

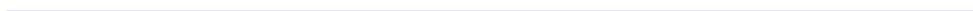


VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

PARA ALÉM DO DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO: INSTRUMENTO DE GESTÃO EFICIENTE E DE REDUÇÃO DE GASTOS PÚBLICOS

**LUIS PONTES
FELIPE GUASTINI
DENISE ABREU**



PARA ALÉM DO DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO: INSTRUMENTO DE GESTÃO EFICIENTE E DE REDUÇÃO DE GASTOS PÚBLICOS

Luis Pontes
Felipe Guastini
Denise Abreu

RESUMO

Uma gestão pública fortalecida passa pela construção de uma política de recursos humanos estratégica, devidamente alinhada com os objetivos e metas das instituições, em médio e longo prazo. Para tal, dimensionar a força de trabalho, tanto qualitativamente como quantitativamente, significa promover elementos que viabilizarão o atingimento de metas e darão clareza quanto às necessidades de ações em recursos humanos das mais variadas, seja a alocação de pessoas por competências, a realização ou não de concursos públicos ou mesmo ações de capacitação. A Prefeitura de Curitiba reúne em seus quadros de pessoal mais de 30 mil servidores e um total de despesas correntes de R\$ 2.723.578.363,93¹ no ano de 2013. Em 2013, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, a Prefeitura de Curitiba, através de seus órgãos IPPUC (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano), IMAP (Instituto Municipal de Administração Pública) e SMRH (Secretaria Municipal de Recursos Humanos), definiu a necessidade de planejar de forma eficiente a sua demanda de recursos humanos, considerando uma janela temporal de cinco anos (2014 a 2019). Para este trabalho, foram concebidos cenários que levantaram a flutuações de demanda para cada serviço prestado pela Prefeitura, através de suas maiores Secretarias: Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Fundação de Ação Social e Secretaria Municipal de Trânsito. A iniciativa consubstanciou-se no interesse genuíno de gerar um modelo de gestão de pessoas estruturado em necessidades reais dos cidadãos e empresas, com foco nos resultados e na aplicação da abordagem adequada. Este projeto caracterizou-se como inovador devido à sua proposta ousada e pioneira. Convencionalmente, um trabalho de dimensionamento de pessoal é estruturado sobre a premissa de *time tracking* (controle de tempo por atividade do processo). Neste caso, esta suposição metodológica não encontraria eco em um ambiente onde processos formais, níveis de acordo de serviço e indicadores de eficiência processual não são regras organizacionais disseminadas. Para atender a essa realidade encontrada da gestão municipal, foi desenvolvido um modelo de dimensionamento estruturado em um tripé de (a) valorização do servidor público

¹ Orçamento Anual Atualizado de 2013, consultado no Portal de Transparência do Município de Curitiba, <http://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=5>, às 15:12 do dia 14/11/13



municipal, (b) transparência de valor agregado pelos servidores aos processos e (c) eficiência na gestão de processos para fins de atendimento ao cidadão. Como resultado do projeto, obtivemos uma economia projetada para Administração Municipal de Curitiba, uma vez adotadas as melhorias oriundas de nossas análises, de mais de 2 bilhões de reais no período de 4 anos, com economia em folha, sem a redução de quadro de pessoais ou de benefícios, já tendo sido projetadas as readequações de pessoal para atendimento às finalidades de cada órgão junto à sociedade e adequações inflacionárias. Da mesma forma, as diversas melhorias processuais sugeridas representaram um ganho processual de redução de 20% no tempo médio de processamento nos processos que já os adotaram, destacadamente os processos de convênios sociais. Concluímos, portanto, que as qualidades e resultados obtidos desse projeto o tornam extremamente replicável, visto que as dimensões do Município e de seus órgãos, assim como sua estrutura organizacional e processual são semelhantes a municípios de grande e médio porte, estejam eles atravessando ou não o fenômeno de metropolização.



INTRODUÇÃO

Curitiba é uma cidade que se destaca no contexto brasileiro, combinando alta qualidade de vida e crescimento econômico-social. Um dos principais fatores que viabilizam o sucesso da cidade é a sua preocupação com uma gestão pública de qualidade, focada em atender às necessidades do cidadão curitibano. Isso é facilmente identificado nos vários programas prioritários advindos do plano de governo 2013-2016, dentre os quais podendo citar: o Programa de Segurança Alimentar; o Programa Curitiba Mais Educação; o Programa Curitiba Mais Humana; o Programa Curitiba com Segurança; o Programa Curitiba Mais Saúde; o Programa Curitiba Mais Criativa; o Programa Mobilidade Urbana e Metropolitana; o Programa Curitiba Metrôpole; o Programa Qualidade da Administração; o Programa Curitiba Mais Verde; o Programa Curitiba Mais Participativa; e o Programa Portal do Futuro.

O Plano de Governo da Administração Municipal de Curitiba está estruturado em três etapas e é o norteador de estratégias voltadas para resultado. Dentre as etapas podemos destacar a Dimensão Estratégica que apresenta a Visão de Futuro, os Macro-desafios e as Tendências.

A visão de futuro da Administração Municipal de Curitiba perpassa seis eixos principais que estão ligados diretamente à definição de seus programas:

- Curitiba Sustentável;
- Curitiba Humana;
- Curitiba mais Verde;
- Curitiba Participativa;
- Curitiba Inteligente;
- Curitiba Criativa.

Ainda, alguns macro-desafios se apresentam à nova gestão que ora se inicia:





A direção que a Administração Municipal de Curitiba tomou está alinhada às diretrizes do Governo Federal, que preconiza a governança pública e, principalmente, a transparência de seus órgãos para com o cidadão. Curitiba pode ser considerada uma vanguardista deste movimento devido a todos os investimentos já realizados neste sentido.

Para atingir novos patamares de resultado frente aos demais municípios brasileiros, a Administração Municipal de Curitiba investe continuamente no seu capital humano através da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, criada com a competência de definição, planejamento e execução das políticas de recursos humanos e da gestão de pessoas para os servidores. Discussões sobre a correta e eficiente gestão dos recursos humanos na administração pública não são novidade quando tratamos dos processos de modernização pública.

A Secretaria Municipal de Recursos Humanos vem trabalhando no sentido de promover uma mudança de paradigma no que diz respeito à gestão dos recursos humanos do Município. Sendo assim, como o fator chave para alcançar as metas traçadas é o desenvolvimento dos servidores do município de Curitiba. A valorização do servidor e a adequação de suas competências ao ambiente de trabalho são temas fundamentais para essa mudança.



Esta nova forma de trabalho exigiu a revisão do plano estratégico da Secretaria, com ampla discussão da nova missão, visão, valores, estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, alinhada aos objetivos estratégicos do governo municipal, pois são eles que serão responsáveis pela execução dos planos em ação.

Entre os programas internos em andamento na Secretaria de Recursos Humanos, podemos destacar o Banco de Boas Práticas e o Programa Excelência em Comportamento Profissional. Ainda neste contexto, a Secretaria Municipal Recursos Humanos possui vários desafios para conseguir auxiliar a Administração Municipal de Curitiba a atingir a sua meta, pois ainda faz-se necessário alinhar estrategicamente o capital humano disponível com a direção do seu negócio. E, pra isso, é necessário se ter um adequado planejamento e dimensionamento da força de trabalho.

OBJETIVOS

O objetivo deste projeto foi obter o Dimensionamento da Força de Trabalho a partir de metodologias adequadas, para possibilitar à Administração Municipal de Curitiba uma gestão mais eficiente dos recursos de pessoal, bem como, o planejamento adequado da estrutura das Secretarias que fazem parte do escopo do trabalho, quais sejam: Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Trânsito e Fundação de Ação Social. A partir das análises e recomendações para o dimensionamento de pessoal, há previsão de ganhos de eficiência e economicidade para a administração pública como um todo.

METODOLOGIA

Para cada órgão, foram desenvolvidos de sete a dez cenários possíveis de demanda e capacidade de atendimento, para cada ano, até 2019, observando-se mais de 30 critérios em cada cenário, como possibilidade de aposentadoria, pressão



metropolitana de 29 municípios nos equipamentos e planos de governo e diretores do município de Curitiba e da Região Metropolitana, dentre outros. Ao final de nossos levantamentos, foram desenhados 37 cenários, em um total de mais de 1000 fatores de projeção até alcançarmos cenários considerados adequados para planejamento futuro.

As projeções foram realizadas para cada um dos mais de 60 macroprocessos mapeados nas secretarias, que receberam cenários específicos de dimensionamento de acordo com as melhorias introduzidas pela consultoria e os cenários projetados. Destaca-se ainda como uma inovação metodológica adotada para o alcance dos resultados a adoção de um sistema de consultoria participativa, no qual formamos consultores internos da própria Administração Municipal de Curitiba na validação dos resultados obtidos e para replicação da metodologia para outros mais de 30 órgãos não contemplados no período de consultoria.

Paralelamente, criamos um modelo de excelência de gestão de processos, atendimento e pessoas para as unidades médicas do Município, gerando um ganho de inovação e qualidade de atendimento nas UPAs, - Unidades Básicas de Saúde, CAPS Centros Atenção Psicossocial e CEMs - Centros de Especialidades Médicas. Para conseguirmos conceder ao modelo as condições de reconhecimento internacional de excelência, realizou-se viagem de *benchmark* para Nova Iorque, Estados Unidos, onde gestores da Prefeitura de Curitiba puderam observar as boas práticas adotadas pela Prefeitura de Nova Iorque na gestão de seus equipamentos públicos e no atendimento ao cidadão e empresas.

Algumas macro-atividades foram conduzidas para a execução dos trabalhos, as quais são detalhadas metodologicamente ao longo deste documento:

- Avaliação de Macroprocessos
- Dimensionamento da Força de Trabalho
- Estudo de processos e análise da amplitude de controle
- Projeção final de quadro de pessoal
- Estabelecimento de Mapa de Competências



Avaliação de Macroprocessos

Processo é considerado um conjunto de atividades organizadas de modo a transformar materiais e informações em entregas físicas ou serviços. Significa também qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um beneficiário interno ou externo, como ilustrado na figura a seguir:



Os processos possuem características básicas que suportam a implantação de seu gerenciamento:

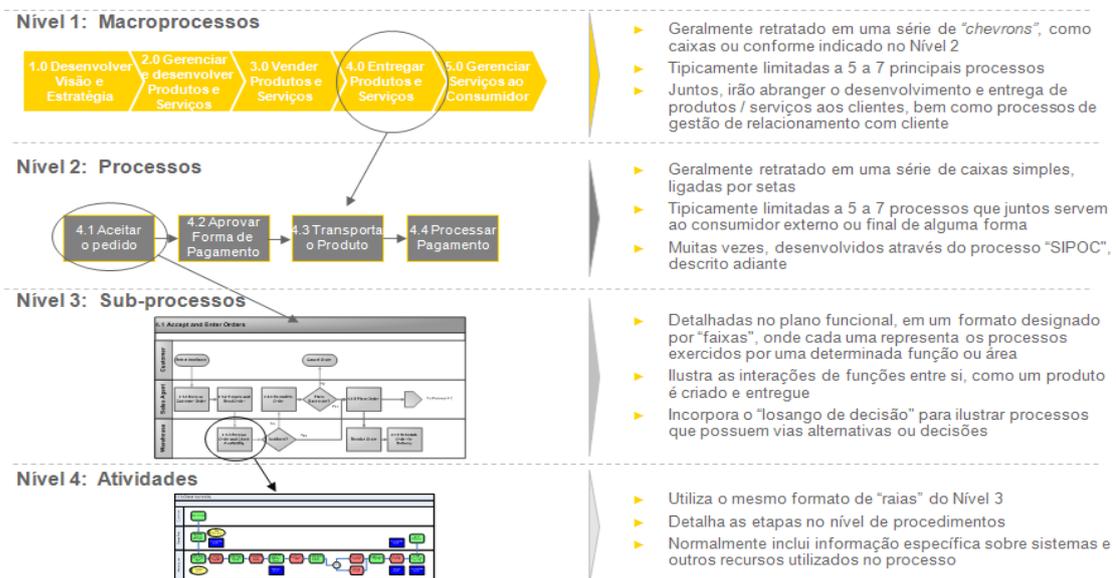
- Fluxo de Valor: transformação de entradas e saídas, com a utilização de recursos da empresa, com a esperada agregação de valor;
- Eficácia: grau com que as expectativas do beneficiário/usuário são atendidas. Ser eficaz é fazer o que o beneficiário/usuário quer;
- Eficiência: grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída/entrega. Ser eficiente é fazer o que o beneficiário/usuário quer da melhor forma para a empresa/instituição (otimizando o processo);
- Tempo de ciclo: tempo necessário para transformar uma entrada numa saída. Deseja-se que o tempo de ciclo seja o menor possível; e
- Custo: recursos despendidos no processo.



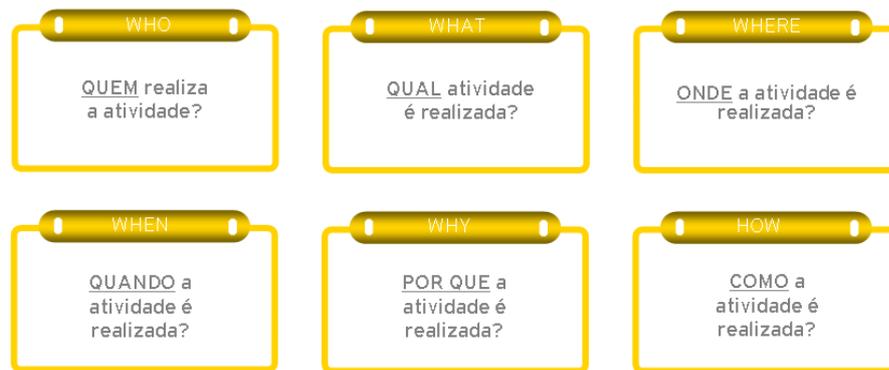
O conhecimento destas características é importante para identificar as áreas com oportunidades de melhoria; fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão; e fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar resultados.

Existem diferentes níveis de hierarquias de processos, e, ao mapear um processo, o nível de detalhe a ser utilizado deve ser escolhido em função da análise pretendida. No caso da Administração Municipal de Curitiba, para as Secretarias contempladas (Secretaria Municipal de Educação, Fundação de Ação Social, Secretaria Municipal de Trânsito e Secretaria Municipal de Saúde) no trabalho foi realizada análise com base na cadeia de valor dos macroprocessos das unidades ligadas a estas secretarias e que são o nível de desdobramento imediatamente posterior aos apresentados na Cadeia de Valor de cada uma delas.

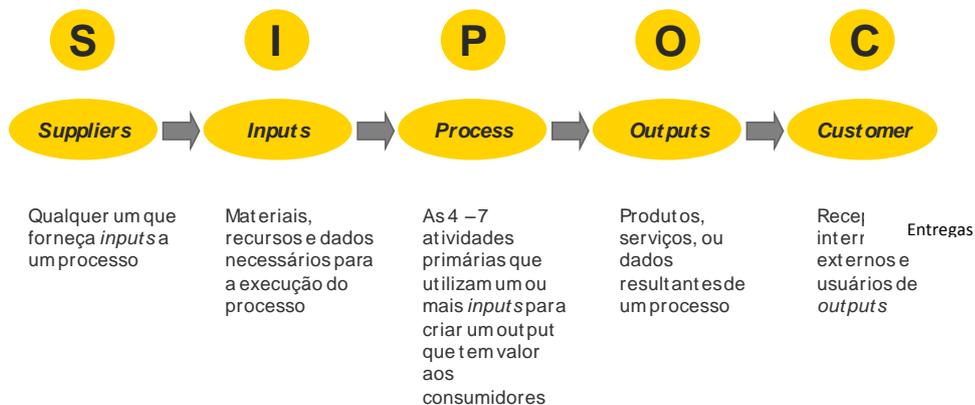
De forma a representar um exemplo do desdobramento de processos, na Administração Municipal de Curitiba foram consideradas a Cadeia de Valor das Secretarias e suas Unidades e nossa análise se concentrou no Nível 1 (Macroprocessos) até o Nível 2 (Processos).



Independentemente do nível da hierarquia de processos, é extremamente importante atentar-se para o esclarecimento de determinados pontos no mapeamento. Uma maneira simples de checar se todos os fatores relevantes foram considerados é utilizar o método 5W1H (quem, qual, onde, quando, por que, como).



Uma das abordagens mais utilizadas para a criação de um Mapa Nível 2 é a “SIPOC”, que amplia o seu ponto de vista para além do funcionamento interno das operações, incluindo fornecedores e beneficiários/usuários, fundamentais para processar a transformação. SIPOC é uma sigla que representa *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Insumos), *Process* (Processos), *Outputs* (Entregas) e o *Customer* (Beneficiários/Usuários). As definições para cada um dos segmentos de um SIPOC são fornecidas no diagrama a seguir:



Conforme mencionado anteriormente, ao longo do processo as devidas adaptações e customizações foram feitas na metodologia, para atendimento à realidade da Administração Municipal de Curitiba.

Dimensionamento da Força de Trabalho

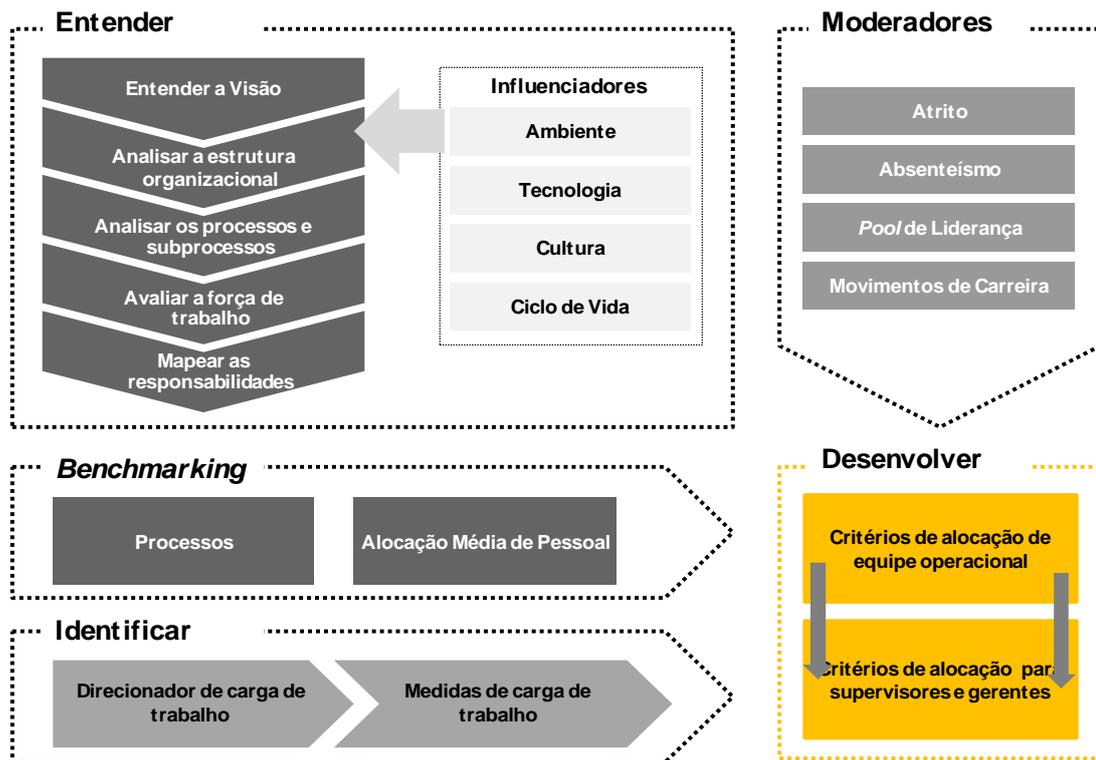
O dimensionamento da força de trabalho vem ganhando importância no meio organizacional nas últimas décadas. Empresas têm percebido que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar a organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão.

Determinar o número de ocupantes dos vários cargos e funções em uma empresa não é tarefa fácil. Com frequência, essa tarefa é realizada com base na percepção dos chefes, negociações com a administração da empresa e tentativas sucessivas com base em erros e acertos. Qualquer dessas alternativas apresenta resultados muito questionáveis, seja do ponto de vista da empresa, seja sob a ótica dos empregados.

Projetos de Dimensionamento da Força de Trabalho podem englobar desde a identificação da capacidade da força de trabalho até a avaliação do programa de transformação. O arcabouço metodológico utilizado neste caso, descrito mais adiante, compreendeu, inclusive, o entendimento da estrutura organizacional, bem como dos processos de trabalho, benchmarking e aspectos que influenciam a alocação de pessoal dentro da organização. Foi utilizada a metodologia *Manpower Planning* (Planejamento da Força de Trabalho) para auxiliar nossos clientes a atender às suas necessidades e gerenciar mudanças organizacionais e/ou de processos.

O Framework de Planejamento de Força de Trabalho da EY oferece uma abordagem orientada ao negócio, de forma sistemática e compreensível para facilitar o estabelecimento de padrões gerais de alocação das equipes operacionais e gerenciais em uma organização. O Framework está dividido em 4 passos, que serão explicadas a seguir:





A aplicação do Framework de Planejamento da Força de Trabalho envolveu a identificação de direcionadores da carga de trabalho e medidas / parâmetros que forneçam uma estimativa dos padrões médios de alocação / carga de trabalho. Medidas de carga de trabalho são fatores que ajudam a determinar o esforço / volume de trabalho, logo, o nível de envolvimento da força de trabalho em atividades que executam um subprocesso. A identificação dos direcionadores de carga de trabalho é o resultado de um processo colaborativo onde um funcionário chave / gerente de processos de diferentes funções são envolvidos juntamente com um estudo independente.

Estudo de processos e análise da amplitude de controle

O padrão de equipe de qualquer departamento segue uma distribuição piramidal de papéis e responsabilidades. Utilizamos os dados do mapeamento de processos para realizar a análise da amplitude de controle para determinar a amplitude ótima de controle para os processos identificados. Amplitude de controle é expressa pela relação entre supervisores e equipe. Baseado no quadro de pessoal



da equipe operacional necessária para apoio ao gerente de processo na execução, estimou-se a necessidade ótima de força de trabalho para o processo identificado. Isso oferece padrões de carga de trabalho que são usados para estimar a necessidade força de trabalho gerencial/ supervisora.

A análise de amplitude de controle capacita a organização a controlar a criação de pirâmides desbalanceadas de força de trabalho.

Projeção final de quadro de pessoal

Com base nas análises dos padrões de força de trabalho, no estudo de processos e na análise de amplitude de controle; projetamos as necessidades de força de trabalho para equipes operacionais e gerenciais. Detalhamos as necessidades de força de trabalho em termos de quantidade de pessoas de diferentes perfis necessários para diferentes papéis em níveis variados.

O dimensionamento de força de trabalho para processos e subprocessos considerou os seguintes quesitos:

- Volumes de transação e padrões de carga de trabalho
- Mudanças para processos, papéis e habilidades
- Introdução de tecnologia

Estabelecimento de Mapa de Competências

Classificação de Competência



Competências Essenciais: são a chave para a sobrevivência da organização e centrais para a formulação da estratégia.



Competências Básicas: são competências com nível de importância inferior às competências essenciais, porém ainda possuem importância elevada. As competências básicas podem ser distintas (diferenciais) e de suporte.



A construção do modelo de Gestão por Competências é feita por meio de reuniões/ discussões estruturadas para definições do modelo e esclarecimento dos seguintes pontos:

- Objetivo: o que se quer alcançar com o novo modelo de gestão.
- Premissas: definir os norteadores para que os objetivos sejam alcançados, certificar-se das diretrizes e missões setoriais e verificar se estão compatíveis com a missão da empresa. Caso contrário, promover seminários ou reuniões de realinhamento.
- Fatores críticos de sucesso: definir e estabelecer os fatores críticos de sucesso. Verificar se as unidades (postos de trabalho) têm suas atividades descritas de forma objetiva. Avaliar e discutir os riscos do projeto: custos, rentabilidade, possíveis insucessos, reações, fatores restritivos, etc.
- Desenho de processo: etapas, envolvidos, requisitos de tecnologia e prazos da gestão do desempenho.

CONCLUSÕES

Como resultado do projeto, obtivemos uma economia projetada para Administração Municipal de Curitiba, ou seja, a Administração deixará de gastar, uma vez adotadas as melhorias oriundas de nossas análises, mais de 2 bilhões de reais no período de quatro anos com economia em folha, sem a redução de quadro de pessoais ou de benefícios, já tendo sido projetadas as readequações de pessoal para atendimento às finalidades de cada órgão junto à sociedade e adequações inflacionárias. Da mesma forma, as diversas melhorias processuais sugeridas representaram um ganho processual de redução de 20% no tempo médio de processamento nos processos que já os adotaram, destacadamente os processos de convênios sociais.

Ao analisarmos o atual cenário e o cenário projetado da Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, conseguimos observar um alto grau de informalidade e práticas de gestão heterogêneas nos diferentes ambientes de



trabalho. Da mesma forma, identificamos um baixo controle de carga de trabalho individual e departamental, impossibilitando um controle minucioso de produtividade dos servidores e gestão preventiva de carga excessiva de trabalho.

A ausência de processos integrados que permitam a visualização pelos gestores das atividades realizadas pelos demais servidores a ele subordinados, assim como a leitura transversal de produtividade de processos inviabiliza a inserção dos processos em um ciclo de melhoria contínua e ganho de eficiência processual.

A alta taxa de absenteísmo e a alta carga de contratos RIT são demonstrativos de potenciais problemas de gestão de recursos humanos. A sobrecarga gerada por retrabalhos, destacadamente nas atividades meio pode explicar, em parte, a alta taxa de absenteísmo nesses macroprocessos, que, como observamos durante o relatório, é contraditoriamente similar às taxas de absenteísmo das atividades finalísticas, em que se espera uma taxa representativamente maior de LTS.

Existia uma notável dispersão de focos de atividades executadas nos cargos, destacadamente nas atividades meio e, com maior destaque, nos núcleos regionais. Não observamos uma gestão homogênea de atividades por cargo, além de direcionamento excessivo de horas para atividades que não agregam valor aos processos finalísticos das áreas ou dos cargos que as exercem, inclusive ao se utilizar cargos de carga horária reduzida em atividades administrativas de carga horária integral, gerando contratos RIT e redução de trabalho efetivo.

Defendemos fortemente a centralização das atividades administrativas das unidades assistenciais nos seus respectivos núcleos regionais. Há claramente a necessidade de especialização dos cargos e atividades, dada à dimensão e complexidade da Secretaria Municipal de Saúde.

Com relação ao trabalho de Dimensionamento de Pessoal em si, estimamos projeção para o período de cinco anos, além de otimizar a distribuição de pessoal e identificar perfil e competências para mais de 20.000 funcionários.

Foram realizados o mapeamento e redefinição das cadeias de valor dos órgãos municipais selecionados para o trabalho; o mapeamento e a revisão da matriz de competências dos órgãos e avaliação de sua aderência aos macroprocessos redefinidos e estratégias desenvolvidas.



Durante o trabalho, foi desenvolvida uma ferramenta tecnológica de apoio ao dimensionamento de pessoal com cálculo de FTEs (*Full time Equivalent*) por processos e atividades, gestão de indicadores de produtividade, gerenciamento de rotina e mapeamento de processos e atividades e, ainda, foi elaborado um novo modelo de governança e gestão por resultados, incluindo dimensionamento de pessoal, estratégia de atuação, inovação tecnológica a partir de identificação digital e gestão de atendimento ao cidadão e processos internos para as unidades básicas de saúde, centros de especialidade médica, UPAs, CAPS e Programa Saúde da Família.

O projeto contribuiu significativamente no aprimoramento da gestão da pública estratégica, com a adequação dos quadros de pessoal e de estrutura de atendimento ao cidadão, e com o desenvolvimento e monitoramento dos elementos estratégicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Fundação Ação Social. Estabelece as normas para a Avaliação de Competências dos servidores integrantes da carreira de Atendimento Social da Fundação Ação Social abrangidos pela Lei n.º 12.083/2006. Portaria n. 502, de 28 de agosto de 2012. Diário Oficial do Município, n. 65. Paraná: Curitiba, 2012.

BRASIL. Secretaria Municipal da Educação de Curitiba. Adequação dos estabelecimentos da rede Municipal de Curitiba, na organização do ensino, gestão do espaço e distribuição de recursos humanos, nas unidades de Educação e Ensino. Portaria n. 24, de 25 de novembro de 2008. Diário Oficial do Município, n. 90. Paraná: Curitiba, 2008.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Aprova o regulamento do Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoal para os Procuradores abrangidos pela Lei n.º 11.001/2004, ocupantes do cargo de Procurador do Município de Curitiba e dá outras providências. Decreto n. 434, de 27 de maio de 2008. Diário Oficial do Município, n. 38. Paraná: Curitiba, 2008.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Aprova o regulamento do Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoal para os servidores abrangidos pela Lei n.º 12.083/2006, integrantes das carreiras de Educador e Atendimento Social da Administração Direta. Decreto n. 1102, de 24 de agosto de 2010. Diário Oficial do Município, n. 24. Paraná: Curitiba, 2010.



BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Aprova o regulamento do Sistema de Mapeamento de Competências de Pessoas para os servidores abrangidos pela Lei n.º 11.000/2004, integrantes dos Grupos Ocupacionais Básicos, Médio e Superior da Administração Direta e dos seguintes órgãos da Administração Indireta do Município de Curitiba: Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública, Instituto de Previdência dos Servidores do Município de Curitiba, Fundação de Ação Social, Fundação Cultural de Curitiba, Instituto Municipal de Turismo, e dá outras providências. Decreto n. 1080, de 25 de agosto de 2009. Diário Oficial do Município, n. 65. Paraná: Curitiba, 2009.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Estabelece as normas para a Avaliação de Competências dos servidores integrantes da carreira de Educador e Atendimento Social da Administração Direta do Município de Curitiba. Portaria n. 1.959, de 16 de agosto de 2012. Diário Oficial do Município, n. 62. Paraná: Curitiba, 2012.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Estabelece as normas para a Avaliação de Competências dos servidores integrantes dos Grupos Ocupacionais Básico, Médio e Superior da Administração Direta e Indireta do Município de Curitiba – Instituto Municipal de Administração Pública, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, Instituto de Previdência dos Servidores do Município de Curitiba, Instituto Municipal de Turismo, Fundação de Ação Social e Fundação Cultural de Curitiba, abrangidos pela Lei Municipal n.º 11.000/2004 e pela Lei Municipal n.º 13770/2011. Portaria n. 1.955, de 16 de agosto de 2012. Diário Oficial do Município, n. 62. Paraná: Curitiba, 2012.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Curitiba. Parte integrante do decreto n.º 1080/2009. Anexo I-a. Paraná: Curitiba, 2010.

FRUET, G. Curitiba, quer mais! – Um caminho para o desenvolvimento: Propostas Setoriais, Temáticas e Regionais. Curitiba, 4 de julho, 2012, 52p.

FRUET, G. Curitiba, quer mais! – Um caminho para o desenvolvimento: Propostas Setoriais, Temáticas e Regionais. Curitiba, 1.º de outubro, 2012, v.2, 64p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Plano de Governo 2013-2016. Disponível em: http://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/home/plano_governo_internet_pmc.pdf. Acesso em 11 de fevereiro de 2014.

PREFEITURA DE CURITIBA. Secretaria Municipal de Recursos Humanos: Políticas de RH 2013. Paraná: Curitiba, 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Secretaria de Transportes. Plano de Ação de 15 de agosto de 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Sistema de Mapeamento de Competências. Curitiba: setembro, 2012. 88p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. IPPUC. Plano Diretor de Curitiba. Disponível em: <http://www.ippuc.org.br/default.php>



AUTORIA**Luis Pontes** – EY.Endereço eletrônico: Luis.pontes@br.ey.com**Felipe Guastini** – EY.Endereço eletrônico: Felipe.guastini@br.ey.com**Denise Abreu** – EY.Endereço eletrônico: Denise.abreu@br.ey.com