



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO PÚBLICA**

Marciana Liberata da Silva

**ESTUDO E ANÁLISE DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR
PÚBLICO**

São João Del Rei/MG
2018



Marciana Liberata da Silva

**ESTUDO E ANÁLISE DA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR
PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
em “Gestão Pública” da Universidade Federal de
São João Del Rei.

Orientador(a): Cristiano Grijo Pitangui

São João Del Rei/MG
2018



Ao meu marido Alexandre, a base a na qual me apoio e tornou possível mais esta realização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a capacidade de superar mais este desafio, as minhas amigas Rita Malachias e Rosana de Almeida, por serem uma fonte constante de força, apoio e conhecimentos. Agradeço a UFSJ por proporcionar este curso me dando a oportunidade de conhecer as práticas administrativas sob um olhar público.

Agradeço ao meu orientador **Cristiano Grijo Pitangui** e a todos os tutores e professores que contribuíram para meu crescimento profissional, em mais uma etapa de vida.

" As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam." (Bernard Shaw)

RESUMO

A gestão de recursos humanos é uma das áreas em que mais se tem visto mudanças nestes últimos anos, em razão da necessidade das empresas de aumentar sua competitividade, para enfrentar fatores como a concorrência dos mercados globalizados. Este trabalho tem por objetivo mostrar como a Gestão destes recursos é importante para o crescimento das empresas, sendo na administração pública o caminho para alcançar a excelência na prestação de serviços. O objetivo deste trabalho é conhecer os modelos utilizados na gestão de pessoas e como implantá-los na Administração Pública. O principal interesse do trabalho é descobrir como colocar na prática essas novas técnicas de gestão, de forma a ter compatibilidade com as regras do direito público. Este trabalho trata-se de um estudo exploratório, com enfoque bibliográfico. Para a análise foram estudados os instrumentos de gestão conhecidos, visando conhecer os modelos utilizados pelo setor privado e os modelos adotados pela Gestão Pública.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Excelência

ABSTRACT

The management of human resources is one of the areas where changes have been most seen in recent years, due to the need of companies to increase their competitiveness to face factors such as competition in globalized markets. This work aims to show how the management of these resources is important for the growth of companies, being in the public administration the way to achieve excellence in service delivery. The objective of this work is to know the models used in people management and how to implement them in Public Administration. The main interest of the work is to find out how to put these new management techniques in practice, in order to be compatible with the rules of public law. This work is an exploratory study, with a bibliographic approach. For the analysis, the known management instruments were studied, aiming to know the models used by the private sector and the models adopted by the Public Management.

Keywords: Human Resources, People Management, Excellence

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO-----	09
1.1. Problema-----	11
1.2. Objetivos-----	11
1.3. Justificativa-----	11
2. DESENVOLVIMENTO-----	11
2.1. Referencial Teórico-----	11
2.2. Metodologia-----	15
2.3. Resultados e Discussão-----	16
3. CONCLUSÃO-----	27
REFERÊNCIAS-----	28
ANEXOS-----	31

1. INTRODUÇÃO

Estudar sobre Gestão de Pessoas é fazer uma análise sobre humanos, culturas, formação, vigor. Esta é uma das áreas em que mais se tem ocorrido mudanças. Com muitas características inovadoras, se difere da versão tradicional da Administração de Recursos Humanos.

A área de gestão de recursos humanos tem sido, habitualmente, caracterizada por grande nebulosidade, tanto na definição de conceitos como nas suas aplicações. De fato, cabe ressaltar que os conceitos envolvidos nas práticas da gestão de recursos humanos podem ser objeto de polêmicas, que não foram consideradas no âmbito deste trabalho. A problematização desses conceitos envolve desde as práticas tradicionais da gestão de recursos humanos, até aquilo que tem sido chamado de evolução da área.

“O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações”. (Pires e Macedo,2006)

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o "novo e o velho", isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigada. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade. (Pires e Macedo,2006)

No serviço público, o perfil dos agentes públicos muitas vezes não tem como escolher, sendo usado para seleção somente comprovação de experiência, algumas vezes, é requisito para seleção comprovar algum conhecimento específico como o de um segundo idioma, contudo isto ocorre apenas se estes requisitos forem indispensáveis ao exercício do cargo.

Atrair pessoas dotadas de perfil empreendedor para o serviço público, para alguns autores, é uma missão difícil. É que na maioria dos planos de cargos, carreiras e salários da área pública, principalmente para cargos cujo título representa a formação acadêmica, o servidor concursado não encontra opções de crescimento profissional.

A solução encontrada por Granjeiro é investir em uma administração pública mais flexível, participativa, que atue com qualidade e com foco no cliente. O autor enfatiza que, “Na medida em que os jovens entram no mercado de trabalho, querem poder tomar decisões imediatamente e ter controle sobre a maneira como trabalham. O movimento pela qualidade democratizou a maneira como trabalhamos e isto ajuda a atrair e manter jovens funcionários brilhantes. É duro para o governo competir em nível salarial, por isso essa atitude é muito importante” (GRANJEIRO, 1997. P.129).

Para esta administração pública flexível é necessário que exista um planejamento consistente em traçar estratégias, utilizando-se de instrumentos reorientadores para o processo de trabalho, de modo que haja a priorização dos principais problemas encontrados, com consequente otimização de todos os recursos, principalmente o de pessoal.

Na busca de entender os processos utilizados na Gestão de pessoas, propõe-se um estudo dos diversos modelos adotados pela administração pública. Chiavenato (2010) afirma “que a nova visão das pessoas não mais como recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreender das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações”. Nesse contexto, analisar a capacidade das gestões de conseguir atingir esta visão sobre seus ativos de pessoas.

1.1. Problema

Desconhecimento de um planejamento para uma modernização dos serviços e desenvolvimento do servidor na prática.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral: Verificar os modelos administrativos para uma a gestão de pessoas eficaz e eficiente

1.2.1 Específicos: Analisar as práticas utilizadas na Gestão de Pessoas

1.3. Justificativa

A Gestão de Pessoas é um trabalho essencial, pois como o nome já disse, trata-se de pessoas, sendo a empresa pública ou privada depende delas, sendo o desenvolvimento de seus funcionários muito importante, sendo que sua qualidade influencia diretamente a capacidade das organizações e de seus empregados em atingir seus objetivos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

2.1.1. Evolução da Gestão de Pessoas no Setor Público

Sabe-se que alguns autores, Milkovich/Boudreau(2000), comentam que a gestão de recursos humanos acontecia por meio da figura do capataz, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica. Era quase um trabalho escravocrata. Na concepção do trabalhador como econômico ele não pensava como participar da produção, somente em receber o salário.

De acordo com Mendes (1998), a Constituição de 1824 implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata que trazia consigo, ainda, a ausência de espírito crítico, herança da escravidão.

No setor público não existia a preocupação em gerir pessoas, pois o entendimento de “público” era restrito, o bem-estar dos empregados não era motivo de preocupação das organizações públicas.

Por volta da década de 1930, surge a Escola de Relações Humanas, onde as empresas líderes de mercado passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar a integração de indivíduos, ferramentas e processos no trabalho, lentamente substituindo as relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. Daí surge o Homem Social.

A reforma do planejamento de pessoal e a implantação e simplificação do sistema público aconteceu no período de 1937 a 1945, onde foi concentrado maior empenho pela inovação do sistema público.

O modelo clássico baseado em burocracia (modelo weberiano), predominou após a Constituição de 1934. Nessa época criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que continha funções administrativas e de Departamento de Pessoal.

Com o término do Estado Novo em 1945, acontece o colapso da reforma pública em andamento e somente no governo de Juscelino Kubitschek iniciou-se, a multiplicação de órgãos de Administração Pública Indireta (fundações, autarquias etc.), no sentido de se ter maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade para obtenção de recursos e maior facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal.

A partir da década de 1980, deu-se os primeiros passos para se implantar no País um modelo gerencialista de Administração Pública, aparecendo novas parcerias entre agências públicas e

privadas e inovações gerenciais, como programas de qualidade total, usando a lógica do empreendedorismo e pode-se afirmar que foi adaptado e vigente ainda nos dias de hoje, em razão principalmente com as novas demandas da sociedade exigindo um aparelho administrativo mais moderno e mais eficiente.

2.1.2 A Gestão Estratégica de Pessoas

A grande quantidade de ferramentas de comunicação, um acesso à informação fácil e ágil, a competitividade e as redes sociais são importantes estrategicamente para a gestão de pessoas. Se adota ou não um planejamento estratégico, é necessário definir, pelo menos, a fundamentação estratégica que será adotada para decidir melhor sobre questões diárias, como o papel das pessoas no futuro como profissionais competentes e o objetivo da organização junto ao seu público.

Antes de elaborar um planejamento estratégico tem-se a necessidade de algumas definições como a visão, missão, valores, políticas de hierarquia da organização.

O planejamento estratégico não pode ser linear, sendo sempre necessário realimentá-lo permanentemente pelos sistemas de informação e comunicação da organização. Definidos os caminhos organizacionais através do planejamento estratégico, é necessário conhecer as importantes etapas de um planejamento estratégico de pessoas para o setor público.

Marconi (2005), tem a visão que: deve deixar claro qual é a política de recursos humanos no setor público – o perfil desejado para a força de trabalho, atuação motivada e eficiente do pessoal, modelo de gestão de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão. Qual a força de trabalho – o

quantitativo necessário de servidores e sua alocação, as políticas de recursos humanos e direcionamentos.

Para uma boa política de gestão de pessoas, é necessário atentar os principais aspectos que são: recrutamento eficiente, uma estrutura de carreira, uma estratégia de capacitação, uma estrutura de incentivos com remuneração, benefícios e prêmios, uma estrutura de avaliação e estratégia de realocação e redistribuição de servidores.

Pode-se definir a gestão estratégica de pessoas como um processo contínuo de melhoria, dedicação e crescimento. A necessidade de estabelecer uma política de gestão estratégica de pessoas adequada e implementá-la gradativamente, é porque geralmente encontramos no ambiente de trabalho, atualmente, ações estratégicas que sobem (visão global da empresa, intuição, poder de adaptação, trabalho em grupo, competências, comunicação objetiva, foco em resultados) e outras que perdem a importância (desatualização, padrões e crenças rígidas, profissional 'robô', falta de empatia, falsear sentimentos, dispensar tarefas).

A estratégia no setor público deve preceder à estratégia de pessoas e lhe servir de base para que os resultados esperados sejam otimizados e os envolvidos saibam o que realmente é importante para ações futuras. Ou seja, definido o planejamento geral, iniciam-se as etapas de um planejamento estratégico de pessoas para o setor público, integrado, consistente, tendo um alinhamento de estratégias do setor com as estratégias de pessoas, sempre apoiado por um sistema de comunicação eficiente e ágil que garanta que as informações de políticas e cumprimento das regras cheguem a todos envolvidos. Em se tratando de planejamento, Siqueira (2010) comenta que construir planos estratégicos, a partir das observações de todos os profissionais envolvidos na prestação de serviços, renova a compreensão de necessidades de saúde, de práticas profissionais e organização do trabalho

ao mesmo tempo que evolui para a qualidade no atendimento aos usuários. Para tanto, fazer planos sem incluir as “variáveis de poder” e a “política” é fadar-se em um “suicídio planejado”.

É de estabelecer, pois na prática, não existem técnicas para se estabelecer relações entre usuários, profissionais e gestão. Esse processo, complexo é entendido no dia a dia de relacionamentos. Com a necessidade de todos os atores sociais envolvidos, é necessário uma gestão que enxergue os processos de relação como prioridade na mudança de modelo e a base para se estabelecer planejamento de forma participativa e compartilhada.

Sabe-se que o planejamento constitui-se em um cálculo situacional e sistemático capaz de articular o presente (imediato) com o futuro, cujas propostas, do ponto de vista técnico-científico e político, captam a realidade buscando realizar projetos com a finalidade de dar desenvoltura aos problemas da comunidade (CAMPOS, 2010).

2.2. Metodologia

2.2.1. Percurso Metodológico

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória com enfoque bibliográfico. Visa estabelecer a relação entre os modelos de administração e a gestão de pessoas, mediante uma gestão participativa que permita a qualidade do serviço público.

Beuren e Raupp (2008) relatam que a pesquisa exploratória tem o caráter de conhecer o assunto com mais profundidade, com o intuito de torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Dentro deste contexto este estudo se mostra como exploratório, porque se pormenoriza à exploração de documentos.

Segundo Koche (1997, p. 122), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada.

Este tipo de pesquisa se restringe ao campo de atuação no levantamento e na discussão da produção bibliográfica existente sobre o tema. O processo de pesquisa envolve a escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto (GIL, 2007, p. 60).

Como a pesquisa se propõe verificar os modelos de gestão de pessoas, faz-se necessário a observação de três aspectos:

Análise das formas de gestão na esfera privada;

Análise dos modelos adotados por algumas empresas públicas;

Análise de formas de implantação de práticas adotados no setor privado e no setor público.

2.3. Resultados e Discussão

2.3.1 Análise da Gestão de Pessoas no setor privado

Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), autores que possuem grande expressividade na área de Gestão de Pessoas, tem em comum nos seus textos , o pensamento que as pessoas exercem um papel estratégico e relevante nas organizações. Na atualidade, com o mercado mais competitivo,

para se manter na frente, as empresas tem de considerar outras fontes de vantagens, sendo que as pessoas fazem grande diferença na estratégia.

O panorama competitivo se altera constantemente, demandando novos modelos de competitividade que, por seu turno, exigem capacidades organizacionais que possibilitarão às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. As capacidades organizacionais são resultados da redefinição e da redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik e Thorpe (1991)

“O gestor de pessoas tem de ser possuidor das inúmeras tecnologias de gestão organizacional que surgem com alguma periodicidade nesses novos tempos dos estudos organizacionais. Por quase 50 anos a tradicional tecnologia rotulada de Organização, Sistemas e Métodos foi intensamente utilizada pro nossos consultores e especialistas da abordagem, atuando ou em chefias departamentais próprias ou em assessorias de alto nível. Porém, com o surgimento revolucionário da Gestão pela Qualidade Total, o tradicional deu lugar à modernidade, dos anos 90 para cá, estudiosos e profissionais têm tomado contato com abordagens muito interessantes e que, se competentemente adaptadas à nossa realidade, conduzirão a resultados de excelência.” (Araújo e Garcia, 2009).

A Posco, segunda maior fabricante de aço do mundo, ampliou suas instalações em Pohang até a costa do mar que separa a Coréia do Japão. Ao chegarem a essa imensa indústria passam por baixo de um enorme letreiro que atravessa por cima de uma larga pista de tráfego e proclama, em coreano e em inglês, a filosofia da empresa: “Recursos são limitados; Criatividade não tem limites.” Para a Posco, as pessoas – recursos humanos de Pohang – são a chave para a obtenção de vantagens

competitivas. Este o pensamento que os executivos de todo o mundo estão descobrindo. Os executivos de empresas multinacionais, como a General Electric, Toshiba ou BMW, afirmam que as pessoas formam seu recurso crítico. Líderes de qualquer organização estão convencidos de que uma eficaz administração dos recursos humanos é a chave para a liberação da criatividade e para a obtenção de vantagens competitivas. (CHIAVENATO, 2004)

A Pepsi, uma empresa que emprega pessoas intensivamente reformulou toda a organização e a maioria das mudanças foi relacionada a Gestão de Pessoas. Suas ações foram: redesenhar os processos de trabalho e as tarefas para que o enfoque no cliente fosse mais eficaz; reorientar o treinamento, aumentando a ênfase no conhecimento das necessidades dos clientes e em como atendê-las; redesenhar o sistema de recompensa para premiar o desempenho consistente e confiável e não o mérito por antiguidade ou por comportamentos “heróicos” que não se sustentam a longo prazo; e vincular mais proximamente as remunerações ao sucesso da empresa. A Pepsi compreendeu a importância da comunicação – informar porque essas mudanças eram necessárias e o que significavam para cada um dos funcionários.(CHIAVENATO, 2004)

2.3.2. Análise de gestão de pessoas no setor público

A Administração pública brasileira passou por diversos períodos. Atualmente existem algumas relações negativas, não dissociadas do passado. Na colonização portuguesa, a cultura da administração era de tomar o patrimônio público pelo privado, sendo esta cultura institucionalizada, pois não havia barreiras entre o bem público e privado. O patrimonialismo, sistema de organização político-social-econômico que deu sustentação a cultura da tomada da coisa pública pelo privado, evidenciado principalmente até final do século XIX, manteve regalias e direitos a particulares em detrimento da sociedade como um todo, principalmente com negociação de cargos públicos como moeda de troca, de forma de atender interesses pessoais e barganhas políticas. Novos elementos

foram inseridos em nosso sistema, baseados em clientelismo e coronelístico, em forma de ações danosas que deterioraram os alicerces da nossa incipiente administração pública, durante a Primeira República. No decorrer da década de trinta do século XX; a sociedade brasileira, desorganizada, mas necessitando de direitos trabalhistas, sociais e políticos, praticamente exigiu a reorganização da nossa administração pública.

O planejamento administrativo nacional teve início com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Erguido no modelo da teoria racional-legal proposta pelo sociólogo alemão Max Weber, o órgão foi responsável pelas grandes mudanças administrativas ocorridas no aparelho estatal brasileiro. A obrigatoriedade da realização do concurso público, para ingresso nos serviços públicos foi uma das novidades trazidas pelo DASP. Este procedimento não excluiu o uso dos cargos ou função pública como negociação para a troca de favores, mas inibiu tais práticas, pois as brechas deixadas na elaboração das últimas constituições nacionais evidenciaram a possibilidade de se manter vivos resquícios das velhas práticas de negociatas no setor público.

Com uma especificação visível entre o público e o privado a administração pública burocrática, separa claramente o político e o administrador público. Aqui se deu o surgimento de burocracias públicas compostas por administradores profissionais com recrutamento e treinamento específicos. O relacionamento entre estas pessoas e os políticos devia ser marcado pela neutralidade dos primeiros.

A administração pública burocrática teve muitas críticas; dentre elas a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do estado. De forma reduzida, os atributos da administração burocrática poderiam ser representados pelo controle efetivo dos abusos. Os defeitos, seriam a ineficiência e a incapacidade de se voltarem para o serviço dos cidadãos como clientes.

O modelo burocrático tem sua base construída no formalismo, normas contínuas e procedimentos rígidos, constando na Constituição de 1988 e no direito administrativo brasileiro.

Os Estados Modernos sofreu influência dos processos econômicos do liberalismo e do estado social, sendo que o pensamento liberal predominou após as revoluções burguesas, em que as funções do Estado concentravam-se à manutenção da ordem interna e defesa da propriedade privada e à proteção das fronteiras contra as invasões dos outros países. Após as guerras mundiais do Século XX o Estado teve que reequer a política, economia e a sociedade, surgindo daí o Estado Social.

Com isso, o Estado passou a assumir maiores responsabilidades e obrigações, fazendo com que o quantitativo de pessoas que executavam seu trabalho crescessem. O trabalho foi organizado em hierarquias distintas, sendo este o Estado burocrático.

Um novo modelo político e economia mundial com uma tecnologia avançada surge para tornar o Estado mais competitivo, sendo este modelo considerado a Administração Gerencial. Tendo como base o pensamento de que o Estado é uma empresa, a Administração gerencial destina seus serviços ao usuários, anteriormente cidadãos.

Para maior entendimento, segue alguns conceitos no setor público para o funcionamento da máquina pública.

De acordo com Tegen, apud Costa (2009), “cargo é a base da aplicação das pessoas dentro das tarefas da organização”. Já em termos de serviço público, o artigo 3º da CF/88 versa que “cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”.

O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, e para desempenhar suas funções ela deve ter uma posição definida dentro do desenho da organização. No desenho de cargo são considerados alguns fatores tais: Conteúdo do cargo: tarefas e atribuições a desempenhar; Métodos e processo de trabalho: como serão realizadas as tarefas; Subordinação: a quem se reporta; Autoridade: quem irá supervisionar ou dirigir. No campo da Administração Pública os cargos já são “pré desenhados”. Santos (2009)

No serviço público encontra-se descrições sistematizadas dos cargos e de suas respectivas funções. Este não é um formato positivo, “... objetivando evitar desvio de objeto e de conduta, a legislação vigente acaba por engessar o processo de gestão de pessoas, fazendo que o desafio moderno do administrador público seja o de estabelecer uma gestão forte que se ocupe de decidir e

dirigir, mobilizando iniciativas e recursos para o alcance de seus objetivos consensualmente determinados pelo processo político representativo.”Granjeiro (1997).

Pode-se encontrar as descrições do cargo nos planos de cargos e carreiras de uma organização pública, onde vem discriminado formas de promoção, remuneração, exigências para acesso, etc.

A escolha de um perfil para um agente público não existe, sendo que somente pode ser requisito em concursos experiência e algum conhecimento específico, se constar no edital de seleção. Para que o gestor possa aproveitar este agente concursado é necessário segundo (CAMACHO, apud GRANJEIRO, 1997, p.39), ser capaz de gerir os processos que vai empregar, padrões de desempenho, conteúdo de treinamento, resultados esperados.

Atrair pessoas dotadas de perfil empreendedor para o serviço público, para alguns autores, é uma missão difícil. É que na maioria dos planos de cargos, carreiras e salários da área pública, principalmente para cargos cujo título representa a formação acadêmica, o servidor concursado não encontra opções de crescimento profissional.

A implantação da Administração Gerencial foi uma saída encontrada pela Administração Pública brasileira.

Ao iniciar o seu governo, Fernando Henrique Cardoso criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sendo nomeado como ministro o professor Bresser-Pereira, que se torna o artífice e defensor de um processo mais amplo de reestruturação do Estado, incluindo nela reformas de cunho administrativo, previdenciário e político, denominada Administração Pública Gerencial, através da qual realizou-se grandes mudanças;

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos, regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em

gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés da piramidal; (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança; (5) controle por resultados, 'a posteriori', ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 11-12).

A Administração Pública Gerencial tem como principais aspectos em sua proposta, valores vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas. Por não se tratar de excluir totalmente os princípios do modelo burocrático, conservou em seus princípios o interesse público, os sistemas de méritos e de carreiras estruturadas de funcionalismo, a avaliação de desempenho e a formação continuada de pessoal.

Em geral, a Administração Pública Gerencial, veio com uma proposta mais ampla da chamada “reconstrução do Estado”, visando superar disfunções e desajustes tanto administrativos como estruturais e crônicos na gestão pública brasileira, que contribuíram sobremaneira para um impasse gerencial e fortaleceram a crise do Estado. As regras e procedimentos operacionais rígidos, orçamentos insuficientes, distribuição irregular de pessoal, níveis salariais e capacitação distorcidos são alguns das distorções no serviço público que a Administração Gerencial procurava superar.

Já no governo do Presidente Lula a Administração gerencial foi aproveitada em alguns aspectos como prestação de um serviço de qualidade, contratos de gestão, agências reguladoras, mas não extinguiu as universidades e escolas técnicas, em vez disso o que aconteceu foi uma expansão de escolas de nível superior com profissionais concursados.

Por meio do Decreto n. 5.378/05, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que em seu artigo 1º, define como sua finalidade a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos bem como para o aumento da competitividade do País.

“(...) modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais.”Lima (2007)

Uma gestão de pessoas de sucesso precisa de um bom planejamento, com organização e monitoramento constante, com vista aos objetivos da instituição, socializando com a missão organizacional, sendo necessário a criação de um processo de recompensa e desenvolvimento de pessoas.

Como os servidores públicos são contratados sem critérios específicos para a função que irão exercer é necessário treinamento, que pode ser conceituado como processo para desenvolvimento de habilidade nos recursos humanos. Para Chiavenato (2004), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato.

Sendo a organização pública ou privada, deve-se estimular a criação de um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação de pessoas, em que novas habilidades sejam incentivadas e colocadas em prática, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados.

GIL (2001) comenta que o treinamento de integração reside no fato de ele preparar colaboradores recém-admitidos e, segundo Barbosa (apud BOOG; BOOG, 2002), de ser decisivo para garantir rápida produtividade e bons níveis de motivação.

Ao recém-admitido é preciso dar treinamento para que possa a chance de alinhar suas expectativas com os valores organizacionais, fornecendo-lhe informações básicas sobre a organização: história, missão, visão, valores, objetivos, áreas de atuação etc. Por ocasião da investidura no cargo, o servidor público deve receber um treinamento a fim de conhecer a organização em sua totalidade, de receber seus regimentos internos e manuais e de começar a conscientizar-se do seu papel como servidor. É de grande importância que um servidor público implante os conhecimentos adquiridos após o seu treinamento. Cabe ao gestor público por ocasião

da elaboração de política de treinamento e desenvolvimento, identificar as linhas prioritárias de atuação e as necessidades de qualificação das pessoas.

“...um dos indicadores importantes utilizados no setor público para a avaliação dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento é a multiplicação de conhecimento adquirido, o que é passível de medição por meio da quantidade de ciclos de exposições dos conteúdos estudados.” Bergue (2007).

Para medirmos estes ciclos vem a Avaliação do Desempenho.

A Avaliação de Desempenho, uma importante ferramenta para a gestão estratégica das pessoas, pode ser definida como um instrumento de gestão para identificação, avaliação da atuação humana nas organizações, sendo de grande importância tanto para a empresa quanto para o funcionário. Para buscar melhor desempenho e eficiência no serviço a empresa deve conhecer os pontos fortes e fracos de seus funcionários para melhor treiná-lo e conseguir maior rendimento, dando a possibilidade de melhoras na carreira deste funcionário na empresa.

Um dos modelos utilizados na avaliação de desempenho é a avaliação 360 graus, que é constantemente usado pelas grandes empresas por ter em seus processos métodos democráticos e participativos, sendo que a avaliação é feita com quase todos que tenham contato com o servidor e ele recebe retorno destas avaliações.

Como uma ferramenta essencial de Gestão de Pessoas, a Avaliação de desempenho vem com uma proposta de inovar e agregar valores a organização, as pessoas que nela trabalham e os clientes que necessitam de seus serviços. Chiavenato (2004,p.223) diz sobre a avaliação “poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro da organização”.

Para se avaliar o desempenho das pessoas existem muitas formas, sendo que há várias obras técnicas disponíveis para consulta. Segundo Chiavenato (2004), o Método das Escalas Gráficas é um dos métodos mais usados em avaliação de desempenho. Pela necessidade das organizações

terem maior competitividade e para destacar precisam de uma boa atuação e serem reconhecidas, elas precisam agir com excelência em todos os momentos.

A importância e a necessidade do planejamento das ações governamentais são tão significativas que diversas normas que regem a Administração Pública dedicaram-lhe atenção especial, inclusive a Constituição Federal. (PEIXOTO, ESTRADA, SALDANHA, 2006).

Em um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Divinópolis com o objetivo de identificar a forma de como foi desenvolvido o Planejamento Estratégico de Pessoas da organização, como está sendo implantado e seu acompanhamento foram encontrados os seguintes resultados:

A organização é composta de 5.223 servidores, sendo seu gerenciamento de RH descentralizado em 12 Secretarias, tendo um gerenciamento geral. O Planejamento foi elaborado com base em necessidades do serviço, estabelecido através da criação do Estatuto do Servidor criado em 29/09/1992, em que consta o Plano de Cargo e Carreiras, onde foi estabelecido, hierarquia, funções, quantidade de servidores para cada cargo e forma de acesso. Questionada sobre qual estratégia está sendo implantada para a Gestão de Pessoas a Gerente de RH geral informou que não sabe se existe alguma, sendo usado para contratação e nomeações somente as regras estabelecidas no Estatuto existente.

Usando como Planejamento Estratégico o Plano de Cargos e Carreiras, foi identificado que as etapas não estão sendo seguidas, pois existem aposentadorias, exonerações, que deixam cargos vagos e que não são ocupados para suprir as necessidades, deixando os outros trabalhadores do setor sobrecarregados. Perguntado o por que da não nomeação, a informação que obtivemos foi que a política da organização é a diminuição da folha de pagamento, mostrando assim política da não importância e valorização do servidor e com os serviços que são prestados a população. Outros problemas também foram identificados, como a falta de promoção funcional aos servidores de carreira, onde os cargos de confiança são ocupados por pessoas sem qualificação, não somente técnica, mas também de nível de escolaridade, por motivos de apadrinhamentos políticos,

servidores exercendo funções não compatíveis com o cargo nomeado, desviando assim dos planos traçados.

A partir da análise do modelo de gestão de recursos humanos da organização pesquisada, podemos constatar que o modelo ou conceito adotado por imposição da direção é somente discurso, que não corresponde com a realidade da prática adotada.

Em continuação à pesquisa tentamos identificar e analisar a realidade da gestão de serviços públicos prestados pela Prefeitura. Para tal, foram distribuídos formulários de entrevista (em anexos) a alguns servidores de setores variados a fim de que fossem abrangidas diversas áreas.

A partir dos dados coletados (em anexos) podemos concluir que o servidor público desconhece o modelo de gestão seguido pela atual administração, não recebe qualificação adequada, não participa de decisões, trabalha desmotivado e em espaço físico inadequado e não possui suporte e ferramentas e suficientes para que possam desempenhar bem sua função, comprometendo assim a prestação dos serviços

Importante ressaltar que para garantir a qualidade do serviço público, o Gestor deve possibilitar aos funcionários as condições necessárias para a execução de suas atividades, proporcionado treinamento, habilidade e experiências apropriadas capazes de desenvolver bem sua função, bem como disponibilizando ferramentas adequadas e um ambiente em que todos se sintam bem e principalmente motivados, pois hoje mais do que nunca o principal ativo de uma organização é o seu pessoal.

Verifica-se a necessidade de substituir esse o estigma de que a administração pública é ineficiente, altamente burocrática e com servidores sem ética profissional, mas para que isso ocorra faz-se imprescindível uma melhoria de gestão tendo por objetivo-fim proporcionar condições para garantir a qualidade dos serviços públicos prestados.

Por fim, tomando como foco a melhoria da qualidade dos processos de gestão da Prefeitura Municipal de Divinópolis, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida

caso a questão gerencial e das políticas e práticas de recursos humanos, não sejam devidamente equacionadas.

3. CONCLUSÃO

Cássia Flausino (2012), diz que a partir da utilização do termo Gestão de Pessoas em substituição ao termo Recurso Humano, as pessoas já não são vistas mais como um “recurso” humano equiparado aos demais recursos empresariais, mas como um elemento diferenciado para o sucesso organizacional. As pessoas passaram a ser vistas como o alicerce da organização (as pessoas são o “talento” a ser descoberto e desenvolvido), e esta utiliza suas habilidades, capacidades e experiências para conseguir recursos e alcançar os resultados nas empresas.

Portanto é necessário lembrar sempre: os funcionários devem ser tratados como parceiros da empresa ou organização, assim como se tratam os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. As contribuições dos funcionários com seus conhecimentos, capacidades e habilidades proporcionam decisões e ações que dinamizam a empresa ou organização.

Na gestão de pessoas no serviço público, a ênfase deve ser no indivíduo e atenção às práticas a serem adotadas. São elas as norteadoras do que será posto à mesa e que tornará as pessoas mais felizes no seu ambiente de trabalho. Diante de direitos e deveres, organogramas, leis delegadas e cotas orçamentárias, há um conglomerado de pessoas que podem simplesmente por sua postura determinar o grau de sucesso de uma organização pública. No entanto, toda vez que muda o gestor, mudam-se as crenças, as ações e os processos, e na maioria das vezes acontece a descontinuidade administrativa e de gestão e isso tem dificultado fazer uma gestão estratégica de pessoas eficaz e eficiente. Por isso, faz-se necessária a compreensão do papel da Administração Pública no sentido de evitar a descontinuidade e fazer o engajamento do gestor preparado no seu papel, por meio da capacitação e do compromisso do servidor público.

A sensibilização de profissionais, usuários, prestadores de serviços e gestores na construção de relações de trabalho precisam ser moldadas por um planejamento estratégico que garanta a prática dos relacionamentos saudáveis e a integração dos serviços para assegurar eficiência e eficácia à assistência.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, Marcos Lael. **Planejamento na gestão pública: uma experiência participativa**. Natal: Secretaria do Estado da Administração e Recursos Humanos. Governo do Rio Grande do Norte, 2005. Disponível em: < HYPERLINK "http://www.rn.gov.br/artigos" <http://www.rn.gov.br/artigos>.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. FGV Editora, 2005.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas**. Campus Editora, 2004.
- FISCHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Adilson Oliveira. **A Resistência Patrimonialista na Administração Pública Brasileira por Meio dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 02, Ano 02, Vol. 01. pp 565-586, Maio de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: < HYPERLINK <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica>

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, 2012, 16.4: 566-585.

MAFRA, Francisco. Administração Pública Burocrática e Gerencial. *Revista Âmbito Jurídico*, 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000 1º edição ISBN 85-224-2312-1.MILKOVICH

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.INSTITUTO

OLIVEIRA, Nívia de Carvalho; BARRETO, Cristiane Santana. **Gestão Participativa e Planejamento Estratégico: Significando o caminho da Educação no Salt-Iaene.** 2011. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional) - Faculdade Adventista da Bahia, Salvador.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO K. B. - **Rev. Adm. Pública vol.40 no.1** Rio de Janeiro Jan./Feb.2006. Disponível em: < HYPERLINK "http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005"<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

SALDANHA, Gustavo Segabinazzi; PEIXOTO, Frederico Briday; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/rolando/46.htm>"www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/rolando/46.htm>

SANTOS, Deisy Rayanny Cruz dos. **A gestão de pessoas no Ministério dos transportes.** Disponível em: < HYPERLINK "http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta. 2010-12-08.2954571235/monografia_-_deisy_r_c_santos_-_jul2009_revisada.pdf" http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_deisy_r_c_santos_-_jul2009_revisada.pdf>.

SILVA, Heverton Kelvi da. **"Treinamento e desenvolvimento de pessoal no setor público."** (2012). Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/1060>



SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes - **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** - livro texto – Curso de Administração Pública – UFSJ / Liane Carly Hermes Zanella. – Florianópolis : Departamento

Anexo 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – UFSJ NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este questionário tem como objetivo coletar informações que buscará identificar a realidade da gestão de serviços na empresa Prefeitura Municipal de Divinópolis. Suas informações serão importantes ao nosso estudo acadêmico. Agradecemos a sua colaboração.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: 04/06/2018

- 1º) Você conhece o modelo de gestão da sua empresa?
- 2º) Qual a influência do modelo de gestão atual tem em seu serviço?
- 3º) Você gosta do seu trabalho?
- 4º) A empresa te dá condições de prestar um serviço de qualidade?
- 5º) Você e seus gestores debatem sobre as mudanças no trabalho?
- 6º) Se sim, como começou as discussões?
- 7º) Se não, qual é a razão?
- 8º) Cite dois fatores que geram stress no ambiente de trabalho.
- 9º) Cite dois fatores que geram desconforto no trabalho.
- 10º) Você percebe diferença na gestão de empresas privadas?
- 11º) Você tem alguma sugestão para melhoria do serviço?

Anexo 2

Respostas Entrevista 1:

1º - Não – Obs: Não foi exposto e não tive nenhum treinamento

2º - Trabalho apenas com rotinas operacionais e como não conheço o modelo de gestão não tem como avaliar.

3º - Sim e tenho a convicção que posso contribuir para o bom andamento dos trabalhos.

4º - É difícil avaliar, pois é notório as dificuldades que todas as prefeituras estão sofrendo. Acredito que eles nos proporcionam o melhor que podem, com fulcro no princípio da boa fé jurídica e nós fazemos o nosso melhor, afim de atender bem a todos.

5º - Ainda não tivemos nenhum contato neste sentido, espero ter esta oportunidade em um futuro próximo.

6º - Não

7º - Desconheço a razão, penso ser em virtude dos diversos afazeres dos mesmos.

8º - A insatisfação dos usuários, pois muitas vezes quando não conseguem o que querem e isto pelos mais variados motivos, sendo o principal por não ter direito ao que foi solicitado, eles agem com agressividade. Agressividade dos usuários.

9º - Primeiro é que a maioria não sabe o que realmente quer solicitar como requerente e segundo a falta de conhecimentos dos mesmos.

10º - Sim, na iniciativa privada a capacitação do empregado é levada em consideração e em órgão públicos é mais as afinidades e indicações políticas.

11º - No momento não me sinto preparado para dar sugestões, uma vez que, os nossos serviços envolvem outros setores e para tanto precisaria conhecer a realidade de cada um dos setores envolvidos.

Anexo 3

Respostas Entrevistado 2:

1º - Não

2º -

3º - Sim

4º - Nem sempre

5º - Não

6º -

7º - Não dão oportunidade de expressar minha opinião

8º - Desvalorização, muito chefe

9º - Pessoas sem educação e desqualificadas

10º - Sim

11º - Valorização e qualificação

Anexo 4

Respostas Entrevistado 3:

1º - Não conheço

2º - Bastante influência, pois a falta de modelo faz com que o serviço não tenha continuidade

3º - Não muito.

4º - Não dá, pois não fornece caneta, papel higiênico, autonomia, tecnologia atual e nem suporte para os atendimentos.

5º - Não há nenhum debate no trabalho, eles tomam a decisão e repassa para executarmos.

6º - Não há.

7º - A razão é que não acham que podemos contribuir, que são tão inteligentes que todos as suas decisões são perfeitas.

8º - Falta de educação dos servidores e exigências absurdas da chefia para que burlemos a lei.

9º - Falta de comunicação e cobrança de chefes para contribuição em dinheiro

10º - Sim, na iniciativa privada os empregados tem mais cobranças, mas são mais valorizados.

11º - Sim, gestão mais especializada, com os cargos de chefia ocupados com profissionais competentes, que os servidores sejam mais capacitados, para uma melhor dinâmica no trabalho.

Anexo 5

Respostas Entrevistado 4:

1º - Não conheço

2º - Como não conheço, trabalhamos segundo orientação do controle externo órgão fiscalizador

3º - Sim

4º - Sim, às vezes tem que haver muita cobrança para o bom andamento do serviço

5º - Sim

6º - Em reunião com os colegas de trabalho, discutindo assuntos internos

7º -

8º - Falta de interesse no trabalho, morosidade e Falta de compromissos dos gestores e servidores

9º - Estrutura física inadequada e procedimentos diferenciados

10º - Sim, eficácia no resultado do trabalho

11º - Valorizar melhor o funcionário, criar modelo de gestão, fiscalizar o funcionário descompromissado, qualificação dos servidores

Anexo 6

Respostas Entrevista 5:

1º - Não conheço

2º -

3º - Sim

4º - Não. Falta incentivo e interesse dos responsáveis

5º - Não

6º -

7º - Desconheço os motivos

8º - Falta de condições de trabalho adequadas e falta de interesse em otimizar o trabalho para que se torne mais eficiente

9º - Pressão em ter que seguir procedimentos diferentes para determinadas pessoas e ignorar melhorias por falta de interesse em mudança

10º - Sim. Empresas privadas, a meu ver são mais preocupadas com resultados e eficácia no trabalho.

11º - Uma melhor valorização do funcionário, combinado com uma atitude mais enérgica em relação aos descompromissados, para que os trabalhos não sejam prejudicados.

Anexo 7

Respostas Entrevistado 6:

1º - Não

2º - Como não existe um modelo definido, hoje trabalho baseado no que os órgãos externos nos fiscalizam

3º - Sim

4º - Sim, pois quando não há restrição financeira, o que é solicitado sempre nos tem atendido.

5º - Sim

6º - Em reunião com o grupo de apoio do chefe do executivo

7º - Não é meu caso

8º - Morosidade na rotina operacional (ainda são em sua maioria mecanizada) e decisões tomadas sem conhecimento necessário para tal

9º - Infraestrutura inadequada e ausência da apuração do custo pelos serviços prestados

10º - Sim. Metas a serem cumpridas; agilidade no processo de gestão; processos de admissão, demissão e até mesmo da qualificação; investimentos em infraestrutura e TI; centro de custos

11º - Sim, hoje o nosso principal gargalo está na deficiência do Software integrado e com isso a definição de cada serviço prestado pelas diversas secretarias para se calcular ao real custo desses serviços

Anexo 8

Respostas Entrevistado 7:

1º - Não

2º - Excesso de formalidades gerando efeitos negativos e comprometimento da eficiência dos serviços

3º - Sim

4º - Não. Não investe na qualificação dos servidores, não proporciona materiais e equipamentos suficientes e adequados

5º - Não

6º -

7º - As mudanças são discutidas apenas pelos gestores e chefe do executivo.

8º - Excesso de formalismo e ineficiência e falta de compromisso de gestores/chefes/ funcionários nas tomadas de decisões.

9º - Infraestrutura inadequada

10º - Sim. Maior agilidade no processo de gestão que é sempre voltada para resultados

11º - Investir em qualificação dos servidores, implantar Gestão de Pessoas. Reestruturação do processo passando de operacional e burocrático para estratégico com foco nos resultados.

Anexo 9

Respostas 8:

1º - Não conheço

2º - Na ausência de modelo, cada setor faz gestão local, sem perder de vista legislações pertinentes.

3º - Sim

4º - Parcialmente. Falta implantar justamente um modelo de gestão e promover qualificação

5º - Em determinados momentos sim.

6º - As discussões são internas, com chefia imediata

7º - As mudanças gerais são debatidas pelos gestores/executivo

8º - Ineficácia das rotinas de trabalho aplicada, demora/ausência de tomadas de decisões, falta de qualificação, etc.

9º - Ausência de gestão e estrutura física inadequada

10º - Sim. Qualificação, metas, investimentos, incentivos e foco em resultados

11º - Qualificação dos servidores, implantar modelo de gestão adequado, investir em infraestrutura física e otimizar TI.

Anexo 10

Resposta Entrevistado 9:

1º - Sistema informatizado de Controle Tributário por Processo eletrônico

2º - Serviços rápidos

3º - Gosto

4º - Parcialmente

5º - Sim

6º - Como dividir tarefas, as vezes substituir o outro companheiro

7º -

8º - Não tem

9º - Não tem

10º - Não

11º - Com espaço físico e equipamento que dê melhores condições.