



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

CRYSTIANE AMARAL COUTINHO

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS:
Uma reflexão sobre as estratégias aplicadas e a vida profissional dos servidores públicos do
município de Acará-PA.

BELÉM-PA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C871a Coutinho, Crystiane Amaral.
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE RECURSOS
HUMANOS : uma reflexão sobre as estratégias aplicadas e a vida
profissional dos servidores públicos do município de Acará-Pa. /
Crystiane Amaral Coutinho. — 2022.
61 f. : il. color.

Orientador(a): Profª. MSc. Ângela Maria da Silva Kobayashi
Coorientação: Profª. Dra. Maria do Socorro Rayol Amoras
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade
de Administração, Belém, 2022.

1. administração de recursos humanos. 2. gestão de
pessoas. 3. recursos humanos. I. Título.

CDD 350.1

CRYSTIANE AMARAL COUTINHO

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS: Uma reflexão sobre as estratégias aplicadas e a vida profissional dos servidores públicos do município de Acará-PA.

Trabalho de Conclusão de Cursos apresentado para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração-FAAD, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas-ICSA, Universidade Federal do Pará-UFPA.

Orientadora: Prof^a. MSc. **Ângela Maria da Silva Kobayashi** – Mestre em Ciência da Informação; Professora do Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Administração – FAAD-UFPA.

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. **Maria do Socorro Rayol Amoras** – antropóloga, Professora do Curso de Graduação e Pós-Graduação em Serviço Social, da Universidade Federal do Pará – PPGSS UFPA/AMAZÔNIA); líder do grupo de pesquisa interfaces; relações étnico-raciais, gênero, geração e corpo em territórios amazônicos

BELÉM-PA
2022

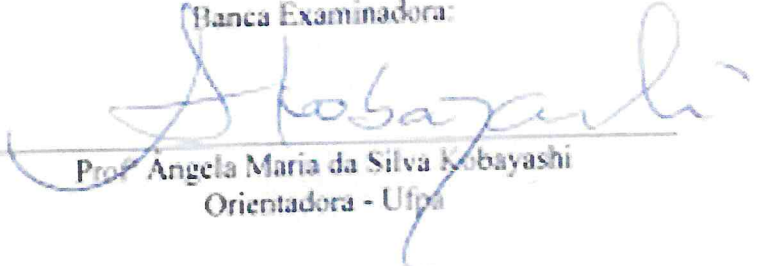
CRYSYANE AMARAL COUTINHO


A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS: Uma reflexão sobre as estratégias aplicadas e a vida profissional dos servidores públicos do município de Acará-PA.

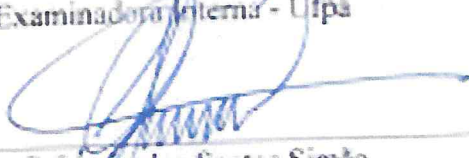
Trabalho de Conclusão de Curso, orientado pela Prof. Ângela Maria da Silva Kobayashi e coorientado pela Profª Maria do Socorro Rayol Amoras, apresentado ao Curso de Bacharel em Administração da Faculdade de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: 11/07/2022

Banca Examinadora:


Profª Ângela Maria da Silva Kobayashi
Orientadora - Ufpa


Profª Benedita Maria Diniz da Silva
Examinadora Interna - Ufpa


Profª Cassio dos Santos Simão
Orientador Interno - Ufpa



Universidade Federal do Pará - UFPA
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
Faculdade de Administração - FAAD

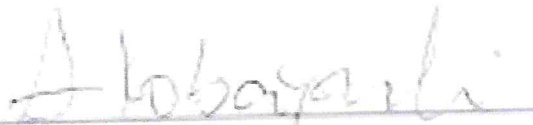
ATA DE APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO


As 13:00 horas do dia 11/07/22 na sala Multimêdiolos, da Faculdade de Administração, da Universidade Federal do Pará, compareceram para a apresentação pública do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), requisito parcial e obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, a aluna **Crystiane Amaral Coutinho**, matrícula nº **201704240126**, tendo como título **Administração Pública de Recursos Humanos: Uma reflexão sobre as estratégias aplicadas e a vida profissional dos servidores públicos municipais de Acará-PA**, como Orientadora a Profa. Ângela Maria da Silva Kobayashi e como Banca Examinadora a professora MSc. Benedita Maria Diniz da Silva e Prof. Esp. Cássio dos Santos Simão. Após a apresentação da estudante e a arguição da banca examinadora o trabalho foi considerado EXC com o conceito ().


Eu, Profa. Ângela Maria da Silva Kobayashi, na qualidade de Orientadora, presidi a avaliação e lavro nesta data a presente Ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Avaliadora.

Observações:

Belém, 11 de julho de 2022.


Profa. MSc. Ângela Maria da Silva Kobayashi


Profa. MSc. Benedita Maria Diniz da Silva


Prof. Esp. Cássio dos Santos Simão

Ao meu companheiro e amigo Paulo Nunes, sou a prova de que a imagem de um grande homem pode construir uma enorme mulher, foram o seu amor e o cuidado com nossos filhos Máximus e Estefânia, que permitiram essa transformação.

Ao meu querido Quilombo Alto do Acará-AMARQUALTA. Aos estimados colegas de trabalho da SEMADS e Prefeitura de Acará/Pa, que me inspiraram através do sacrifício diário nos serviços em prol do bem comum, de servir.

Agradecimentos:

Todas as honras e glórias das vitórias que alcanço pertencem Ao Meu Deus, que conhece minha essência, sabe do íntimo de meu ser e me acompanha sempre, Obrigada Senhor.

Ao meu grande amor **Paulo Nunes**, o cabano que tem me orientado, incentivado e dividido as aflições cotidianas, obrigada pela companhia nas madrugadas da parada do ônibus, por não permitir que eu perdesse um dia de aula, por esperar meu retorno todas as tardes, por ter aceito o desafio nessa reta final em ser pai e mãe de nossos filhos, por contribuir com meus trabalhos acadêmicos, por não desistir de mim. Lapidar uma pedra bruta é tarefa para sábios.

Nossa conquista é a soma das certezas confiadas e compartilhadas ao extremo.

Aos *sumanos* e *sumanas* do Quilombo Alto do Acará (AMARQUALTA), vocês permitiram eu adentrar no berço do conhecimento científico, serei eternamente grata. Minha primeira graduação é uma conquista literalmente coletiva. **Cotistas Quilombolas, também podem, sabemos disso.**

Aos **colegas de trabalho** da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social-SEMADS, carregamos no convívio as limitações e compartilhamos planos por dias melhores, vocês foram minha inspiração para fazer essa pesquisa. Que oportunidades melhores possamos ter, juntos. OBRIGADA!

À equipe de Técnicos do CRAS-Pantanal/SEMADS de 2017, em nome de Fabio Câmara-Assistente Social e Bruno Nazareth-Psicólogo, vocês extraíram a calma em meio a tormenta que vivenciava, contribuíram na minha preparação em uma das etapas dos processos, importantes ao ingresso na UFPA e hoje os primeiros raios surgem. Obrigada, de coração!

Aos Gestores que passaram pela SEMADS (2017-2020) e permitiram meus primeiros passos na universidade. Muito obrigada.

Aos atuais Gestores da SEMADS, em especial à Secretária Kali Moraes, Rudá e Val, muito obrigada pela confiança depositada, pelas portas abertas para realizar o estágio e por contribuírem com o desenvolvimento da Pesquisa de Campo.

Obrigada pelo VAI!

Eu, FUI, conquistei meu impossível!

E retorno, para compartilhar o conhecimento.

Aos *sumanos* e *sumanas* da Associação de Discentes Quilombolas-ADQ, que se triplicam para acompanhar os discentes quilombolas na UFPA. MUITO OBRIGADA, vocês fazem toda a diferença para as nossas conquistas no meio acadêmico.

À Professora **Zélia Amador**, por acreditar no potencial do negro vindo do quilombo e lutar pela perpetuação igualitária do espaço que temos na UFPA, não tive a honra em ser sua discente, mas serei sempre sua fiel seguidora.

Aos docentes da Faculdade de Administração, em nome da Professora Ângela Kobayashi, minha orientadora, que acreditou e apoiou o pensamento de uma discente quilombola, em busca de respostas. Agradeço imensamente todos os ensinamentos e trocas de experiências.

Aos **colegas da turma 2018.2**, os covardes nunca tentaram, os fracos desistiram e apenas os fortes e audaciosos trilham esse caminho, a nossa jornada inicia uma nova etapa com o diferencial conquistado. Agradeço a companhia em cada trabalho diário, no desenvolvimento prático de solidariedade e cumplicidade, sobrevivemos!

Aos **monitores e monitoras do Projeto IQ**, excepcionais discentes e guerreiros(as), em nome da Professora Amoras, da Faculdade de Serviço Social, minha coorientadora que se desdobrou e me amparou, OBRIGADA por não ter desistido de mim, mesmo diante de suas perdas e dores.

À Prefeitura Municipal de Acará, na pessoa do Sr. Pedro Paulo Gouvêa Moraes (Pedrinho da Balsa), Prefeito, não lhe conheço pessoalmente e não nos falamos, mas sei que esteve incentivando e apoiando essa Pesquisa, que meu primeiro ensaio científico possa ser útil na tomada de decisões em prol do bem comum aos servidores públicos, com a aplicação de políticas de desenvolvimento profissional e muito mais.

Ao Sr. Hénio-Secretário de Administração, obrigada pela confiança, por acreditar no conhecimento científico, por mostrar seus pensamentos e em abrir todas as portas e permitir meu acesso em todos os órgãos pesquisados.

À equipe de servidores e servidoras da **Biblioteca Municipal Floriano Peixoto**, do meu Acará. Obrigada pessoal, pelos incentivos nessa reta final, pelos sorrisos, pelos carinhos e pelos cafés das tardes (retornarei). Tudo o que fizeram por mim, foi o grande diferencial na conclusão da obra deste Trabalho, 50% do meu TCC fiz na Biblioteca. Agradeço à SEMED, que se preocupa em proporcionar um ambiente tranquilo, confortável e seguro.

E encerrando com chave de ouro agradeço à mulher mais linda e altruísta que conheço, minha mãe Rosa Amaral, que me ensinou a levantar, andar, correr e acreditar que podemos alcançar o impossível, mesmo que pareça loucura, aos outros. Te amo.

Muito obrigada meu Deus, por todas as pessoas que me encontraram pelo caminho e me ampararam, foram verdadeiros anjos, a primeira etapa do meu objetivo foi alcançada!!

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
1.1	Problema da Pesquisa	07
1.2	Objetivos	08
1.2.1	Objetivo Geral	08
1.2.2	Objetivo Específicos	08
1.3	Justificativa	08
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1	Trajetórias das Teorias de Administração	09
2.1.1	Teoria da Administração Científica	09
2.1.2	Teoria Clássica	10
2.1.3	Teoria da Burocracia	10
2.1.4	Teoria das Relações Humanas	10
2.1.5	Teoria Estruturalista	10
2.1.6	Teoria dos Sistemas	11
2.1.7	Teoria Neoclássica	11
2.1.8	Teoria Comportamental	11
2.1.9	Teoria Contingencial	11
2.2	Concepção Administração de Recursos Humanos (ARH)	11
2.2.1	Administração de Recursos Humanos (ARH)	13
2.2.2	Gestão de Pessoas	14
2.3	Do Município	17
2.3.1	Acará	17
2.3.2	Da memória da Cabanagem ao Aspecto Político	19
3	CARACTERIZAÇÃO DO LOCUS DE PESQUISA	20
3.1	Da Organização Institucional da Gestão Pública Municipal	20
3.1.1	Secretaria Municipal de Administração	20
3.2	Das atividades da Gestão de Pessoas da Prefeitura de Acará	22
3.2.1	Departamento de Recursos Humanos	22
3.2.1.1	Dos desafios vivenciados no DRH da Prefeitura	24
3.2.1.2	Das sugestões, segundo o DRH.....	24
3.2.2	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social	24
3.2.3	Secretaria Municipal de Educação	25

4	METODOLOGIA	27
4.1	Tipo de Pesquisa	27
4.2	Universo e Amostra	27
5	RESULTADOS E ANALISE DA PESQUISA	29
5.1	Identificação das Estratégias de Recursos Humanos Aplicadas (ERHA) no DRH, SEMADS e SEMED	29
5.2	Elencar entre as Estratégias de Recursos Humanos	29
5.3	Perfil dos Servidores Públicos	31
5.4	Analisar os pontos positivos e negativos da ERHA	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	53

Lista de siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADM	Administração
ARH	Administração de Recursos Humanos
DP	Departamento de Pessoal
DRH	Departamento de Recursos Humanos
ERHA	Estratégias de Recursos Humanos Aplicadas
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PMA	Prefeitura Municipal de Acará
RH	Recursos Humanos
SEMAD	Secretaria Municipal de Administração
SEMADS	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social
SEMATUR	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Turismo
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SP	Serviço Público
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS:
UMA REFLEXÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS APLICADAS E A VIDA PROFISSIONAL
DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE ACARÁ-PA**

Crystiane Amaral Coutinho

Resumo

Este estudo investigou os impactos das estratégias de Administração de Recursos Humanos na vida profissional dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Acará, situada na região amazônica do estado do Pará. A pesquisa foi realizada através do Departamento de Recursos Humanos (DRH), da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS). Trata-se de uma pesquisa empírica descritiva de natureza qualitativa. O trabalho foi estruturado em duas etapas: primeiro, um levantamento bibliográfico acerca da Administração de Recursos Humanos no setor público e das legislações específicas de Acará; em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo que alcançou a participação de 122 servidores. Os resultados evidenciaram diversos obstáculos na interação entre os serviços oferecidos pelo DRH e os servidores envolvidos na pesquisa. As reflexões indicam que a transformação dos paradigmas na Gestão de Pessoas em Acará requer investimentos em formação continuada para os profissionais de Recursos Humanos, o que por sua vez demanda novas investigações.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos-Serviço Público.

THE PUBLIC ADMINISTRATION OF HUMAN RESOURCES: A REFLECTION ON THE STRATEGIES APPLIED AND THE PROFESSIONAL LIFE OF PUBLIC SERVANTS IN THE MUNICIPALITY OF ACARÁ-PA

Crystiane Amaral Coutinho

Abstract

This study investigated the impacts of Human Resources Administration strategies on the professional life of public servants in the Municipality of Acará, located in the Amazon region of the state of Pará. The survey was carried out through the Department of Human Resources (DRH), the Municipal Department of Education (SEMED) and the Municipal Department of Social Assistance and Development (SEMADS). This is a descriptive empirical research of a qualitative nature. The work was structured in two stages: first, a bibliographic survey about the Administration of Human Resources in the public sector and the specific legislation of Acará; Then, a field research was carried out that reached the participation of 122 civil servants. The results showed several obstacles in the interaction between the services offered by the HRD and the employees involved in the research. The reflections indicate that the transformation of paradigms in People Management in Acará requires investments in continuing education for Human Resources professionals, which in turn demands new investigations.

Keywords: Human Resources Administration; People Management; Human Resources-Public Service.

1 INTRODUÇÃO

O serviço público constitui um vasto repositório de informações e bases de dados que viabilizam a condução de pesquisas em diversas áreas e contextos. Essas fontes se revelam preciosas para a investigação no que tange às linhas de atuação ou segmentos específicos. Assim, um observador dotado das habilidades e ferramentas necessárias poderá trilhar um caminho investigativo rico, aproveitando ao máximo as oportunidades disponíveis no cenário contemporâneo.

Entretanto, perante as diversas adversidades que permeiam o serviço público – como o ato de servir e ser servido, o envolvimento dos distintos personagens, a incessante busca por um atendimento eficiente, além das mazelas expostas e dos entraves que dificultam respostas que não podem ser prontamente dadas – emerge uma inquietação constante. Nesse contexto, as limitações humanas são frequentemente colocadas à prova, revelando a complexidade das relações interpessoais no seio da administração pública. As diversas perspectivas analíticas, que enfocam os processos de servir, resolver questões e fornecer informações aos usuários, esclarecem que, por trás do desempenho das funções institucionais, encontram-se pessoas dedicadas a atender outras pessoas. Nesse sentido, o servidor público se configura como o elo essencial entre a demanda da população e a oferta de serviços.

Diante desse panorama, questiona-se: quais são os impactos das estratégias de Administração de Recursos Humanos (ARH) na vida profissional dos servidores públicos que atuam no Departamento de Recursos Humanos (DRH), na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS) e na Secretaria Municipal de Educação (SEMED)?

Com base nessa problemática, a presente pesquisa tem como objetivo central identificar os impactos das estratégias aplicadas na ARH sobre a vida profissional dos servidores públicos vinculados ao DRH, SEMADS e SEMED, órgãos vinculados a Prefeitura Municipal de Acará.

A sede da Prefeitura representa o espaço em que os servidores desempenham funções diretamente relacionadas a Recursos Humanos (RH) e/ou Administração de Pessoas (AP), apesar das limitações observadas na formação contínua e no domínio das informações sobre os serviços prestados. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as estratégias de RH implementadas no DRH, SEMADS e SEMED; elencar as estratégias mais relevantes; levantar o perfil dos servidores envolvidos (considerando fatores como gênero, etnia, idade e escolaridade); e analisar os pontos positivos e negativos das estratégias de RH nos órgãos explorados.

A relevância desta pesquisa reside na promoção de oportunidades para discussões e debates acerca da Gestão de Pessoas (GP) na Prefeitura Municipal de Acará, localizada na região da Amazônia paraense. Este estudo se destaca por ser pioneiro na área de gestão de pessoas no serviço público municipal. Dessa forma, este trabalho servirá como uma base fundamental para o aprofundamento de futuras investigações sobre o tema e para fornecer dados que possam contribuir para a melhoria das práticas associadas às políticas de desenvolvimento profissional adotadas pela administração municipal.

A estrutura deste trabalho está organizada em seções distintas, iniciando pela Introdução, na qual se apresenta o tema, o problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo. A segunda seção é dedicada ao Referencial Teórico, enquanto a terceira caracteriza o Locus da Pesquisa. A quarta seção descreve a Metodologia utilizada na investigação; a quinta apresenta

os Resultados da Pesquisa; e, finalmente, são apresentadas as Considerações Finais, acompanhadas da delimitação alfabética das obras e autores que fundamentaram a pesquisa.

1.1 Problema:

O município de Acará está localizado na rica e biodiversa região amazônica do estado do Pará, um local que não só encanta pela sua beleza natural, mas também apresenta desafios e oportunidades ímpares no contexto social e econômico. No cenário administrativo, as estratégias da Administração de Recursos Humanos (ARH) desempenham um papel fundamental na vida profissional dos servidores públicos que atuam em órgãos essenciais, como o Departamento de Recursos Humanos, a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e a Secretaria Municipal de Educação.

As práticas de ARH consistem em um conjunto de ações e políticas voltadas para a gestão de pessoas, que têm o potencial de influenciar diretamente na motivação, na capacitação e no bem-estar dos servidores públicos. Para aqueles que trabalham na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, por exemplo, as estratégias de ARH podem assegurar o desenvolvimento contínuo de competências necessárias para o atendimento eficaz à população, promovendo assim melhorias na qualidade dos serviços oferecidos.

Na área da educação, a atuação da ARH é igualmente crucial. A formação de professores, a oferta de cursos de atualização e a criação de um ambiente de trabalho que valorize a colaboração e o apoio mútuo podem impactar positivamente não apenas a performance dos educadores, mas também a aprendizagem dos alunos. Quando os servidores se sentem valorizados e bem preparados, a consequência é um reflexo direto na qualidade do ensino, o que contribui para o avanço do município como um todo.

Além disso, as estratégias de ARH podem contribuir para a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Um ambiente organizacional que promove o reconhecimento e a valorização dos servidores não apenas estimula a produtividade, mas também reduz os índices de rotatividade. Isso é especialmente importante em localidades como Acará, onde a continuidade dos serviços prestados é essencial para o desenvolvimento social e econômico da região.

Por fim, é imprescindível considerar que a implementação de práticas eficazes de Administração de Recursos Humanos não só transfere benefícios diretos aos servidores públicos, mas também se reflete em um melhor atendimento à população e em uma gestão pública mais eficiente. Em resumo, a Administração de Recursos Humanos em Acará é um elemento-chave para fomentar o desenvolvimento profissional dos servidores nas Secretarias Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e de Educação, impactando positivamente na vida dos cidadãos e no progresso do município.

Com base nisso, busca-se responder à seguinte pergunta: quais são os impactos das estratégias de Administração de Recursos Humanos na vida profissional dos servidores públicos que atuam no Departamento de Recursos Humanos, na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e na Secretaria Municipal de Educação?

A Pesquisa aconteceu nos órgão vinculados a Prefeitura Municipal de Acará, no primeiro semestre do ano de 2022.

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral:

Identificar os impactos das estratégias aplicadas na Administração de Recursos Humanos na vida profissional dos servidores públicos, que estão atuando junto: ao Departamento de Recursos Humanos(DRH), à Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social(SEMADS) e à Secretaria Municipal de Educação(SEMED).

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as estratégias de Recursos Humanos aplicadas no DRH, SEMADS e SEMED;
- Elencar entre as estratégias de Recursos Humanos utilizadas, as mais importantes;
- Levantar o perfil socioeconômico dos servidores envolvidos (gênero, etnia, idade, escolaridade e etc) e
- Analisar os pontos positivos e negativos das estratégias de Recursos Humanos nos órgãos pesquisados.

1.3 Da justificativa:

A Gestão de Recursos Humanos no serviço público, especialmente nos municípios do interior, enfrenta uma série de desafios que impactam profundamente servidores, gestores e, conseqüentemente, a população em geral. Esses problemas são multifacetados e não se limitam a uma solução única ou a uma estratégia única, o que torna a situação ainda mais complexa. É vital a realização de estudos embasados em evidências científicas para compreender a totalidade desse cenário e oferecer propostas viáveis que possam ajudar a superar as dificuldades enfrentadas.

Além do mais, a relevância do presente estudo se justifica pela sua contribuição significativa ao corpo de servidores públicos da Prefeitura Municipal de Acará, aos seus gestores e, sobretudo, à comunidade local. O objetivo é oferecer subsídios para a tomada de decisões conscientes e informadas, por meio da análise das estratégias atualmente adotadas na gestão de Recursos Humanos no serviço público.

Esse estudo não apenas busca verificar a eficácia das práticas em vigor, mas também fomentar discussões futuras sobre políticas de desenvolvimento e aprimoramento da Gestão de Pessoas no município. Acreditamos que, ao abrir espaço para esse diálogo, poderemos identificar caminhos mais eficazes que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, valorizem os servidores e, em última análise, melhorem a qualidade dos serviços prestados à população.

Portanto, entendemos que este trabalho é uma peça fundamental na construção de uma gestão pública mais eficiente e humana, que coloca as pessoas no centro de suas ações, reconhecendo que o sucesso de qualquer administração pública depende, em grande parte, da valorização e do bem-estar de seus colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Trajetória das Teorias de Administração:

Administrar, segundo Maximiliano (2018, p. 4), é “[...] o processo ou atividade de tomar decisões sobre recursos e objetivos.” O autor enfatiza que o processo administrativo envolve cinco funções fundamentais, que são interligadas: Planejamento, Organização, Execução e Controle, com a Liderança posicionada no centro desse conjunto. Essas funções foram inicialmente delineadas na Teoria Clássica de Fayol, que as apresentou na ordem: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, comumente abreviada como POCCE.

De acordo com Andrade (2011, p. 3), a administração é compreendida de diversas maneiras e envolve vários processos, incluindo aspectos técnicos e políticos. Trata-se de uma atividade contínua de tomada de decisões, englobando as etapas de planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar recursos e pessoas, conforme observado pelo autor.

Administrar é um processo técnico e político de gerenciar recursos e de liderar pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais.

Administrar é um processo contínuo de tomada de decisões estruturadas e não estruturadas, por meio do planejamento, organização, direção, coordenação e controle, visando o alcance de objetivos organizacionais e sociais.

Administrar é planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar recursos e pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais. (ANDRADE, 2011, p. 3).

Utilizando as explicações dos autores Maximiliano (2018) e Andrade (2011), e em comparação com a abordagem do Professor Rennó (2000), é possível identificar uma visão comum sobre as teorias administrativas. Esses autores concordam que as teorias podem ser agrupadas com base nos aspectos que enfatizam, como tarefas, estrutura, ambiente e tecnologia. Segundo Silva (2018), as teorias não são opostas, mas sim complementares, contribuindo para a compreensão e integração das diferentes variáveis que existem nas organizações.

Maximiliano (2018, p. 9) afirma que as teorias da administração consistem em informações organizadas a partir das experiências práticas nas organizações. Ele define uma teoria como uma representação abstrata da realidade percebida, e argumenta que a teoria geral da administração é um conjunto dessas teorias, organizadas em escolas. O autor explica que as escolas são formadas por linhas de pensamento ou grupos de autores que compartilham um enfoque ou um aspecto específico em comum, empregando raciocínios similares.

Por sua vez, Silva (2018) destaca que, atualmente, as teorias estão sujeitas a processos de adaptação. Essa constante evolução é necessária para garantir que as teorias e suas abordagens permaneçam úteis e aplicáveis às atuais demandas da administração.

Rennó (2000) enfatiza a interconexão entre as teorias, sugerindo que uma teoria influencia a fundamentação da outra. Essas interações desempenham um papel fundamental na formação do que hoje entendemos como Gestão de Pessoas, tema que será explorado mais adiante.

2.1.1 Teoria da Administração Científica

Esta teoria emergiu em um contexto de industrialização acelerada, destacando a ineficiência e o desperdício do trabalho manual com uma força de trabalho desqualificada. As características principais incluem:

- Estudo de Tempos e Movimentos: busca a melhor forma de executar tarefas padronizadas.

- Divisão do Trabalho: fracionamento de atividades para facilitar o aprendizado e especialização.
- Incentivos Materiais: pagamentos baseados na produtividade.
- Foco Interno: preocupação em melhorar a produção dentro da organização, ignorando forças externas.

Os problemas incluem a alienação dos trabalhadores e a falta de consideração pelas dinâmicas do mercado. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.2 Teoria Clássica

Com ênfase em grandes organizações e hierarquias complexas, essa teoria introduziu funções administrativas como prever, organizar e controlar (POCCC). Características incluem:

- Registros dos 14 princípios universais da administração que tratam da divisão do trabalho, autoridade, disciplina e centralização.
- Foco em processos internos, ignorando aspectos externos.

Fayol delineou seis funções empresariais, ressaltando a importância da estrutura organizacional. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.3 Teoria da Burocracia

Esta teoria, apesar de desvalorizada, visa a racionalização na administração, promovendo regras que afastam o achismo. Suas características incluem:

- Formalidades: autoridade expressa em leis, comunicação padronizada e controle por normas.
- Meritocracia e profissionalismo: foco nos especialistas e na estrutura organizacional.

Os problemas incluem rigidez, lentidão e excesso de formalização. A percepção errônea muitas vezes confunde disfunções práticas com a teoria em si. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.4 Teoria das Relações Humanas

Surgiu em resposta a conflitos entre gestores e trabalhadores e estabeleceu foco no aspecto psicológico dos colaboradores, originando-se da experiência de Hawthorne, que mostrou que o relacionamento e a valorização do trabalhador influenciam positivamente na produtividade. Características incluem:

- Integração social que afeta a produtividade.
- Supervisão cooperativa e interações sociais como base de autoridade gerencial.

Entretanto, a teoria é criticada por negligenciar aspectos técnicos da administração. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.5 Teoria Estruturalista

Essa teoria busca integrar e criticar as teorias anteriores, reconhecendo conflitos nas organizações e o papel das interações sociais. As características incluem a ampliação do estu-

do a conflitos e sistemas abertos. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

Para Silva (2018) a Teoria busca uma visão mais ampla da organização, objetivando inter-relacionar a organização com o ambiente e outras organizações, o homem com características modernas como a flexibilidade, a tolerância e o desejo de realização.

2.1.6 Teoria dos Sistemas

Considera a organização um conjunto de partes interdependentes, enfatizando a inter-relação interna e externa e a constante interação com o ambiente. Os principais conceitos são feedback, sinergia e homeostase. Essa teoria sugere que não existem soluções perfeitas e leva à Teoria das Contingências. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.7 Teoria Neoclássica

Retorna aos conceitos clássicos com ênfase na prática administrativa, gestão e resultados, incorporando elementos de várias teorias. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.8 Teoria Comportamental

Desdobramento da Teoria das Relações Humanas, foca na motivação humana e no ambiente, aprofundando-se nas necessidades e comportamentos dos colaboradores. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

2.1.9 Teoria da Contingência

Enfatiza a adaptabilidade do administrador às diversas circunstâncias, considerando ambiente e tecnologia. Promove a ideia de que não há soluções absolutas, e as organizações são influenciadas por múltiplos fatores. (MAXIMINIANO, 2018 *passim*; ANDRADE, 2011 *passim*; RENNÓ, 2000 *passim*)

Com essas trajetórias teóricas, a compreensão moderna da Administração de Recursos Humanos está centrada nas relações internas de organizações, tanto públicas quanto privadas, e é frequentemente gerida por Departamentos de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

2.2 Concepção da Administração de Recursos Humanos (ARH):

Quando “(...) o homem passa a ser visto como um todo e não apenas como mais uma peça da máquina” (FRANCO, 2008, p. 20), temos o início da Abordagem das Relações Humanas, que contribuiu imensamente para a evolução e o estruturalismo dos Recursos Humanos (RH). O autor enfatiza que, antes da Abordagem das Relações Humanas, o RH, que teve sua origem nas Teorias da Administração Científica e Clássica, transmitia uma visão autocrática e radical. Essa perspectiva sofreu mutações com o surgimento da nova abordagem naquela época.

O autor explica que, a partir do ponto de vista da Abordagem das Relações Humanas, é possível visualizar um novo panorama do homem, que deve ser percebido em sua plenitude, como um organismo interativo. Por isso, há a afirmação de Franco, que menciona que “seus objetivos e sua inserção social também passam a ser considerados no sistema de gestão das empresas” (FRANCO, 2008).

As Teorias da Administração, mencionadas anteriormente, influenciaram e contribuíram para o surgimento do RH. No decorrer da organização do RH, percebe-se o elevado nível de exigências aos pesquisadores dedicados à elaboração de sua estrutura. Assim, percorreremos a história do surgimento do Recursos Humanos para compreender a Administração de Recursos Humanos (ARH).

É importante destacar que a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental ou Behaviorista surgem após o início do RH, e suas contribuições ainda são visíveis na condução da administração pública, especialmente na adaptação e enfrentamento de novos desafios provocados pela expansão do mundo globalizado. Essa dinâmica perspicaz de adaptação permite a permanência na atuação, priorizando a aplicabilidade e a utilidade (Maximiniano, 2018).

Resumindo os conceitos das teorias, tanto a de Relações Humanas quanto a Comportamental enfatizam a pessoa, embora o desdobramento do ponto de vista ou objeto principal de cada uma delas demonstre uma certa divergência quanto à forma de olhar para o ser humano. Conforme Maximiniano (2018), a Teoria das Relações Humanas, resultante da experiência de Hawthorne de Elton Mayo em 1932, é caracterizada pelo foco nas pessoas, considerando que o ser humano não possui um comportamento mecânico, mas é guiado pela sociedade e possui necessidades.

A Teoria Comportamental, ou Behaviorista, surgiu como uma crítica aos princípios da teoria clássica e da abordagem das relações humanas, introduzindo uma nova concepção dentro da teoria administrativa, caracterizando-se pela ênfase nas pessoas, preocupação com o comportamento organizacional, os processos de trabalho e o estudo da motivação humana, conforme delimitado pela teoria de Maslow (Silva, 2018).

Conforme o agrupamento das teorias com base na ênfase, tarefas, estrutura, ambiente e tecnologia, Silva (2018) afirma que essas teorias se completam e se ajudam a entender e integrar as variáveis existentes. Na Teoria das Relações Humanas, os principais personagens datados entre 1927 e 1932, como Elton Mayo e Kurt Lewin, e outros estudiosos que contribuíram para a evolução dos estudos deixaram importantes legados para o desenvolvimento dos conceitos que estruturam o processo de gestão de pessoas utilizado até hoje, conforme menciona Franco (2018). O autor esclarece que essa abordagem diverge da Teoria Clássica da Administração e enfatiza como ponto central as pessoas.

O mesmo autor, ao resumir as origens que provocaram o surgimento das Teorias das Relações Humanas, menciona que, atualmente, ainda são visíveis lacunas no ambiente profissional, destacando a necessidade de humanização e democratização da Administração. Esses foram os principais fatores que, naquela época, buscavam adequar os conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica aos novos padrões de vida da população americana. Hoje, temos um novo quadro de perspectivas que visa sensibilizar os empregados para causas sociais e questões ambientais. Assim, surgem diferenciais internos que são muitas vezes ocultos em relação ao interesse externo da organização; referimo-nos ao "elemento secreto", guardado a sete chaves, que pode ser definido como o diferencial entre organizações e instituições públicas e privadas. Este diferencial é indispensável para que a Administração seja considerada de boa qualidade e elevada categoria. Portanto, é extremamente importante contar com um time bem preparado, assistido e uma boa equipe de Recursos Humanos (Silva, 2018).

Dessa forma, uma das temáticas abordadas na Administração, considerada polêmica por sua complexidade e exigência de dedicação, é a importância da gestão de pessoas, vista como um dos pilares da boa administração. A pessoa é o elemento principal do presente estudo, levando à necessidade de esmiuçar a Administração de Recursos Humanos (ARH) e compreender sua relação com Gestão de Pessoas (GP) e/ou Recursos Humanos (RH), contribuindo para deixar um legado de sugestões ou apontamentos de qualificação aos gestores e colaboradores

2.2.1 Administração de Recursos Humanos (ARH):

Sobre a ARH, temos a seguinte definição resumida: é um conjunto de técnicas que visa gerenciar a comunicação entre pessoas e organizações. Também conhecida como Gestão de Pessoas, sua finalidade é o sucesso do negócio e o bem-estar dos colaboradores (Dias, 2020).

Toledo (1989) explica a ARH a partir de diversas perspectivas e abordagens. A mais interessante é quando o autor conceitua a ARH segundo uma “abordagem sociológica (...) que zela, por meio de várias formas de ação, pelas Relações Humanas da Organização”. Em seguida, o autor apresenta uma definição técnica da ARH, descrevendo-a como “o entendimento das Relações Humanas no Trabalho, com a rede (ou teia) de relações mantidas entre as pessoas e os grupos no ambiente de trabalho.” Em um resumo simples, o autor define as técnicas utilizadas em ARH

Terminando esta conceituação preliminar, poderemos definir Técnicas de Relações Humanas no Trabalho como: *o conjunto de normas, baseadas principalmente na Sociologia e na Psicologia, cuja aplicação visa obter a motivação no trabalho.* (TOLEDO, 1989)

O mesmo autor faz uma excelente distinção entre a função de Recursos Humanos e o órgão de Recursos Humanos. Ele menciona que “(...) constitui um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. É, então, uma função gerencial, assim como a função de Marketing, a função Financeira e a função de Produção (ou Operações), etc.”. Além disso, o autor traz uma explanação sobre a classificação das atividades da função de Recursos Humanos, mencionando as seguintes: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho.

Com base no que foi exposto sobre a classificação da função de RH, Toledo (1989) discorre sobre o órgão de Recursos Humanos, que é responsável por executar as atividades relacionadas a essa função. Além de subdividir as classificações, o autor considera o órgão mais sofisticado do que a função, incluindo as relações com os sindicatos, as pesquisas e análises, a assessoria de agentes de modernização tecnológica e a gestão organizacional.

Entre as atividades mencionadas pelo autor, que agora são subdivididas, este estudo foca na atividade de manutenção, embora também haja alguns levantamentos sobre motivação.

Sobre a manutenção, o autor explica que:

A manutenção está sendo aqui entendida como a série de ações que visam à administração, propriamente dita, do pessoal da empresa. É, sem dúvida, a função mais antiga do órgão de Administração de Recursos Humanos. Esta fase é caracterizada pelas ações de Registro e Documentação do Pessoal, Administração Salarial, Programas de Higiene e Segurança, e controles de Pessoal em geral (controle de ponto, férias, licença etc.). (TOLEDO, 1989)

Sobre a motivação descrita por Toledo, esclarece o autor que:

(...) estamos entendendo a soma das ações diretas e, especialmente, indiretas,

que buscam motivar o pessoal. Exemplo: destas ações são os programas de Relações com o Pessoal, como publicações internas, planos de sugestões, levantamento de clima motivacional etc. (TOLEDO, 1989)

Considerando que ARH é uma base para a criação das políticas sociais da instituição, focando na pessoa; que o RH é a estrutura das relações entre o empregador e o empregado; que a Gestão de Pessoas tende a substituir a nomenclatura de ARH, dos argumentos manifestados em prol desta mudança na nomenclatura, estudiosos contemporâneos ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, tendendo a impactação negativa da percepção das pessoas (servidores) apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros (OLIVEIRA, 2015).

Sobre Gestão de Pessoas, Bergue (2019) menciona que não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo, afirmando que:

(,,,)gestão de pessoas é uma relação, que envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Nessa relação todos são coprodutores dos resultados; todos são responsáveis, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente, enfim. (BERGUE, 2019)

O referido autor ainda descreve que a gestão de pessoas não compete exclusivamente ao gestor de cada área de atuação, nem somente à equipe de trabalho, defendendo a ideia de uma relação em que o processo de gestão de pessoas envolve todos os membros da equipe. Menciona ainda que “a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos” (BERGUER et al., 2010). Entre os possíveis papéis a serem desempenhados pela Gestão de Pessoas, destaca-se o de guardião de informações reais sobre a vida profissional e as atividades afins dos servidores. Berguer descreve que essa área é detentora das informações sobre o “perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados.” Com a identificação dos perfis, é viável a criação de oportunidades de crescimento para as pessoas da organização.

2.2.2 Gestão de Pessoas

Elucidar sobre Gestão de Pessoas(GP) no serviço público, remete alguns pensamentos, conhecidos e mencionados em conversas, livros e artigos, firmando empiricamente aquela certeza incutida de que “o serviço não anda sem o servidor”, “sem o povo não tem serviço” e etc., Bergue (2019) descreve os pensamentos mais evoluídos sobre a temática “sem os servidores não há prestação de serviços públicos de qualidade” ou “as pessoas são o principal ativo da organização”, questionamentos levantados no meio acadêmico, entre pesquisadores e estudiosos visam compreender e explicar sobre a área ou a função do RH nas organizações públicas; tentam entender e explicar o pensar dos gestores públicos sobre gestão de pessoas, através de ferramentas de trabalhos estruturados e análises de como a gestão de pessoas pode mudar o cenário. Sendo que Gestão de Pessoas no presente Estudo, encontrasse no campo de atuação do Serviço Público, onde está a especificação detalhada, que é comparado com um campo amplo, fértil e pouco explorado (BERGUER, 2019).

Franco (2008) explicando a evolução do RH no Brasil, faz o uso da pesquisa realizada pela Professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica - PUC de São Paulo, em 1997, na pesquisa é destacado as cinco fases na evolução do perfil

profissional e conseqüentemente da área e Recursos Humanos e suas respectivas épocas:

01 – Quadro: Fases da Evolução do Perfil do RH no Brasil

Fase	Descrição da área	Época
Contábil	Ocorre no início dos estudos científicos da administração (ADM) e tinha como característica a preocupação com os custos da organização;	1930
Legal	Surge a função de chefe de pessoal e foi sancionado as leis trabalhistas (atualmente Consolidação das Leis Trabalhistas-CLT)	1930 a 1950
Tecnicista	Copiado o modelo americano de gestão de pessoas e elevado a função de RH à Gerência.	1950 a 1965
Administrativa	Surge a expressão sindical; influência na denominação e responsabilidade do Gerente de Recursos Humanos; as pessoas e suas relações passam a ser o foco.	1976 a 1985
Estratégica	Evolução participativa do RH no planejamentos estratégicos e a ARH muda a posição de gerencial para diretoria;	1985 ao atual
Conhecimento	Evolução do Estratégico; essência na inovação; a era do talento, do aprendizado e do conhecimento; a pessoa é compreendida como capital intelectual.	a partir de 1990

Fonte: elaboração própria com base no autor. 2002

As diversas fases evolutivas da sociedade têm enfatizado um elemento presente em todas as esferas da vida, tanto pessoal quanto profissional conhecido como a mudança. De acordo com o Ministério da Educação (2013), o atual cenário global é marcado por transformações aceleradas em áreas como o mercado de trabalho, as tecnologias e as práticas de gestão organizacional.

Para que a Gestão de Pessoas no Serviço Público consiga acompanhar esse ritmo frenético de mudanças, é fundamental que se mantenha dinâmica e proativa. Para que essa abordagem seja eficaz, eficiente e produtiva, as organizações precisam compreender a essência das pessoas e oferecer subsídios que fomentem seu desenvolvimento de maneira qualitativa e significativa. Como destaca o Ministério da Educação, as pessoas desempenham um papel central nos processos de capacitação, aquisição de conhecimento e aprendizado contínuo.

Segundo Berguer (2010), mudanças devem ser compreendidas, essencialmente, como processos de aprendizagem. Em sua análise sobre a necessidade de transformação na Gestão de Pessoas no Serviço Público, o autor faz referência a Morgan, enfatizando a importância dessa reflexão na construção de um ambiente de trabalho mais adaptativo e inovador, descreve:

- “ • A mudança é um fenômeno contingencial e emergente, não possuindo fórmula única e previamente validada;
- A compreensão do contexto e descrição da situação complexa de análise é pré-requisito essencial para o esforço de planejamento de uma estratégia de mudança organizacional;
- A abordagem do pensamento sistêmico, sobretudo a linguagem sistêmica, constitui elemento fundamental do processo de compreensão do fenômeno da mudança. (MORGAN, 1996; *aput* BERGUER, 2010)

Seguindo a temática sobre mudança, temos a disposição os instrumentos que podem ser utilizados no Serviço Público, segundo Berguer (2010) menciona sobre algumas das ferramentas a serem utilizadas:

“[...]as reformas (administrativas, previdenciárias, tributária etc.); as alterações na legislação afeta à gestão de pessoas; a introdução de tecnologias gerenciais que modificam a organização; e objetivos e critérios de avaliação

do trabalho no âmbito de um poder ou órgão público em particular.” (BERGUE, 2010)

Diante dos processos adotados na condução de mudanças, surgem, de maneira negativa, as resistências que impactam diretamente os procedimentos administrativos. Alguns servidores do serviço público frequentemente se mostram reservados em relação às transformações necessárias, mesmo que estas mudanças visem à conquista de objetivos coletivos. A realidade enfrentada por essa categoria é marcada, ao longo de anos, por um sistema funcional que se assemelha a uma herança amaldiçoada, legada por gerações anteriores.

Entre esses sistemas, destacam-se o paternalismo, o formalismo e o clientelismo, que perpetuam práticas que não favorecem o bem comum, conforme descreve Bergue (2010). O autor destaca que o envolvimento amplo dos agentes da organização é crucial nos processos de mudança, uma vez que a mudança efetiva e sustentável depende da colaboração de todos os envolvidos.

O autor mesmo, tentando explicar que enquanto o serviço público continuar a ser estruturado sobre a disfunção da burocracia, a desumanização do atendimento e a desorganização, as atitudes de descaso em relação aos princípios das abordagens administrativas permanecerão ignoradas. Esse cenário de negligências, contribui para a perpetuação do paternalismo cruel e do clientelismo, que, longe de promover o bem-estar coletivo, obstaculizam a evolução organizacional. Como resultado, a Gestão de Pessoas permanecerá estagnada, limitando-se a funções básicas e operacionais, com pouco espaço para inovações ou melhorias nos serviços prestados (Bergue, 2010).

Enquanto nas áreas responsáveis pela gestão de pessoal, das organizações públicas brasileiras ainda se dedicam, predominantemente, a atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e similares. Além disso, há uma ênfase na proposição de leis, regras e regulamentos, sem o devido desenvolvimento de ações mais robustas e proativas em termos de treinamento e capacitação. Essa abordagem antiquada, não apenas desvaloriza o potencial humano dos servidores, mas também compromete a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, conforme apontam Bergue *et al.* (2010):

Portanto, é fundamental que as políticas a serem adotadas na gestão de pessoas no serviço público sejam estudadas e analisadas dentro de um contexto de gestão estratégica. Como menciona Berguer (2010), é necessário desenvolver “uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.”

Com base nas reflexões dos autores, é fundamental que os gestores públicos adotem uma perspectiva que reconheça o capital intelectual representado pelos servidores. Isso implica assegurar que, na gestão estratégica de pessoas, haja espaço para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias.

Para que essa abordagem seja eficaz, é imprescindível cultivar um ambiente de trabalho que incentive a colaboração, valorize e respeite o potencial de cada servidor. Implementar medidas que promovam a participação ativa dos servidores nas decisões e na formulação de políticas públicas é essencial para reduzir resistências e garantir que as mudanças sejam não apenas aceitas, mas integradas de forma efetiva.

A construção de um serviço público mais humano, eficiente e comprometido com o bem-estar da sociedade requer, necessariamente, a transformação das práticas de gestão de pessoas, alinhando-as a uma visão moderna e sustentável.

2.3 Do Município

2.3.1 Acará

O Município de Acará integra a Microrregião de Tomé-Açu, que por sua vez está situada na Mesorregião do Nordeste Paraense, no Estado do Pará. Com uma extensão territorial de 4.344,384 km², Acará é um município que se destaca tanto pela sua vastidão geográfica quanto por sua rica diversidade cultural e ambiental.

De acordo com os dados disponíveis no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), que se referem ao censo de 2010 e a informações atualizadas entre 2017 e 2019, a população do município é estimada em 55.744 pessoas, o que resulta em uma densidade demográfica de 12,33 habitantes por km². Esses números revelam que Acará é um município com características predominantemente rurais, onde a vida no campo e as atividades agrícolas ainda se destacam, embora haja um crescimento gradual das atividades urbanas. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita é de R\$ 13.625,95, enquanto o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) com valor de 0,506 indica desafios em termos de bem-estar e desenvolvimento social. Complementarmente, o Índice de Gini, que mede a desigualdade social, com valor de 0,36, sugere que a distribuição de renda, embora ainda necessitando de melhorias, não é das mais alarmantes.

Uma das características mais marcantes de Acará é a presença de diversas comunidades tradicionais. O município abriga 29 comunidades quilombolas, conforme dados da Coordenação das Associações das Comunidades Remanescentes de Quilombolas do Pará (MALUNGU). No entanto, pesquisadores e órgãos competentes sugerem que esse número pode ultrapassar 40, refletindo uma rica herança cultural e social. É importante mencionar que, segundo a pesquisa da MALUNGU (2021), apenas 29 dessas comunidades se identificam formalmente como quilombolas ou negras, o que levanta questões sobre identidade e reconhecimento dentro do contexto mais amplo da sociedade paraense. Em relação à presença indígena, existem aldeias ativas, como a Tembé, embora não haja um registro exato do número de comunidades indígenas, ribeirinhas ou extrativistas, o que demonstra a necessidade de pesquisas mais aprofundadas.

O nome "Acará" tem raízes na língua indígena, significando "aquele que morde", referência aos peixes encontrados nos rios locais, especialmente o rio Acará, que é fundamental para a vida da população e para as atividades de pesca na região. Essa conexão com a natureza e a biodiversidade local é uma parte integrante da identidade de Acará.

Historicamente, Acará remonta ao século XVII, conforme relata a historiadora Gadelha (2021) em um texto comemorativo pelos 146 anos do município, celebrado em 19 de abril de 2021. A colonização portuguesa, que teve início nesse período, influenciou significativamente a economia e o comércio local. A navegabilidade do rio Acará favoreceu o transporte e o comércio de produtos, enquanto a abundância de madeiras de lei na região foi um fator decisivo para o desenvolvimento econômico. A constituição da Paróquia de São José de Acará, em 1756, marca um ponto importante na história administrativa do município, que ganhou formalização oficial com sua fundação em 19 de abril de 1875, quando Acará foi desanexada do município de Belém.

A sede do município, que também se denomina "Acará", está estrategicamente situada na margem esquerda do rio Acará, em frente à confluência com o rio Miritipitanga e o rio

Acará-Miri, também conhecido como rio Pequeno. A história da cidade é entrelaçada com a construção da Igreja de São José, que se tornou seu padroeiro. De acordo com Gadelha, a construção da igreja em 1756 foi resultado de uma promessa feita por uma rica viúva portuguesa, que além de financiar a edificação, doou 35 km² de terras ao patrimônio do Santo. Essa narrativa histórica é um testemunho da influência cultural portuguesa na formação da identidade local e da relevância da Igreja de São José na vida comunitária ao longo dos anos.

Assim, Acará é um município que, apesar dos desafios enfrentados em termos de desenvolvimento humano e econômico, preserva uma identidade cultural rica e diversificada, refletida em suas comunidades tradicionais e na sua história, que se entrelaça com a colonização portuguesa e a natureza que a rodeia. A continuidade de seu crescimento, tanto urbano quanto rural, pode ser fortalecida por políticas públicas que valorizem a cultura local, promovam a inclusão e garantam a preservação ambiental.

O Acará guarda ao longo de seus 147 anos, lembranças de resistências e lutas, já chegou a ser extinto e anexado à Belém, teve seu território diminuído para a criação de outros municípios e muitos outros fatos marcam sua trajetória com as divisões administrativas, conforme descrito abaixo:

A história recente do município, no período da República, registra fatos marcantes relativos à sua configuração político-administrativa. Após a Revolução de 1930, através do Decreto Estadual nº 06, de 4 de novembro, o município de Acará foi extinto e seu território anexado ao do município de Belém, medida está confirmada no mesmo ano, pelo Decreto Estadual nº 78, de 27 de dezembro. Entretanto, dois anos mais tarde, pela Lei Estadual nº 579, de 8 de janeiro, o território de Acará foi desanexado de Belém, tendo sido reconhecido como Município em 31 de outubro de 1935, ganhando novamente sua autonomia.

Conforme o estipulado na Lei nº 1.127, de 11 de março de 1955, o Município de Acará vivenciou a tentativa de desmembramento de seu território para permitir a constituição do município de Tomé-Açu, que, até então, era distrito deste. Esta Lei, no entanto, foi considerada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal, em 4 de outubro daquele mesmo ano, fato este que inviabilizou o desmembramento. (IDESP, 1970. GADELHA, 2021)

Em 1959, o Governo do Estado promulgou a Lei Estadual nº 1.725, em 17 de março, mediante a qual foi criado, em definitivo, o Município de Tomé-Açu, com terras percententes ao Acará, deixando de ser Distrito. (GADELHA, no prelo)

Gadelha destaca a influência econômica que se manifestou no Acará após a era dos engenhos. A partir de 1928, o município começou a atrair a atenção de estrangeiros, especialmente com a chegada de colônias japonesas. Esses imigrantes trouxeram consigo novas culturas, como o arroz e o cacau, que, em teoria, prometiam diversificar a agricultura local. No entanto, as realidades do solo e das condições climáticas se mostraram desafiadoras, e essas culturas não conseguiram prosperar conforme o esperado. Em resposta a essas adversidades, surgiram cooperativas voltadas para o cultivo de hortaliças, uma alternativa para revitalizar a produção agrícola.

Apesar das tentativas de diversificação, a cultura da farinha de mandioca permanece como o carro-chefe da agricultura em Acará. Essa base agrícola é complementada pelo cultivo e extração de outros produtos, como pimenta-do-reino, grãos e diversas hortaliças.

Nos dias atuais, o cenário agrícola do município está passando por uma transformação significativa com a instalação de grandes empreendimentos voltados para a extração de óleo de palma de dendê. Essa nova vertente da economia tem influenciado não apenas a agricultura local, mas também o padrão demográfico da região. O desenvolvimento dos projetos de cultivo do dendê tem acelerado o êxodo rural, levando muitos trabalhadores do campo a migrar em direção aos centros urbanos. Essa migração não é apenas um reflexo do dinamismo econômico local, mas também resulta na crescente diversidade populacional, com um cons-

tante influxo de pessoas de outros municípios e estados brasileiros em busca de novas oportunidades.

Dessa forma, Acará se apresenta como um município em transformação, onde antigas tradições agrícolas convivem com novas dinâmicas econômicas que moldam o futuro da região.

2.3.2 Da Memória da Cabanagem ao Aspecto Político:

Falar em Acará sem mencionar a Cabanagem é ofender à memória dos que deixaram o nome na história gravado com suor, lágrimas e sangue. Sobre o movimento da cabanagem: deixou o Município de Acará conhecido como “O Berço da Cabanagem”; contou com a participação de negros escravizados, libertos, indígenas e ribeirinhos. Gadelha (2021) resumindo os fatos descritos por outros historiadores e pesquisadores, menciona que:

A Cabanagem (1835-1840) foi o grande marco da história do Pará com ampla atuação dos acaraenses. Ela entrou para a História do Brasil como sendo o único movimento de caráter popular onde o povo de fato tomou o poder do seu opressor e assumiu esse poder político por quase dois anos e mesmo após a prisão de Angelim, o último presidente Cabano, os cabanos resistiram no interior da província por quase 4 anos demonstrando toda sua força.

[...] O nome Cabanagem é uma referência aos tipos de habitações comuns à época. Isso mostra duas verdades que nos remetem ao nosso Acará, a primeira é que as cabanas comuns no Pará do contexto da Cabanagem ocorriam principalmente no interior da província e a outra é que a capital Belém recebeu e acolheu os cabanos porque também na capital havia uma saturação dos paraenses contra os abusos cometidos sob alegação de manter a ordem em meio as revoltas nativistas que assolavam o Império de norte a sul do Brasil. (GADELHA, no prelo)

Do início da colonização até os tempos atuais se vê um Município resistente e guerreiro. Na época da Colonização o Acará produzia: madeiras, arroz, fumo, cacau, cana-de-açúcar, drogas do sertão e etc., isso o colocava no centro econômico da Amazônia, entre municípios como Guamá, Capim, Moju e adjacentes, o que influenciou para que se estabelecessem os maiores engenhos e fazendas agrícolas. Portanto, este é o principal motivo, ainda hoje da grande concentração de negros, pessoas remanescentes dos que foram escravizados, trazidos da África, no passado. (SALLES, 2005 p. 300, GADELHA no prelo).

A história inicial do Acará, segundo Gadelha (2021), demonstra a constante “disputa geográfica e estratégica”, permitindo a visualização da origem de um povo resistente e destemido.

3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCUS DE PESQUISA

3.1 Da Organização Institucional da Gestão Pública Municipal:

3.1.1 Secretaria Municipal de Administração – SEMAD;

Conforme dados coletado em entrevistas com a SEMAD:

Os Serviços Públicos, são administrados pela Prefeitura Municipal de Acará-PMA, através das Secretarias Municipais, cabendo a Secretaria Municipal de Administração-SEMAD desempenhar a função administrativa da PMA. Informando que a atual Gestão foi eleita em 2020 para os anos de 2021 a 2024, tendo um pouco mais de 01 ano de gestão, a contar do início da Pesquisa em Campo.

Os serviços ao público, são realizados pelos servidores e prestadores de serviços públicos, sendo pessoas concursadas, efetivas, temporárias, contratados e/ou comissionadas. A Administração Municipal de Acará-ADM tem o compromisso “pautado na transparência, gestão eficiente dos recursos públicos, valorização dos servidores públicos voltados para o aperfeiçoamento, recurso e gestão eficiente” (SEMAD, 2022). Para tanto, dispõe de um quadro funcional com 3.318 servidores, distribuídos em 13 secretarias ativas, do total de servidores se tem 1.210 em regime de contrato temporário e 2.108 servidores efetivos/concursados (ACARÁ. SEMAD, 2022).

Para alcançar objetivo geral, objetivos específicos e resposta ao problema, o estudo se desenvolveu através da SEMAD, com a pesquisa de campo na Secretaria Municipal de Educação-SEMED, Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social-SEMADS e no Departamento de Recursos Humanos-DRH, A escolha das Secretarias, ocorreu mediante a inquietações provocadas pelas observações do grande fluxo de usuários que buscam os serviços ofertados junto a SEMADS e SEMED, sendo que tais serviços são efetuados por servidores (pessoas), sobre esses servidores, sabe-se que utilizam os serviços inerentes as atividades rotineiras e exclusivas do DRH da Prefeitura, portanto a Pesquisa toma como parâmetro de desempenho tais atividade que atendem as necessidades dos servidores públicos.

Do total de servidores da PMA, pelo menos 154 estão prestando serviços junto à SEMADS, dentre eles 103 em regime de contrato/temporário e 51 servidores efetivos/concursados (SEMADS, 2022). Na SEMED são 1997 servidores, se tem 501 servidores em regime de contrato, onde 489 são temporários e 12 estão em cargos comissionados, já os servidores efetivos/concursados somam 1496 (SEMED, 2022). E no DRH, funciona com o seguinte quadro de servidores: 09 servidores, sendo que 03 em regime temporário/contratado, destes 02 são comissionados, e 06 servidores em regime efetivos/concursados e destes 01 comissionado.

Das políticas voltadas ao desenvolvimento desses profissionais, torna-se evidente ao se analisar a regulamentação própria do município, que apenas estabelece normas sobre: os vencimentos, os direitos previdenciários, a estabilidade, o direito de greve, a associação sindical, o mandato eletivo e sobre a avaliação especial de desempenho, sendo esta última efetivada somente durante o período do estágio probatório para dar sustentabilidade na efetivação do concurso público (ACARÁ. SEMAD. Lei nº 173/2011-Regime Jurídico Único do Servidor Público de Acará).

Da estrutura administrativa da Prefeitura de Acará, percebe-se uma inexistência de padronização na administração organizacional, a SEMAD informou que a atual Gestão visa organizar e reestruturar os serviços de Gestão de Pessoas.

Dos servidores, são alocados em 13 secretarias, subordinadas à administração da SEMAD, quanto ao Departamento de Recursos Humanos, conforme descrito no art. 12, “III - Secretaria Municipal de Administração, compreende as Diretorias de: a) Recursos Humanos;” (REFORMA ADMINISTRATIVA, Lei nº 186/2013).

Sobre a Gestão de Pessoas, desempenhada exclusivamente pelo DRH, a SEMAD informando que, quatro Secretarias desenvolvem de maneira parcial e em suas dependências alguns dos serviços de gestão de pessoal, sendo elas:

1. Secretaria Municipal de Educação-SEMED;
2. Secretaria Municipal de Saúde-SMS;
3. Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Turismo-SEMATUR e a
4. Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social-SEMADS.

A SEMAD explica que os serviços relacionados à Gestão de Pessoas, realizados pelas Secretarias são limitados e reduzidos, sendo que elas coletam as informações e repassam ao DRH da Prefeitura, o Departamento efetiva os demais tramites, informações como frequência via folha de pagamento, controle de licenças e férias e etc. Informando que a SEMED e SMS possuem o acervo funcional dos servidores, quanto a SEMADS e SEMATUR podem ou não possuir o acervo funcional. Do acervo funcional, corresponde às informações da vida profissional, detalhada e de forma individual.

Das legislações em vigor no Município: Lei nº 173/2011-Reforma Administrativa; Lei nº 186/2013-Regime Jurídico Único do Servidor Público de Acará e Lei nº 174/2011-Reestruturação do Plano de Cargos Carreiras e Remunerações(PCCR) do Município, encontram-se em estado de defasagem, sobre o PCCR, disposto na Lei 174/2011, foi aprovado pela Câmara Legislativa em 2011 e não está sendo executado em sua totalidade na prática, um dos fatores é justamente a necessidade de passar por um novo processo de reestruturação. Contudo, levando em consideração a Lei Complementar 173/2020, conhecida como Lei do Congelamento, que congelou o salário, para efetuar ações de enfrentamento contra o COVID-19. (LEI DO CONGELAMENTO, Lei nº 173/2020), essa reestruturação poderá demorar mais um tempo.

Essa conjuntura causa por vezes, dúvidas e incertezas aos servidores haja vista que existem casos de mesmos cargos exercidos em secretarias distintas que se diferenciam em termos de remuneração. Mediante isto, uma das maiores preocupações em relação à gestão de pessoas na administração pública é o desenvolvimento profissional dos servidores. As administrações buscam formas de melhorar o desempenho por meio da renovação dos serviços, sendo que a preparação dos servidores públicos é determinante nesse processo. Logo, é consenso entre a maioria que são necessárias ações de treinamento para o desenvolvimento desses profissionais (BERGUE, 2010), sendo a política de treinamento, desenvolvimento e educação, algumas das políticas que norteiam as práticas adotadas para o bom desempenho dos servidores públicos.

E ao analisar a legislação vigente dos servidores públicos de Acará observa-se que na forma de amparo legal não há políticas de desenvolvimento de pessoal estabelecidas, a SEMAD informa da inexistência de políticas voltadas para esse procedimento e expõe que existe uma proposta para elaboração de projeto que vise efetuar tal ação. Diferentemente ocorrendo em contexto da esfera pública federal, pois nela consta esta importante área da gestão pública, que já foi regulamentada por meio da publicação do Decreto nº 5.507/2006, ten-

do sido revogado pelo Decreto 9.881/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo como finalidade principal melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e o desenvolvimento permanente do servidor público. (DECRETO NACIONAL 5.507/2006, DECRETO NACIONAL 9.881/2019).

3.2 Das atividades da Gestão de Pessoas da Prefeitura de Acará:

3.2.1 Do Departamento de Recursos Humanos-DRH.

O Departamento de Recursos Humanos-DRH, funciona com o seguinte quadro de servidores: 09 servidores, sendo que 03 em regime temporário/contratado, destes 02 são comissionados, e 06 servidores em regime efetivos/concursados e destes 01 comissionado, dados baseados no quadro funcional referente ao mês de abril de 2022.

Conforme mencionado pela SEMAD não existe estrutura de hierarquia dentro do DRH, como deveria ser estruturado adequadamente, contudo ocorre a figura de um Diretor e os demais servidores assumem tarefas e funções inerentes aos serviços que devem ser efetuados no DRH. Existe a disposição Sistema Operacional e de Informatização, considerado bons pelo Diretor e os demais serviços são executados manualmente.

Conforme dados coletado em entrevistas com o DRH:

A Rotina de Atividades, o DRH atua com funções destinadas a gerir a vida funcional de cada servidor, para tanto há a divisão de funções e tarefas entre os servidores no Departamento, em alguns momentos ocorre parcerias para que possam efetuar os serviços e atender as demandas, assim vão revessando os serviços e as tarefas que são desenvolvidas diariamente, principalmente em situações atípicas.

O corporativismo existente permite o clima organizacional bom, com nível elevado de envolvimento profissional da equipe, podendo afirmar que a cumplicidade em executar as tarefas é um fator determinante que faz com que a equipe progrida de maneira unida e satisfatória, o que influencia de forma positiva na tomada de decisões mediante situações atípicas, influenciando ainda na cultura organizacional, podendo mencionar a presença da cultura das tarefas, que tem como objetivo profissionais específicos para a execução de algumas atividades, com fins de agregar conhecimento.

Os colaboradores, nesse tipo de cultura organizacional, estão voltados à solução dos problemas e são aptos a lidarem com diferentes tipos de situação, um exemplo é que, ocorrendo a ausência no ambiente funcional de determinado colaborador a tarefa não será prejudicada, pois outro servidor consegue efetuar a atividade sem prejuízo de acúmulo de funções. A liberdade existente em poder realizar a função do colega, em situação necessária, proporciona satisfação na equipe, que tem como alvo atender todos os servidores e resolver a demanda.

Com o clima organizacional bom, as vantagens envolvem o aumento da motivação e engajamento; redução de rotatividade e do absenteísmo; redução de custos com treinamentos, demissões e admissões; a comunicação eficiente e objetiva e outros indicadores. Por outro lado a estagnação na função ocasiona queda na produção da atividade, os servidores não conseguem desempenhar outras atividade que não sejam as do cotidiano.

Sobre stress e cansaços dos servidores, o DRH menciona que ocorre elevado nível de estresse e cansaço principalmente quando a demanda dos servidores excede o limite suportado por um servidor, são em média 553 usuários para cada um dos seis servidores, se os seis ser-

vidores estiverem exclusivamente no atendimento e uma média de 368,7 usuários para cada um dos nove servidores, se todos estiverem exclusivamente no atendimento.

Os serviços mais procurados pelos servidores usuários varia entre solicitação de emissão de contra cheque; declaração de vínculo; requerimento para afastamento; férias; carta margem; inclusão de dependente e etc., segundo o DRH se o serviço fosse informatizado evitaria o deslocamento do servidor até a Prefeitura; excesso de requerimento escrito; retardo de prazos para atender a demanda, porque em alguns casos de solicitação ao DRH, o Departamento precisa de alguns dias para averiguar manualmente a situação funcional do servidor e poder emitir uma resposta.

Outro causador de sobrecarga, segundo o DRH, é a demanda dos servidores da SEMED, que recorrem aos serviços do RH, por ser uma das secretarias com o contingente maior de servidores, acaba por sobrecarregar o Departamento. A SEMED informou que está se estruturando para poder atender seus servidores nas demandas relacionadas ao administrativo de Gestão de Pessoas e assim contribuir com o DRH, dividindo tarefas e resolvendo algumas demandas do Departamento.

O DRH informa sobre o processo de divisão das tarefas de maneira mensal, que no período do dia 20 de cada mês inicia a alimentação do sistema da folha de pagamentos, com duração de pelo menos 05 dias. E no decorrer dos dias restantes, ocorre a atualização de outras informações no Sistema usado pelo Departamento como inclusão do PASEP, Sistemas de Benefícios junto ao INSS, GEFIP, Contas e etc.

Os servidores do DRH, descrevem que priorizam em atender bem o servidor usuário, contudo o DRH menciona que em algumas ocasiões é nítido que os servidores usuários desconhecem seus direitos e deveres, não compreendem o que o Departamento faz, do papel que desempenha, das atividades a fins e obrigações, causando ruídos e falhas na comunicação entre o servidor do DRH para com os servidores usuários do serviço e em consequência a esse cruzamento equivocado de informações, tende a ocasionar atitudes indevidas por parte de alguns dos usuários, que tentam intimidar, acusando ou distratando o servidor atuante e indo de encontro ao “art. 331 do Código Penal: Desacatar funcionário público no exercício da função ou em razão dela: Pena - detenção, de seis meses a dois anos, ou multa.” (Artigo 331 do Decreto Lei nº 2,848 de 07/12/1940)

Sobre a elaboração do planejamento e controle do recursos humanos, o DRH esclarece que é de responsabilidade do Gabinete do Prefeito e Setor Jurídico, em acompanhamento da Procuradoria da Prefeitura.

Sobre a realização de treinamentos e desenvolvimentos do pessoal, o DRH informa que está pendente a realização de treinamentos para o desenvolvimento dos servidores em RH, que já tem alguns anos que não acontecem e quando realizado tinha parcerias através do SENAC, sendo necessário haver uma reciclagem; que ocorre esporadicamente a atualização de informação quanto ao sistema de alimentação da folha de pagamento; os servidores são liberados para participarem dos treinamentos específicos, quando ocorre no município por iniciativa pública, privada ou da sociedade.

Sobre o desenvolvimento de treinamentos e desenvolvimentos do pessoal aos demais servidores o Departamento não soube responder como ocorre tais serviços.

Do Recrutamento e Seleção, o DRH esclarece que cabe aos Secretários informar à SEMAD sobre a carência de profissionais em suas respectivas áreas de atuação, que conforme

a demanda exposta pelo(a) secretário(a) às respectivas funções desejadas, a SEMAD realizará as demais deliberações e encaminhará ao DRH o destino final dos processos de admissão, ao Departamento cabe apenas a responsabilidade por inserir os dados do servidor no sistema.

Da administração da assistência social na organização (por ser considerado o núcleo de informações sobre como a comunidade oferece terreno educacional, habitacional, assistência médica, direitos sociais e etc.), não se tem a atuação profissional do serviço de assistente social junto ao RH, mas segundo os servidores seria muito produtivo a participação desse profissional no Departamento.

3.2.1.1 Dos desafios vivenciados no DRH da Prefeitura:

1. Da limitação em suprir algumas demandas de determinados servidores: recebe influência do desconhecimento dos usuários quando aos direitos e deveres do servidor; o papel desempenhado pelo RH e outras informações envolvendo benefícios e serviços; o atendimento presencial via requerimento; as falhas e limitações do serviço online, atualmente está sendo usado o RPM, que fornece apenas a emissão de contracheque;
2. Do estresse ocasionado: envolve os esforços mentais, emocionais e físicos, para atender usuários que chegam apressados e algumas vezes agressivos ao Departamento;
3. Quanto ao “Jeitinho brasileiro”, o DRH evita dar “o jeitinho”, tentando seguir o que rege a lei, mas muitos servidores buscam a influência da amizade para que possam resolver problemas sem a presença do superior responsável pela secretaria ou departamento, tentando burlar deveres com o uso da influência pessoal e que a atual Gestão orienta que seja efetuado as atividades dentro da lei.

3.2.1.2 Das sugestões, segundo o DRH:

1. Como sugestões para aliviar os atendimentos presenciais, o DRH menciona que está sendo conversado sobre o planejamento da implantação do arquivo digital, para o armazenamento de informações individuais dos servidores, sendo assim o serviço de informatização padronizada, seria uma solução real que diminuiria o ruído e falhas de comunicação; acusações indevidas e infundadas, sendo que o que o DRH faz no uso de sistemas online é alimentar o sistema com informações oriundas das Secretarias, que mantem o cuidado quanto ao uso direto de CPF e informações fornecidas pelo proprietário do CPF.

3.2.2 Da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social-SEMADS:

A Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS) conta atualmente com um quadro de 154 servidores, sendo 103 deles atuando sob regime de contrato temporário e 51 efetivos ou concursados. Esses dados são baseados no quadro funcional referente ao mês de abril de 2022. Os servidores desempenham uma variedade de funções essenciais para o desenvolvimento das atividades da SEMADS, organizados em três grupos principais: os técnicos, que incluem assistentes sociais, pedagogos, psicólogos, entre outros profissionais especializados; o grupo de apoio, composto por motoristas, assistentes e auxiliares administrativos, além de serviços gerais; e os comissionados, que ocupam cargos de chefia e posições de confiança, como coordenadores, diretores e secretários.

Conforme informações coletadas durante entrevistas com representantes da SEMADS, ficou evidente que não existe um departamento específico para a Gestão de Pessoas dentro da secretaria. Em vez disso, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Prefeitura é o responsável por todas as atividades relacionadas à gestão de pessoal e atendimento aos servidores. A SEMADS ressalta que os serviços de recursos humanos proporcionados pelas diversas secretarias são limitados e, muitas vezes, reduzidos, o que leva a SEMADS a coletar informações e repassá-las ao DRH da Prefeitura. O DRH, por sua vez, é encarregado de efetivar os trâmites administrativos, como o controle de frequência via folha de pagamento, licenças, férias, entre outros aspectos que podem ou não estar disponíveis no acervo funcional da SEMADS.

Sobre o acervo funcional, a SEMADS informa que somente possui informações relacionadas aos servidores temporários ou contratados. Para acessar dados mais precisos sobre a vida profissional dos servidores efetivos ou concursados, a SEMADS deve recorrer ao DRH. Essa dinâmica revela uma lacuna na gestão da informação sobre o quadro de servidores, o que pode impactar na eficiência das atividades da secretária.

Alguns serviços relacionados à Gestão de Pessoas são realizados pela Diretoria de Administração e Finanças da SEMADS, que divide suas atividades em fluxo interno e externo. O fluxo interno abrange a recepção e distribuição de documentação e informações, enquanto o fluxo externo se refere às respostas a expedientes esporádicos, interagindo com outras entidades e segmentos sociais.

Em relação à política voltada para o desenvolvimento profissional dos servidores, a SEMADS menciona que está em fase de implantação um Projeto de Capacitação dos Servidores da Assistência Social de Acará, visando melhorar as competências e habilidades dos profissionais que atuam na área.

No tocante à administração de recursos humanos, a SEMADS descreve um processo que envolve a certificação do trabalho executado, o encaminhamento de listagens para a folha de pagamento, o pagamento de salários via recursos federais, e o acompanhamento da liquidação e dos pagamentos patronais, além de outros pagamentos vinculados a esses recursos.

A SEMADS também expressa preocupações pertinentes à Gestão de Pessoas na Administração Pública, destacando a ausência de um sistema operacional robusto e a falta de realização de concursos públicos para o provimento de cargos administrativos. Essa situação limita a eficácia da gestão de pessoas, impactando diretamente na qualidade do serviço público prestado.

Além disso, durante as entrevistas, percebeu-se uma certa confusão em relação aos conceitos de recursos humanos e recursos materiais. Em alguns momentos, a SEMADS chegou a tratar recursos materiais como se fossem parte dos recursos humanos. É fundamental esclarecer que recursos humanos se referem às pessoas e à sua gestão enquanto recursos materiais dizem respeito aos bens tangíveis e intangíveis utilizados no serviço público, como equipamentos e infraestrutura. Essa confusão conceitual pode refletir em práticas inadequadas e uma compreensão deficitária sobre a gestão de pessoas e recursos na Administração Pública.

3.2.3 Da Secretaria Municipal de Educação-SEMED:

A SEMED, funciona com um total de 1997 servidores (dados baseados no quadro funcional referente ao mês de abril de 2022), sendo 501 em regime de contrato, onde 489 são

temporários e 12 estão em cargos comissionados, já os servidores efetivados/concursados somam 1496.

Conforme dados coletado em entrevistas com a SEMED:

Sobre o serviço interno de Recursos Humanos ou Departamento de Pessoal, ocorre da seguinte forma, existe o Protocolo SIGEA-Sistema Interno, via internet, por meio desse sistema é efetuada a entrada de demandas, seguindo os tramites como recepção dos requerimentos e distribuição para o setor competente.

Das atividades rotineiras relacionadas ao Setor de Pessoal, existe a Diretoria Administrativa e Setorial, que tem o funcionamento interno do Recursos Humanos da SEMED, voltado mais ao serviço de manutenção das funções do órgão de RH, conforme descrita por Toledo.

Em suma, o RH da Diretoria Administrativa e Setorial da SEMED realiza as seguintes atividades: agendamento de férias; concessão de licença; agendamentos de perícias para o INSS; recebimento por meio de sistema interno à Secretaria de frequências e documentações variadas para elaboração da Folha de Pagamento e controle e manutenção da vida funcional; controle de ponto; benefícios; controle físico e eletrônico de processos; elaboração de relatórios e documentos oficiais.

Sobre a Política voltada para o desenvolvimento dos profissionais, a SEMED possui a Diretoria de Programas e Projetos, que realiza essa política junto aos servidores da Secretaria, onde ocorre cursos e oficinas voltados à capacitação dos profissionais que atuam na área de educação no âmbito de algumas funções específicas como: formação continuada para Secretários(as) Escolares; Formação para Gestores (Diretores e Vice-Diretores); Oficina de Capacitação técnica – planejamento de cardápio e aproveitamento integral de alimentos. Além de projetos realizados com parceiros como SEBRAE, MARINHA e etc.

Em paralelo com o Departamento de Recursos Humanos a SEMED segue atualmente centrada nos pilares tradicionais de Gestão de Recursos Humanos, em virtude da necessidade de organização e atualização dos dados do Setor, incompletos e/ou desatualizados, todavia, trata-se de um processo em vias de finalização, para que seja dado início a uma nova fase mais voltada para as preocupações atuais da gestão de pessoas que ultrapassem o gerenciamento e arquivamento de informações.

A SEMED está organizando o arquivo funcional manual e pretendem futuramente realizar serviços online via sistema do SIGEA como o cadastramento, emissão de contracheque e alguns serviços inerentes do RH aos servidores.

A SEMED descreve que, com relação à Gestão de Pessoas na Administração Pública, vivencia as seguintes preocupações consideradas relevantes: motivação dos servidores; fomento do engajamento; capacitação da equipe; manutenção do clima organizacional; reconhecimento e valorização de talentos.

Que após pandemia do COVID-19, houve um aumento significativo de preocupações nos gestores da SEMED quanto a qualidade da saúde mental e física dos servidores e colaboradores em geral, isso devido a elevação do índice do fluxo de atendimento de readaptação e apoio psicologico quanto a doença mental.

A saúde mental e emocional estão interligadas e se influenciam diretamente, podendo uma levar ao declínio da outra. Por exemplo, uma pessoa que não está com a saúde mental plena, apresentando algum quadro como depressão, ansiedade extrema e outras, bem sua saúde emocional afetada diretamente. E assim, sua relação com outras pessoas e até mesmo consigo são afetadas. (BAITELLO, 2019)

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um trabalho empírico, fundamentado em uma revisão sistemática da literatura e utilizando uma abordagem exploratória e descritiva, de cunho qualitativo. Essa escolha metodológica se justifica pela complexidade do fenômeno investigado, que requer não apenas a coleta de dados, mas também uma análise profunda das inter-relações presentes.

As metodologias exploratória e descritiva foram selecionadas com base em suas características complementares. Segundo Gil (2002, apud LEÃO, 2017), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição detalhada das características de uma população ou fenômeno específicos, além do estabelecimento de relações entre variáveis. Por outro lado, a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema em questão, tornando-o mais claro e, ao mesmo tempo, permitindo que o pesquisador desenvolva e refine suas ideias ou descubra novas intuições a partir da investigação inicial.

Para alcançar os objetivos propostos, foram empregados diversos procedimentos e técnicas de pesquisa. Dentre estas, destacam-se a pesquisa bibliográfica, que envolveu a análise de livros, artigos, teses e pesquisas científicas relevantes para o tema; a pesquisa documental, que contemplou leis, normas, sites oficiais e outros documentos pertinentes; e a análise de documentos que permitiram uma compreensão mais aprofundada do contexto em estudo. Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores e aplicados questionários online aos servidores, utilizando plataformas como WhatsApp, Facebook e Gmail, bem como a Pesquisa de Campo, que possibilitou um contato direto e observacional com o objeto de estudo.

Essas múltiplas estratégias de coleta de dados visam garantir uma compreensão abrangente e rica, contribuindo para a formação de um quadro coerente e fundamentado sobre o fenômeno investigado. Assim, a pesquisa não apenas descreve, mas também busca interpretar e oferecer insights sobre a realidade observada, proporcionando um olhar mais crítico e profundo sobre as questões abordadas.

4.2 Universo e Amostra

A RH), a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS) e a Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Todos esses setores estão subordinados à Secretaria Municipal de Administração (SEMAD) da Prefeitura Municipal de Acará (PMA).

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é responsável pela gestão do capital humano da administração pública, incluindo recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal, além de promover políticas que visem à valorização e ao bem-estar dos servidores públicos.

Já a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS) tem como missão implementar políticas públicas voltadas para o apoio e a promoção da dignidade social da população. Assim, atua em diversas frentes, como assistência social, promoção da cidadania e fortalecimento de redes de apoio.

Por sua vez, a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) é encarregada da administração e supervisão dos estabelecimentos de ensino no município, promovendo a melhoria da qualidade educacional, além de assegurar o acesso à educação para todas as crianças e jovens de Acará.

No Quadro a seguir, apresentaremos uma visão detalhada das atribuições e interações entre essas secretarias e departamentos, demonstrando como suas funções se articulam para promover o bem-estar da população e garantir a eficiência da administração pública no município. Essa análise detalhada permitirá compreender melhor os desafios e as estratégias adotadas por esses órgãos na execução de suas atividades e no atendimento às demandas sociais.

Quadro 02 –DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES POR ORGÃO:

Orgão	Quant. Total	Quant. Efetivos/Concursados	Quant. Temporários/Contratados/Comissionados	Participantes
DRH	09	06	03	03
SEMADS	154	51	103	32
SEMED	1997	1.496	501	87
PMA	3.318	2.108	1.210	122

Fonte: Autoras, com base nas informações disponibilizadas pelo DRH, SEMED, SEMADS, mai-jun de 2022

Participaram da Pesquisa: 122 servidores da Prefeitura Municipal de Acará, sendo 82 (67,21%) servidores efetivos/concursados, 31 (25,40%) servidores temporários/contratados e 09 (7,37%) comissionados; dos quais 03 (36,60%) servidores são vinculados ao DRH; 32 (26,22%) servidores são vinculados à SEMADS; 87 (71,31%) servidores são vinculados à SEMED. Afirmando assim, que do total de servidores descritos, foram considerados aptos a participarem da Pesquisa os servidores efetivos/concursados, contratados/temporários e comissionados que atuam como agentes públicos e desempenham suas funções junto a esses órgãos, em um período mínimo de um ano, para que assim a atual Gestão possa expressar de maneira igualitária opiniões e observações entre todos os servidores.

Da Coleta de Dados: ocorreu durante a Pesquisa de Campo com entrevistas presenciais, semiestruturadas aos gestores, que aconteceu entre abril e maio de 2022. Houve ainda, a aplicação de formulários online aos servidores, em junho do mesmo ano.

Sobre as entrevistas, foram utilizados formulários informais, para estruturar conversas e diálogos sobre os objetivos levantados, junto aos gestores (Secretários, Diretores, Coordenadores) da SEMAD, SEMADS, SEMED e DRH e aplicação de formulários aos servidores vinculados a SEMED, SEMADS e DRH, durante o período já informado.

Já o formulário online, foi elaborado na plataforma Google Forms, e disponibilizado para os participantes no período de 06 a 16/06/2022, do ano em curso, utilizando ainda para divulgação e coleta nas plataformas digitais WhatsApp, Facebook e G-mail. Sobre a elaboração do formulário online, as perguntas seguiram como base o referencial teórico, as questões foram divididas em três seções, sendo a primeira objetivando a identificação e perfil do(a) servidor(a); a segunda objetivando conhecer os índices de satisfação profissional e a terceira e última objetivando identificar o índice de satisfação com os serviços do DRH.

Aas questões levantadas: na primeira seção as questões foram iguais para a SEMED, SEMADS e DRH; na segunda seção algumas questões foram modificadas para o DRH; na terceira seção houve questões exclusivas para os servidores da SEMED e SEMADS, e houve questionamentos exclusivos aos servidores do DRH, conforme apresentado no Resultados da Pesquisa.

Foi estipulado como um dos requisitos para participar da Pesquisa, os servidores com no mínimo um ano de serviço, levando em consideração que a atual gestão assumiu o Gover-

no em janeiro de 2021, incluindo Secretários Municipais, Chefes de Departamento, demais comissionados e os temporários em geral, que possuem no máximo 01 ano e 04 meses de serviço, contando do início da presente Pesquisa.

Dos formulários registrados na plataforma do Google Forms totalizaram 123 respondentes, tendo sido excluído 01 formulário, por falhas e inconsistência nos dados fornecidos, portanto foi validado apenas 122 formulário considerados aptos.

5 RESULTADOS DA PESQUISA:

5.1 Identificação das Estratégias de Recursos Humanos Aplicadas (ERHA) no DRH, SEMADS e SEMED:

Quadro 03– ERHA

SETOR	ERHA	DEFICIÊNCIA
DRH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação interna ✓ Registro e Documentação do Pessoal; ✓ Administração Salarial; ✓ Controles de Pessoal em geral; ✓ Programa de Segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação com base nos perfis ✓ Gerenciamento estratégico do RH; ✓ Programas de Higiene e Segurança; ✓ Desenvolvimento dos servidores;
SEMADS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação interna; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação com base nos perfis; ✓ Registro e Documentação do Pessoal; ✓ Controles de Pessoal em geral
SEMED	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de Integração; ✓ Desenvolvimento dos servidores; ✓ Novas Tecnologias; ✓ Comunicação interna; ✓ Registro e Documentação do Pessoal; ✓ Programas de Higiene e ✓ Segurança, e controles de Pessoal em geral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação com base nos perfis; ✓ Administração Salarial;

Fonte: Autoras, com base nas informações disponibilizadas pelo DRH, SEMED, SEMADS, mai-jun de 2022

5.2 Elencar entre as estratégias de Recursos Humanos as mais relevantes:

É importante destacar que os serviços de recursos humanos são centralizados no DRH da PMA. As secretarias SEMED e SEMADS desempenham um papel auxiliar em algumas ações, embora de forma limitada. Por exemplo, ambas coletam as folhas de frequência e as enviam ao DRH. No entanto, a SEMED realiza um número maior de serviços de recursos humanos em comparação com a SEMADS, conforme analisado nos dados da tabela 11- Distribuição dos servidores de acordo com a frequência de acesso aos serviços do RH. Como resultado, a SEMED consegue implementar de maneira mais eficaz algumas políticas de ges-

tão de pessoal. Mesmo com suas limitações, é possível observar o impacto positivo das ações da SEMED sobre seus servidores.

Segundo informações do DRH, a Gestão de Pessoas não possui um Plano de Planejamento e Controle de Recursos Humanos formalizado. O diretor do DRH enfatiza que essa responsabilidade é atribuída ao Gabinete do Prefeito e ao Setor Jurídico. No que diz respeito ao Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos e dos servidores, a SEMAD está atualmente desenvolvendo uma proposta para abordar essa questão. Embora a avaliação de desempenho não tenha sido mencionada como uma prática existente, há uma orientação clara para que essa ação seja implementada:

CAPÍTULO IV DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 21- A avaliação de desempenho será apurada, anualmente, em Formulário de Avaliação de Desempenho analisado pela Comissão de Desenvolvimento Funcional a que se refere o art. 23 desta Lei.

Art.22- Os critérios para apuração de Avaliação de Desempenho serão definidos em regulamento específico.

CAPÍTULO V DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL

Art. 23- Fica criada a Comissão de Desenvolvimento Funcional constituída por 7 (sete) membros designados por ato do Poder Executivo, com a atribuição de proceder à avaliação periódica de desempenho, conforme o disposto neste Capítulo e em regulamento específico. (Lei 174, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2011)

O planejamento oferece estruturas e informações relevantes que facilitam a visualização do panorama geral dos profissionais envolvidos. Ele ajusta dados cruciais para as tomadas de decisão, além de estabelecer metas e objetivos para diferentes setores, definindo os passos necessários para alcançá-los. Esse processo traz uma série de benefícios, incluindo a melhoria das políticas de desenvolvimento em Gestão de Pessoas.

As vantagens do planejamento incluem a identificação das causas de absenteísmo, a análise do índice de *turnover* e a promoção de um clima organizacional mais saudável, bem como a definição das necessidades da empresa em relação ao capital humano. Como observado por Bergue (2010, p. 20), o Planejamento de Recursos Humanos, a Gestão de Competências, a Capacitação contínua e a Avaliação de Desempenho e Competências são instrumentos essenciais da gestão estratégica que contribuem significativamente para o aprimoramento da gestão de recursos humanos.

Das estratégias percebidas, que podem ser consideradas como mais importantes e percebidas que ocorre nos três órgãos (SEMED, SEMADS e DRH):

- A comunicação interna que atualmente conta com o uso de plataformas online como o WhatsApp, Instagram e outros;
 - Na SEMED temos os diferenciais que estão dando certo na aplicação das estratégias de RH, sendo:
 - O processo de integração;
 - Uso de novas tecnologias;
 - Registro e documentação de pessoal;
 - Programa de Higiene e Segurança e Controles de Pessoal em geral.

Acreditasse que a ausência da elaboração do planejamento de desenvolvimento e a avaliação de desempenho, sejam os fatores que estejam causando mais impacto na vida profissional dos servidores públicos, sem esses instrumentos é impossível alcançar eficiência nos serviços e abrir as portas para que ocorra a implantação de melhoria na gestão de pessoas com estratégia e eficiência.

5.3 Perfil dos servidores participantes:

Seção 01 – Identificação do Perfil dos participantes:

A Tabela 01.01 - apresenta a distribuição do Gênero dos servidores participantes, por local de atuação. Na SEMED predomina o gênero feminino que somam 63,2%. Na SEMADS predomina o gênero feminino que somam 87,5%. E no DRH, predomina o gênero masculino que somam 66,7%. No geral observa-se a predominância do gênero feminino com 68,8% (84 pessoas). Não responderam ou não participaram pessoas do gênero Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero/Travestis, Queer, Intersexuais, Assexuais-LGBTQIA+. Vale expor que o movimento LGBTQIA+ é considerado legal, merecendo oportunidades de igualdades e respeito em qualquer espaço e atividade social.

Tabela 01.01 - Gênero:

Gênero	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Masculino	32	36,8%	04	12,5%	02	66,7%	38	31,1%
Feminino	55	63,2%	28	87,5%	01	33,3%	84	68,8%
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01.02 - apresenta a distribuição da faixa etária dos servidores participantes, por local de atuação. Na SEMED predomina servidores com a idade de 40 a 49 anos que soma 35,6%. Na SEMADS predomina os servidores com a idade de 30 a 39 anos que somam 43,8%. e no DRH servidores com a idade de 50 a 59 anos, que somam 66,7%. No geral da faixa etária predominante tem a idade de 40 aos 49 anos, somando 34,4% (42 pessoas).

Tabela 01.02 - Idade:

IDADE	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Abaixo de 20	01	1,1%	0	0	0	0	01	0,8%
Entre 20 a 29	05	5,7%	06	18,8%	0	0	11	9,0%
Entre 30 a 39	26	29,9%	14	43,8%	01	33,3%	41	33,7%
Entre 40 a 49	31	35,6%	11	34,4%	0	0	42	34,4%
Entre 50 a 59	21	24,1%	01	3,1%	02	66,7%	24	19,6%
Acima de 60	03	3,4%	0	0	0	0	03	2,5%
Total	87	99,8	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01.03 - apresenta a situação funcional (regime de contrato), dos servidores entrevistados, por local de atuação. Na SEMED predomina servidores no regime efetivo/concursado que somam 72,4%, contudo vale lembrar que a SEMED tem 1997 servidores e apenas 1496 servidores são efetivos/concursados (SEMED, 2022). Na SEMADS predominou a participação dos servidores no regime efetivo/concursados que somam 50%, contudo vale lembrar que a SEMADS possui 154 servidores e apenas 51 servidores são efetivos/concursados (SEMADS, 2022). E no DRH predominou os servidores em regime efetivo/concursado que somam 100%, contudo vale lembrar o DRH tem 09 servidores e apenas 06 servidores são efetivos/concursados (DRH, 2022). No geral predominou a participação dos servidores efetivos/concursados que somam 67,2% (82 pessoas).

Tabela 01.03 - Situação Funcional:

Ocupação	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Temporário/Contratado	19	21,8%	12	37,5%	0	0	31	7,4%
Efetivo/Concursado	63	72,4%	16	50%	03	100%	82	67,2%
Comissionado	05	5,7%	04	12,5%	0	0	09	25,4%
Total	87	99,9	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01.04 - apresenta o tempo de exercício dos servidores por local de atuação. Na SEMED predomina servidores com o período de 06 a 10 anos de atuação, que somam 28,7%. Na SEMADS predomina servidores com o período de 01 a 05 anos de atuação que somam 43,8%. E no DRH há uma distribuição igualitária do quantitativo no quadro de tempo de serviço, onde 33,3% corresponde respectivamente de 11 aos 20 anos, 21 aos 30 anos e acima dos 30 anos de atuação, podendo afirmar que os servidores do DRH apresentam um padrão de atuação que vai de 11 anos e ultrapassa os 30 anos de serviço. No geral predominou a participação dos servidores com período de 01 aos 05 anos de atuação que somam 28,6% (35 pessoas). Com relação ao tempo de serviço estar entre 01 a 05 anos, levando em consideração que os participantes efetivos/concursados somam 82 pessoas conforme a tabela 01.03 e que no ano de 2022 alguns concursados convocados pelo último concurso realizado em Acará estão completando seus 05 anos de atuação, pode-se afirmar que das 35 pessoas a maioria são os concursados. Outro fator que merece atenção é a distribuição de tempo de serviço pelos servidores no DRH, conforme mencionado.

Tabela 01.04 - Tempo de exercício:

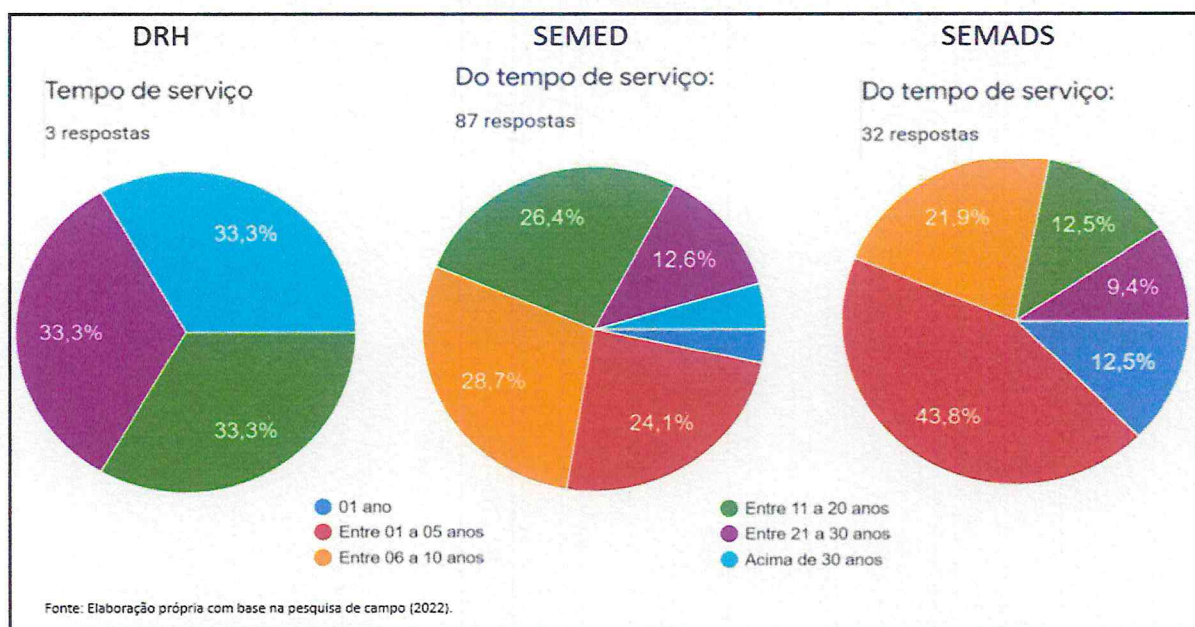
Tempo (ano)	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
01	03	3,4%	04	12,5%	-	-	07	5,7
De 01 a 05	21	24,3%	14	43,8%	-	-	35	28,6

De 06 a 10	25	28,7%	07	21,9%	-	-	32	26,2
De 11 a 20	23	26,4%	04	12,5%	01	33,3	28	22,9
De 21 a 30	11	12,6%	03	9,4%	01	33,3	15	12,3
Acima de 30	04	4,6%	-	-	01	33,3	05	4,3
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

. O gráfico 01 – demonstra melhor a distribuição relacionada ao tempo de exercício dos servidores por local de atuação.

Gráfico 01 - TEMPO DE SERVIÇO



A Tabela 01.05 - apresenta a classificação/categoria do grupo onde os servidores se encontram atuando, por local de atuação. Na SEMED predomina a categoria dos servidores de professores que somam 47,2 %. Na SEMADS predominou a participação da categoria dos servidores comissionados/chefia em geral que somam 37,5% (12 pessoas). E no DRH predominou a participação dos servidores na categoria de Comissionado/chefia que somam 66,7% (02 pessoas), sendo que os comissionados do DRH são no total de 03 servidores. No geral predomina entre os servidores participantes os professores com 33,7% (41 pessoas) seguida da categoria de apoio/operacional 27% (33 pessoas).

Tabela 01.05 – Classificação/Categoria:

Grupo	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Apoio/Operacional	23	26,4%	09	28,1%	01	33,3%	33	27%
Técnico/Estatístico	08	9,2%	11	34,4%	-	-	19	15,5%
Comissionado/chefia	15	17,2%	12	37,5%	02	66,7%	29	23,8%
Professor	41	47,2%					41	33,7%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01.06 - apresenta a área em relação ao território, onde os servidores executam suas funções, por local de atuação. Na SEMED predomina a atuação dos servidores na área rural com 62,1%. Na SEMADS predomina a atuação dos servidores na área urbana com 40,6%. E no DRH predomina a atuação dos servidores na área urbana com 100%. No geral predominou a participação dos servidores que atuam na área da zona rural, sendo 50% (61 pessoas).

Tabela 01.06 - Da Área onde exerce a função:

Área	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Rural	54	62,1%	07	21,9%	0	0	61	50%
Urbano	28	32,2%	13	40,6%	03	100%	44	36,1%
Rural e Urbano	05	5,7%	12	37,5%	0	0	17	13,9%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01.07 - apresenta a etnia predominante dos servidores por local de atuação. Na SEMED predomina os servidores que se consideram pardos, somando 72,4%. Na SEMADS predomina os servidores que se consideram pardos, somando 56,3%. E no DRH predomina os servidores que se consideram pardos, somando 100%. No geral predomina entre os participantes a etnia considerada parda, somando 68,5% (84 pessoas).

Tabela 01.07- Da Etnia:

Etnia	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Branco	11	12,6%	07	21,9%	0	0	18	14,7%
Negro	12	13,8%	07	21,9%	0	0	19	15,5%
Pardo	63	72,4%	18	56,3%	03	100%	84	68,5%

Amarelo	01	1,1%	0	0	0	0	01	0,8%
Indígena	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 01. 08 - apresenta o nível de escolaridade dos servidores, por local de atuação. Na SEMED predomina servidores com nível superior completo, somando 75,9%. Na SEMADS predomina servidores com nível superior completo, somando 56,3%. E no DRH predomina os servidores com o nível médio completo, somando 66,7%. No geral o nível de formação predominante dos servidores participantes da pesquisa possuem o ensino superior completo com 68,8% (84 pessoas). Não foi questionado a formação pós-graduação, mestrados e outras, contudo é de conhecimento das secretarias que alguns servidores possuem especializações.

Tabela 01.08 - Nível de escolaridade:

Escolaridade	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Ensino Fundamental In-completo	01	1,1%	0	0	0	0	01	0,8%
Ensino Fundamental Completo	03	3,4%	0	0	0	0	03	2,5%
Ensino Médio Ensino Incompleto	01	1,1%	01	3,1%	01	33,3%	03	2,5%
Ensino Médio Completo	11	12,6%	09	28,1%	02	66,7%	22	18%
Ensino Superior Incompleto	05	5,7%	04	12,5%	0	0	09	7,4%
Ensino Superior Completo	66	75,9%	18	56,3%	0	0	84	68,8%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A questão da escolaridade dos servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH) é um aspecto crucial que merece uma análise mais aprofundada, especialmente no que se refere às adequações necessárias em relação às competências exigidas na área de Gestão de Pessoas (GP). A disparidade observada entre o nível de escolaridade e as competências requeridas reflete um cenário onde as práticas de gestão de recursos humanos ainda carecem de diretrizes bem definidas. Essa falta de clareza no desenvolvimento de políticas limita a eficácia nas operações do DRH, o que, por sua vez, se traduz em desafios significativos para o

aprimoramento das competências dos servidores e na execução de avaliações de desempenho eficazes.

Portanto, a qualificação dos colaboradores do DRH torna-se uma necessidade premente. Isso implica não apenas um investimento em formação continuada, mas também na implementação de programas que abranjam as tendências contemporâneas de GP, que evoluem conforme o mercado de trabalho se transforma. A atualização das competências dos servidores deve ser alinhada com as melhores práticas do setor, dentro de um planejamento estratégico que contemple as especificidades das operações do DRH e os desafios impostos pela dinâmica atual do mercado.

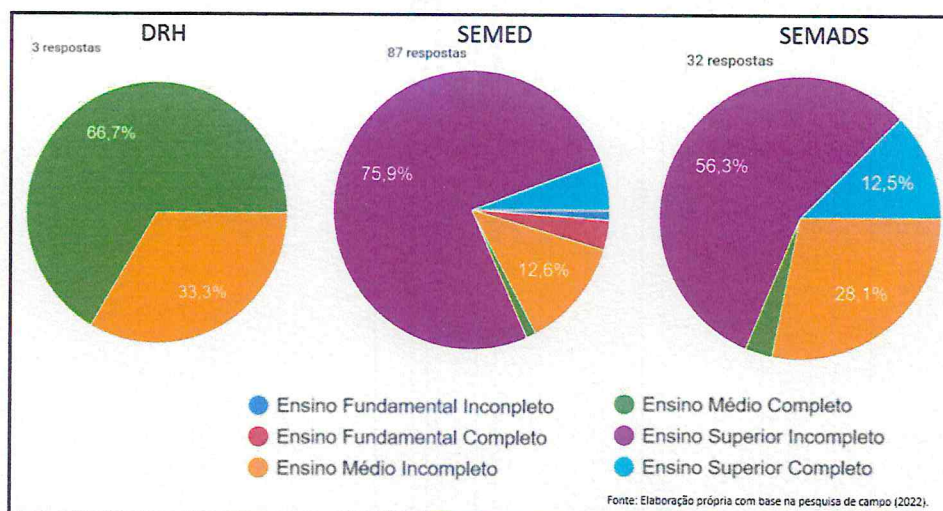
Em relação ao Oitavo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8), é imperativo que as ações do DRH contribuam não apenas para o crescimento econômico, mas que esse crescimento seja inclusivo e sustentável. Isso representa um desafio que vai além da mera criação de empregos; é necessário que esses empregos sejam dignos, com condições que promovam o bem-estar dos trabalhadores. O ODS 8 clama por uma integração entre crescimento econômico, justiça social e responsabilidade ambiental, e é fundamental que o DRH atue em consonância com esses princípios.

Para garantir que o crescimento econômico seja acompanhado por um compromisso com a equidade social, será preciso implementação de políticas que promovam a criação de empregos de qualidade e a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como jovens, mulheres e pessoas com deficiência. Além disso, uma abordagem focada em educação e capacitação profissional se torna imprescindível, não apenas para preparar os trabalhadores para as demandas do mercado, mas para garantir que todos tenham acesso a oportunidades equitativas de desenvolvimento.

Outro ponto a ser considerado é a promoção de um ambiente laboral seguro e saudável, que respeite os direitos dos trabalhadores e valorize a diversidade. A criação de regulamentações que assegurem a proteção dos direitos trabalhistas e a oferta de uma remuneração justa é uma das chaves para a construção desse ambiente. Uma cultura organizacional que promova o respeito e a valorização da diversidade não somente melhora a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para um desempenho organizacional mais robusto. Finalmente, a busca pelo ODS 8 deve ser entendida como parte de um esforço mais amplo para erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades, visando a um futuro sustentável e equilibrado. O desenvolvimento econômico não deve ser um fim em si mesmo, mas sim um meio para promover o bem-estar social e ambiental. Assim, a colaboração entre governos, o setor privado e a sociedade civil é essencial para criar oportunidades que sejam verdadeiramente equitativas, garantindo assim um futuro próspero para todos.

Considerando toda a complexidade desta temática, é fundamental examinar o contexto atual do desenvolvimento escolar entre os órgãos, conforme evidenciado pelo Gráfico 02. Esse gráfico fornece uma representação clara e visual da situação, permitindo que se compreenda melhor as disparidades e os desafios enfrentados, além de auxiliar na formulação de estratégias que visem a superação das inadequações presentes no quadro de servidores do DRH. É por meio da análise minuciosa dos dados que se poderá fomentar uma mudança significativa e progressiva na gestão de pessoas, alinhada não apenas às necessidades organizacionais, mas também aos princípios de desenvolvimento sustentável em conformidade com o ODS 8.

Gráfico 02 - NÍVEL DE INSTRUÇÃO ESCOLAR/FORMAÇÃO



Seção 02 - Da Satisfação Profissional:

A Tabela 02.01 - apresenta o índice de satisfação em relação a função exercida entre os servidores, conforme o local de atuação. Na SEMED 97,7% dos servidores gostam da função que executam; Na SEMADS 93,8% dos servidores gostam de suas funções. E no DRH 100% dos servidores que participaram gostam de suas funções exercidas. No geral os servidores que gostam de suas funções, somam 96,7% (118 pessoas).

Tabela 02.01 - Gosta da função que exerce diariamente

Gosta da Função	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	85	97,7%	30	93,8%	03	100%	118	96,7%
Não	02	2,3%	02	6,3%	0	0	04	3,3
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 02.02 - apresenta o índice de felicidade dos servidores, em fazer parte do quadro funcional da organização/instituição, conforme o local de atuação. Na SEMED 95,4% dos servidores estão felizes. Na SEMADS 96,9% dos servidores estão felizes. E no DRH 100% dos servidores que participaram estão felizes em fazer parte do quadro funcional local. No geral os servidores que se sentem felizes em fazer parte do quadro funcional da organização em que atua, somam 95,9% (117 pessoas).

Tabela 02.02 - Feliz em fazer parte da organização

Feliz	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	83	95,4%	31	96,9%	03	100%	117	95,9%
Não	04	4,6	01	3,1%	0	0	05	4,1%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

A Tabela 02.03 - apresenta o índice de satisfação dos participantes com relação ao salário, conforme o local de atuação. Na SEMED 60,9% dos servidores não estão satisfeitos com o salário. Na SEMADS 68,8% dos servidores não estão satisfeitos com o salário. E no DRH 100% dos servidores que participaram não estão satisfeitos com o salário. No geral predomina os servidores que se sentem insatisfeitos com o salário que recebem, somam 63,9% (78 pessoas).

Comparando o total de servidores que gostam de suas funções 96,7% (Tabela 02.01), os que se sentem felizes 95,9% (Tabela 02.02) com o total de servidores insatisfeito com o salário 63,9% (Tabela 02.03), podendo supor que os servidores, participantes da pesquisa, se encontra em situação conflituosa, comprometendo a qualidade de suas atividades desempenhadas junto ao público. Supondo ainda, que os insatisfeitos tenham apenas essa renda para suas subsistências, ou que suas tarefas diárias não sejam compatíveis com a renda que recebem, ou que esteja visionando a seguridade social ou nenhuma dessas supostas indagações.

Vale mencionar que o salário entre os servidores públicos varia entre um salário mínimo e sete salários, que o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Município (Lei 174, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2011) está defasado; que como medida de diminuir gastos pós a Pandemia do COVID-19 foi decretado a Lei 173/2020, em nível nacional, conhecida como lei do socorro aos estados que proíbe o reajuste salarial de servidores federais, estaduais e municipais até 2021, que se estendendo até 2023 com a finalidade de equilibrar a economia interna do País. Outro fator importante que deve ser registrado é o custo de vida no Município, que aumentou drasticamente.

Contudo para efeito de informações quanto a real motivação que eleva a insatisfação salarial entre os servidores, se faz necessários aprofundar o estudo de caso sobre o conflito percebido, o que não é possível na presente pesquisa.

Tabela 02.03 - Satisfação com o salário

Satisfeito	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	34	39,1%	10	31,3%	0	0	44	36,1%
Não	53	60,9%	22	68,8%	03	100%	78	63,9%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 02.04 - apresenta o índice de afirmação dos servidores, participantes, que acreditam haver oportunidades de ascensão das carreiras no ambiente de trabalho, conforme o local de atuação. Na SEMED 74,7% dos servidores acreditam na possibilidade de oportunidades de ascensão nas carreiras. Na SEMADS 78,1% dos servidores acreditam haver possibilidade de ascensão de carreiras. E no DRH 66,6% dos servidores que acreditam haver oportunidades de ascensão nas carreiras. No geral os servidores que acreditam haver oportunidade de ascensão de carreiras no ambiente de trabalho, somam 74,4.% (92 pessoas).

Comparando ao nível escolar apresentado na Seção 01 (Tabela 01.08), onde a maioria dos servidores possuem o nível superior completo, podendo afirmar que através da amostra os servidores públicos que participaram possuem qualificação e habilidades, não sendo possível discorrer se essa qualificação esta envolvendo a área de atuação, contudo deve haver um estudo sobre a qualificação profissional e a área de abrangência da função dos servidores, para que possa ocorrer a distribuição eficiente de oportunidades entre os pares. Outro fator é o Plano de Cargos Carreiras e Salários, que para ser reformulado necessita de informações atuais sobre a disposição do quadro funcional e suas particularidades.

Tabela 02.04 - Acredita em oportunidades de carreiras

Oportunidades	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	65	74,7%	25	78,1%	02	66,6%	92	74,4%
Não	22	25,3%	07	21,9%	01	33,3%	30	24,6%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 02.05 - apresenta o índice de conhecimento dos servidores sobre expectativas por melhorias na profissão exercida, conforme o local de atuação. Na SEMED 64,4% responderam que sim. Na SEMADS 62,5% dos servidores responderam que sim. E no DRH 66,7% dos servidores que participaram responderam que sim. No geral os servidores que responderam sim, conhecem sobre expectativas por melhorias na profissão exercida, somam 63,9% (78 pessoas).

Tabela 02.05 - Conhece ou sabe, sobre as expectativa por melhorias na profissão

elhoras em sua Profissão	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	56	64,4%	20	62,5%	02	66,7%	78	63,9%
Não	31	35,6%	12	37,5%	01	33,3	44	36,1%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 02.06 - apresenta o índice de desejo dos servidores, quanto a Reforma do PCCR, conforme o local de atuação. Na SEMED 93,1% dos servidores responderam que sim. Na SEMADS 96,9 dos servidores responderam que sim. E no DRH 100% dos servidores que participaram responderam que sim. No geral os servidores que responderam sim, desejam que

ocorra a Reforma do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, somam 94,3% (115 pessoas).

O PCCR, foi reestruturado em 2011, conforme a Lei 174/2011 (Lei 174, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2011) e é considerado pelos servidores como Plano em estado de defasagem, demais informações constam nos comentários da Tabela 02.03.

Tabela 02.06 - Deseja a Reforma do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR):

Reforma do PCC	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	81	93,1%	31	96,9%	03	100%	115	94,3%
Não	06	6,9%	01	3,1%	0	0	07	5,7%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 02.07 - apresenta o índice de colaboração com ideias e opiniões junto a equipe de trabalho, conforme o local de atuação. Na SEMED 74,7% dos servidores responderam que sim, conseguem contribuir com ideias e opiniões. Na SEMADS 87,5% dos servidores responderam que sim, conseguem contribuir com ideias e opiniões. E no DRH 66,7% dos servidores responderam que sim, conseguem contribuir com ideias e opiniões. No geral os servidores que responderam sim, conseguem contribuir com ideias e opiniões, somam 77,9% (95 pessoas) seguido de 17,2% (21 pessoas) raramente conseguem contribuir com ideias e opiniões.

Poder contribuir com a equipe de trabalho causa bem estar ao servidor, que passa a se identificar com o grupo e as atividades desenvolvidas, o inverso pode causar clima organizacional indesejável e constantes conflitos.

Tabela 07.02 - Contribui com ideias e opiniões junto a equipe de trabalho

Contribui com ideias	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	65	74,7%	28	87,5%	02	66,7%	95	77,9%
Não	04	4,6%	01	3,1%	01	33,3%	06	4,9%
Raramente	18	20,7%	03	9,4%	0	0	21	17,2%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 02.08 - apresenta o índice de acesso dos servidores à ferramentas e equipamentos, conforme o local de atuação. Na SEMED 70,1% dos servidores responderam sim, tem acesso à ferramentas e equipamentos no ambiente de trabalho. Na SEMADS 65,6% dos servidores responderam sim, tem acesso à ferramentas e equipamentos no ambiente de trabalho. E no DRH 100% dos servidores responderam sim, tem acesso à ferramentas e equipamentos no ambiente de trabalho. No geral os servidores que responderam sim, possuem acesso ao uso de ferramentas e equipamentos no ambiente de trabalho, somam 69,7% (85 pessoas).

Tabela 02.08 - Tem acesso à ferramentas e equipamentos para desenvolver as funções

Consegue	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	61	70,1%	21	65,6%	03	100%	85	69,7%
Não	26	29,9%	11	34,4%	0	0	37	30,3%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Seção 03 - Da Satisfação com o serviço de Recursos Humanos da Prefeitura de Acará

Tabela 03.01 - apresenta o índice dos servidores que conhecem o Regimento Jurídico do Servidor Público em Acará. Conforme o local de atuação. Na SEMED 50,6% dos servidores responderam sim, conhecem sobre o Regimento Jurídico do Servidor. Na SEMADS dos participantes metade conhece e a outra metade desconhece o Regime Jurídico do Servidor, somando 50% os que conhecem e 50% os que desconhecem. E no DRH 100% dos servidores responderam sim, conhecem o Regimento Jurídico dos servidores de Acará. No geral os servidores que responderam sim, conhecer o Regimento Jurídico dos Servidores de Acará, somam 51,6% (63 pessoas) seguido de 48,4% (59 pessoas) desconhecem o Regime Jurídico do Servidor de Acará.

O Regime Jurídico do Servidor (LEI Nº 173, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2011) é o mapa de direitos e deveres defendidos em lei, o desconhecimento dessa ferramenta causa bloqueio no desenvolvimento do grupo de servidores, os conflitos que surgem entre os servidores usuários dos serviços de RH participantes da entrevistados, envolvem justamente o desconhecimento dos seus direitos e deveres.

Tabela 03.01 - Conhece o Regimento Jurídico do Servidor Público

Conhece o Regime Jurídico	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	44	50,6%	16	50%	03	100%	63	51,6%
Não	43	49,4%	16	50%	0	0	59	48,4%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.02 - apresenta o índice dos servidores participante que já realizaram leitura sobre o Regimento Jurídico do Servidor Público em Acará. Conforme o local de atuação. Na SEMED 40,2% dos servidores responderam sim, ter lido o Regimento Jurídico do Servidor, seguido de 40,2% dos servidores que responderam não ter lido, mas pretendem ler. Na SEMADS 50% dos servidores responderam sim, ter lido o Regime Jurídico do Servidor. E no DRH 100% dos servidores responderam sim, ter lido o Regimento Jurídico do Servidor. No geral os servidores que responderam sim, ter lido o Regimento Jurídico dos Servidores de Acará, somam 44,3% (54 pessoas), seguido de 35,2% (43 pessoas) que responderam não ter lido, mas pretendem ler.

Tabela 03.02- Leu o regimento Jurídico do Servidor Público

LEU	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	35	40,2%	16	50%	03	100%	54	44,3%
Não	17	19,5%	08	25%	0	0	25	20,5%
Não li, mas pretendo	35	40,2%	08	25%	0	0	43	35,2%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.03 - apresenta o índice dos servidores, participantes, que conhecem sobre as leis que amparam o servidor quanto a qualificação profissional. Conforme o local de atuação. Na SEMED 69% dos servidores responderam sim, conhecem. Na SEMADS 53,1% dos servidores responderam sim, conhecem. E no DRH 100% dos servidores responderam sim, conhecem. No geral os servidores que responderam sim, conhecer a legislação sobre a qualificação profissional do servidor, somam 65,6% (80 pessoas). A compreensão do amparo legal quanto a qualificação profissional proporciona ao servidor expectativas de oportunidades de ascensão, melhoria salarial entre outros direitos.

Tabela 03.03 - Conhece as leis que amparam o servidor quanto a qualificação profissional

Leis	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	60	69%	17	53,1%	03	100%	80	65,6%
Não	27	31%	15	46,9%	0	0	42	34,4%
Total	87	100%	32	100%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.04 - apresenta o índice dos servidores, participantes, que conhecem sobre as leis que amparam o servidor quanto aos direitos e deveres. Na SEMED 77% dos servidores responderam sim, conhecem. Na SEMADS 56,3% dos servidores responderam sim, conhecem. E no DRH 100% dos servidores responderam sim, conhecem. No geral os servidores que responderam sim, conhecer a legislação sobre direitos e deveres (licença, benefícios, greve e etc.), somam 72,1% (88 pessoas). O conhecimento das Leis Trabalhistas move o servidor na busca legal por seus direitos e compreensão de seus deveres, os servidores da educação possuem o Sindicato específico e os demais servidores podem recorrer ou não ao Sindicato dos servidores públicos de Acará.

Tabela 03.04 - Conhece as leis que amparam o servidor quanto a direitos e deveres

Direitos e Deveres	SEMED		SEMADS		DRH		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	67	77%	18	56,3%	03	100%	88	72,1%
Não	20	23%	14	43,8%	0	0	34	27,9%
Total	87	100%	32	100,1%	03	100%	122	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Seção 03.05 (SEMED/SEMADS) – Dos servidores da SEMED e SEMADS sobre do DRH.

Tabela 03.05.01 - apresenta o índice dos servidores que conhecem sobre os serviços Realizados pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), os serviços disponíveis são fundamentais para a gestão efetiva e o desenvolvimento dos servidores nas diferentes secretarias. No entanto, os dados revelam uma preocupação significativa: na Secretaria Municipal de Educação (SEMED), 57,5% dos servidores declararam desconhecer os serviços oferecidos pelo DRH. De forma semelhante, na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS), 56,3% dos servidores também relataram não ter conhecimento sobre os serviços disponíveis. Em um panorama geral, 57,1% do total de servidores pesquisados, ou seja, 68 pessoas, afirmaram não ter conhecimento sobre os serviços do DRH, enquanto apenas 42,9% (51 pessoas) indicaram estar cientes dessas iniciativas.

Esse elevado índice de desconhecimento por parte dos servidores em relação aos serviços que deveriam estar sendo oferecidos pelo DRH indica um problema que, embora não seja um requisito obrigatório, é de extrema importância a ser abordado. O entendimento sobre as funções do Departamento de Recursos Humanos, bem como das estratégias e políticas de Gestão de Pessoas, é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. A transparência nas ações e serviços do DRH se torna, portanto, uma necessidade premente. Isso não apenas ajudaria a evitar conflitos de interesse, mas também promoveria a confiança dos servidores nas políticas implementadas, garantindo que todos tenham acesso às informações necessárias para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A melhor comunicação sobre os serviços disponibilizados pelo DRH pode contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo engajamento e satisfação entre os servidores. Em suma, um esforço conjunto para aumentar a visibilidade e o entendimento dos serviços do DRH é crucial para a eficácia das políticas de Gestão de Pessoas e para o fortalecimento das relações no ambiente de trabalho.

Tabela 03.05.1 - Conhece os serviços oferecidos pelo DRH

Serviços do RH	SEMED		SEMADS		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Sim	37	42,5%	14	43,8%	51	42,9%
Não	50	57,5%	18	56,3%	68	57,1%
Total	87	100%	32	100,1%	119	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.06 - apresenta o índice dos servidores que acessam os serviços do DRH. Conforme o local de atuação. Na SEMED 66,7% dos servidores responderam acessar as vezes o DRH. Na SEMADS 71,9% dos servidores responderam acessar com frequência os serviços do DRH. No geral os servidores que acessam as vezes os serviços do DRH, somam 51,3% (61 pessoas). A maioria dos servidores usuários recorre ao DRH em busca de emissão de contra cheque, solicitação de licença, afastamento, férias e etc., em nenhuma situação apresentada o servidor usuário questiona por planos de ação voltados a qualificação do servidor público, através do DRH.

O índice de frequência dos servidores da SEMED que procuram com frequência os

serviços do DRH é menor que o da SEMADS, devido aos diferenciais que ocorrem nas atividades executadas pela SEMED, através do Departamento Administrativo e Setorial, que proporciona alguns serviços voltados à Gestão de Pessoal, como: agendamento de férias; concessão de licença; agendamentos de perícias para o INSS; recebimento por meio de sistema interno de documentações dos departamentos ligados à Secretaria (documentações variadas para elaboração da Folha de Pagamento e controle e manutenção da vida funcional); benefícios; controle físico e eletrônico de processos e elaboração de relatórios; além de possuir o acervo funcional dos servidores

Tabela 03.05.2 - Frequência de acesso aos serviços do RH

ACESSA	SEMED		SEMADS		TOTAL	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Nunca	21	24,1%	06	18,8%	27	22,7%
As vezes	58	66,7%	03	9,4%	61	51,3%
Frequentemente	08	9,2%	23	71,8%	31	26%
Total	87	100%	32	100%	119	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Quadro 04 - apresenta a classificação das ações/atividades do DRH, sob a avaliação dos servidores usuários. Conforme o local de atuação, levado em consideração a disponibilização no questionário online de recurso para que os participantes deixassem suas opiniões expressas sobre os serviços do RH, abaixo comentários das avaliações dos servidores participantes e os gráficos 05 e 06:

Quadro 04 - Classificação das ações/atividades de RH do DRH, segundo a avaliação dos servidores da SEMADS e SEMED

Ações/Atividades	SEMED					SEMADS					TOTAL GERAL
	RU	RE	B	E	TOTAL	RU	RE	B	E	TOTAL	
01 – Atendimento	06	33	43	05	87	-	11	20	01	32	119
02 – Recepção	09	35	37	06	87	-	10	21	01	32	119
03 - Sistema de Informação	13	43	27	04	87	02	18	11	01	32	119
04 - Atendimento Presencial	06	38	36	07	87	-	13	19	-	32	119
05 - Atendimento Online	22	41	20	04	87	10	12	10	-	32	119
06 – Feedback	19	43	20	05	87	06	14	12	-	32	119

SIGLAS: RU: RUIM - RE: REGULAR B: BOM - E: EXCELENTE

Fonte: Autoras, jun de 2022

01 - Do atendimento no DRH:

SEMED dos 87 participantes: 43 consideram BOM; 33 consideram REGULAR; 06 consideram RUIM e 05 consideram EXCELENTE. Conforme registro no Questionário Online, sobre o atendimento – alguns servidores reclamam da demora para serem atendidos; para alguns o horário disponível não é compatível; para uma pequena parcela o atendimento é bom e para outra parcela o atendimento é considerado ruim; houve quem se manifestasse quanto a burocracia do DRH e a demora no deferimento das solicitações.

SEMADS dos 32 participantes, 20 consideram BOM; 11 consideram REGULAR.

Ninguém considerou RUIM e 01 consideram EXCELENTE. Conforme registro no Questionário Online, sobre o atendimento: falta humildade; atendimento de qualidade; insatisfação com a forma de ser atendido. Houve manifestação positiva sobre o atendimento, alguns participantes consideram bom e se sentem bem quando são atendidos no DRH.

02 - Da recepção do DRH:

SEMED dos 87 participantes, 37 consideram BOM; 35 consideram REGULAR. 09 consideram RUIM e 06 consideram EXCELENTE.

SEMADS dos 32 participantes, 21 consideram BOM; 10 consideram REGULAR. Ninguém considerou RUIM e 01 considerou EXCELENTE.

03 - Do Sistema de Informação do DRH:

SEMED 87 participantes, 43 consideram REGULAR; 27 consideram BOM; 13 consideram RUIM e 04 consideram EXCELENTE.

SEMADS 32 participantes, 18 consideram REGULAR; 11 consideram BOM; 02 consideram RUIM e 01 considera EXCELENTE.

04 - Do atendimento presencial do DRH:

SEMED dos 87 participantes, 38 consideram REGULAR; 36 consideram BOM; 06 consideram RUIM e 07 consideram EXCELENTE. Conforme exposto no questionário online o atendimento presencial é demorado; para uma pequena parcela o atendimento poderia ser online; comunicação imprecisa; ausência de clareza nas respostas.

SEMADS 32 participantes, 19 consideram BOM e 13 consideram REGULAR. Conforme exposto no questionário online o atendimento é demorado; comunicação imprecisa; falta clareza nas respostas.

Sugestões dos servidores participantes: implantar o atendimento online; autorização para realizar os requerimentos na Secretaria (evitaria deslocamento até o DRH).

05 - Do atendimento online dos serviços de RH:

SEMED dos 87 participantes, 41 consideram REGULAR; 22 consideram RUIM; 20 consideram BOM e 04 consideram EXCELENTE. Conforme registrado no questionário online alguns participantes questionaram quanto a limitação dos serviços de RH online oferecidos; houveram sugestões sobre ampliação quanto a praticidade que o atendimento online traria aos que residem no interior, sendo que a logística da zona rural até a Cidade de Acará é custosa; e houveram sugestões sobre alguns serviços que são oferecidos presenciais passarem a ser disponibilizados de maneira online (requerimento, solicitações, inclusão de dependentes e etc., por enquanto o único serviço online disponível é a emissão do contracheque)

SEMADS dos 32 participantes, 12 consideram REGULAR; 10 consideram RUIM; 10 consideram BOM. Conforme registrado no questionário pelos participantes, deixaram a seguinte opinião sobre a questão, ampliar os serviços online de RH disponibilizados para os servidores.

06 - Do Feedback do DRH:

SEMED dos 87 participantes, 43 consideram REGULAR; 20 consideram BOM; 19 consideram RUIM e 05 consideram EXCELENTE. Conforme registrado no questionário online alguns participantes questionam quanto a demora no retorno do atendimento de suas demandas; pedem respostas claras e etc.

SEMADS dos 32 participantes, 14 consideram REGULAR; 12 consideram BOM; 06 consideram RUIM e 0 consideram EXCELENTE. Conforme registrado no questionário online alguns participantes reclamam sobre o retorno das demandas levantadas; comunicação ineficiente; falta de clareza no diálogo e etc.

Abaixo os gráficos 03 e 04, demonstram melhor a visualização do enunciado:

Gráfico 03 - Classificação das atividades do RH, segundo a percepção dos servidores da SEMED

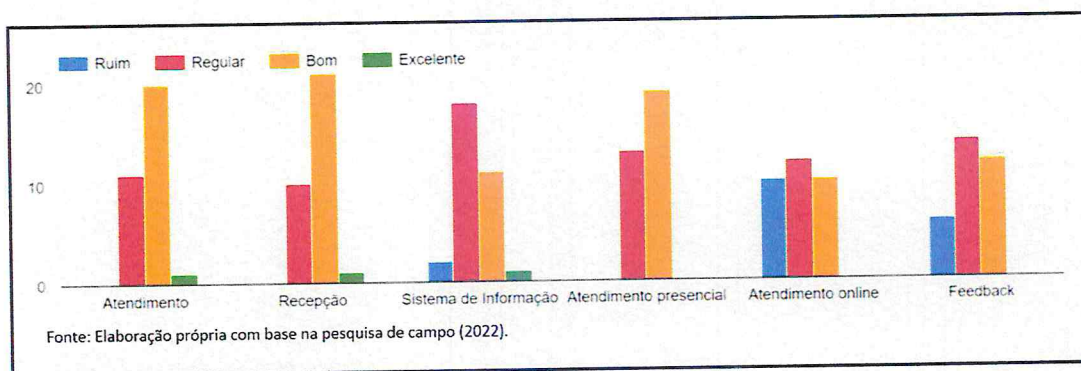
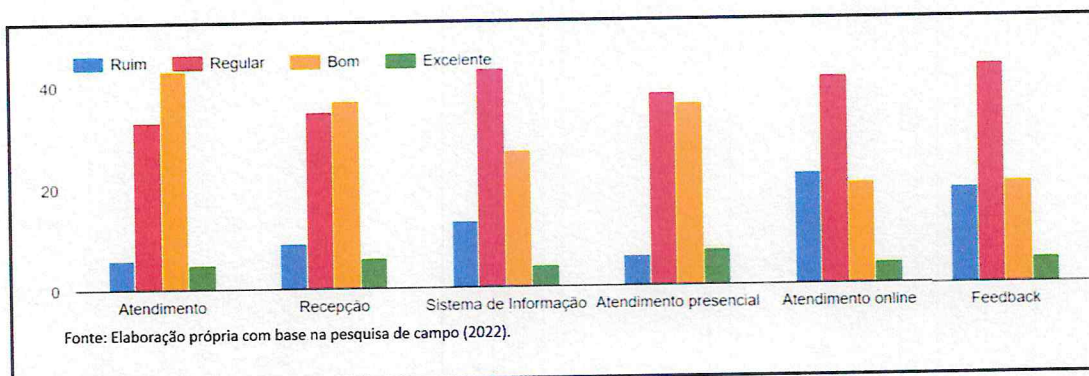


Gráfico 04 - Classificação das atividades do RH, segundo a percepção dos servidores da SEMADS



Seção 03.05.DRH - Do domínio como servidor do DRH da Prefeitura de

Tabela 03.05.011 - apresenta o índice de realização de cursos de capacitação/treinamento aos servidores do DRH. Dos servidores participantes 66,7% responderam que os cursos de capacitação/treinamento ocorrem anualmente e 33,3% ocorre de 04 em 04 anos. Segundo as informações do DRH durante as entrevistas, os servidores que atuam diretamente com sistemas de informação recebem treinamentos conforme a necessidade de atualizar as informações sobre o sistema utilizado, já os servidores que atuam no atendimento direto aos usuários estão aguardando treinamentos e cursos de reciclagem. Conforme registro no Questionário online, a oportunidade de desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho é um enorme desafio.

E comparando com os índices do DRH, na Seção 01: nível de escolaridade dos servidores (Tabela 01.08), tempo de serviço (Tabela 01.04) e outras informações contidas no relato sobre o DRH, os servidores do Departamento encontram-se em situação de vulnerabilidade

diante da ausência de qualificação profissional específica para atuar em gestão de pessoas.

Tabela 03.05.01.DRH - Cursos de capacitação/treinamento em RH

Capacitações	DRH	
	Servidores	%
Desconhece	0	0
Semestralmente	0	0
Anualmente	02	66,7%
De 04 em 04 anos	01	33,3%
Nunca	0	0
Total	03	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Quadro 05 - apresenta a classificação das ações/atividades do DRH, sob a percepção dos servidores atuantes. Levado em consideração que o questionário online deixou a disponibilização o recurso para que os participantes deixassem suas opiniões expressas, abaixo comentário das respostas e gráfico dos dados:

Quadro 05 - Classificação das ações/atividades efetuadas no Departamento

Ações/Atividades	Departamento de Recursos Humanos				
	RU	RE	B	EX	TOTAL
01 Sistema de Informação	0	02	01	0	03
02 Equipamento de Informação/computação	0	02	01	0	03
03 Treinamento	0	01	02	0	03
04 Material de expediente	0	02	01	0	03
05 Móvel dos servidores	01	01	01	0	03
06 Tecnologia utilizada	0	01	02	0	03

SIGLAS: RU: RUIIM - RE: REGULAR - B: BOM - EX: EXCELENTE

Fonte: Autoras, jun de 2022

01 Sistema de Informação no DRH: dos 03 participantes, 02 consideram REGULAR; 01 considera BOM. Sendo que os serviços se resumem a alimentação de dados no sistema.

02 Equipamento de Informação/computação no DRH: dos 03 participantes do DRH, 02 consideram REGULAR; 01 considera BOM. Os equipamentos e instrumentos utilizados estão em situação incompatíveis para os fins, alguns não são adequados para a carga de atividades realizada em um setor de gestão de pessoas, porém, conforme informado pelos servidores e o diretor os equipamentos dão conta e são considerados bons. Em geral observou-se que os servidores do DRH tomam para si determinadas funções, tal como determinam qual equipamento “pertence” a “fulano”.

03 Dos Treinamentos/capacitação para o DRH: dos 03 participantes do DRH, 02 consideram BOM; 01 considera REGULAR. Há uma divergência de informações sobre os treinamentos, sabe-se que ocorrem apenas aos servidores responsáveis por alimentar dados no sistema e não é periódico, depende de elementos na situação (mudança de soft, aplicativo, atualização e

etc.), contudo entre os servidores efetivos/concursado os treinamentos e capacitações continuadas, não ocorrem há muitos anos, inclusive cursos inerentes ao desenvolvimento das atividades de GP/RH.

04 Material de Expediente no DRH: dos 03 participantes do DRH, 02 consideram REGULAR; 01 considera BOM. Conforme registrado pelos participantes no Formulário Online, há uma carência no DRH quanto ao material de expediente disponibilizado, não tendo sido especificado em detalhes quais são, apenas que: “A dificuldade de material de expediente”(ANONIMO, DRH, 2022). Porém quando questionados sobre disponibilidade de avesso a ferramentas e instrumentos no ambiente de trabalho, na seção 02 (Tabela 02.08), o DRH se manifestou de forma positiva ao acesso. Entendessem que material de expediente está incluído em ferramentas e instrumentos para atuação profissional no ambiente de trabalho.

05 Móveis dos servidores no DRH: dos 03 participantes do DRH, 01 considera RUIM; 01 considera REGULAR e 01 considera BOM. Não houve registro nem observações feitas nos questionários online, contudo vale registrar que os equipamentos, móveis e instrumentos utilizados estão em situação incompatíveis para os fins do serviço desse setor, alguns não são adequados para a carga de atividades realizada em um setor de gestão de pessoas como o modelo de cadeiras e mesas disponibilizados.

06 Tecnologia utilizada no DRH: dos 03 participantes do DRH, 01 consideram BOM; 02 consideram REGULAR. Sem comentários dos participantes. Vale informar que os usuários do serviço registram descontentamento com os serviços oferecidos através da tecnologia utilizada.

Abaixo os gráficos 05, demonstram melhor a visualização do enunciado:

Gráfico 05 - Da Classificação das ações/atividades efetuadas no Departamento

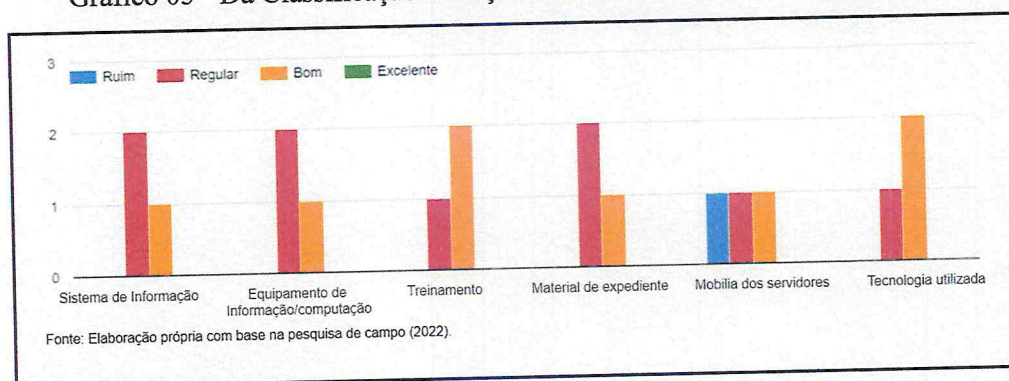


Tabela 03.05.01.2 - apresenta o índice referente ao desejo de ter o sistema operacional renovado/mudado no DRH. Dos servidores participantes 66,7% desejam que o sistema operacional passe por mudança ou renovação.

TABELA 03.05.01.2 - Do sistema operacional, deve ser renovado/mudado

Renovação do Sistema Operacional	DRH	
	Servidores	%
Sim	02	66,7%
Não	01	33,3%
Total	03	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.05.01.3 - apresenta o índice de satisfação quanto ao sistema de informação utilizado no DRH. Dos servidores participantes 66,7% afirmam que o sistema de informação é moderno.

Tabela 03.05.01.3 - Você acha o sistema de informação do DRH:

Sistema de Informação	DRH	
	Servidores	%
Ultrapassado	0	0
Moderado	01	33,3%
Moderno	02	66,7%
Desconhece	0	0
Total	03	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.05.01.4 - apresenta o índice de desejo dos servidores em ter o sistema de informatização no DRH. Dos servidores participantes 100% desejam que o sistema de informatização seja implantado no Departamento. Levando em consideração as entrevistas e as opiniões registradas nos formulários, os servidores demonstram que com o serviço de informatização melhoraria o feedback, permitiria solucionar as demandas via requerimento online, diminuiria o atendimento presencial e traria outros benefícios ao DRH. Em suma é visível a necessidade de readaptação e reciclagem quanto ao que rege a Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Conforme registrado durante a entrevista ao DRH, há o desejo em ter os serviços padronizados e no sistema em tempo real, além de que é uma das opções mais sugeridas pelos usuários quanto a serviço disponibilizado.

Tabela 03.05.01.4 - Você acha que a informatização dos serviços no o serviço disponibilizado no Departamento melhoraria a rotina de trabalho

Informatização dos Serviços	DRH	
	Servidores	%
Sim	03	100%
Não	0	0
Total	03	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

Tabela 03.05.01.5 - apresenta o índice quanto ao cumprimento de prazos realizados pelos colaboradores junto ao DRH. Dos servidores participantes 66,7% responderam que raramente os colaboradores e gestores cumprem os prazos fixados pelo DRH. Levando em consideração o que foi exposto em entrevistas e o que consta nos registros do formulário online, o cumprimento de prazos permite ao DRH efetuar a tempo suas tarefas, sanar demandas junto aos servidores usuários dos serviços do RH e efetuar serviços internos em geral. Um dos causadores de atrasos e demais conflitos é o descumprimento de prazos determinados dos compromissos envolvendo atividade junto ao DRH.

Tabela 03.05.01.5 - Há o cumprimento de prazos pelos colaboradores e gestores:

Cumprimento de prazos dos colaboradores	DRH	
	Servidores	%
Sim	01	33,3%
Não	0	0
Raramente	02	66,7%
Total	03	100%

Fonte: Autoras, jun de 2022

5.4 Analisar os pontos positivos e negativos das estratégias de Recursos Humanos nos órgãos pesquisados:

O serviço público é realizado por pessoas para atender às necessidades da comunidade, o que implica em um ciclo de servir e ser servido. Para que os servidores públicos sejam motivados e satisfaçam suas próprias necessidades, é fundamental que a Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Acará alinhe os objetivos estratégicos da organização com políticas de desenvolvimento de pessoal.

Apesar de contar com servidores talentosos, a falta de políticas eficazes de gestão de pessoas tem levado ao sub aproveitamento desse potencial. Não há programas adequados para retenção de talentos, incentivo à motivação ou avaliação de desempenho. Diante disso, é necessário investir na capacitação dos servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH).

Recomenda-se a oferta de cursos continuados em Gestão de Pessoas e a participação do DRH na elaboração de um planejamento voltado para as políticas de desenvolvimento de pessoal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço público é realizado por pessoas com a finalidade de atender aos desejos e necessidades de outros cidadãos. Nesse contexto, as ações de servir e ser servido são constantes. É fundamental que os servidores públicos, que também têm suas próprias necessidades, se sintam valorizados e satisfeitos, pois o seu nível de contentamento reflete diretamente em suas atividades e no ambiente de trabalho. Portanto, a Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de Acará (PMA) deve desempenhar um papel essencial no alinhamento dos objetivos estratégicos da organização pública com as políticas de desenvolvimento de pessoal.

A PMA conta com servidores talentosos e com alto potencial para desenvolvimento e qualificação. No entanto, esse potencial é pouco aproveitado, em grande parte devido à falta de competência nas políticas de gestão de pessoas, à ausência de programas de retenção de talentos e à carência de avaliações de desempenho e técnicas motivacionais.

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar os impactos das estratégias da Administração de Recursos Humanos (ARH) na vida profissional dos servidores da sede da Prefeitura Municipal de Acará. Esse objetivo foi atingido por meio de entrevistas realizadas com a Secretaria Municipal de Administração (SEMAD), que contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento deste estudo, proporcionando informações valiosas e permitindo uma troca de feedback com outros gestores, incluindo as Secretarias de Educação (SEMED) e Assistência e Desenvolvimento Social (SEMADS), além do Departamento de Recursos Humanos (DRH). Essa interação fortaleceu a pesquisa e garantiu que ela mantivesse sua autonomia, evitando imposições ou tentativas de manipulação do tema.

Os objetivos específicos da pesquisa também foram adaptados ao longo do processo, sem comprometer o tema principal, problema e objetivo geral. Entre os resultados obtidos, destacam-se:

1. **Identificação das estratégias de RH:** As informações foram coletadas com as Diretorias e Coordenações da SEMED e SEMADS, além do DRH.
2. **Levantamento do perfil dos servidores:** Um questionário online foi aplicado, permitindo uma melhor compreensão dos fatores que afetam a eficiência na gestão de pessoas. Os principais fatores identificados incluem o tempo de serviço na mesma atividade, nível de escolaridade abaixo do ideal e a falta de capacitação contínua.
3. **Análise dos impactos:** A pesquisa apontou que as estratégias de ARH aplicadas no DRH influenciam negativamente o desenvolvimento das atividades dos servidores. A SEMADS, em particular, se baseia apenas na coleta de folhas de frequência e interação interna, o que prejudica a vida profissional dos servidores. Em contraste, a SEMED apresentou estratégias voltadas ao desenvolvimento e à capacitação contínua.

Observou-se que a qualidade dos serviços prestados pelos servidores está sendo comprometida por diversos fatores, como a falta de qualificação profissional dos servidores do DRH, a inadequação das normas e políticas de desenvolvimento de pessoal, a inexistência de planos de desenvolvimento contínuo e a defasagem do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), além de questões relacionadas à Reforma Administrativa e ao Regime Jurídico dos Servidores de Acará.

A metodologia utilizada incluiu uma pesquisa bibliográfica, que serviu como base para a realização da pesquisa de campo. Os dados coletados indicam que as Políticas de Gestão de Pessoas estão sendo descumpridas, e que a logística dos serviços de Recursos Humanos enfrenta uma situação crítica na organização, necessitando de melhorias urgentes.

Destacam-se algumas limitações enfrentadas durante a pesquisa, como a falta de tempo para entrevistar gestores, a ausência de locais privativos para as entrevistas, falhas no feedback acerca dos documentos necessários para aplicar o questionário online e a dificuldade de acesso às normas e leis impressas, que foram solucionadas por meio do acesso à internet.

Para futuros estudos, recomenda-se que se organize a leitura e anotações de conteúdos bibliográficos e documentos necessários com antecedência, evitando influências externas e mantendo uma abordagem crítica e construtiva sobre as falhas encontradas, bem como os

pontos positivos. É importante garantir que as pesquisas sejam guiadas pela ciência e que se verifique a implementação de ações e planos voltados ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas no DRH.

Sugerimos, ainda, a realização de estudos comparativos sobre Políticas de Gestão de Pessoas, envolvendo a percepção dos gestores e dos servidores, a fim de contribuir para a melhoria dos processos. Além disso, pesquisar exemplos de municípios brasileiros mais avançados na área de Gestão de Pessoas, pode servir como referência, especialmente para aqueles cuja estrutura de Recursos Humanos esteja vinculada à Secretaria de Administração e que opere estratégias eficazes de seleção, integração e desenvolvimento dos servidores municipais.

REFERENCIAS

- ACARA. Lei 173, de 21 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre o Regime Jurídico do Servidor Público de Acara.** Disponível em <<http://www.acara.pa.gov.br>>. Acesso em: 01 abr. 2022.
- ACARA. Lei 174, de 21 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a Restruturação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores Públicos do Município de Acará.** Disponível em <<http://www.acara.pa.gov.br>>. Acesso em: 06 jun. 2022.
- ACARA. Lei 186, de 23 de maio de 2013. **Dispõe sobre a Reforma Administrativa da Prefeitura Municipal de Acará.** Disponível em <<http://www.acara.pa.gov.br>>. Acesso em: 25 mai. 2022.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração** – 2.ed. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BAITELLO, Alessandro. **Saúde mental e saúde emocional, entenda as diferenças.** Disponível em: <movimentosaude.com.br> publicado em 01/01/2918, acessado em 15 jun 2022.
- BERGUE, S. T. PANTOJA, M. J. CAMÕES, M.R.S. - **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público** - Brasília: Enap, 2019.
- BRASIL - **Administração Pública: Normas e Regulamentos.** – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 285 p.
- BRASIL. Decreto 5 707, de 23 de fev de 2006 -**Decreto Estabelece o Programa de Enfrentamento ao Coronavírus-SARS-Cov-3(COVID-19).** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jun 2022.
- BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jun 2022.
- BRASIL. Decreto 9.881, de 28 de ago de 2019 -**Dispõe sobre Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas de Administração Pública.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jun 2022.
- BRASIL. Lei 173, de 27 de maio de 2020 -**Lei do Congelamento, Estabelece o Programa de Enfrentamento ao Coronavírus-SARS-Cov-3(COVID-19).** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jun 2022.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz - **Desenvolvimento Histórico do Rh no Brasil e no Mundo.** In: Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente. P-59-84. 2002. Disponível em <<http://www.doccity.com>>. Acessado em 19 mai. 2022.
- COSTIN, Claudia. **Administração Pública** — Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIAS, Guilherme. **Administração de Recursos Humanos: o que é e sua importância.** Disponível em <<https://www.gupy.io>> publicado em 23/09/2020. Acessado em 14 jun. 2022.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos.** - Curitiba: IESDE. Brasil S.A., 2008.

- GADELHA, I. C. P. (2021) **Acará: faces e passos da Cabanagem (1755-1840)**. No prelo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **Município de Acará, História & Fotos-IBGE CIDADES**, Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br>> acessado em 22 abr. 2022.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **Município de Acará, Panorama-IBGE CIDADES**, Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br>> acessado em 22 abr. 2022.
- LEÃO, Carmen Rosa Lopes. **Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal: Análise das políticas de Gestão de Pessoas na visão dos servidores municipais de Breves**; Orientadora, Marina Yassuko Toma. - 2017. _Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - Universidade Federal do Pará, Breves, PA, 2017.
- LISBOA, Rose Suellen (org) - **Elaboração de Trabalhos Acadêmicos** — 2. ed., rev., ampl. e atual. — Belém : Universidade Federal do Pará, Biblioteca Central, 2021.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. – [2. Reimpr.] – São Paulo: Atlas S.A., 2018.
- MEDEIROS, Edvânia Ferreira de - **Analisando a Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé** – PB. [s.n], 2015. Monografia (Curso Superior em Gestão Pública) - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Seminário, Universidade Federal de Campina Grande;. Disponível em <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br>> Acessado em 21 mai 2022.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Manual de Recursos Humanos no Setor Público**. Rede e-tec. Cuiabá - MT, 2013
- OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <rhportal.com.br> publicado em 02/09/2015. Acessado em 15 jun 2022.
- SILVA, Aparecida Rogéria Pereira da, **Gestão De Pessoas na Administração Pública: Análise na Prefeitura Municipal de Paraisópolis/Paraisópolis** 2018. Monografia aprovada em 16/09/2018 -Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade a Distância - Universidade Federal de São João Del-Rei. Disponível em <<http://pt.z-lib.org/>> Acessado em 19 mai 2022.
- TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. 4. ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- TEORIAS ADMINISTRATIVAS. 2000. Produção Prof. Rodrigo Rennó. Vídeo Aula (1h36 min), son., color. Disponível em: <<https://bit.ly/2yg57v1>>, acessado em 23 jun. 2022.
- TOLEDO, Flávio de, - **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. - São Paulo: Atlas, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004
- ZAMBELLO, Aline Vanessa {et al.} **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**; organizador: Thiago Mazucato. Penápolis: FUNEPE, 2018.