

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CANAS

*Dara Francine da Silva Vaz
Faculdade Canção Nova
francinedara7@gmail.com*

*Luciana Bruno Silva de Carvalho
Faculdade Canção Nova
luciana.brunocarvalho
@gmail.com*

*Prof. Me. Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino
Faculdade Canção Nova
fernanda.aquino@fcn.edu.br*

Resumo

A gestão de processos possui um papel fundamental dentro das organizações, considerando inclusive as organizações públicas, trazendo mais eficiência e eficácia favorecendo as tomadas de decisões do administrador. Considera-se que a área de Recursos Humanos tem inúmeros benefícios, uma vez implantada a gestão de processos, destacando inclusive a seleção e contratação de pessoal. Na administração pública há certos procedimentos a serem seguidos na admissão de pessoas novas, da qual existe quando há um concurso público. Desta forma o presente artigo visa analisar como a gestão de processos no setor de recursos humanos da prefeitura pode contribuir na sociedade, e como o setor de Recursos Humanos impõe a gestão de processos no processo de contratação. Verificando os pontos fortes e fracos do processo de contratação dos aprovados em um concurso e descrevendo as etapas do processo de contratação de um aprovado no concurso público na Prefeitura Municipal de Canas. Com a finalidade de alcançar os objetivos descritos, realizou-se um estudo de caso, por meio da realização de entrevista semiestruturada com profissionais atuantes do setor de Recursos Humanos da empresa estudada. Após a análise dos dados, chama a atenção a falta de um planejamento de recursos humanos, no que se refere às projeções de contratação, bem como a realização dos processos de seleção e de admissão por meio de concurso público em suas etapas. Observou-se elementos que evidenciam como a gestão de processos é imposta no setor, como por exemplo os memorandos que são colocados como obrigatoriedade no processo de contratação do programa e-social como forma de ferramenta que facilitou o processo e passou a ser obrigatório seu uso por lei. Porém destaca-se que são necessárias melhorias no processo de comunicação da administração da empresa estudada.

Palavras-Chave: Gestão de Processos , Recursos Humanos, Gestão Pública.

Abstract

Process management plays a fundamental role within organizations, including public organizations, bringing more efficiency and effectiveness, favoring the administrator's decision-making. It is considered that the Human Resources area has numerous benefits, once process management is implemented, including the selection and hiring of personnel. In public administration there are certain procedures to be followed when admitting new people, which exist when there is a public competition. Therefore, this article aims to analyze how process management in the city hall's human resources sector can contribute to society, and how the Human Resources sector imposes process management in the hiring process. Verifying the strengths and weaknesses of the process of hiring those approved in a competition and describing the stages of the process of hiring someone approved in the public competition at Canas City Hall. In order to achieve the objectives described, a case study was carried out, through semi-structured interviews with professionals working in the Human Resources sector of the company studied. After analyzing the data, attention is drawn to the lack of human resources planning, with regard to contraction projections, as well as the carrying out of the selection and admission processes through public competition in its stages. Elements were observed that show how process management is imposed in the sector, such as the memos that are made mandatory in the process of contracting the e-social program as a form of tool that facilitated the process and its use became mandatory. by law. However, it is important to highlight that improvements are needed in the management communication process of the company studied.

Keywords: Process Management, Human Resources, Public Management.

1. Introdução

Não é possível gerir o que não se conhece, para eficiência das atividades do administrador, gestor de uma organização, no que se refere a tomada de decisão deve-se ater gestão dos processos, que traz uma consciência holística das atividades cotidianas, e ajuda a garantir que os processos críticos para o funcionamento da organização sejam eficientes e eficazes. Isso significa que a gestão de processos ajuda a identificar gargalos, desperdícios e ineficiências em processos chave e a desenvolver soluções para melhorá-los. A importância da gestão de processos na administração tem sido reconhecida há décadas, mas ganhou mais destaque nas últimas décadas, especialmente com o aumento da competição global e a necessidade de maior eficiência e eficácia nas organizações.

Considerando o contexto da gestão pública, a gestão de processos pode ser uma abordagem valiosa para o setor de Recursos Humanos, que precisa lidar com questões complexas relacionadas à administração e recrutamento de servidores,

cargos, remuneração, capacitação, entre outros aspectos. A gestão de processos pode ter um grande impacto no setor de Recursos Humanos (RH) de uma gestão pública, uma vez que o RH é responsável por gerenciar pessoas e processos relacionados a elas. Ao entender e gerenciar os processos de RH, a gestão de processos pode ajudar o setor a se tornar mais eficiente e eficaz, sendo possível reduzir o tempo e os custos envolvidos em processos de recrutamento e seleção, contratação, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, gestão de benefícios e outros processos relacionados a pessoas.

Uma boa gestão de processo no setor de RH para contratação também pode ajudar a estabelecer uma cultura organizacional saudável e orientada para o desempenho. Ao definir claramente as expectativas e os padrões de desempenho para cada vaga e garantir que os candidatos sejam avaliados com base nesses critérios, a Prefeitura pode ajudar a criar um ambiente de trabalho onde a excelência é valorizada e incentivada.

A gestão de processos tem um grande impacto no setor de Recursos Humanos na Prefeitura, pois ao implementar essa metodologia, é possível mapear e analisar todos os processos relacionados ao setor de RH, identificando pontos de melhoria e oportunidades de otimização.

A gestão de processos de contratação de funcionários públicos pode ter um impacto significativo no setor de RH de uma Prefeitura, ajudando a melhorar a eficiência, a qualidade da contratação, a transparência e objetividade do processo, bem como a conformidade regulatória.

Partindo deste contexto, a metodologia utilizada neste artigo foi o estudo de caso com objetivo de analisar como a gestão de processos no setor de recursos humanos da prefeitura pode contribuir na sociedade, e como o setor de Recursos Humanos impõe a gestão de processos no processo de contratação. Verificando os pontos fortes e fracos do processo de contratação dos aprovados em um concurso e descrevendo as etapas do processo de contratação de um aprovado no concurso público na Prefeitura Municipal de Canas.

Desta forma, o trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como o uso da gestão de processos facilita na contratação de um aprovado em concurso público ?

Portanto, para ter conhecimento dessa questão, será elaborado um estudo de caso com duas entrevistadas, sendo elas, as chefes do setor de Recursos Humanos

da Prefeitura, através de uma entrevista semiestruturada contendo nove perguntas abertas, a fim de alcançar os objetivos.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de Processos

Segundo Frederick Taylor (1990) a gestão de processos teve sua origem em um contexto de melhoria da qualidade e produtividade das organizações no século XX quando foi introduzida a Administração Científica. Com a Revolução Industrial e o aumento da produção em massa, as empresas enfrentam desafios em relação ao controle e gestão dos processos produtivos, o que levou ao surgimento de abordagens para aprimorar a eficiência e a eficácia desses processos.

Para Sordi (2014, p. 24) “As origens do termo gestão de processos são de meados do século XVIII, no início da revolução industrial, por intermédio da divisão do trabalho em atividades sequenciais objetivando sua mecanização.”

Harmon (2015) diz que a gestão de processos surgiu na década de 90, como uma disciplina informal nas empresas que estavam em busca de uma forma mais eficiente de realizar suas operações. Porém Brocke e Rosemann (2009, p.9) afirmam que “a gestão de processos de negócios (BPM) surgiu na América do Norte na década de 1990 como uma abordagem sistemática para a melhoria de processos de negócios.”

Segundo Irene Andreia (2020): “dentro de uma organização, é importante observar que haverá constantemente processos de trabalho, sejam para clientes internos ou externos e, para que eles alcancem melhorias, é crucial que exista uma gestão de processos capaz de gerenciar as atividades.”

2.2 Definições

Com a afirmação de Harmon e Vom Brocke, Davenport (1994) traz em sua definição que a gestão de processos como uma disciplina que tem como objetivo aumentar a eficiência e a eficácia de uma organização por meio da otimização de

processos de negócios complexos. Weske (2012, p. 3) irá acrescentar dizendo que “a gestão de processos é uma abordagem de gestão que visa otimizar a execução dos processos de negócios, de forma a atender aos objetivos da organização e às necessidades dos clientes.”

Para Langley et al.(2009, p.3) :

A gestão de processos é uma abordagem baseada em evidências para que se possa projetar, medir, analisar, melhorar e controlar processos organizacionais que visam atender ou exceder as expectativas dos clientes e outras partes interessadas. A gestão de processos enfatiza a importância de entender e medir a variabilidade dos processos e usa dados e fatos para tomar decisões informadas sobre como melhorar o desempenho do processo.

A administração de processos é definida por Harrington et.al (1997) como uma estratégia que busca compreender, regular e aprimorar as ações que convertem insumos em resultados, com o propósito de atender às demandas dos clientes e alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Paim (2009, p. 298) a gestão de processos é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”.

Dumas et al. (2018) diz que: “A gestão de processos é o conjunto de atividades que envolve a identificação, modelagem, análise, redesenho, implementação, controle e melhoria dos processos de negócios de uma organização.”

2.3 Processos

Segundo o artigo Grandes empresas são coleções de processos (2000, pág 07) “Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. O artigo completa dizendo que” Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara”.

Para Paludo (2015, p. 394):

Um processo compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que podem ser executadas para se obter determinado resultado. É um modo de transformar insumos em produtos para atender a necessidade de algum cliente. O processo inicia com a identificação de uma necessidade e termina com a entrega do produto (bem ou serviço) ao cliente.

Considerado um dos precursores da gestão de processos, tendo contribuído significativamente para o desenvolvimento de métodos estatísticos aplicados ao controle de qualidade, Shewhart (1931, p.123) diz o seguinte "controlar um processo significa conhecer o que é necessário controlar, como controlá-lo e ter um meio de medir a efetividade do controle."

Ainda para Shewhart (1931) a ideia de que a qualidade não pode ser verificada depois que um produto é feito, mas deve ser construída durante a fabricação, por meio do controle do processo, destacando a importância da gestão de processos para garantir a qualidade dos produtos manufaturados.

De acordo com Shewhart podemos controlar um processo, mas que precisamos conhecer o que irá ser controlado, como controlar e ter um meio de medir sua efetividade no controle. Gerald J. Langley et al.(2009, p.2), traz que: "O Controle Estatístico de Processos (CEP), introduzido por Shewhart em 1924, foi a primeira abordagem sistemática para controlar a qualidade em um processo."

O autor ainda retrata que os processos podem ser controlados se conhecermos eles, mas para Dumas et al. (2018) as empresas nos anos 90 perceberam que o diferencial competitivo eram seus processos de negócios, a gestão de processos evoluiu para uma disciplina estratégica que ajuda as empresas a melhorar a eficiência, eficácia e agilidade.

Segundo o artigo Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos, a padronização dos processos é o desenvolvimento e combinação de técnicas em que se determinam padrões para os procedimentos operacionais, fundamental para qualidade na realização de processos de produtos e serviços, desta maneira é possível acontecer a competitividade no meio empresarial.

2.4 Gestão de processos em órgãos públicos

A gestão de processos promove o melhor controle, agilidade, qualidade, dentre outros, ela está presente em toda empresa. Em empresas públicas, a utilização da gestão de processos também ganhou forças nos anos 90 em busca de maior eficiência e efetividade na gestão de recursos públicos.

Cruz (2015 p. 23) cita que:

A partir dos anos 1990, a gestão por processos passou a ser vista como uma ferramenta capaz de contribuir para a melhoria da gestão pública, especialmente no que se refere à eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade.

A gestão por processos na Administração Pública no Brasil teve seus ideais difundidos e ganhou adeptos, o aperfeiçoamento se deve à Reforma Gerencial da Administração Pública que é incorporada às Organizações Públicas em 1995 com o objetivo de contribuir para uma administração mais célere e eficiente para um bom atendimento ao cidadão.

Segundo Silva (2011) a gestão de processos na administração pública é um fator de mudança do paradigma funcional para uma visão interfuncional, ou seja, os conflitos da departamentalização possam ser melhor geridos pelos processos, mas para Assis (2018, p.77): “A gestão de processos e serviços públicos ela exige uma adoção de uma abordagem integrada e sistêmica, que envolve todos os atores envolvidos na gestão pública, incluindo os servidores públicos, os gestores e os cidadãos.”

2.5 Recursos Humanos

O RH tem origem na Revolução Industrial, época que marca grandes fenômenos. Segundo Marras (2017, pg. 12) a partir dos anos 1910, o início do taylorismo que tem uma forma de controle burocrática com o modelo de negócios, do qual é o modelo de organização racional de Frederick Taylor, onde há a consolidação do início do século e o primeiro modelo estruturado de uma gestão de Recursos Humanos. Taylor é considerado o pai da gestão científica, onde enfatiza a importância da análise do trabalho e da seleção científica de trabalhadores para cada função.

A abordagem de relações humanas ganhou destaque na década de 50, com o reconhecimento de que a satisfação dos funcionários era importante para a produtividade e eficiência. Os gerentes começaram a adotar uma abordagem mais empática e preocupada com o bem-estar dos trabalhadores, do qual é conhecido por suas pesquisas de produtividade, onde eram influenciadas não apenas pelas condições físicas do local de trabalho, mas também por fatores sociais e psicológicos. Foi argumentado que as atitudes, crenças e sentimentos dos trabalhadores em relação a seus empregos e seus colegas de trabalho tiveram um impacto significativo em seu desempenho no trabalho.

Segundo Maslow (2015), os indivíduos são motivados a satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança básicas antes de poderem se concentrar no cumprimento de necessidades de ordem superior, como amor, pertencimento, estima e autorrealização. O melhoramento dos processos no setor de Rh se dá a melhoria de adaptação dos funcionários, onde se reduz erros, melhora a atividade das respostas e acaba tornando melhor os processos para serem utilizados.

Maslow (2015) retrata que a gestão de processos em Recursos Humanos (RH) se refere ao conjunto de estratégias, políticas e práticas que uma organização utiliza para gerenciar seus recursos humanos de forma eficiente e eficaz. A gestão de processos em RH também inclui a implementação de políticas e práticas para garantir a conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, bem como a criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

Os processos em RH para uma empresa pública deve estar bem gerenciada para que a equipe não fique sobrecarregada e desorganizada, pois é uma forma de manter a estrutura através de abordagens sistemáticas. Com isso, uma gestão de processos no setor público na área de Rh pode enfrentar alguns desafios dos quais são os alinhamentos dos projetos, a cultura da empresa, a identificação, uma melhora no fluxo dos trabalhos já existentes, atração e retenção de talentos, engajamento dos colaboradores, diversidades e inclusão nos projetos e trabalhos, dentre outros.

Além disso, a gestão de processos em RH público deve ser capaz de adaptar-se a mudanças no ambiente e às necessidades dos funcionários, para

garantir que a organização tenha uma força de trabalho qualificada e motivada para atender às suas metas e objetivos. É importante destacarmos que as políticas na Administração Pública, definem quais serão os objetivos dos planos e planejamentos de um projeto que irá favorecer o meio. Segundo Paim et al (2009) os processos são aqueles que transformam as entradas em saídas de acordo com suas regras e restrições que podem conter, e que as pessoas são habilitadas para instalar e sistematizar os sistemas.

A gestão de processos em RH no setor público é fundamental para garantir a eficiência e eficácia da administração pública, bem como para atender às necessidades dos funcionários e da sociedade em geral. Para iniciar a gestão de processos em RH de um setor público, é necessário realizar um mapeamento de processos para identificar as atividades que estão sendo realizadas, os recursos que estão sendo utilizados e os resultados que estão sendo alcançados.

Para Rattone e Faria (2011, p. 136)

A gestão de processos em RH envolve a análise e o mapeamento dos processos de trabalho, a identificação de oportunidades de melhoria, a definição de indicadores de desempenho e a implementação de ações para aprimorar os processos.

Rattone e Faria (2018) completam que a gestão de processos tem como objetivo apontar oportunidades de melhoria de modo a promover eficiência e a eficácia das atividades que devem ser sistemáticas e contínuas. Destaca-se que Abruci (2007) “a gestão de processos no setor público deve ser de forma eficaz e de e para a qualidade nos serviços prestados para os cidadãos”, sendo que os processos precisam ser claros e bem definidos para os funcionários para o desempenho de melhores serviços à população.

Vaz (2008, p.3) comenta que a Gestão por Processos é um “excelente instrumento para reverter a tendência à constituição de burocracias autocentradas no setor público”, na medida em que os processos precisam estar direcionados para atender às demandas dos clientes, internos ou externos. Mas, ressalva que no setor público, há um grande risco de insucesso das iniciativas de redesenho de processo devido às características do setor – empecilhos legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa.

É importante que preparemos as organizações públicas para a intervenção dos processos no setor de RH com uma compreensão correta de objetivos a serem alcançados e o comprometimento de todos os envolvidos. Da qual a identificação de departamentalização, rigidez, hierarquia e burocracia são fatores que dificultam a inovação e o aperfeiçoamento dos processos. Porém, com a implementação da gestão por processos é possível a reformulação desse contexto em um âmbito cultural baseado em funções.

2.6 Processos no setor de Recursos Humanos

Os processos de RH compreendem uma série de atividades e práticas que visam gerenciar o ciclo de vida dos colaboradores em uma organização, desde a contratação até a saída. A importância dos processos de RH reside na capacidade de otimizar a gestão das pessoas, o que por sua vez afeta diretamente o desempenho e o sucesso da organização.

Para Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos: Provisão, aplicação, remuneração, desenvolvimento, manutenção e monitoração.

De uma forma mais atualizada, Dutra (2006) diz que com a evolução ao longo dos anos o setor de RH pode ser usado como uma forma estratégica de modo que envolva as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios. O mesmo completa dizendo que a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

2.7 Processo de recrutamento e Seleção

O recrutamento no setor de Recursos Humanos é o ponto de partida para identificar, atrair e selecionar os talentos adequados para preencher as necessidades da organização.

Para Chiavenato (2015 pág.101):

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento - tal como ocorre com o processo de comunicação é um processo de duas

mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Tanto como Marras (pág. 54, 2016):

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início com base em uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos talentos que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo "requisitante" da área, por meio de um documento denominado requisição de pessoal (RP).

A gestão de pessoas atua em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponível. Com isto as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas elas podem ser as fontes de sucesso ou de problema. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

“Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois ela depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização” (CHIAVENATO, 2006).

O recrutamento interno funciona com funcionários da própria empresa. O primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, assim aproveitando e dando oportunidades aos funcionários já existentes na organização. Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 76) relatam que o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos.

O recrutamento externo é aquele feito com candidatos de fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. É um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

Para Chiavenato (2015) conceitua seleção de pessoa como “ é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo o sucesso da organização”

Marras (2017) diz que:

“seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”

Para Chiavenato (2015) “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas”. Ainda para Chiavenato (2015), após as informações das competências necessárias a respeito do cargo a ser preenchido, a etapa seguinte é a escolha das técnicas de seleção a serem utilizadas. Segundo ele as técnicas são de acordo com a tabela:

Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> * Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) * Entrevista livre (sem roteiro definido)
Provas de conhecimento ou de capacidade	<ul style="list-style-type: none"> * Gerais (cultura geral e líguas) * Específicas (conhecimentos técnicos e cultura profissional)
Teste psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> * Teste de aptidão (gerais e específicas)
Teste personalidade	<ul style="list-style-type: none"> * Teste expressivos (psicodiagnóstico miocinético) * Teste projetivos (psicodiagnóstico Rorcharch, Teste da árvore, Teste de apercepção temática) * Teste inventários (de motivação e interesse)
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> * Psicodrama, dinâmica de grupo * Dramatização

Fonte: Adaptado Processos Organizacionais e métodos 5º ed, 2021

Marras (2017) diz que o processo de seleção de pessoas deve ser fundamentado em dois campos: exigência do cargo e característica do candidato. Tal fundamento deve ser colocado em prática com as seguintes prática segundo ele:

Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> * Entrevista estruturada * Entrevista não estruturada
Aplicação de teste	<ul style="list-style-type: none"> * Teste prático * Teste situacional * Teste psicológico * Teste de predominância cerebral
Exame médicos	<ul style="list-style-type: none"> * Clinico geral
Registro de admissão	<ul style="list-style-type: none"> * Currículo do empregado * Cópia da carteira de trabalho * Cópias de documentos pessoais * Ficha de registro * Laudos do setor de R&S

Fonte: as Autoras (2023)

No setor público, as práticas de recrutamento, seleção e contratação são diferentes. A constituição Federal de 1988 em seu artigo 37 reza que:

administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

O critério de seleção e contratação dependem de aprovação prévia em concurso, obedecendo aos princípios citados acima, a Carta Magna traz ainda em seu Artigo 37(cap. VII - Administração Pública)

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração

A Constituição Federal de 1988 nesse mesmo capítulo diz ainda “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;”.

Para facilitar todo esse processo de contratação e demais documentações , criou-se o programa e-social que de acordo com o Ministério da Previdência Social é:

é um projeto do governo federal que vai unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados, para facilitar a administração de informações relativas aos trabalhadores. De forma padronizada e simplificada, o novo eSocial empresarial vai reduzir custos e tempo da área contábil das empresas na hora de executar 15 obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

Do advento da tecnologia e desenvolvimento de novas formas de comunicação com o estado o E-social é um projeto do Governo Federal que facilitou o envio de 15 obrigações acessórias em um único envio reduzindo a burocracia e protegendo o empregador. Em outras palavras, o Esocial (Sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas) é uma folha de pagamento vinculado ao sistema que as empresas passaram a usar atualmente.

2.8 Planejamento em Recursos Humanos

O primeiro passo para o planejamento no setor de Recursos Humanos é conhecer o cenário atual em que se encontra a empresa, é fundamental diagnosticar os problemas a fim de que se possa identificar as soluções necessárias, o que se está caminhando bem e o que for preciso mudar. O ideal é que o RH compreenda todas as metas da empresa, como por exemplos, os planos de atividades,

produtividade, expansão, intenções de mudanças, dentre outros, estas informações são primordiais para que se possa traçar o perfil dos trabalhadores com os quais a empresa deve promover promoções ou melhoria nas condições de trabalho.

Para Chiavenato (1996) a gestão de RH consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Fischmann e Almeida (1990) propõem outras etapas do planejamento estratégico para a área de Recursos Humanos (R.H), a saber:

- Avaliação da estratégia vigente: se trata da identificação da estratégia que a empresa vem adotando em relação aos seus recursos humanos e envolve aspectos como remuneração oferecida em comparação com o mercado externo, política de benefícios, treinamento para os diversos níveis de trabalhadores;
- Avaliação do ambiente - visa identificar quais os predicados necessários para o profissional do futuro; se tem alguma falta de profissional para a empresa futuramente; verificar quais os objetivos pessoais que os profissionais esperam que a organização ajude-os a alcançar;
- Estabelecimento do Perfil Estratégico - refere-se ao delineamento dos objetivos e estratégias, onde o departamento de Recursos Humanos deverá levar em consideração não só os seus próprios interesses, como também inseri-los no contexto empresarial global;
- Quantificação dos objetivos - neste momento o R.H. deverá estimar o quanto está sendo dispendido numericamente com salários, treinamentos, benefícios avaliando a viabilidade da implementação dos objetivos propostos na etapa anterior;
- Finalização - denomina-se a etapa onde é criado um relatório sobre o plano estratégico, em geral, redigido pela alta administração, este plano deve ser discutido com as diversas áreas da empresa, especialmente com a área de Recursos Humanos;

- Divulgação - diz respeito à transmissão dos planos estratégicos às pessoas que tenham um nível decisório na empresa e uma divulgação mais ampla a todos os funcionários através da área de Recursos Humanos, que deverá esclarecer a importância das medidas e sua interação com a avaliação de desempenho dos funcionários;
- Preparação da Organização - aqui se englobam as modificações não apenas materiais, mas também de estrutura de pessoal. • Integração como Plano Tático - qualquer estratégia para ser implantada, necessita ser inserida no plano tático, como por exemplo, a definição do orçamento. O departamento de Recursos Humanos deverá avaliar se os orçamentos iniciais foram mantidos no plano tático e os impactos de eventuais cortes ou alterações no orçamento sobre o planejamento estratégico de RH;
- Acompanhamento - é o controle que deverá ser feito por todas as áreas, especialmente a área de Recursos Humanos, que deverá estar atenta às formas de realização de tudo o que foi planejado.

Vale ressaltar que um planejamento adequado deve incluir a análise do ambiente na empresa, seus objetivos e metas se estão condizente com as estruturas dos planos, a implementação da estratégia e as ações feitas.

3. Metodologia

Para a realização do presente trabalho, a metodologia utilizou-se de um estudo de caso, com a finalidade de analisar a gestão de processos no setor de RH da Prefeitura Municipal de Canas. O método mencionado acima é uma técnica valiosa que tem a intenção de explorar fenômenos complexos em seu contexto natural.

Segundo Yin (2001, pg. 5):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Martins (2008) o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo estudar um fenômeno complexo e multidimensional, em sua realidade concreta e específica, dizendo que esta estratégia de pesquisa "é própria

para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...] com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno”.

Para Yin (2018) constitui o estudo de caso em seis etapas: planejamento do estudo de caso, o pesquisador deve definir o tema de sua pesquisa e as perguntas que orientarão sua investigação; preparação para coleta de dados, selecionando participantes, definindo as técnicas de coleta de dados e identificando as fontes de dados que serão utilizadas; coleta de dados, o estudante deve coletar os dados de acordo com o plano de coleta de dados definido anteriormente; análise dos dados, para identificar padrões e temas emergentes relacionados às perguntas de pesquisa; relatório do estudo de caso, apresentar suas conclusões em um relatório claro e lógico, utilizando exemplos concretos e citações diretas dos participantes; e por fim avaliação do estudo de caso o estudante deve avaliar a qualidade do estudo de caso realizado e determinar sua relevância e aplicabilidade.

Martins (2008, pág. 12) diz que

O trabalho de campo de uma pesquisa orientada pela estratégia de um Estudo de Caso é precedido pela exposição do problema de pesquisa-questões orientadoras - do enunciado de proposições-teses-que compõem a teoria preliminar que será avaliada a partir dos achados da pesquisa.

O referencial teórico do trabalho foi comparado com o estudo de caso para fins de validação deste conteúdo teórico em um contexto prático. Martins (2018, pág.12) ainda complementa que o estudo de caso deve ser realizado através de um detalhado “planejamento de toda a investigação, destacando-se a construção de um protocolo do caso, contendo descrição dos instrumentos de coleta de dados e evidências, estratégias de coleta e análise dos dados”.

A escolha da empresa para o referido estudo, se deu em decorrência de uma das autoras atuar como estagiária, favorecendo desta forma o acesso às informações.

Com a autorização da prefeita da cidade de Canas, foi realizada uma entrevista semi estruturada, com abordagem qualitativa e de método exploratório, de forma presencial na qual foi combinado dia e hora com as duas chefes do setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Canas, justamente para obter-se dados mais fundamentados da realidade da gestão de processos no setor que irá ser estudado. Na entrevista foram abordadas questões que investigam como os

processos são utilizados no setor de RH na contratação de convocados de um concurso público, e como é feita a gestão deles. Após a coleta dos dados através da entrevista, foi feita uma análise das respostas com base no referencial teórico na qual houve uma devolutiva para a organização estudada.

4. Análise dos Dados

A pesquisa abordada a seguir, base para esse trabalho, foi realizada através de uma entrevista que ocorreu no dia 31 de outubro de 2023 no setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Canas com as duas chefes do setor, sendo realizada de forma individual. Para melhor identificação, foi utilizado “E” para representar “entrevistada” e um (1) e dois (2) representando cada uma delas.

A empresa autorizou ser identificada bem como autorizou que as entrevistadas se identificassem.

1- Qual seu cargo? Há quanto tempo trabalha no setor de RH?

E1: Chefe de RH. Dois anos. Cargo de comissão.

E2: Chefe de RH. Três anos. Cargo comissionado.

Os cargos em comissão são posições organizacionais destinadas ao cumprimento de uma função, mas que são providos por servidores que não necessariamente tenham sido aprovados em concurso público, mas sim pela nomeação da autoridade competente, assim como a dispensa.

2- Em relação à contratação, como funciona a gestão de processos na área de recursos humanos?

E1: Após a realização do concurso público, tem os prazos a serem seguidos até a homologação das diretorias que tem as necessidades para serem supridas fazem os memorandos, que são obrigatórios, pra gente poder convocar o pessoal que foi classificado. Aí daí inicia o processo da contratação dos servidores.

E2: Depois que acontece o concurso público, tem os prazos a serem seguidos até a homologação, as diretorias possuem suas necessidades de pessoal no setor dai eles fazem os memorandos, que a gente coloca como sendo obrigatório pro processo, pra informando quantas pessoas, pra onde elas vão . Aí daí inicia o processo da contratação dos servidores.

Na questão dois é possível visualizar que os processos estão difundidos no RH da organização salientando que os processos em RH para uma empresa pública

devem estar bem gerenciados para que a equipe não fique sobrecarregada e desorganizada, pois é uma forma de manter a estrutura através de abordagens sistemáticas. Ainda é possível visualizar o que Weske (2012, p. 3) disse: “a gestão de processos é uma abordagem de gestão que visa otimizar a execução dos processos de negócios, de forma a atender aos objetivos da organização e às necessidades dos clientes”.

3- O que é utilizado para que essa gestão de processo aconteça?

E1: E-social. Após a convocação a gente por telefone, e-mail, Telegram a gente pede a documentação deles, aí a gente faz uma consulta de qualificação cadastral no sistema do governo que temos aqui pra poder verificar se tem algum erro, alguma coisa irregular no nome ou CPF.

E2: Então a gente faz o cadastramento do pessoal no sistema e depois a gente encaminha pro eSocial que é um sistema importante agora que está no mercado aí.

Na questão três foi possível visualizar o que Ministério da Previdência Social diz sobre o programa e-social ” é um projeto do governo federal que vai unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados, para facilitar a administração de informações relativas aos trabalhadores. De forma padronizada e simplificada. ” Segundo Paim et al (2009) os processos são aqueles que transformam as entradas em saídas de acordo com suas regras e restrições que podem conter, e que as pessoas são habilitadas para instalar e sistematizar os sistemas.

4- O processo de contratação acontece por meio de uma necessidade interna da empresa. Aí aqui na prefeitura, além desta questão de planejamento de pessoal, tem que seguir normas que são do artigo jurídico. Qual é o papel do RH aqui nesse processo?

E1: No setor público a contratação geralmente é por concurso ou processo seletivo. Então a gente precisa aguardar a solicitação das diretorias que falam a necessidade de quantos servidores estão precisando, para quais cargos e daí que inicia a parte da contratação após terminar o certame do concurso público.

E2: Ah então, o RH recebe a solicitação das diretorias. A solicitação do pessoal pra quem quer, pra qual área que vai e as suas necessidades supridas em cada setor. Precisando, na diretoria lá de educação, a gente contrata um que ia estar de acordo.

A questão pode mostrar o que foi dito no Artigo 37 da Constituição Brasileira de 1988 “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei”.

Desta forma observa-se que:

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início com base em uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos talentos que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo "requisitante" da área, por meio de um documento denominado requisição de pessoal (RP). (MARRAS, 2016, p.54)

5- Qual a dificuldade que vocês encontram nesse processo de contratação?

E1: No tempo, pois as diretorias pedem, solicitam que a gente convoque o pessoal muito em cima da hora, a comunicação é muito falha, a gente precisa de um prazo até porque eles têm que comparecer aqui, agendar um médico fazer o exame de aptidão física e mental. Aí depois a gente tem que cadastrar no sistema e tudo isso leva tempo. Não tem como fazer do dia pra noite. E eles não entendem essa parte.

E2: No pouco tempo que nos dão para realizar os cadastros. têm que ficar pedindo papéis para as diretorias também que às vezes não comunicam a gente de um jeito certo, acaba que fica um pouco mais trabalhoso, cansativo por causa disso.

Na questão cinco pode se observar a falta de comunicação interna que acaba atrapalhando a realização das atividades, indo contra o que diz Chiavenato (2006), ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de interajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos. Segundo Schulz (2017 pág. 10) “ em uma empresa o RH exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários”, porém segundo as resposta não esse elo não existe entre diretoria e o próprio setor de RH. Desta forma, destaca-se a contribuição de Dutra (2006) que a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

6 - A gestão de processo é melhorar e controlar os processos organizacionais que visam atender às necessidades da empresa de forma otimizada. Isso aqui no setor acontece?

E1: Sim, que a gente segue um padrão na hora da contratação geralmente é convocação, agendamento do médico, aí o pessoal traz a documentação, a gente faz o cadastro, até está tudo correto pra eles poderem iniciar as atividades enquanto isso senão tiver entregue tudo certinho, não pode começar a trabalhar.

E2: Ah sim a gente segue bem certinho. Depois que a gente liga pro pessoal, fala: ah você está classificado em tal lugar tal você aceita a vaga? Aí a pessoa vem, traz os documentos. Daí a gente faz o agendamento no médico para o admissional e depois entregando o documento a gente faz o cadastramento e se inicia as atividades.

Na questão 06 foi realçada a padronização dos processos, que de acordo com Carmen et al (2014) é um desenvolvimento de combinações de técnicas em que se determinam padrões para os procedimentos operacionais, sendo fundamental para a qualidade na realização de processos de produtos e serviços, desta maneira é possível que aconteça a competitividade no meio empresarial.

7- Por quais etapas a pessoa precisa passar na parte de contratação ?

E1: Inicialmente a gente faz a convocação via telefone, e-mail ou Telegram quando não consegue por esses dois iniciais Aí a gente faz o agendamento do médico do trabalho pra poder fazer a avaliação da aptidão. Eles entregam toda a documentação que está no edital e mais as que a gente passa aqui pra eles. Depois fazemos o cadastramento do sistema e aí sim eles são liberados pra começarem a trabalhar.

E2: Em que trazer o todos os documentos certinhos. Não pode faltar nenhum, porque às vezes corri sempre implica até na contratação, porque às vezes a gente precisa cadastrar a pessoa no sistema, exige todos os documentos certinhos.

Na questão sete, o sistema citado que é usado para cadastrar o mais novo funcionário da prefeitura, é o e-social já pontuado neste artigo. O sistema tem tamanha importância que a falta do cadastro de um documento do funcionário o impedirá de começar as atividades na instituição. A convocação via os meios de comunicação citados, acontece quando de acordo com a Constituição Federal de 1988 “ a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei”

8 - Qual parte do processo pode ser considerada um ponto forte que vocês fazem? E qual ponto deve melhorar?

E1: Contratação. Principalmente no sistema. Porque a gente confere que estamos em três aí para cadastrar. As outras conferem pra ver se está faltando alguma coisa antes de ser enviado ao eSocial porque depois que a gente envia pra fazer a retificação é um processo muito trabalhoso. A comunicação. Porque as coisas, das diretorias e dos próprios funcionários chegam aqui muito atrasadas.

E2: Ah então é o processo é bem realizado. A gente quer que seja bem firme mesmo bem forte pra É um ponto forte nossa tem que estar tudo certinho pra poder andar bem. A Prefeitura leva multa se caso não estiver com a documentação em dia.No caso desse programa do eSocial aí se não estiver com tudo pra dar certinho tenha registrado ali certinho os números do pessoal, os documentos certinho, aí tem. Porque o eSocial é um programa que já veio agora pra pra barrar.

Comunicação Entre as diretorias aí quer dizer a gente precisa de alguma coisa o pessoal às vezes não dá o recado. Falta de comunicação entre os setores.Chega tudo muito em cima da hora.

Na oitava questão foi pontuado pela primeira entrevistada que é realizada a divisão do trabalho como sendo parte do que faz o processo de contratação ser um processo de ponto forte no RH, comprovando o que Smith (1994) disse que o aprimoramento das forças produtivas do trabalho é resultado da divisão do trabalho. A segunda entrevistada realçou a importância das documentações dentro do programa e-social, uma vez que as documentações não forem entregues no prazo a prefeitura poderá levar uma multa afetando o orçamento da instituição.

Como ponto a melhorar, ambas acham que é a comunicação interna entre diretorias, vez que as informações chegam sempre no limite do tempo, Segundo Lacombe (1989, p.210), “boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas”, o que acontece nesse caso é a falha de comunicação entre as diretorias que precisam também enviar documentações para ao RH documentações antes que o setor comece o processo de convocação.

9 - Como a gestão de processo que é feita aqui pode contribuir com a eficiência e eficácia na sociedade?

E1: Considero que a partir do momento que é feita a convocação o futuro servidor já cria as responsabilidades consigo com a empresa. Fazendo que esteja em constante evolução profissional e pessoal. Percebe-se num trabalho bem realizado e repercute na sociedade como um todo.

E2: Então a partir do momento que fazemos a convocação aquele servidor já cria uma responsabilidade com a empresa, fazendo que esteja

em uma constante evolução profissional, dando o seu melhor, um trabalho bem realizado, repercute na sociedade como um todo. Assim as coisas andam bem.

Como pontuado no referencial teórico deste trabalho, empresas públicas, a utilização da gestão de processos também ganhou forças nos anos 90 em busca de maior eficiência e efetividade na gestão de recursos públicos.

Cruz (2015 p. 23) cita que:

A partir dos anos 1990, a gestão por processos passou a ser vista como uma ferramenta capaz de contribuir para a melhoria da gestão pública, especialmente no que se refere à eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade.

A gestão por processos na Administração Pública no Brasil teve seus ideais difundidos e ganhou adeptos, o aperfeiçoamento se deve à Reforma Gerencial da Administração Pública que é incorporada às Organizações Públicas em 1995 com o objetivo de contribuir para uma administração mais célere e eficiente para um bom atendimento ao cidadão.

Segundo Dourado Augusto (2013), em seu artigo: A importância do servidor público, o mesmo, além de responsáveis pelos diversos serviços colocados à disposição do cidadão, presta uma das mais importantes atividades, dentro de um município, estado ou nação, esses três não são capazes de funcionar sem seu quadro de servidores públicos completo.

Considerações Finais

O tema gestão de processo desempenha um papel fundamental dentro das organizações, inclusive nas empresas públicas que lidam com o bem estar e satisfação de uma cidade, estado e país. Em empresas públicas, a utilização da gestão de processos também ganhou forças nos anos 90 em busca de maior eficiência e efetividade na gestão de recursos públicos.

No início do trabalho foi colocada a seguinte problematização: como o uso da gestão de processos facilita na contratação de um aprovado em concurso público? É possível ver que como ferramenta para gestão de processos, o programa E-social se torna a ferramenta que facilita na gestão de processo das etapas de contratação, pois o E-social é um projeto do Governo Federal que facilitou o envio de 15 obrigações acessórias em um único envio, reduzindo a burocracia e protegendo o empregador.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, que foi descrever as etapas do processo de contratação de um aprovado no concurso público na Prefeitura Municipal de Canas, as entrevistadas disseram que fazem a convocação do concurso, por determinados meios de comunicação, desta forma, após a aprovação das solicitações feitas pelas diretorias, a etapa começa nas provas, como previsto por lei, e acaba após o envio de todos os documentos necessários.

Já com relação ao segundo objetivo específico, que foi verificar os pontos fortes e fracos do processo de contratação dos aprovados em um concurso, ao analisar as respostas é possível ver que como pontos positivos quando uma das entrevistadas disse que dentro do setor a atividade realizada é a divisão do trabalho e ainda o programa e-social, que barra o envio de documentos errados, porém, o atraso no envio de documentos pode gerar multa para prefeitura. Como ponto negativo, ambas entrevistadas ressaltaram o mesmo problema que foi a falta de comunicação entre os funcionários e as diretorias, comprovando o que Lacombe (1989, p.210), diz “boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas”.

O terceiro objetivo, que foi analisar como a gestão de processos no setor de recursos humanos da prefeitura pode contribuir na sociedade, as entrevistadas disseram que a partir do momento da contratação, o candidato já deve assumir responsabilidade com a empresa e, conseqüentemente, com a população.

Por fim, respondendo ao objetivo geral que foi analisar de que forma o setor de Recursos Humanos impõe a gestão de processos no processo de contratação, é possível observar em algumas questões, por meio de certas regras e leis, como a gestão de processos é imposta no setor, foi dito que são colocando memorando como obrigatoriedade no processo de contratação, foi mencionado o programa e-social como forma de ferramenta que facilitou o processo e passou a ser obrigatório seu uso por lei. Caso a documentação solicitada aos convocados não seja entregue corretamente, não irão começar as atividades na instituição.

Diante das conclusões apresentadas, sugere-se que a empresa estudada necessita de soluções para cessar o problema de comunicação entre setores e diretorias, visto que falhas na comunicação podem haver atrasos de documentação em programas importantes do governo, como por exemplo, o e-social, essas falhas podem gerar multas à Prefeitura, o que significa que não está havendo uma boa gestão pública na cidade, conseqüentemente afetará a população, que não receberá serviços de eficiência.

Este não é um trabalho conclusivo. As informações que fazem parte deste artigo poderão ser usadas como referência para estudos futuros relacionados ao tema que foi estudado. Desse modo, como sugestão de uma nova pesquisa, propõe-se realizar um estudo de caso ou uma entrevista semiestruturada em outras instituições públicas para obter-se amplos resultados e soluções para as problemáticas aqui citadas.

Referências

ALEXANDRINO, M. E PAULO, V. Direito Administrativo Descomplicado. 18º Edição revista e atualizada, Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2010.

Brocke, J. V., & Rosemann, M. (2013). Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio. Porto Alegre: Bookman.

CARMEM, Priscila Teixeira et al, Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos, Production, 2014.

CRUZ, T. Processos Organizacionais e métodos. 5ª edição ed. [s.l.] atlas, 2021.

Davenport, T. (1994). Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus.

DOURADO, Augusto, A importância do servidor público, Fonte: Portal do Servidor do Estado da Bahia. Acesse artigo ao clicar no link abaixo:
<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/2019-10-24/artigo-importancia-do-servidor-publico>.

DUMAS, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management. Springer.

ERNESTO, José Lima Gonçalves, As Empresas São Grandes Coleções de Processos, RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000.

FIGUEIREDO, Morgan Medeiros, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Métodos e Técnicas que podem ser utilizados por Profissionais de Recursos Humanos, Universidade de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

Gestão por processos na Administração Pública: sua introdução no HU-UFSCar. Disponível em:
<<https://administradores.com.br/artigos/gestao-por-processos-na-administracao-publica-sua-introducao-no-hu-ufscar>>.

Harmon, P. (2015). Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3rd ed.). Morgan Kaufmann Publishers.

HARRINGTON, H. J.; ESSELING, E.K.C.; NIMWEGEN, H.V. Bussines Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design and management of bussines process improvement. New York: McGraw Hill, 1997.

IRENE, Andreia de Oliveira, A Importância da gestão de processos na instituição pública, Teresina: Uninovafapi, 2020.

LEAL, GETULIO et al. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. , jul. 2022. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3500/5560>>. Acesso em: 20 maio. 2023

LUCIA, Ana Jankovic Barduchi, Planejamento estratégico de recursos humanos, Revista de Ciências Gerenciais, 2006

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

MATHIAS WESKE. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. [s.l.] Berlin Heidelberg Springer, 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa. 2. ed São Paulo: Atlas, 2008

MARRAS, Jean Pierre, Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico, 15º Edição, São Paulo, Editora Saraiva, 2016.

PINTO CARDOSO, I. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. , 2018. Disponível em: <<https://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico>>. Acesso em: 20 maio. 2023

POLLITT, C.; GEERT BOUCKAERT. Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SANDRO TRESCASTRO BERGUE. Gestão de pessoas em organizações públicas : uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias Do Sul: Educs, 2005.

Shewhart, W. A. (1931). Economic Control of Quality of Manufactured Product. Van Nostrand.

Site acessado em 30/09/2023: [Planejamento de RH: veja o que você precisa saber sobre ele \(gupy.io\)](#)

Site acessado em 07/11/2023:
<https://servidores.rhbahia.ba.gov.br/artigo-importancia-do-servidor-publico>

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 24cm, 382 cm. ISBN 978-85-02-22199-4.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 8. ed. São Paulo:Atlas, 1990.

Teixeira de Melo Dias , J. Gestão De Processos De Trabalho Da Universidade Federal Do Tocantins: Estudo De Caso De Mapeamento E Modelagem No Setor Público. ,

Disponível em

<<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1080/1/Jordana%20Teixeira%20de%20Melo%20Dias%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>> 2018. Acesso em: 20 maio. 2023.

The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance" de Gerald J. Langley, Ronald D. Moen, Kevin M. Nolan, Thomas W. Nolan, Clifford L. Norman e Lloyd P. Provost (2009).

YIN, Robert K., Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2001.