor	1
Zelador	1
Prat. Agrícola	1
Operador Maquina	2
Auxiliar Enfermagem	27
Agente Serv. Braçais	4
Agente Comunitário de Saúde	242
Auxiliar Escritório	1
Superv. Atividade	1
Superv. Área Técnica	2
Motorista	32
Odontólogo	20
Médico PSF	33
Chefe de Divisão de Vigilância	1
Agente de Serviço de Limpeza	72
Eletricista	1
Aux. Administrativo	10
Técnico Fiscal Sanitarista	9
Telefonista	3
Farmacêutico	6
Técnico Laboratório e Análise	2
Nutricionista	4
Fisioterapia	10
Contador	1
Vigia	4
Técnico Enfermagem	24
Coordenador de Saúde	1
Atendente Consultório Dentário	27
Enfermeiro PSF	29
Aux. Enfermagem PSF	31
Psicólogo	4
Odontólogo PSF	17
Agente de Combate a Endemias	10
Psicólogo Saúde	5
Chefe de Divisão de Transporte	1
Médico Programa+Medicos	2
Diretor Dept de Saúde	1
Diretor de Controle e avaliação	1

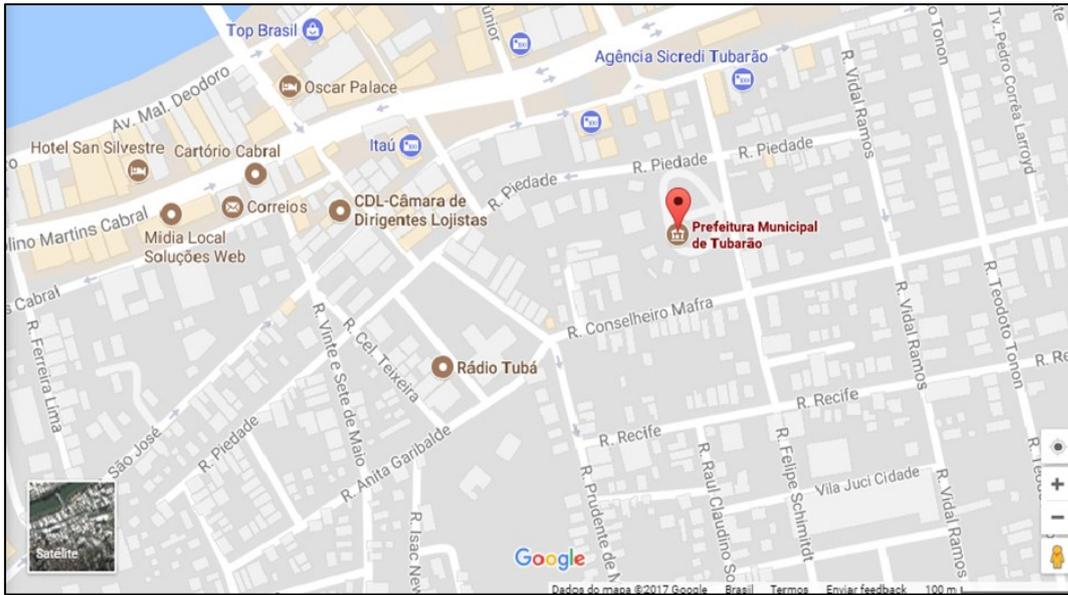
Diretor de Deprt ccm4	1
Diretor de Deprt	1
Chefe de Divisão Recurso	1
Analista Administrativo	1
Chefe da Divisão de farmácia	1
Chefe de Divisão de Controle.	1
Chefe de Divisão de indicad.	1
Diretor Financeiro e Adm.	1
Diretor Divisão Atendimento	1
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>

<b>Fundação Municipal de Educação de Tubarão</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Funcionários</b>
Chefe da Divisão de Doc. Escolar	1
Bibliotecário	1
Nutricionista	1
Analista Administrativo	1
Técnico em Informática	1
Coordenador de Planej. Pedagógico	1
Coordenador de Ensino	1
Gerente de Cultura	1
Chefe de Divisão Músico	1
Diretor Ações Culturais	1
Chefe de Divisão de Matérias	1
Diretor Deprt. Alimen	1
Continuo	1
Assistente Social	1
Diretor Museu Wili Zumblick	1
Diretor Financeiro e Adm.	1
Diretor de Deprt. Arquivo Histórico	1
Auxiliar de Escritório	2
Professor I	32
Professor I e II	728
Zelador	4
Inativo	97
Auxiliar ADM	2
Motorista	14
Vigia	8
Braçal	1
Merendeira	3
Agente Serviços Braçais	11
Agente de Serviços de Limpeza	104
Comunicador Social	1

Carpinteiro	2
Pedreiro	1
Coveiro	2
Psicólogo Escolar	2
<b>TOTAL</b>	1031

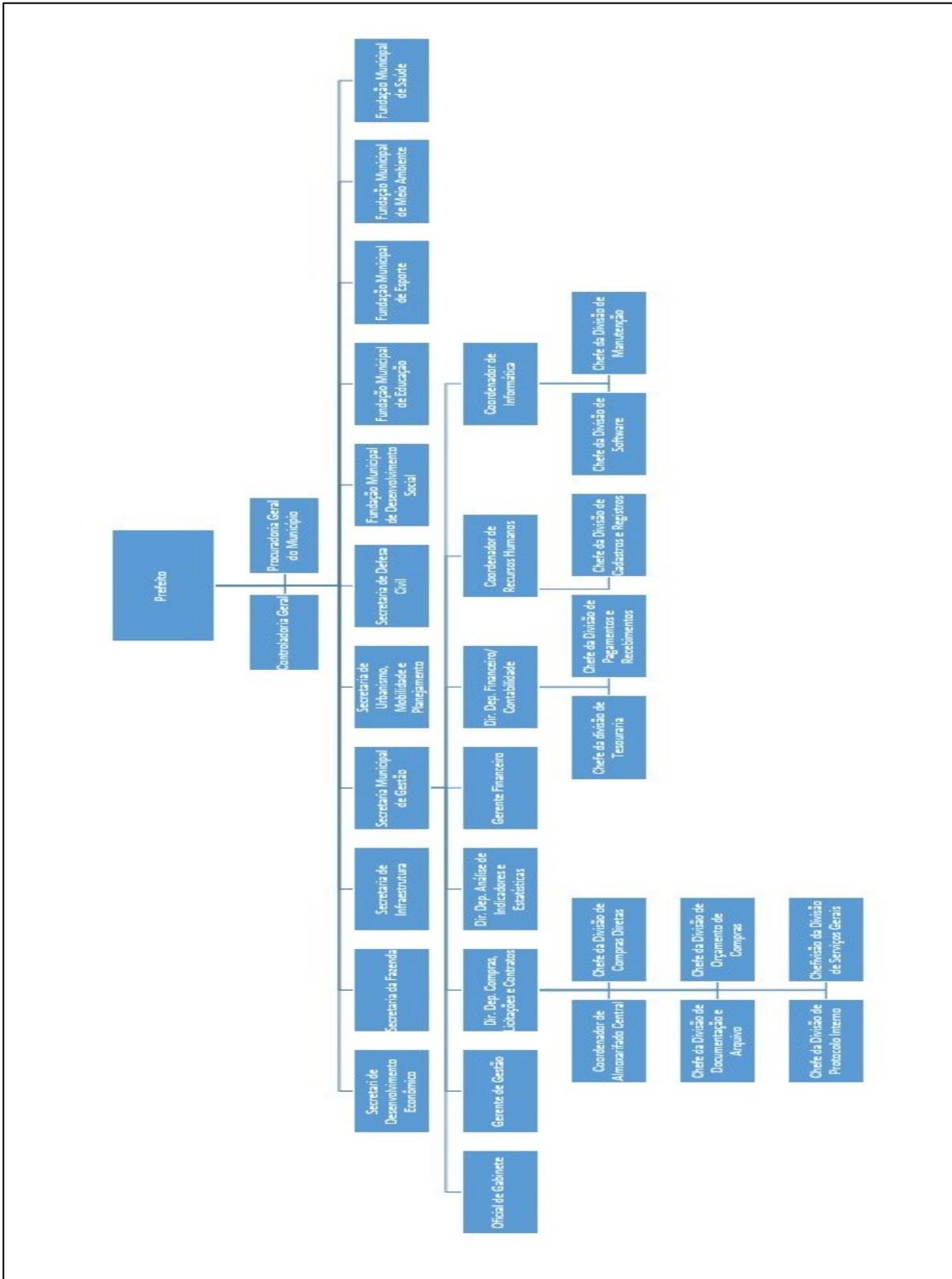
Fonte: Elaboração da autora (2017).

## APÊNDICE B - Mapa de localização da empresa



Fonte: Google Maps (2017).

APÊNDICE C - Organograma



Fonte: Elaboração da autora (2017).

## APÊNDICE D - Pesquisa de clima organizacional

### Prefeitura Municipal de Tubarão

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta Pesquisa tem o objetivo de conhecer a organização da qual desempenhamos nossas atividades. Sua contribuição e participação são importantes, bem como sua sinceridade. Como a intenção é obter uma resposta do grupo como um todo, não há necessidade de identificação. O sigilo será garantido.

Instruções para o preenchimento:

Faça um x na resposta que você escolher

Utilize as linhas pontilhadas para qualquer anotação que julgar importante

#### **PRIMEIRA ETAPA – Identificação dos recursos humanos da empresa.**

##### **1 – Sexo**

Masculino

Feminino

##### **2 – Idade**

16 a 25 anos

26 a 31 anos

32 a 45 anos

46 a 55 anos

acima de 55 anos

##### **3 – Estado Civil**

Solteiro(a)

Casado (a)

Viúvo(a)

Desquitado / Divorciado (a)

##### **4 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

menos de 3 meses

mais de 6 meses

desde o início

##### **5 – Qual a sua escolaridade?**

Fundamental Incompleto

Fundamental Completo

Médio Incompleto

- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

**6 – Setor que atua na empresa?**

- Comercial
- Administrativo
- Peças
- Oficina

Outro Qual \_\_\_\_\_

Produção
Montagem
Administrativo
Comercial
Outro

**SEGUNDA ETAPA – Ferramentas de Recursos Humanos na empresa.**

**7 – Como você ficou sabendo da existência desse emprego?**

- Recomendação de algum amigo
- Indicação de algum colega que trabalha na empresa
- Rádio
- Jornais
- Cartazes
- Internet
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

**8 – De qual forma foi feito o processo de seleção pelo qual você ingressou na empresa ou para o cargo que ocupa?**

- Entrevista
- Testes escritos
- Testes práticos
- Testes psicológicos
- Dinâmica de grupo
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

**9 – A empresa oferece algum tipo de benefício de manutenção aos seus colaboradores?**

**Quais deles a empresa oferece?**

- Vale alimentação
- Vale transporte
- Seguro de Vida
- Cestas básicas mensalmente
- Cestas básicas no final do ano
- Plano de saúde
- Não oferece benefícios
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**10 – Você se sente motivado trabalhando nessa empresa?**

- Sim  Não

**11 – Durante os últimos doze meses, participou de quantas horas de qualificação profissional (treinamentos)?**

- Nenhuma
- 3 a 8 horas
- 9 a 15 horas
- 16 a 30 horas
- mais de 30 horas

**12 – Como é feita a comunicação entre os setores ?**

- Através de conversa
- Telefones
- Através de computadores
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

**12 – Na empresa, existe algum programa para ajudar na postura profissional (Ergonomia)?**

- SIM  NÃO

**14 – Você presenciou casos de colegas que se afastaram do trabalho por um determinado tempo com problemas ligados a ergonomia, ou seja, problemas ligados a postura profissional?**

SIM  NÃO

**15 – Quais dos seguintes problemas relacionados a Ergonomia você presenciou na empresa?**

- Problemas de coluna
- Problemas nas mãos e braços
- Problemas nos pés e nas pernas
- Não presenciei nenhum tipo de problema ligado a ergonomia
- Outros problemas. Quais? \_\_\_\_\_

**16 – De um modo geral, como você considera a limpeza do seu ambiente de trabalho?**

- Ótima
- Boa
- Razoável
- Ruim
- Péssima

**17 – Existem pessoas que faltam serviço frequentemente?**

SIM  NÃO

**18 – Existem casos de pessoas se afastarem por motivos justificados, entre os motivos abaixo, quais os que mais acontecem na empresa?**

- Problemas familiares
- Problemas de saúde (Auxílio doença)
- Gravidez (Licença Maternidade)
- Acidente de Trabalho
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**19 – Como você classifica a empresa em termos de local de trabalho, em comparação com as outras empresas da região, que você conhece ou pelo menos já ouviu falar:**

- Melhor do que as outras
- Igual às outras
- Pior do que as outras
- Não conheço outras

( ) Outra classificação. Qual? \_\_\_\_\_

Adaptado de questionário de autoria do Professor Laércio Rosso Gonçalves, com auxílio da seguinte bibliografia:

AYRES, K. V. Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. **IX ENANGRAD, 1999.**

**APÊNDICE E - Brasão Municipal**

Fonte: Município de Tubarão (2018).



### APÊNDICE F - Bandeira do município

Fonte: Município de Tubarão (2018).

## APÊNDICE G - DIVULGAÇÃO DO EDITAL

LICITAÇÕES	CONCURSOS
05 DEZ 2017	<b>Nº 001/2017 - Processo Seletivo ACT Educação</b> Situação: Publicado
27 NOV 2017	<b>Nº 001/2017 - Edital de Convocação Opção Pagamento Taxa de Coleta do Lixo</b> Situação: Publicado
16 NOV 2017	<b>Nº 001/2017 - Movimentação, Ampliação e Atuação Temporária - FME</b> Situação: Finalizado
<a href="#">+ MAIS CONCURSOS</a>	

Fonte: Município de Tubarão (2018).