

FACULDADE SANTO ANTÔNIO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VICTÓRIA EGÍDIO DE MIRANDA

DISCIPLINA ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

ESTUDO DE CASO

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAÇAPAVA

CAÇAPAVA

2022

1. Introdução

O presente estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Caçapava, levando em consideração a importância dada à área de Administração/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 existem diversos 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 ampliará 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.

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. 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 Caçapava, 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.

2. Trabalhos relacionados:

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.

Pontos fortes:

“Ponto forte é uma diferenciação da organização que lhe proporciona uma vantagem competitiva.”

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

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

Análise dos pontos fortes:

a) Relação com a Liderança;

A relação entre colaboradores e líderes ela é queixa 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.”

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 resolvê-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 melhores 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 aquela a pedido da empresa, a demissão forçada.

No setor público é um pouco diferente, de maneira geral os principais deveres dos servidores públicos 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 término 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 término 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.

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.

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 conseqüentemente torna a empresa mais competitiva. Selecionar o profissional certo e alocar na vaga certa é crucial para o bom funcionamento da organização, escolhas corretas acarretam em economia de tempo e de dinheiro para a empresa.

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 mantêm 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.

Análise dos pontos fracos:

a) Integração;

Em um ambiente competitivo, as empresas precisam orientar seus colaboradores, mostrar o ambiente em que trabalharão e os colegas de trabalho, deve-se apresentar a cultura da empresa e as atividades que ele desempenhará 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 trabalhará, 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 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.

Em organizações públicas, os servidores engessam 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 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 fará 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.”

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.

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 ao longo 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.

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.

3. Design do estudo de caso:

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 auxiliará 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 buscará 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.

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.

Treinamento Causa:

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. Resultados:

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.

5. Conclusão e trabalhos futuros:

Com o presente trabalho pode-se conhecer melhor os processos da Prefeitura Municipal de Caçapava, 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 Caçapava 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.

6. Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades, por me conceder força para poder conquistar 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 Fabio e Patricia e minha avó Nazaré que me deram a primeira base de educação, agradeço ao meu namorado por estar me apoiando nessa reta final que é tão difícil, a minha amiga Cler pelo suporte psicológico todas as vezes que me senti fraca e desanimada.

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.

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

7. Referencias:

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: 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.

8. Apêndices:

Bandeira Municipal de Caçapava:



Brasão Municipal:

