

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

Luis Henrique de Souza Dalla Vecchia

**COMO A ESTABILIDADE EM CARGO PÚBLICO INTERFERE NO
DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO**

SOLEDADE

2016

Luis Henrique de Souza Dalla Vecchia

**COMO A ESTABILIDADE EM CARGO PÚBLICO INTERFERE NO
DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Me. Nelson Germano Beck.

SOLEDADE

2016

Luis Henrique de Souza Dalla Vecchia

**COMO A ESTABILIDADE EM CARGO PÚBLICO INTERFERE NO
DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO**

Estágio supervisionado aprovado em 21 de Junho de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela banca examinadora:

Prof. Me. Nelson Germano Beck.
UPF – Orientador

Prof.^a Aline Mara Meurer
UPF - Banca

Prof. Dr. Henrique Dias Blóis
UPF - Banca

SOLEDADE

2016

À minha mãe Gilse,
por toda a sua persistência, objetivos de vida e pelos ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo.

À Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis.

Ao Orientador Professor Me. Nelson Germano Beck pela disponibilidade,
acompanhamento imediato e de extrema competência.

À Prefeitura Municipal de Soledade.

A todos que direta ou indiretamente
auxiliaram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

DE SOUZA DALLA VECCHIA, Luis Henrique. **Como a estabilidade em cargo público interfere no desempenho do funcionário.** Soledade, 2016. 70f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Realizou-se uma pesquisa, no Poder Público do Município de Soledade, com o intuito de verificar a interferência da estabilidade em cargo público no desempenho do funcionário. A metodologia de pesquisa utilizada para este trabalho foi o estudo de caso descritivo, através de uma análise quantitativa. O instrumento para coleta dos dados foi um questionário fechado, aplicado aos servidores efetivos, exceto àqueles lotados na Secretaria de Educação. Como resultado, obteve-se que a estabilidade possui uma significativa interferência nos desempenhos, porém, conforme apontado pelos servidores, existem outros fatores que podem auxiliar na melhoria do desempenho, os quais são: valorização dos servidores, vantagens para o desempenho, avaliação da capacidade do funcionário na sua função, estrutura material e física, treinamentos, igualdade aos funcionários e aplicação de penalidades aos maus funcionários. Nessa abordagem, foram elencadas sugestões e recomendações para uma possível solução e melhoria dessas questões.

Palavras-chave: Cargo Público; Estabilidade; Avaliação de desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Formas de Concessão ou Permissão de Serviços Públicos para Empresas privadas conforme Queiroz (2009, p. 213).....	36
GRÁFICO 1 – Gráfico da faixa etária dos pesquisados.....	45
GRÁFICO 2 – Gráfico do gênero dos pesquisados.....	46
GRÁFICO 3 – Gráfico da escolaridade dos entrevistados.....	47
GRÁFICO 4 – Gráfico do tempo de atuação na Prefeitura dos pesquisados.....	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Questões sobre estágio probatório.....	48
TABELA 2 – Questões sobre a estabilidade.....	49
TABELA 2 – Questões sobre avaliação de desempenho.....	51
TABELA 4 – Sugestões citadas para um melhor desempenho funcional.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	11
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
2.1.1	Regime Jurídico do Município de Soledade.....	19
2.1.2	Definição do Servidor Público.....	24
2.1.3	Gestão Pública.....	25
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	26
2.3.1	Avaliação de desempenho.....	27
2.3	MARKETING.....	33
2.3.1	Definição de serviços.....	33
2.3.2	Serviços públicos.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS.....	38
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	39
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA.....	39
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	41
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
3.6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
3.6.1	Apresentação do Município de Soledade.....	42
3.7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
3.7.1	Bloco 01.....	45
3.7.2	Bloco 02.....	48
3.7.3	Bloco 03.....	50
3.7.4	Bloco 04.....	52

3.7.5	Sugestões citadas pelos servidores para um melhor desempenho funcional.....	52
3.8	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXO A.....	60
	ANEXO B.....	63

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de uma crise de confiança no cotidiano brasileiro, fato esse que se deve a uma incerteza sobre os rumos que o nosso país irá tomar no curto prazo, as pessoas, utilizando seus recursos em casos de real necessidade e, com certeza, onde estão empregando os mesmos, resulta em uma situação igual também nos empregos. Essa gera uma grande procura por estabilidade, alheios aos rendimentos do mercado, com a garantia da sustentação de seus lares. A alta competitividade existente contribui para essa transformação na preferência, embora essa alteração leve a uma perda na remuneração, o fato positivo é a falta de pressão por resultados e a inexistência do alcance de metas.

Ao longo da história, os setores estáveis, ou seja, os setores públicos mais precisamente falando, caracterizaram-se por procedimentos burocráticos e com atendimentos pouco eficazes. Mesmo com as evoluções ocorridas, esse costume e comportamento por parte dos servidores não foi alterado, não existindo no dia a dia um acompanhamento ao cumprimento da função desses servidores, em contraponto aos objetivos de funções sem estabilidade, que primam pelos resultados e satisfação de seus respectivos clientes com avaliação ou acompanhamento constante.

Com os avanços tecnológicos e obrigações de transparência fiscal, o acesso às informações tornou-se mais possível e simplificado, com a criação de áreas on-line nos endereços Web Site das organizações, facilitando muito a busca por informações e o fornecimento de dados em tempo real.

Com relação às influências que algumas variáveis de macroambiente podem exercer nesses setores, destacam-se as seguintes: Variável Econômico-financeira; Variável Tecnológica; Variável Política/Legal. Com a retenção de recursos e repasses entre os Governos, os setores públicos atravessam um momento de dificuldade para com os investimentos e as despesas básicas para manutenção de suas áreas abrangidas, muito possivelmente resultantes de uma ameaça de crise no País.

A criação de portais de transparência que disponibilizam acompanhamento de dados está impactando diretamente nesses setores, pela questão da possibilidade de divulgação de dados e informações, que muito contribuem para a população, inclusive para solucionar problemas e até mesmo descobrir equívocos e erros, sendo uma excelente ferramenta para os órgãos fiscalizadores.

Ultimamente, bastante citada, a ameaça de crise está influenciando na preferência da população, pois está deflagrada uma grande pressão ao Governo em virtude de sucessivos

erros com desvios de recursos, fraudes e corrupções, ocasionadas muito possivelmente pelo desleixo com as funções públicas e pela ausência de preocupação com o desempenho e resultados.

Variáveis de microambiente, em que predomina o interesse de clientes internos, sendo essa uma das mais significativas, e o atendimento ao público sendo considerado o principal “mercado consumidor”, que se faz valer através da eficácia e agilidade para o resultado da busca realizada pelo contribuinte.

A busca pela evolução e o bem-estar do local onde a população usufrui também se caracteriza fortemente. Essa gera uma satisfação às necessidades primordiais, muitas vezes afetadas pela ineficácia dos atendimentos e desempenho em funções essenciais ao funcionamento dos serviços principais.

A falta de incentivos e benefícios em alguns setores ocasiona a problemática citada acima, pois os atuantes não despertam a ambição pelo crescimento na carreira, em virtude de que o desempenho não é medido e condicionado para elevação de cargos e remunerações.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O Poder Público do MUNICÍPIO DE SOLEDADE, emancipado no ano de 1875, com uma alta parcela comercial no ramo de pedras preciosas e joias, possui hoje 10 Secretarias e 03 Departamentos.

Com base em opiniões informais, identifica-se uma forte relação do atendimento ruim e burocrático com a função pública. Com essa atitude, ocasiona situações de desconforto e irritação às pessoas que vão aos setores em busca de informações e/ou solução de devidos problemas e resultam em uma resposta igual ou negativa ao que já se tinha antes da consulta.

Possuindo um número considerável de contratados sem estabilidade e funcionários de carreira com estabilidade, a organização dispõe de setores mesclados com servidores de carreira e contratados, bem como, existem setores compostos por somente um tipo deles, como exemplo, o Departamento de Informática e o Setor de Contabilidade, formados, respectivamente, por funcionários contratados e de carreira, salientando que os referidos possuem seus atendimentos voltados aos clientes internos.

De posse dessas alternâncias, pode vir a se tornar um problema, pois a ocorrência do mau funcionamento desses entes compromete de forma negativa o andamento em geral da organização do Município, seja pela atualização dos meios de informações dos atos ocorridos, ou pela correta execução e exigência de elementos fiscais aos clientes internos em geral,

salientando que a avaliação de desempenho é feita somente no estágio probatório dos funcionários efetivos. Após esse período, não existe uma medida que acompanha o rendimento dos funcionários estáveis, bem como os contratados.

Uma expressão notada e utilizada seguidamente que envolve a real situação da ineficácia dos serviços não possui uma comprovação certa de que o problema ocorrido é em razão do funcionário público estável. Muitos desses contribuem muito para os setores nos quais estão inseridos, sendo motivo deste estudo para a identificação da verdadeira associação com a estabilidade ou somente um falso testemunho.

Como a estabilidade em um cargo público interfere no desempenho do funcionário?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar como a estabilidade em uma função pública interfere no desempenho do funcionário.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar as características da estabilidade em cargo público.

Identificar os fatores que geram acomodação/motivação dos funcionários públicos.

Verificar o grau de interferência da estabilidade em cargo público no desempenho do funcionário

Identificar método para avaliação de desempenho de todos os funcionários existentes.

Identificar possíveis sugestões de melhorias necessárias para um desempenho mais eficaz do servidor público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os serviços públicos são a face mais concreta do Estado e do desempenho Governamental, de forma que sua avaliação é capaz de impactar de forma indireta a confiança nos políticos e no Executivo (LISTHAUG, 1998).

Segundo Brudeki e Bernardi, 2013, p. 24, Administração Pública é conceituada e estruturada da seguinte forma:

é o conjunto de órgãos que formam o Estado em seus diversos níveis e poderes.

No Brasil toda a estrutura estatal constitui a Administração Pública. Essa estrutura abrange:

- os âmbitos federal, estadual (distrital) e municipal;
- Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

A Administração Pública é a forma pela qual o Estado se organiza para prestar serviços à comunidade. Tais serviços podem ser classificados como: públicos; de utilidade pública; públicos de caráter essencial; e próprios do Estado.

Estrutura organizacional da Administração Pública

Conforme o senso comum, a Administração Pública seria somente o Poder Executivo, ou seja, o governo propriamente dito, com seus órgãos da administração direta e indireta, que gere, administra e executa o bem público, ao aplicar a lei. No entanto, na composição clássica da divisão dos poderes proposta por Montesquieu (2008), “o poder embora dividido em três – Executivo, Legislativo e Judiciário-, é um só, ou seja, é UNO”.

Todo o aparato estatal, como dito anteriormente, compõe o Poder do Estado e, assim, a Administração Pública. Desse modo, os Poderes Legislativo e Judiciário também compõem a Administração Pública, cada um com suas atribuições preponderantes, que são:

- elaborar as leis, criar o novo direito positivo e fiscalizar o Executivo – atribuições do Poder Legislativo;
- distribuir a justiça, julgar, dirimir conflitos e aplicar a lei de forma contenciosa – competências do Poder Judiciário;

O art. 37 da Constituição Federal estabelece que a Administração Pública, direta e indireta, em qualquer um dos entes federados e dos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), deve obedecer “aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1998a). Portanto, como podemos observar, é a própria Constituição que classifica a Administração Pública em DIRETA e INDIRETA.

Boa parte da doutrina, entretanto, considera mais adequado classificar a Administração Pública em CENTRALIZADA e DESCENTRALIZADA.

Mesmo assim, caso consulte o Decreto-Lei nº 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, irá constatar que em seu art. 4º, ratifica e define a classificação constitucional de Administração Pública em direta e indireta (Brasil, 1967).

A Administração Direta consiste nos serviços integrados à estrutura administrativa:

- no caso federal, os da Presidência da República e dos Ministérios;
- nos Estados e no Distrito Federal, os da estrutura de Governo e das secretarias estaduais;
- nos Municípios, os da estrutura do Gabinete do prefeito e das secretarias ou departamentos municipais.

A Administração Indireta, por sua vez, caracteriza-se pelas Concessões. Exemplos disso estão nas formas de prestação de serviços públicos por meio do Sistema de Concessões, ou em suas variantes, como a permissão, que é muito usada nos setores de transporte público, energia, águas, esgoto e outros.

Quando se estuda os serviços públicos que são executados pelo Poder Público Municipal, há uma referência à Administração Pública que se encontra contida no Poder Executivo. É nesse contexto que Medauar (1999) a vê, a partir das Óticas Funcional e Organizacional.

Administração Pública Funcional e Organizacional

A Administração Pública, na visão Funcional, de acordo com Medauar (1999, p.44), significa ou pode ser compreendida como um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população.

Como exemplos dessas Atividades Funcionais, a autora aponta, entre outras:

- o ensino público;
- a pavimentação de vias;
- a coleta de lixo.

Já, sob a Ótica Organizacional, a mesma autora (Medauar, 1999, p.45.) explica que [a] Administração Pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem

serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo.

Nessa visão organizacional, podemos observar a atuação:

- do aparelho estatal;
- dos ministérios;
- das secretarias;
- dos departamentos que realizam as atividades de acordo com suas áreas de competência. Essa é, em suma, a classificação que se refere à Administração Pública proposta por Medauar (1999).

Os princípios constitucionais da Administração Pública (art. 37, CF) são:

- legalidade;
- impessoalidade;
- moralidade;
- publicidade;
- eficiência.

Os autores Brudeki e Bernardi (2013, p. 25 e 26) contextualizam individualmente:

Princípio da Legalidade

No ambiente da Administração Pública, você pode observar que a lei é que determina o que deve ser feito e como devemos agir. Isso está taxativamente expresso no art. 5º, II, da CF: “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (Brasil, 1988). Esse procedimento caracteriza o Princípio da Legalidade, pois, na Administração Pública, tudo o que fizermos deve estar previsto em lei – diferentemente do que ocorre na vida privada, campo em que tudo é lícito desde que não seja proibido por lei.

Princípio da Impessoalidade

A atuação da Administração Pública deve ser impessoal, genérica, atingindo indistintamente a todos os que se encontram na mesma situação jurídica. O Poder Público não pode agir simplesmente de forma específica, voltado apenas para atender determinados interesses de particulares ou grupos. Impessoalidade (art. 37, § 1º CF) também deve ocorrer na divulgação das atividades da Administração Pública, o que significa que o agente político não deve autopromover-se e que toda a publicidade deve ser educativa, de orientação social ou de caráter meramente informativo.

Princípio da Moralidade

Para que o ato administrativo seja válido, deve ser moral. A Moralidade é um princípio muito importante, embora muitas vezes difícil de ser avaliado por sofrer alterações com o tempo. Contudo, de qualquer modo, a ação administrativa tem de apresentar um componente ético que permaneça no tempo. Em outras palavras, o fato de algo ser legal – isto é, previsto em lei – não basta. O ato administrativo deve objetivar o bem comum, que é o principal fim da Administração Pública.

Princípio da Publicidade

Todo ato administrativo deve ser do conhecimento geral. Esse é o Princípio da Publicidade dos atos administrativos, que, nos regimes democráticos, possibilita ao cidadão fiscalizar a atuação dos agentes públicos. A publicidade é um instrumento de que a sociedade dispõe para combater a corrupção. No entanto, ela deve estar em consonância com o princípio da impessoalidade, previsto constitucionalmente (art. 37, § 1º, CF), por meio da proibição do uso de nomes, símbolos ou imagens, quando esses elementos caracterizarem, de alguma forma, a promoção pessoal de autoridades ou agentes públicos.

Princípio da Eficiência

Introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (art. 37, CF), o Princípio da Eficiência na Administração Pública tem por objetivo assegurar à comunidade, com os mesmos recursos, mais serviços, de melhor qualidade e no menor tempo. O legislador, com isso, pretende reduzir custos e aplicar melhor os recursos públicos. Esse princípio abrange os aspectos econômicos da Administração Pública e tem sua origem em conceitos da iniciativa privada, incluídos nas reformas propostas pelo movimento conhecido como Nova Administração Pública.

A doutrina, além dos princípios explícitos, conforme expõe Walber de Moura Agra (2006, p. 279, grifo nosso), enumera outros, implícitos, como os da “Razoabilidade e da Irrenunciabilidade do Interesse Público, que devem ser observados para reforçar o conteúdo daqueles que estão inseridos nas normas constitucionais”. Ainda que não expressos de maneira direta, esses princípios devem ser seguidos igualmente.

Há, portanto, outros princípios construídos pela doutrina e incluídos em leis, denominados *princípios gerais*. Entre eles, encontram-se os princípios da supremacia do interesse público, da isonomia, da razoabilidade, da motivação, da boa-fé, da tutela, da continuidade, da proporcionalidade e da finalidade.

Todos esses princípios aqui elencados que formam a base teórica da Administração Pública representam séculos de evolução do direito. Eles consistem em um referencial a ser observado pelo gestor no momento da tomada de uma decisão, para que a administração possa atingir seus objetivos públicos. E, como tudo na natureza está evoluindo, com o tempo, novos princípios poderão ser incorporados a estes.

Conforme Idalberto Chiavenato (2012, p. 107 e 108), a Administração Pública se divide em três formas, as quais são constituídas por ele da seguinte forma:

Administração Pública Patrimonialista = no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrecência inaceitável.

Administração Pública Burocrática = constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Parte-se de uma desconfiança prévia dos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas, por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras, e no atendimento a demandas.

Administração Pública Gerencial = constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática. Isso não significa a revogação de todos os princípios da anterior, pois a mesma está apoiada na Burocrática, conservando alguns dos princípios fundamentais, tendo como principal diferença a forma de controle, que deixa de buscar nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua sendo um princípio fundamental. A administração pública gerencial volta sua estratégia para três pontos, que são: 1) a definição precisa dos objetivos que o Administrador público deverá atingir em sua unidade; 2) a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para atingir os objetivos contratados; 3) o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. A administração pública gerencial vê o cidadão como o contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

A Administração Pública em si envolve atividades programadas e envoltas de burocracia, sendo essa “caracterizada por tarefas operacionais extremamente rotineiras, realizadas por meio de especialização, regras e regulamentos, com autoridade centralizada, pequena amplitude de controle de processo decisório que acompanha a cadeia de comando” (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p. 477).

Segundo Max Weber (1940), burocracia é um modelo ideal cujas características nunca se encontram em forma pura na prática. Para ele, a burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, considerando que, em uma perspectiva puramente técnica, a burocracia é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e

é, nesse sentido, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos.

2.1.1 Regime Jurídico do Município de Soledade

O Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município de Soledade (2011) define servidor público e cargo público conforme versa os Art. 2.º e 3.º, conceituados, respectivamente, da seguinte forma: “servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público”, “Cargo público é o criado em lei, em número certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a servidor público”. Os cargos públicos serão de provimento efetivo ou em comissão. Ainda, também, o mesmo define o prazo e os critérios para a obtenção da estabilidade, explanada conforme o texto do Art. 24.º: Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação e, após, pela emissão dos respectivos boletins iniciais, serão estes encaminhados para tabulação e aferição junto à Secretaria da Administração, que expedirá a Portaria, conforme dispuser esta Lei ou Decreto regulamentador, com vista à aquisição da estabilidade, observados essencialmente os seguintes quesitos:

- I – assiduidade;
- II – pontualidade;
- III – disciplina;
- IV – eficiência;
- V – responsabilidade;
- VI – relacionamento.

Como forma de benefício oferecido pelo plano de carreira, é ofertado o Prêmio Assiduidade, disposto no Art. 98º, descrito conforme o que segue: Por quinquênio de ininterrupto e efetivo desempenho de serviço prestado ao Município, considerando um período aquisitivo de 1.825 (um mil, oitocentos e vinte e cinco) dias, será concedido ao servidor efetivo um prêmio por assiduidade, equivalente a um mês de sua remuneração, com contribuição pecuniária.

§ 1º - Considera-se, como efetivo desempenho, os dias em que houver o real comparecimento do servidor ao seu local de trabalho, com a respectiva comprovação de assinatura do ponto.

§ 2º - A contagem do período aquisitivo inicia-se com a entrada em exercício do servidor municipal.

§ 3º - Será considerado, também, como efetivo desempenho:

I – as licenças decorrentes de acidentes de trabalho;

II – as licenças gestantes;

III – licenças-prêmio nos períodos aquisitivos já vencidos, com base na legislação anterior.

§ 4º - Será acrescido, como forma compensatória, um adicional em 03 (três) vezes para cada dia de afastamento, ocorrido no período aquisitivo, em virtude de toda e qualquer licença ocorrida, especialmente saúde, inclusive no período compensatório.

§ 5º - Suspende a concessão do Prêmio por Assiduidade, devendo iniciar novo período aquisitivo:

I – todas as demais licenças previstas nesta Lei;

II – faltas não justificadas, até o máximo de 05 (cinco), sendo uma por ano;

III – qualquer das penalidades previstas nesta Lei;

IV – as chegadas atrasadas no serviço;

V – as Licenças para tratamento de saúde e Licença Família por períodos superiores a 100 (cem) dias.

Como norma para aplicação de penalidades aos servidores, o Município possui no capítulo V de seu Regime Jurídico, nos casos em que há inobservância das suas atividades e competências. O mesmo segue dos Art. 141 a 158, os quais seguem citados abaixo:

Art. 141. São penalidades disciplinares:

I – advertência;

II – suspensão;

III – demissão;

IV – cassação de aposentadoria e disponibilidade;

V – destituição de cargo ou função de confiança.

Art. 142. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provirem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes.

Art. 143. Não poderá ser aplicada mais de uma pena disciplinar pela mesma infração.

Parágrafo único. No caso de infrações simultâneas, a maior absorve as demais, funcionando estas como agravantes na gradação da penalidade.

Art. 144. Observado o disposto nos artigos precedentes, a pena de advertência ou suspensão será aplicada, a critério da autoridade competente, por escrito, na inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamento ou norma interna nos casos de violação de proibição que não tipifique infração sujeita a penalidade de demissão.

Art. 145. A pena de suspensão não poderá ultrapassar a sessenta dias.

Parágrafo único. Quando houver conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de cinquenta por cento por dia de remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço.

Art. 146. Será aplicada ao servidor a pena de demissão nos casos de:

- I – crime contra a administração pública;
- II – abandono de cargo;
- III – indisciplina ou insubordinação graves ou reiteradas;
- IV – inassiduidade ou impontualidade habituais;
- V – improbidade administrativa;
- VI – incontinência pública e conduta escandalosa;
- VII – ofensa física contra qualquer pessoa, cometida em serviço, salvo em legítima defesa;
- VIII – aplicação irregular de dinheiro público;
- IX – revelação de segredo apropriado em razão do cargo;
- X – lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio municipal;
- XI – corrupção;
- XII – acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções;
- XIII – transgressão grave ou reiterada de dispositivo contido nesta Lei, especialmente no art. 141.

Art. 147. A acumulação de que trata o inciso XII do artigo anterior acarreta a demissão de um dos cargos, empregos ou funções, dando-se ao servidor o prazo de cinco dias para opção.

§ 1º - Se comprovado que a acumulação se deu por má-fé, o servidor será demitido de ambos os cargos e obrigado a devolver o que houver recebido dos cofres públicos.

§ 2º - Na hipótese do parágrafo anterior, sendo um dos cargos, empregos ou funções exercidos na União, nos Estados, no Distrito Federal ou em outro Município, a demissão será comunicada ao outro órgão ou entidade onde ocorre acumulação.

Art. 148. A demissão de ato comprovadamente lesivo ao patrimônio público implica indisponibilidade de bens e ressarcimento ao erário, sem prejuízo de ação penal cabível.

Art. 149. Configura abandono de cargo a ausência intencional ao serviço por mais de trinta dias consecutivos.

Art. 150. A demissão por inassiduidade ou impontualidade somente será aplicada quando caracterizada a habitualidade de modo a representar violação dos deveres e obrigações do servidor, após anteriores punições por advertência ou suspensão.

Art. 151. O ato de imposição de penalidade mencionará sempre o fundamento legal.

Art. 152. Será cassada a aposentadoria e a disponibilidade se ficar provado que o inativo:

- I – praticou, na atividade, falta punível com a pena de demissão;
- II – aceitou ilegalmente cargo ou função pública;
- III – praticou usura em qualquer das suas formas.

Art. 153. A pena de destituição de função de confiança será aplicada:

- I – quando se verificar falta de exaço no seu desempenho;
- II – quando for verificado que, por negligência ou benevolência, o servidor contribuiu para que não se apurasse, no devido tempo, irregularidade no serviço.

Parágrafo único. A aplicação da penalidade deste artigo não implicará perda do cargo efetivo.

Art. 154. O ato de aplicação de penalidade é de competência do Prefeito Municipal.

Parágrafo único. Poderá ser delegada competência aos Secretários Municipais para aplicação da pena de suspensão ou advertência.

Art. 155. A demissão por corrupção, lesão aos cofres públicos, aplicação irregular de dinheiro público, suborno, roubo, ou crime contra a administração municipal, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo ou função pública do Município, pelo prazo de cinco anos.

Art. 156. A pena de destituição de função de confiança implica a impossibilidade de ser investido em funções dessa natureza durante o período de dois anos a contar do ato de punição.

Art. 157. As penalidades aplicadas ao servidor serão registradas em sua ficha funcional.

Art. 158. A ação disciplinar prescreverá:

I – em cinco anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria e disponibilidade, ou destituição de função de confiança;

II – em dois anos, quanto à suspensão; e

III – em cento e oitenta dias, quanto à advertência.

§ 1º. A falta também prevista na lei penal como crime prescreverá juntamente como este.

§ 2º. O prazo de prescrição começa a correr da data em que a autoridade tomar conhecimento da existência da falta.

§ 3º. A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição.

§ 4º. Na hipótese do parágrafo anterior, todo o prazo começa a correr novamente, no dia da interrupção.

2.1.2 Definição de Servidor Público

Inicialmente, cumpre registrar que a expressão *funcionário público* não é empregada desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, eis que o constituinte federal preferiu usar as designações servidor público e agente público para o efeito de se referir aos trabalhadores vinculados ao Poder Público. Nesse contexto, há o agente público, que se configura uma designação mais abrangente, alcançando os agentes políticos, os servidores públicos e os particulares em atuação colaboradora. E, de outra parte, existe o servidor público, uma categoria ou espécie de agente público, que são aqueles cuja atuação é permanente, profissional e estão a serviço da Administração Pública.

Servidor público é o termo utilizado, *lato sensu*, para designar as pessoas físicas que prestam serviços diretamente aos órgãos e às entidades vinculadas à Administração Pública, possuindo vínculo estatutário ou empregatício e percebendo remuneração paga pelos cofres públicos. Dentro desse conceito, estão compreendidos:

- a) Os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos efetivos, criados por lei e providos mediante concurso público, ou em comissão, igualmente instituído por lei, e que são regidos por um Estatuto, definidor de direitos e obrigações;
- b) Os empregados públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, e;
- c) Os servidores temporários, que exercem função pública, mas são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, prescindindo de concurso público.

Importante destacar, ainda, a definição para agente público, estabelecida na Lei Federal nº 8.429/92 (Lei de improbidade administrativa), que, em seu artigo 2º, define que, para os efeitos da referida Lei, considera-se agente público todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos e nas entidades da Administração Direta, Indireta ou Fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual.

2.1.3 Gestão Pública

O conceito de gestão está relacionado com o ato de gerir. Para Paladini (2009), a gestão é arte (habilidade, aptidão e competência) de tomar decisões. É, portanto, a condução dos meios em direção a um resultado; a administração no dia a dia; a atividade prática que caracteriza o compromisso com os resultados.

A gestão pública contemporânea está alicerçada, sobretudo, no planejamento estratégico, na inovação e na inteligência organizacional, em busca da excelência na prestação de serviços com foco no cidadão, com transparência e responsabilidade.

Os elementos básicos que sustentam o argumento de que a gestão pública difere de maneira fundamental da privada em todos os aspectos relevantes são:

- Interesse público difere do privado.
- As autoridades públicas, por exercerem o poder soberano do Estado, devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material de particular.
- A Constituição exige o tratamento igualitário das pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade.

A ideia de gestão envolve três conceitos básicos: (1) a administração, ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente externo; (2) a gestão como aplicação da ciência da administração; e (3) o planejamento, que é um dos instrumentos para gerir as organizações. Além disso, para gerir uma organização pública ou privada, é possível lançar mão de modelos de gestão diferentes ou mesclados (Rezende, 2012, p. 15). Para Bugarim et al. (2011), as principais funções da gestão são: - fixar objetivos futuros e estabelecer metas a serem atingidas (planejar); - reconhecer, analisar e solucionar problemas; - organizar e alocar recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, etc.); - respeitar leis e normas internas; - comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar); - negociar; - relacionar-se, de forma adequada, com fornecedores, clientes, entidades públicas, privadas e de terceiro setor, entre outros agentes econômicos e sociais; - analisar informações e tomar decisões; - mensurar e avaliar (controlar), orientando-se por resultados.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

É uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações, pois nos tempos atuais ocorre uma interdependência, pois as pessoas passam boa parte do seu tempo dentro das organizações, sendo que as mesmas necessitam da existência das pessoas para cumprirem seus processos e objetivos. Diferentemente do conceito trazido por Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas parte do princípio humano nas organizações, exercendo trabalhos mentais, tratamento individualizados e personalizados conforme as necessidades.

Conforme Chiavenato (2014, p. 10), ela se baseia em alguns aspectos fundamentais, constituindo em “Pessoas como seres humanos, Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, Pessoas como parceiras da organização, Pessoas como talentos fornecedores de competências, Pessoas como capital humano”. O mesmo autor ainda cita que “As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários” (2014, p. 10).

Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas envolvidas no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Idalberto Chiavenato (2014, p. 13 e 14), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

- Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

- Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

- Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.

- Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

- Processos de manter pessoas: utilizadas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

- Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.2.1 Avaliação de desempenho

O desempenho no cargo é extremamente contingencial, varia de pessoa para pessoa. Depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente: O valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar, se caracterizando uma relação de custo/benefício; o esforço individual depende das habilidades e competências da pessoa e sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função do conjunto de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

A preocupação da sociedade em acompanhar o desempenho humano é conhecido de longa data – Chiavenato (2009, p. 246) defende que essa preocupação existe desde a Idade Média. Shigunov Neto (2000, p. 67 e 68) sugere também que as avaliações do desempenho humano existem desde sempre, sendo parte do processo de evolução da humanidade ao longo de milênios de história e expressa seu entendimento de que “o pensamento administrativo entra em uma nova fase de sua existência, onde conceitos de qualidade, valorização do ser humano, readministração, liderança e estratégias de remuneração começam a ganhar importância no meio empresarial e organizacional”. O mesmo autor ainda versa sobre explicação da avaliação de desempenho:

é uma técnica de diagnóstico e análise de desempenho individual e grupal que busca avaliar, mensurar, desenvolver e priorizar conhecimentos já adquiridos e também

aqueles que ainda deverão ser desenvolvidos, focando sempre em obter mais produtividade e melhor desempenho organizacional. Contudo, além de ser uma “técnica”, a avaliação de desempenho é uma ferramenta robusta e complexa, que envolve diversas facetas e perspectivas de análise, na qual o avaliador, por meio de um programa estruturado, pode transformar as metas e os objetivos da organização em um mapa que seja seguido facilmente para a obtenção do sucesso (Shigunov Neto, 2000, p. 95).

Lucena (1992, p. 18) esclarece que a grande importância de se gerir o desempenho dentro das organizações é poder realmente entender se os objetivos traçados de modo estratégico estão sendo alcançados, e isso necessariamente levanta outros pontos de atenção, como entender se o desempenho das equipes foi satisfatório e verificar quais funcionários têm melhor desempenho, quais se esforçam mais, quais habilidades foram desenvolvidas ao longo do período, quais habilidades ainda precisam ser desenvolvidas, quais funcionários contribuem mais para a organização, etc. Sabe-se que compreender o desempenho humano permite aos administradores entender quem são os seus recursos humanos mais importantes dentro do quadro funcional, quais estão realmente comprometidos com a organização, com o trabalho que estão desenvolvendo, com os resultados colhidos, com os outros recursos humanos que ali atuam, entre outros aspectos.

“Apenas equipes bem-sucedidas se empenham em atingir resultados positivos. Os autores citam exemplos de avaliações de desempenho satisfatórias, mostrando como a eficácia pode ser avaliada, como se melhora a motivação e como se aplicam eventuais recompensas” (Bader, Bloom e Chang, 2000, p. 17). Lucena (1992, p. 15) entende que as avaliações de desempenho têm base nas percepções e no reconhecimento do desempenho humano, sendo estes os fatores propulsores do sucesso da organização e adiciona ser preciso que a própria organização compreenda por que o desempenho é importante para ela, a fim de poder direcionar seus recursos para o desenvolvimento. O mesmo autor ainda cita que as organizações monitoram o desempenho individual, pois é ele que determina o seu sucesso (1992, p. 13).

A organização pode se valer das avaliações de desempenho humano a fim de não apenas compreender o cenário atual, como também recrutar novos recursos que dominem o conhecimento que a organização ainda não detém, recrutar novos recursos para substituir os que porventura não estejam apresentando o desempenho esperado, fortalecer alguma equipe que vá realizar ou já esteja realizando algum projeto muito importante para o futuro da organização, etc. (Bohlander e Snell, 2010, p. 298).

Sabe-se que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas e valiosas para as organizações, visto que lhes permite monitorar e garantir que os objetivos da

organização sejam cumpridos. Bader, Bloom e Chang (2000, p. 17) corroboram tal afirmação, ressaltando que a tarefa dos indivíduos e das equipes é contribuir para o sucesso da organização, fazendo com que os resultados, as metas, os objetivos e as estratégias desenhadas, planejadas e esperadas sejam atingidas, cumpridas e até excedidas, nas áreas de vendas, produção, qualidade, satisfação, atendimento, entre outras.

Conforme Chiavenato (2009, p. 124), o problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação de desempenho, chamados de métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Os principais métodos são:

- 1) Método das escalas gráficas = avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Possui três alternativas para aplicação, *Escalas Gráficas Contínuas* (apenas dois pontos extremos, em que a avaliação pode se encontrar em qualquer ponto da linha que une os dois), *Escalas Gráficas Semicontínuas* (inclusão de pontos intermediários entre os extremos, para facilitar a avaliação), *Escalas Gráficas Descontínuas* (a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado), *Escalas Gráficas Descontínuas com Atribuição de Pontos* (os fatores são ponderados e ganham valores em pontos, de acordo com sua importância na avaliação. Feita a avaliação, contam-se os pontos obtidos pelas pessoas), *Escalas Gráficas Semicontínuas com Amplitude Graduada* (são definidos apenas os extremos, isto é, o grau máximo e o mínimo da amplitude da avaliação, ficando os intermediários sem definição exata);
- 2) Método da escolha forçada = avalia o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente pelo menos uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do emprego avaliado. Para aplicação da mesma, são utilizadas duas formas para composição das frases (duas frases positivas e duas frases negativas, ou somente quatro frases de significados positivos) e dois indicadores que constituem o sistema (índice de aplicabilidade e índice de discriminação);
- 3) Método da pesquisa de campo = é um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. Possui como seguinte roteiro a *Avaliação Inicial*

(avaliado através de três alternativas), *Avaliação Suplementar* (após a realização da avaliação inicial, é uma avaliação mais aprofundada por meio de perguntas do avaliador ao avaliado), *Planejamento* (analisado o desempenho, é elaborado um plano de ação para cada funcionário, visando manter ou melhorar os pontos positivos e negativos), *Acompanhamento (fair play)*, trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada pessoa). Esse método exige duas etapas preliminares, *Análise da Estrutura de Cargos* – o especialista faz uma análise da estrutura funcional de cargos dentro da área do gerente, verificando o conteúdo dos cargos, suas relações funcionais, as linhas adequadas de acesso, promoções, transferências - e *Análise das Aptidões e Qualificações Profissionais Necessárias* – verifica-se o perfil de aptidões pessoais e qualificações profissionais necessárias aos ocupantes.

- 4) Método dos incidentes críticos = o método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. O formulário de avaliação é padronizado para todas as áreas envolvidas, sendo sua aplicação em três fases distintas, *Observação do Comportamento dos Subordinados* – superior imediato acompanha e observa os subordinados no desempenho de suas tarefas -, *Registro dos Fatos Significativos* – registro dos fatos relevantes do comportamento do subordinado -, *Pesquisa de Atitude e de Comportamento* – superior imediato observa e anota juntamente com o empregado avaliado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito;
- 5) Métodos mistos = um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é sua mecânica de funcionamento, que pressupõe as seguintes etapas:
 - a) Definição dos objetivos do desempenho humano = depende da política da organização em geral e da política de recursos humanos em particular.
 - b) Montagem da sistemática de avaliação de desempenho = em geral, cada organização desenvolve vários sistemas de avaliação do desempenho para as diversas famílias ou conjuntos de cargos. Cada sistema apresenta características diferentes dentro da mesma organização, adaptando-se aos objetivos previamente definido.
 - c) Implantação da avaliação do desempenho = esta etapa compreende o treinamento dos futuros avaliadores – os vários níveis de gerência – que deverão avaliar seus subordinados dentro dos sistemas desenvolvidos.
 - d) Manutenção do sistema e controle dos resultados = esta etapa compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelos sistemas de avaliação do desempenho em vigor. Esses resultados poderão indicar a necessidade

de um ajustamento nos critérios e nas políticas, de reformulação, de retreinamento dos avaliadores etc.

Para compreendermos a importância da avaliação de desempenho, precisamos antes entender a importância dos recursos humanos. Cada vez mais, vem se tornando consenso entre os estudiosos e gestores a visão de que os recursos humanos são de extremo valor nas organizações. Chiavenato (2004, p. 34) identifica que “As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento [principal] do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões, Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e massa encefálica produtiva”. Por esse motivo, o autor propõe que o termo a ser empregado para essa área seja *gestão de pessoas* (GP) e não *recursos humanos* (RH), mas, independente do termo utilizado, a ideia que defende é a de que a gestão dos recursos humanos é muito importante para as organizações e para os indivíduos que nela atuam.

De acordo com Drucker (1998, p. XII), a administração moderna é simultaneamente uma formação profissional e uma formação liberal, sendo o meio fundamental de conduzir ao “aperfeiçoamento pessoal, realização pessoal e autoenriquecimento”.

O aperfeiçoamento ocorre quando se aproveitam as oportunidades de melhora e quando se realizam esforços de mudança visando acomodar novas necessidades, reduzindo os erros e estabelecendo um novo patamar do que seja considerado aceitável Bohlander e Snell (2010, p. 12) explicam que “A mudança é contínua – faz parte do trabalho -, e não temporária. No entanto, as pessoas costumam resistir à mudança, porque mudanças exigem que os indivíduos modifiquem ou abandonem processos de trabalho que os levaram ao sucesso, ou, ao menos, lhes são familiares”.

Becker, Huselid e Ulrich (2000, p. 22) propõem que a vantagem competitiva das empresas provém de seus recursos humanos, das capacidades internas de cada organização em gerenciá-los, de seus conhecimentos e de todo o capital intelectual gerado. Os autores ainda explicam que a área de gestão de pessoas, localizada dentro do setor de RH, dispõe de condições privilegiadas para alavancar outros ganhos intangíveis para a organização, afirmando que o perfil e o tipo de gestão realizado por essa área são bastante específicos e diferem muito, por exemplo, dos observados na gestão de finanças.

Os gestores de pessoas podem ser considerados “gestores de ativos intangíveis”, diferentemente dos gestores de outras áreas, que trabalham com dados muito mais objetivos e

mensuráveis. Para Drucker (1998, p. XII), o trabalho específico do administrador é tornar produtivos os aspectos positivos das pessoas, ao mesmo tempo em que torna suas deficiências irrelevantes.

Chiavenato (2009, p. 37-38) explica que o capital intelectual e humano de uma organização está subdividido em:

- Capital interno = capital intelectual próprio da organização, que pode ser acessado em documentos, atas de reunião, manuais, cartilhas, computadores, backups, etc.
- Capital externo = capital intelectual que não pertence à organização, mas que poderia ser adquirido no mercado. Um exemplo seria um caso em que é necessário ampliar a área de produção da organização, mas esta não tem um setor de engenharia para resolver esse problema. Desse modo, a empresa poderia contratar os serviços técnicos de engenharia de terceiros.
- Capital humano = capital intelectual disponível nos funcionários, nas experiências passadas, no que eles sabem fazer, como fazer e como fazer da melhor forma – características que podem ser inatas do indivíduo ou adquiridas por meio de estudo, vivência ou observação.

Para o mesmo autor, na atualidade, a análise de valor das organizações não pode ocorrer levando-se em conta somente seus bens financeiros, mas especialmente seu capital intelectual, oriundo do ser humano. “Assim, para que as organizações obtenham sucesso, estas precisam inovar, e sabe-se que a criatividade não provém de máquinas nem de computadores, mas de pessoas que dispõem de talentos e competências” (Bader; Bloom; Chang, 2000, p. 7).

É interessante observar que, após passar por avaliação em qualquer tarefa, o indivíduo já se mostra condicionado a buscar as melhores saídas e opções que favoreçam um bom desempenho.

2.3 MARKETING

2.3.1 Definição de serviços

O setor de serviços abrange diversas áreas, sendo dentre elas: área governamental, com tribunais, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamento de polícia, corpos de bombeiro, correio e escolas; área de organizações não-governamentais (ONGs), com museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais; área empresarial em que estão incluídas companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos, empresas cinematográficas, empresas de manutenção e imobiliárias; área de produção, como operadores de computadores, contadores e assessores.

Serviço é “uma atividade ou conjunto de atividades através da qual pretendemos que um produto, ou conjunto de produtos, satisfaça as necessidades, desejos e/ou expectativas do cliente/consumidor” (RAZZOLINI FILHO, 2010, p. 30). Cobra (2003, p. 233) define serviços como sendo um conjunto de “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios”. Segundo esse autor, é o desempenho oferecido por uma empresa ao seu público-alvo, podendo estar relacionado ou não a um bem físico.

Kotler (1998, p. 412) afirma que serviço é um ato ou desempenho que uma parte oferece para outra com a característica da intangibilidade, não gerando propriedade e podendo ou não estar vinculada a um bem físico. Para esse autor, há algumas generalizações que podem ser consideradas em relação a serviços. São elas:

- serviços variam de acordo com a maneira como são prestados, ou seja, por pessoas – como no caso de assessoria jurídica – ou por equipamentos – no caso de caixas eletrônicos de bancos;
- alguns serviços exigem a participação do consumidor, como no caso de educação. Outros, como no caso de reparo de um automóvel, dispensam sua presença e participação;
- serviços podem ser pessoais – para indivíduos – ou administrativos – para organizações;
- as empresas prestadoras de serviços se diferem de acordo com seus objetivos (lucro) ou natureza (particular ou pública).

Muitas vezes, a reputação da empresa, pela excelência do serviço, permite que ela cubra preços elevados no mercado. Sem dúvida, a rentabilidade do negócio é incrementada à medida que os gestores souberem fazer uma gestão eficiente e eficaz da prestação de serviços de qualidade (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 4).

Lovelock e Wright (2006, p. 54) lembram que “nos encontros de serviços de alto contato, tendemos a lembrar melhor do papel desempenhado pelo pessoal de frente do que qualquer outro item da operação. Em muitos aspectos, essas pessoas são o serviço”. Os funcionários representam a empresa e, ao mesmo tempo, têm a incumbência de oferecer o produto ou serviço em nome dela, cumprindo metas estabelecidas. Para apoiar essa operação, a área de gestão de pessoas conta com desenhos de cargos e processos de recrutamento que relacionam as expectativas do cargo às habilidades necessárias para ocupá-lo e a análise dos candidatos à vaga.

Segundo Kotler (2000), os serviços apresentam características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas, os quais são:

- Intangibilidade = Não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, o resultado exato não pode ser analisado antes da compra;
- Inseparabilidade = Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo a pessoa encarregada de prestar o serviço e o cliente fazendo parte dele, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços;
- Variabilidade = Os serviços são altamente variáveis, pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos;
- Perecibilidade = Serviços não podem ser estocados, a perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável, porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.

Sasser (apud KOTLER, 2000, p.453), descreveu várias estratégias para estabelecer um melhor equilíbrio entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços. Em relação à demanda:

- Preços diferenciados transferirão alguma demanda de períodos de pico para períodos de baixa.
- Os períodos de baixa demanda podem ser aproveitados.
- Serviços complementares podem ser desenvolvidos durante o período de pico, a fim de oferecer alternativas a clientes que estejam em uma fila por muito tempo.
- Os sistemas de reserva funcionam como uma maneira de gerenciar o nível de demanda, companhias aéreas, hotéis e consultórios médicos utilizam muito esse sistema.

Em relação à oferta:

- Funcionários que trabalham meio período podem ser contratados para atender o pico da demanda, restaurantes contratam garçons para trabalhar meio período quando se faz necessário;
- Rotinas de eficiência para o horário de pico podem ser introduzidas. Os funcionários desempenham apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico.
- Uma maior participação do cliente pode ser estimulada. Por exemplo, os clientes preenchem sua ficha no consultório médico ou embalam suas compras no supermercado.
- Serviços compartilhados podem ser desenvolvidos. Os hospitais podem compartilhar as compras de equipamentos médicos;
- Instalações visando à expansão futura podem ser desenvolvidas. Um parque de diversões compra a área ao seu redor para uma posterior ocupação.

2.3.2 Serviços públicos

A Constituição de 1988 separa as atividades que são próprias da iniciativa privada daquelas que são obrigação do Estado – os Serviços Públicos. Ao fazer essa divisão, a Constituição atribui à Administração Pública o dever de desempenhar determinadas atividades que não devem ser confundidas com as atividades do Estado Empresarial – condição em que, em situações específicas, o Estado atua na esfera econômica.

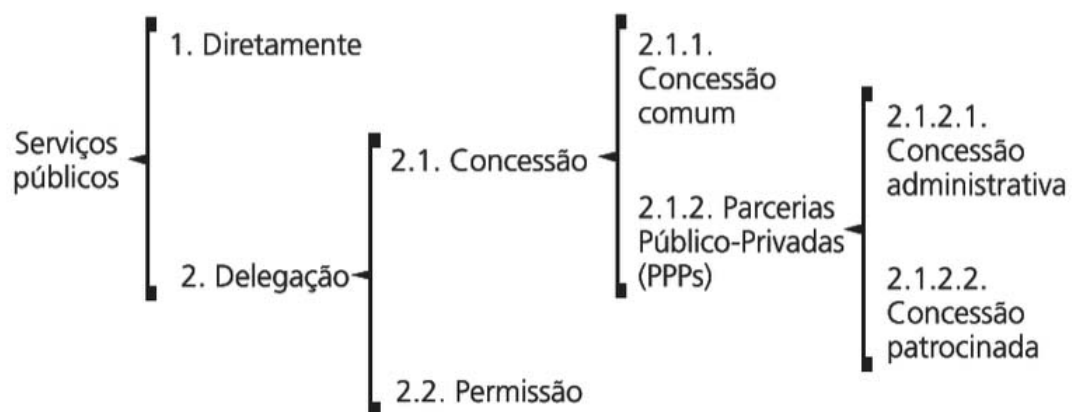
Há, na Carta Magna, uma referência única e especial sobre a competência dos municípios de “organizar e prestar, diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o transporte coletivo, que tem caráter essencial” (Brasil, 1988, art. 30, V), todos os Serviços que são preponderantemente de interesse local são de competência Municipal.

“Toda atividade cuja realização é assegurada, regulada e controlada pelos governantes, porque a realização dessa atividade é indispensável à realização e ao desenvolvimento da interdependência social e não pode se realizar a não ser com a intervenção da força governamental” (Oliveira, 2003, p. 22), por outro lado Hely Lopes Meirelles (1996), define serviço público como “todo aquele prestado pela Administração direta ou indireta através de normas e controles estatais, satisfazendo necessidades (essenciais ou secundárias) da coletividade”.

Já Celso Antônio Bandeira de Mello (1987, p. 18-19) afirma que, para se caracterizar o serviço público, faz-se necessário que haja dois elementos: um substrato material, que “consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos

administrados; o outro, traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção jurídica, consistente em um específico regime de Direito Público”.

Queiroz (2009, p. 204) explana a existência de expressões para se referir aos serviços públicos, sendo da seguinte forma: “serviços públicos de interesse geral, serviços públicos básicos, serviços públicos essenciais, serviços públicos universais, serviços de utilidade pública, serviço público adequado, entre outras”. Segundo o referido autor, (2009, p. 213), o Estado pode delegar, por meio de Concessão ou Permissão, tais serviços a empresas privadas (o que não os descaracteriza como públicos), conforme Figura com as formas de provimento abaixo:



Fonte: Queiroz, 2009, p. 213.

Figura 1 – Formas de Concessão ou Permissão de Serviços Públicos para Empresas privadas (Queiroz, 2009, p. 213).

Os serviços públicos são regidos por princípios basilares que são: generalidade, eficiência, continuidade e modicidade. Figueiredo (2006), por sua vez, sugere que os serviços públicos sejam norteados pelo seguinte rol de princípios: da generalidade, da uniformidade, democrático, da continuidade, da modicidade das tarifas, da atualidade, da cortesia e da segurança.

Princípio da generalidade = consiste na forma mais abrangente possível do serviço, sinônimo de universalidade;

Princípio da uniformidade = prestação de forma uniforme a todos os usuários que atendam aos requisitos técnicos e legais para sua utilização;

Princípio democrático = garantir a participação do beneficiário em todas as formas disponíveis de serviços públicos;

Princípio da continuidade = é a permanência do serviço, significando que o mesmo não deve sofrer interrupções ou atrasos que causem prejuízos aos usuários;

Princípio da modicidade das tarifas = as tarifas devem possuir um preço acessível aos usuários, permitindo que o cidadão possa, com sua renda média, usufruir o serviço público;

Princípio da atualidade = implica a atualização e a modernização da prestação do serviço público, tornando-o mais eficiente;

Princípio da cortesia = o serviço público deve ser cedido de forma cortês ao usuário;

Princípio da segurança = devem ser oferecidos sem risco de danos aos usuários;

Princípio da eficiência = ele deve ser realizado com qualidade e baixo custo, pautado por inovações tecnológicas e de gestão.

Também, Érico Hack (2010), classifica os serviços públicos quanto à sua execução em duas categorias: serviços exclusivos, serviços não-exclusivos. Os exclusivos são aqueles que só podem ser prestados pelo Estado, sendo de sua competência exclusiva, podendo ser prestados diretamente ou não, e até ser delegados a terceiros, tais como as telecomunicações e os correios. Os não-exclusivos são aqueles “que não são privativos do Estado, podendo ser prestados por particulares independentemente de concessão ou permissão”, o autor cita como exemplo a saúde e a educação (arts. 199 e 209, CF).

3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil define que “torna-se necessário para confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade, definir o delineamento da pesquisa, que se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto sua diagramação quanto previsão de análise e interpretação dos dados” (1995, p. 70).

As pesquisas são caracterizadas por duas formas, sendo elas: quantitativas = utilizando-se amostras significativas, resultados abrangentes e necessitando do uso de técnicas estatísticas; qualitativas = utilizando-se poucas amostras e muitas variáveis, resultados aprofundados e não uso de técnicas estatísticas. Mesmo com a possibilidade de mescla das duas, optou-se por utilizar o modo quantitativo em virtude de obter resultados abrangentes e passíveis de transformação em números, destacando que houve contribuição no modo de quantificar estatisticamente os resultados obtidos.

A presente pesquisa adotou como técnica a Pesquisa Descritiva com a utilização de Análise Quantitativa, por obter conhecimento das variáveis que influenciam e a obtenção de uma amostra significativa, com o intuito de identificar os atributos que possuem maior relevância.

Estudo de caso caracteriza-se por um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos (Gil, 1995, p.70). Ainda o mesmo autor (1995, p. 78) refere-se à utilização do mesmo na seguinte forma:

é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica nas

situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido. Os critérios para a seleção dos casos: buscar casos típicos; selecionar casos extremos; tomar casos marginais (atípicos).

Conforme (Samara e Barros, 2002, p.31), o estudo de caso é realizado a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

Com base nessas definições, a referida pesquisa se caracterizou como um estudo de caso.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

Segundo Gil (2007, p.32), as variáveis possuem o objetivo “de conferir maior precisão aos enunciados científicos, sejam hipóteses, teorias, leis, princípios ou generalizações”. Conforme o referido autor, as variáveis referem-se a tudo aquilo que possa abranger diferentes valores ou diferentes aspectos, conforme o caso particular ou a circunstância.

As variáveis que esse estudo pesquisou são as seguintes:

- Estabilidade - As condições para a aquisição. As interferências ocorridas com a obtenção da estabilidade.
- Avaliação de desempenho - Os métodos utilizados para avaliação dos funcionários antes e após a efetivação no cargo. A realização ou não de um feedback em relação aos pontos deficitários. O correto fornecimento de informações necessárias para o servidor desempenhar suas funções.
- Legislação dos funcionários - As regras e normas que o servidor deve respeitar. As situações em que ocorrer advertências ou punições conforme regime estatutário.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O objeto de pesquisa foram os servidores públicos. Como população foram considerados os funcionários efetivos e os funcionários de cargos em comissão, selecionando como amostra os funcionários efetivos ativos. Conforme definição de Gil (1995, p. 93), “Amostragem Estratificada – Amostras de cada subgrupo, que pode ser proporcional,

mantendo as características do grupo maior, ou não proporcional, para comparar os subgrupos”, sendo esse o tipo de amostragem escolhido.

Conforme dados fornecidos pela Secretaria de Administração, o Município possui atualmente um total de 519 funcionários efetivos ativos, sendo lotados da seguinte forma:

Secretaria de Obras – 61;

Secretaria da Agricultura – 14;

Secretaria da Educação – 330;

Secretaria de Assistência Social – 18;

Secretaria de Saúde – 44;

Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo – 1;

Gabinete do Prefeito (Gabinete do Prefeito, Secretaria da Administração e Secretaria da Fazenda) – 51.

Possui também um total de 255 funcionários em cargos em comissão, sendo lotados da seguinte forma:

Secretaria de Obras – 30;

Secretaria da Agricultura – 2;

Secretaria da Educação – 72;

Secretaria de Assistência Social – 31;

Secretaria de Saúde – 119;

Gabinete do Prefeito – 1.

Como forma de seleção amostral, utilizou-se a fórmula da amostra probabilística:

$$n0 = 1 / Eo^2 \text{ e } n = (N \times n0) / (N + n0) .$$

Fonte: BARBETTA, Pedro Alberto (1999, p.58).

Onde: n = amostra; n0 = primeira aproximação amostral; N = população total; E = margem de erro amostral. Como objeto de pesquisa, considerou-se a população total dos servidores efetivos ativos, que exercem funções administrativas no Município, a qual foi retirada a Secretaria de Educação, sendo realizado esse cálculo pelos totais existentes em cada secretaria, a fim de obter as amostras das secretarias em separado, sendo aplicados os questionários a esse número de pessoas resultantes. Como margem de erro amostral, foi utilizado o coeficiente de 0,07.

De posse de todas as quantidades, aplicou-se a fórmula para obter as amostras necessárias para realização da pesquisa, em que ficou o total com o seguinte numerário:

- Funcionários efetivos totais:

$$n0 = 1 / 0,07^2 = 204,08.$$

$$n = (189 \times 204,08) / (189 + 204,08) = 38.571,12 / 393,08 = 98,1253 = 99 \text{ funcionários.}$$

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos partem de dois modos, sendo os dados primários (não existentes e obtidos direto na fonte) e os dados secundários (já existentes e obtidos diretamente ou indiretamente). Com base nessas definições, serão utilizados os dados secundários, que são obtidos indiretamente no dia a dia das pessoas.

Foi adotado o modelo de questionário semiestruturado misto, sendo que o mesmo ajudará a identificar quais os atributos e preferências que geram maior satisfação/frustração para um melhor desempenho do funcionário.

Como forma de aplicação dos questionários, o mesmo ocorreu da seguinte forma: aplicação em todas as secretarias acima citadas, exceto a Secretaria de Educação, considerando o número de pessoas obtido na amostra, com perguntas formuladas com clareza, precisão e concretude; deve-se considerar o sistema de referência do interrogado e seu nível de instrução; não deve ser ambígua; deve ser neutra; devem referir-se a uma única ideia de cada vez (Gil, 1995, p. 126). Sendo assim, foram aplicados e respondidos nas seguintes quantidades por secretaria:

Secretaria	Total
Gabinete do Prefeito	02
Departamento de Apoio Técnico	04
Secretaria da Administração	12
Secretaria da Fazenda	26
Departamento de Trânsito	01
Departamento Jurídico	01
Secretaria de Indústria e Comércio	01

Secretaria de Assistência Social	17
Secretaria de Saúde	35
Secretaria da Agricultura	- -
Secretaria de Obras	- -

Foram enviados os questionários para as Secretarias de Agricultura e de Obras, porém, não se obteve resposta nos mesmos, em virtude da não colaboração e disponibilidade dos funcionários pertencentes as mesmas.

Para confecção das perguntas do questionário, foi utilizado um embasamento de informações detectadas no cotidiano dos funcionários, com o intuito de comprovar estatisticamente se ocorre uma influência direta no desempenho de suas funções, e também baseada no Regime Jurídico dos Funcionários do Município, buscando delinear as perguntas em informações e dados constantes no mesmo.

3.5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados para fornecerem as respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação busca o sentido mais amplo das respostas, com a ligação a outros conhecimentos previamente obtidos (Gil, 1995, p. 166).

Com os questionários e dados coletados, foi procedida a Análise Estatística das alternativas com maior e menor predominância, identificando assim as causas que geram a interferência no desempenho. Pode-se, assim, proceder com as alterações necessárias e possíveis para o bom andamento da prestação do serviço público em geral.

3.6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.6.1 Apresentação do Município de Soledade

Duzentos anos nos separam da abertura da “Picada do Botucaraí” (1810), via que facilitou a chegada de muitos migrantes à região serrana da Capela de Nossa Senhora da Soledade do Botucaraí, como era denominada Soledade.

A partir da década de 1820, verificou-se a visitação e a fixação de novos moradores no local, motivados especialmente pelas notícias e relatos das riquezas da região. Campos propícios à pecuária e à agricultura; clima saudável; fauna rica e exuberante; abundância de águas; existência de ervais, araucárias e de outras madeiras nobres; pedreiras e minerais atraíram brasileiros de outras províncias e os imigrantes europeus: lusos, alemães, franceses, italianos, libaneses, poloneses que se somaram aos nativos e aos espanhóis, porque a história da localidade “já era antiga”.

Estudos recentes desvendam, através de documentos e inventários post-mortem, os hábitos e a cultura dos sesmeiros, dos criadores de mulas, dos pecuaristas, dos lavradores, dos tropeiros, dos comerciantes, dos trabalhadores escravizados e dos artesãos que, embora vivendo em moradias rústicas, apreciavam a prata, o ouro e as pedras preciosas com os quais confeccionavam adornos para seus oratórios, rosários de contas, joias e arreios exclusivos para seus cavalos.

Ocupados os campos, desbravadas as florestas, lotearam-se as terras restantes. Houve intenso comércio de terras nas primeiras décadas de 1900. A pequena propriedade rural nasceu e a agricultura floresceu. Foi o excedente econômico do trabalho agrícola que financiou a industrialização.

Nas décadas de 40 e 50 do século passado, a cidade industrializou-se e, das doze principais indústrias, oito dedicavam-se ao ramo madeireiro. As demais eram de pasta mecânica, calçados, farinhas e acordeões.

Aliado a esse desenvolvimento, vigorou desde o início a busca e o fascínio pelas pedras preciosas. Era o comércio de erva mate e exportação de ágatas que aqueciam a economia do Lagoão, segundo relatos do viajante alemão Maximiliano Beschoren, “Importante é o comércio de ágatas, que são exportadas em grande quantidade anualmente. É a única fonte de renda que faz circular o dinheiro”, escrevia ele em 1875, ano da emancipação política de Soledade.

Em 1879, Maria Catharina Bohrer, residente no Lagoão, requer a partilha de uma lapidaria que seu falecido marido Guilherme Bohrer possuía na Alemanha, fato que comprova o pioneirismo regional deste garimpeiro e exportador de pedras.

Já, no século 20, de 1944 – 1965, registraram-se como faiscadores e garimpeiros, para atuarem em Soledade e região, trezentos e setenta e nove pessoas, oriundas de diversas cidades do país e também do exterior. O número destes profissionais demonstra que sua atividade foi ininterrupta, crescente e significativa no cenário econômico regional.

Atualmente, a fisionomia do município mudou, os campos estão sendo plantados, o asfalto cobriu a picada, o espaço territorial fragmentou-se e originou mais de duas dezenas de novos municípios, a população diminuiu. A denominação inicial de Capela de Nossa Senhora da Soledade do Botucaraí foi simplificada para apenas Soledade. Referência à Santa padroeira e ao padre visitador Antônio Vieira da Soledade que trouxe de Portugal essa devoção.

(Fonte: Elizette Scorsatto Ortiz – Mestre em História Regional, retirado do website http://www.riogrande.com.br/soledade_soledade-o5406.html. Acesso em 26/05/2016 às 20h30min).

O Município possui a seguinte estrutura administrativa: - Órgãos de Assessoramento – Chefia de Gabinete, Assessoria Jurídica, Depto Mun. Apoio Técnico e Depto Mun. Trânsito; - Órgãos de Atividades Gerais – Sec. Mun. Administração, Sec. Mun. Fazenda e Fiscalização e Sec. Mun. Obras e Serviços Públicos; - Órgãos de Atividades Específicas - Sec. Mun. Educação, Cultura e Desporto, Sec. Mun. Saúde, Sec. Mun. Assistência Social e Habitação, Sec. Mun. Agricultura, Pecuária e Meio Ambiente e Sec. Mun. Indústria, Comércio, Serviços e Turismo, conforme Lei Municipal nº 3201/2009, os quais são responsáveis pela Administração da cidade e o atendimento às necessidades públicas dos contribuintes.

O Município também possui estruturado, conforme Lei Municipal nº 3360/2011, os seguintes cargos: Atividades Gerais, Operário, Telefonista, Operário de Serviços Gerais, Auxiliar de Serviço Social, Auxiliar Administrativo, Agente de Apoio Educacional, Auxiliar de Enfermagem, Digitador, Operário Especializado, Motorista, Operador de Máquinas, Auxiliar de Contabilidade, Auxiliar de Serviço Técnico, Mecânico Especializado, Agente de Fiscalização, Agente de Fiscalização Ambiental, Agente de Fiscalização Sanitária, Tesoureiro, Técnico em Contabilidade, Oficial Administrativo, Topógrafo, Técnico Rural, Agente de Controle Interno, Técnico em Enfermagem, Técnico em Serviço de Arquitetura, Técnico em Comunicação Social, Técnico em Informática, Assistente Social, Enfermeiro,

Fiscal de Tributos Municipais, Médico, Psicólogo, Farmacêutico, Cirurgião Dentista, Procurador, Contador, Engenheiro Civil, Arquiteto, Médico Veterinário, Engenheiro Agrônomo e Nutricionista.

A análise dos dados levantados (análise quantitativa) deu-se por meio de estatística descritiva, sendo que os mesmos foram lançados em tabela do software Microsoft Excel. A referida tabulação permite identificar os modos que a estabilidade interfere no desempenho do funcionário público, sendo apresentados os dados abaixo, conforme sua separação por blocos nos questionários aplicados.

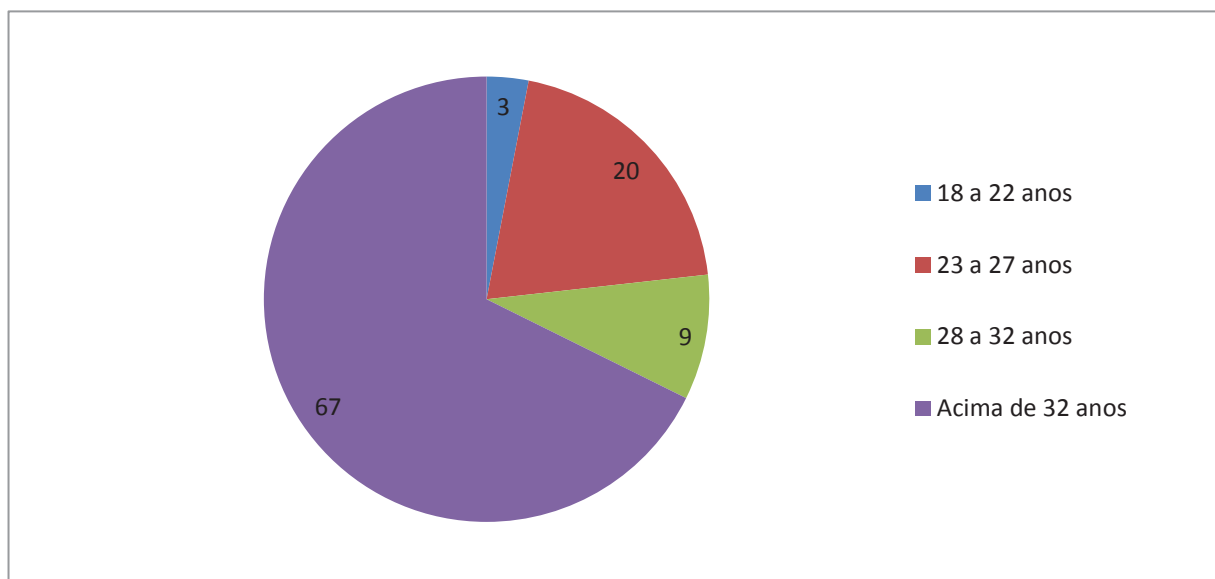
3.7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.7.1. Bloco 01

O bloco 01 apresenta questões para efetuar a identificação do perfil do respondente. O mesmo possui orientação para a caracterização da faixa etária, gênero, escolaridade e tempo de atuação na prefeitura, sendo que foram consideradas as alternativas de maior relevância perante os entrevistados, para a conclusão da pesquisa. As demais alternativas constam descritas com as porcentagens de respostas obtidas e o seu significado.

Questão 01. Faixa etária:

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados.

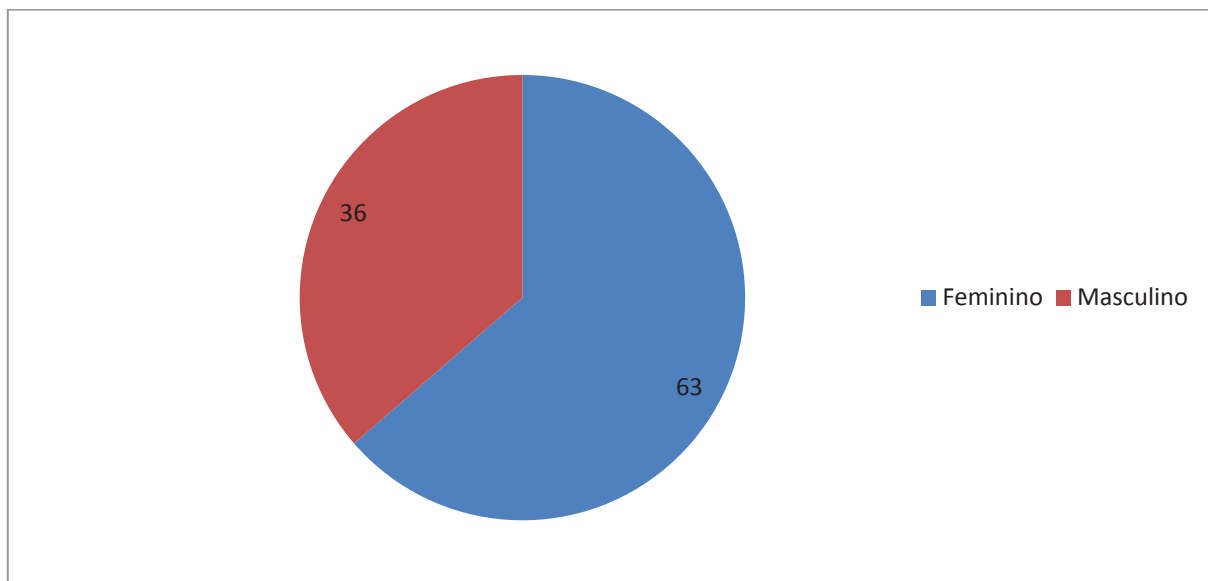


Fonte: Dados primários, Maio/2016.

Observa-se através dos dados obtidos, que o quadro de servidores é formado predominantemente de pessoas acima dos 32 anos, o qual obteve 67 respostas, ou seja, de uma faixa etária considerada na meia idade, indo ao encontro da ideia de obtenção de uma segurança financeira e empregatícia, buscada por indivíduos dessa faixa etária. Em sequência, apresentam-se 20 respostas à faixa etária 23 a 27 anos, e 09 respostas à faixa etária 28 a 32 anos. Identifica-se, também, um número baixo de pessoas entre 18 a 22 anos, constituído de 03 respostas, sendo o restante da população variando entre as faixas etárias restantes.

Questão 02. Gênero:

Gráfico 2 – Gênero dos pesquisados.

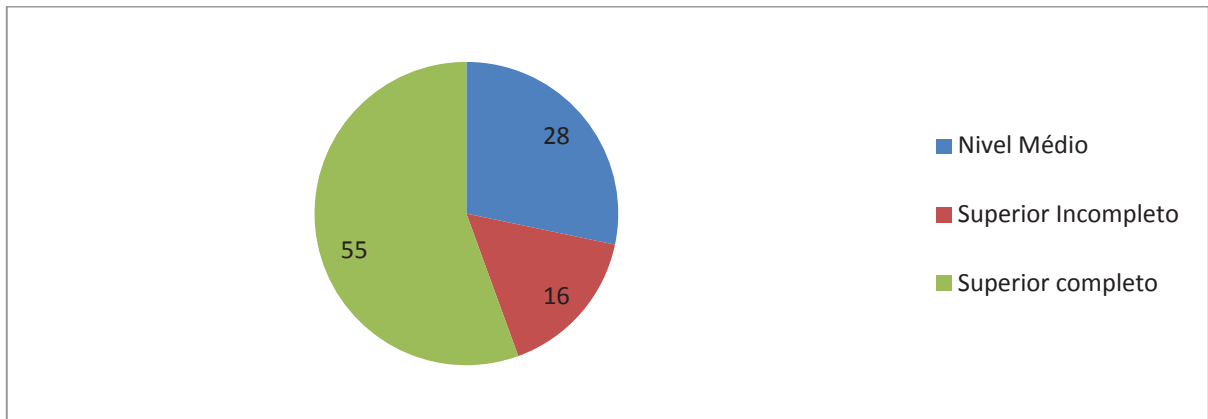


Fonte: Dados primários – Maio/2016.

A população resultou em uma maioria feminina, totalizando em 63 respostas, equivalendo-se da mesma realidade existente no cotidiano, em que as mulheres cada vez mais ocupam e conquistam o seu espaço frente à maioria e quebrando diversos tabus em funções que eram exercidas somente por homens, resultando em 36 respostas.

Questão 03. Escolaridade

Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados.

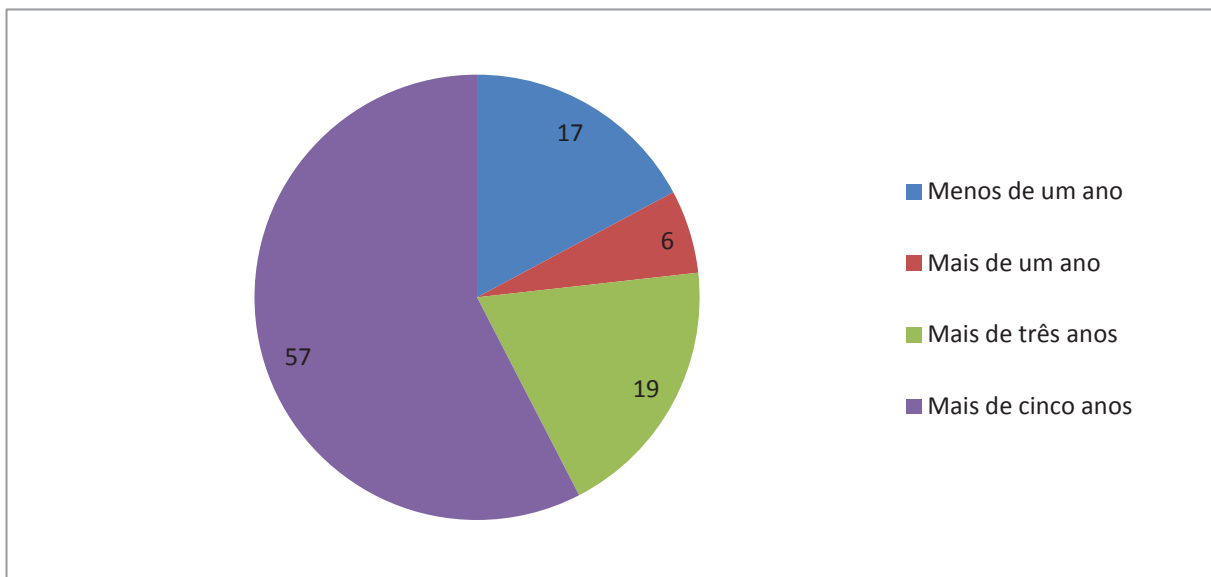


Fonte: Dados primários – Maio de 2016.

Como resultado, surgiram 55 respostas para o ensino superior completo, seguido de 28 respostas para a escolaridade de nível médio e 16 respostas na escolaridade superior incompleto. A maioria dos efetivos pesquisados possui ensino superior completo, o que é um ponto positivo, aumentando o discernimento para o entendimento e a solução de diversas questões do dia a dia e da flexibilização do seu pensamento na interpretação das leis e regimentos internos e externos. Percebe-se, ainda, uma busca pela formação acadêmica de um número considerável de funcionários, comparando ao total pesquisado.

Questão 04. Tempo de atuação na Prefeitura:

Gráfico 4 – Tempo de atuação na Prefeitura dos entrevistados.



Fonte: Dados primários – Maio de 2016.

A questão de nº 04 confirmou a expectativa de que a grande maioria dos funcionários possui mais de cinco anos de atuação no Município, conforme ilustrado 57

respostas no gráfico acima. Destaca-se um número quase igual de funcionários com menos de um ano e com mais de três anos, exemplificado nas quantidades de respostas 17 e 19, respectivamente. Isso se deve ao fato de que os dois últimos concursos públicos realizados coincidem com este prazo, sendo que diversos servidores assumiram no ano de 2016 e também vários alcançaram a condição da estabilidade, aumentando o numerário. Restando as 06 respostas para a atuação de funcionários com mais de um ano.

3.7.2. Bloco 02

O bloco 02 está constituído de questões relacionadas ao estágio probatório dos funcionários efetivos, com o objetivo de identificar a concordância com relação aos métodos praticados atualmente.

Tabela 1 – Questões sobre o estágio probatório.

Questões	Não	Sem opinião	Indiferente	Em partes	Sim
5) Você concorda com o período e método de avaliação do estágio probatório?	12	06	04	45	32
6) Você concorda com os pontos avaliados no estágio probatório no Município?	08	09	01	43	38
7) Você concorda, em caso de pontos fracos, com a resposta do atual responsável sobre a avaliação do estágio probatório?	15	31	08	33	12
8) Você teve alguma observação/punição durante o seu período de estágio probatório:	95	00	00	00	04

Fonte: Dados primários – Maio/2016.

A questão de nº 05 apresentou como resultado uma maioria concordando parcialmente (45 respostas), ficando as alternativas *sim* (32) e *não* (12) em um meio termo, muito possivelmente por alguns dos entrevistados ainda não terem passado ou encerrado o seu processo, conforme está explícito nas respostas *sem opinião* (06) e *indiferente* (04).

A questão de nº 06 apresentou 38 respostas na alternativa *sim* e 43 na alternativa *em partes*, revelando uma tendência à concordância parcial e total, ficando destacada a resposta ao *indiferente*, em que somente um servidor o considera. Restando 09 respostas na alternativa *sem opinião* e 08 na alternativa *não*. Sendo assim, numa visão global, os pontos avaliados no estágio probatório estão a contento, conforme respostas dos servidores entrevistados.

A questão de nº 07 apresentou com maior resposta (33) a concordância *em partes*. Em sequência da mesma, aparece a alternativa *sem opinião* (31) como mais predominante, sendo que os entrevistados alegaram que essa situação é rara de ocorrer, seguindo as alternativas seguintes dentro das perspectivas. A não ocorrência desse fato resulta em um desconhecimento de pontos fracos por parte do funcionário, não se tornando claro aonde e como melhorar o desempenho na sua função.

A questão de nº 08 apresentou quase totalidade de servidores na alternativa *não* (95), sendo somente quatro servidores com a opinião *sim*, afirmando a tese de que a avaliação não destaca os pontos a serem melhorados para o correto desenvolvimento das suas atribuições e, tão pouco, é realizada de forma firme em alguns casos.

3.7.3. Bloco 03

O bloco 03 explana sobre questões com referência à estabilidade, buscando a opinião dos interessados sobre a forma existente e as interferências que a mesma exerce.

Tabela 2 – Questões sobre a estabilidade.

Questões	Não	Sem opinião	Indiferente	Em partes	Sim
9) Você já teve conhecimento de alguma observação/punição a um servidor em estágio probatório no município?	66	00	00	00	33
10) Como funcionário público, você concorda com a forma da estabilidade existente:	16	03	02	31	47
11) Após a obtenção da estabilidade, sente falta de uma avaliação ou acompanhamento na sua função:	26	09	11	15	38
12) Com a estabilidade, você percebe uma acomodação no seu desempenho próprio:	71	08	03	12	05
13) Com a estabilidade, você percebe uma acomodação no desempenho de seu(s) colega(s) de serviço:	14	04	02	43	36
14) Você já obteve alguma advertência e punição em virtude de alguma falha?	87	00	00	00	12
15) Você já teve conhecimento de alguma advertência ou punição aplicada a algum servidor público do Município?	39	00	00	00	60

Fonte: Dados primários – Maio/2016.

A questão de nº 09 obteve 66 respostas na alternativa *não* e 33 na alternativa *sim*. Apresenta uma tendência a não realização de observações/punições aos outros funcionários,

porém, ao contrário do obtido na questão de nº 08, mostrou que, em alguns casos, foram efetuadas observações/punições em servidores do estágio probatório.

A questão de nº 10 constou tendências de respostas em todas as alternativas, porém, destaca-se que a grande maioria concorda parcial (31) e total (47). As 16 respostas obtidas na alternativa *não* ocorre pelo fato de que, em muitas vezes, as normas e regimentos provenientes da estabilidade não acontecerem na prática, sendo as obrigações e deveres não levados à risca. Um fator muito citado pelos entrevistados foi a não avaliação da capacidade do funcionário para exercer sua função, sendo o mesmo designado para o trabalho através de indicações e fatores políticos. Em minoria, obteve-se 03 respostas na alternativa *sem opinião* e 02 na alternativa *indiferente*.

A falta de avaliação de desempenho ou acompanhamento da sua função, após a obtenção da estabilidade, gera concordâncias e discordâncias. Conforme se apresentou na questão de nº 11, com a tendência mais firme para o lado *sim* (38) das respostas, mas com número considerável nas alternativas *não* (26) pelo fato das exigências que isso possa iniciar a fazer. Com a possível criação desta, existiria a possibilidade de se avaliar a eficácia do servidor na sua função e, em caso de realocação, definir com maior clareza o setor que o mesmo reproduziria melhor desempenho.

A questão de nº 12 chama a atenção pelas respostas nas alternativas *sim* (05), pois os funcionários reconhecem seu retrocesso de desempenho com a estabilidade, ainda que poucos, mas mostra a ocorrência de uma autoavaliação entre os pesquisados. Já, as respostas nas alternativas *não* (71), correspondem à expectativa do não reconhecimento de mudança de comportamento.

Em contraponto a questão anterior, na questão de nº 13, detectou-se uma maioria notória de alternância no desempenho de seus colegas de serviço com a obtenção da estabilidade, com base nas respostas *em partes* (43) e *sim* (36). Presume-se que, se a grande maioria piora seu desempenho, as respostas *sim* na questão de nº 12 deveriam ser em uma proporção maior, afirmando a prática pouco usual da autoavaliação. Completando a análise, resultaram 14 respostas na alternativa *não*, 04 na alternativa *sem opinião* e 02 na alternativa *indiferente*, sendo, nesses casos, correlacionado ao resultado obtido na questão de nº 12.

Com base nas respostas da questão de nº 14, a incidência de observações/punições a si próprio é muito baixa (12 respostas em *sim*), sendo provenientes de duas situações, ou a grande maioria executa satisfatoriamente suas funções, ou a devida avaliação e acompanhamento das funções não são realizados, sendo, essa última, uma forte tendência, pois não são realizadas práticas para a fiscalização.

Isso se define com as respostas obtidas na questão de nº 15, em que as respostas *sim* (60) e *não* (39) apresentam quantidade considerável em ambas, representando que há conhecimento de advertência ou punição aplicada a algum servidor público no Município, não se tendo um número real de quantas ocorrências totais.

3.7.4. Bloco 04

O bloco 04 trata de questões sobre os desempenhos dos funcionários, visando ressaltar os pontos que podem influenciar e a opinião sobre uma possível criação de avaliação de desempenho para os servidores efetivos do quadro municipal.

Tabela 3 – Questões sobre a avaliação de desempenho.

Questões	Não	Sem opinião	Indiferente	Em partes	Sim
16) Os métodos e procedimentos comprometem de forma negativa o seu desempenho próprio e do setor em si:	51	07	07	24	10
17) As instalações e equipamentos existentes comprometem de forma negativa o seu desempenho próprio e do setor em si:	53	03	04	22	17
18) As oportunidades de crescimento salarial e profissional do Regime Jurídico dos Funcionários do Município comprometem seu desempenho:	44	02	03	24	26
19) O modelo de organização existente atualmente compromete seu desempenho:	47	02	06	25	19
20) Aceitaria a criação de uma avaliação de desempenho após a obtenção da estabilidade, mas com a inclusão de advertências ou benefícios?	06	03	04	13	73
21) Gostaria de uma remuneração e carga horária conforme a avaliação do desempenho?	08	04	03	08	76

Fonte: Dados primários – Maio/2016.

Conforme se apresenta na questão de nº 16, os métodos e procedimentos utilizados para a prestação dos serviços públicos em seus setores não comprometem o desempenho do servidor e do setor em si, obtendo como maioria dos entrevistados a resposta

não (51), em sequência 24 respostas na alternativa *em partes*, 10 respostas em *sim*, 07 respostas em *sem opinião* e 07 respostas na alternativa *indiferente*.

Da mesma forma, na questão de nº 17, obteve-se a maioria de respostas na alternativa *não* (53), sendo assim, grande parte dos servidores não consideram que as instalações e equipamentos interferem no desempenho, porém, nas sugestões dos mesmos, foram apontadas algumas necessidades de melhorias para uma melhor execução, conforme consta nas alternativas *em partes* (22) e *sim* (17).

Na questão de nº 18, obteve-se maioria de respostas na alternativa *não* (44), porém, apresenta, também, uma considerável tendência à concordância total (26) e parcial (26). Sendo assim, caracteriza que as oportunidades de crescimento salarial e profissional possuem uma parcela pequena no comprometimento do desempenho dos funcionários.

Conforme os entrevistados, existe uma grande tendência de concordância pelo modelo de organização existente atualmente, pois se obteve uma considerável opção pela alternativa *não* (47) na questão de nº 19.

Os servidores, em sua maioria, aceitariam a criação de algumas mudanças com relação à sua avaliação, remuneração e carga horária após a obtenção da estabilidade. É o que apresenta os resultados das questões de nº 20 e 21, respectivamente, em que obtiveram maioria de respostas na alternativa *sim* (73 e 76, respectivamente), concluindo-se que existe uma concordância por parte dos mesmos a essas criações.

3.7.5. Quadro de sugestões citadas pelos servidores para um melhor desempenho funcional

Sugestões citadas pelos servidores	Quantidade de citações
Valorização dos servidores	15
Vantagens para o desempenho	12
Avaliação da capacidade do funcionário na sua função	09
Estrutura material e física	07
Treinamentos	04
Igualdade aos funcionários	04

Aplicação de penalidades aos maus funcionários	03
Criar outras formas de crescimento profissional	02
Aumento de funcionários efetivos	01
Exclusão da estabilidade	01
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	01
Avaliação efetuada por servidor efetivo	01

Fonte: Dados primários – Maio/2016.

Conforme o quadro acima, foi solicitado aos entrevistados descreverem sugestões que seriam possíveis para um melhor desempenho funcional. Foram relacionadas as citações com base nas ideias centrais das sugestões.

Observa-se que o maior número de citações é a *valorização dos servidores*, conforme Idalberto Chiavenato (2014, p. 13 e 14) “processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais”.

Na sequência de citações, constatam-se as *vantagens para o desempenho* como forma de melhorar o desempenho funcional. “Apenas equipes bem-sucedidas se empenham em atingir resultados positivos. Os autores citam exemplos de avaliações de desempenho satisfatórias, mostrando como a eficácia pode ser avaliada, como se melhora a motivação e como se aplicam eventuais recompensas” (Bader, Bloom e Chang, 2000, p. 17).

Posteriormente, os entrevistados citaram *avaliação da capacidade do funcionário na sua função*, como uma tarefa que pode ser mais bem trabalhada pelos gestores para uma eficácia das funções exercidas. Para Paladini (2009), a gestão é arte (habilidade, aptidão e competência) de tomar decisões. É, portanto, a condução dos meios em direção a um resultado; a administração no dia a dia; a atividade prática que caracteriza o compromisso com os resultados. A gestão pública contemporânea está alicerçada, sobretudo, no planejamento estratégico, na inovação e na inteligência organizacional, em busca da excelência na prestação de serviços com foco no cidadão, com transparência e responsabilidade.

Em sequência às citações descritas, a *estrutura material e física* foi incluída nas sugestões para um melhor desempenho funcional. Conforme Vieira et al (2011, p. 7), a

maioria das entidades públicas enfrenta problemas sérios em termos estruturais e conjunturais, gerando um “clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo”.

Constata-se na sequência que, para uma melhora nessa questão, os entrevistados indicaram, na mesma proporção, as citações *treinamentos* e *igualdade aos funcionários*. - Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância (Idalberto Chiavenato, 2014 p. 13 e 14), destaca-se que os treinamentos no município são efetuados conforme a necessidade e a avaliação por parte dos gestores. O art. 37 da Constituição Federal estabelece que a Administração Pública, direta e indireta, em qualquer um dos entes federados e dos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), deve obedecer “aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1998a).

Da mesma forma, foram citadas, na mesma proporção, as sugestões *aplicação de penalidades aos maus funcionários* e *criar outras formas de crescimento profissional*, sendo as duas situações com envolvimento no Regime Jurídico dos servidores, explanado no item 2.1.1 deste trabalho.

Com somente uma citação de cada, as sugestões *aumento de funcionários efetivos*, *exclusão da estabilidade* e *práticas de gestão de recursos humanos*. Sendo a primeira citação, com a necessidade de ocorrer, através de um concurso público, salientando que existe um vigente, homologado no mês de janeiro de 2016 sob o nº 007/2016. As sugestões seguintes afetariam diretamente o Regime Jurídico dos servidores, sendo necessária a alteração através de Lei Municipal aprovada pelo poder legislativo.

3.8 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Através do estudo realizado, identificaram-se alguns pontos, uns em menor e outros em maior proporção, que fazem com que a estabilidade interfira diretamente no desempenho dos funcionários efetivos do Município de Soledade. Com base nisso, seguem abaixo algumas sugestões de melhorias e criações de adendos no Regime Jurídico dos Servidores, a fim de diminuir essa deficiência no desempenho dos mesmos:

- Acompanhamento real durante o estágio probatório

Sugere-se que os gestores e responsáveis pelos setores, ao nomearem algum servidor para a função alcançada, realizem um efetivo acompanhamento durante o tempo do estágio probatório, elencando o trabalho que o mesmo deverá efetuar, identificando os seus pontos fracos durante o exercício do mesmo e utilizando-se de práticas como o feedback e feedforward, sendo respectivamente, o retorno sobre a melhora em pontos identificados anteriormente e o que pode ser realizado no futuro.

- Avaliação de desempenho aos funcionários efetivos

Sugere-se a criação de uma avaliação de desempenho para os funcionários efetivos, para medir a real funcionalidade dos atendimentos e prestação de serviços públicos. Com base nos resultados obtidos, adequar o quadro de servidores de acordo com a necessidade nos setores, seja ela pela quantidade ou qualidade das funções a serem exercidas. Também, estabelecer medidas de benefícios e punições conforme o desempenho individual de cada servidor, possibilitando acréscimos e decréscimos na remuneração mensal, com uma porcentagem sobre o salário-base, seja ela positiva ou negativa.

- Revisão salarial

Recomenda-se que seja revista a compatibilidade salarial com a função exercida pelos servidores. Observar-se o salário em algumas funções condiz com a responsabilidade e requisitos mínimos para a investidura no cargo.

- Revisão no Quadro de Servidores

Sugere-se que seja revisado o quadro de servidores no município, sendo que, conforme os entrevistados, alguns setores necessitam de mais funcionários efetivos, pois suas funções não condizem com o prazo de quatro anos, tempo esse que ocorre as eleições municipais, correspondendo, geralmente, ao tempo em que os cargos de confiança seguem nos seus trabalhos.

- Treinamento

Recomenda-se que seja analisada a aplicação de treinamentos aos funcionários, para o aprimoramento das suas funções e rotinas, principalmente para aperfeiçoar a agilidade nos atendimentos e prestação de serviços públicos.

- Condições estruturais

Sugere-se que ocorra uma avaliação das condições da estrutura geral de trabalho, dos materiais necessários para o dia a dia de algumas funções para o melhor funcionamento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar de que forma a estabilidade interfere no desempenho dos funcionários públicos da Prefeitura de Soledade e se a mesma possui realmente alguma influência ou se outros fatores contribuem de forma mais direta para a não prestação e o atendimento nos serviços prestados à população.

Como meios de detectar esses dados, foram formulados os questionários, buscando respostas dos servidores efetivos. Dessa forma, pode-se concluir que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados.

O primeiro objetivo específico foi descrever as características da estabilidade em cargo público, a qual se resulta em funções buscadas por indivíduos de faixa etária acima dos 32 anos, que buscam a estabilidade financeira e empregatícia, uma função predominantemente do gênero feminino, com uma maioria de servidores com o ensino superior completo e com mais de cinco anos de atuação no setor público, teoricamente caracterizando uma qualidade maior de discernimento e desenvolvimento de suas funções. A estabilidade municipal é definida conforme a Lei Municipal nº 2.644/2000.

O segundo objetivo específico foi identificar os fatores que geram acomodação/motivação dos funcionários públicos, sendo que os motivos mais notados foram a falta de avaliação periódica aos servidores, a não existência de previsões de crescimento salarial e profissional no regime jurídico, o padrão salarial em um nível abaixo de outras organizações regionais, a não aplicação de punições/observações aos funcionários com alguns problemas em seu desempenho, percebendo-se um tratamento diferenciado.

Como terceiro objetivo específico, buscaram-se verificar o grau de interferência da estabilidade em cargo público no desempenho do funcionário, o qual se obteve duas análises distintas, sendo considerada de grande interferência à estabilidade no desempenho dos colegas de serviços e, paralelo a isso, uma baixa interferência no desempenho próprio, conforme respostas dos entrevistados. Sendo assim, numa conjuntura em geral, a estabilidade possui influência direta no desempenho dos servidores, tendo algumas exceções pontuais conforme o funcionário individual.

O quarto objetivo específico foi questionar os servidores sobre a criação de um método para avaliação de desempenho de todos os funcionários existente e, de acordo com a pesquisa realizada, considera-se positiva a criação dessa forma de avaliação, possuindo como

base a mesma utilizada no estágio probatório, porém, com a devida aplicação de sanções ou benefícios, conforme o desempenho do funcionário.

Como quinto e último objetivo específico, buscou-se realizar um levantamento para identificar possíveis sugestões de melhorias necessárias para um desempenho mais eficaz do servidor público. As mesmas já foram citadas nas sugestões e recomendações deste estudo, sendo de mais relevância as seguintes: valorização dos servidores, vantagens para o desempenho, avaliação da capacidade do funcionário na sua função, estrutura material e física, treinamentos, igualdade aos funcionários e aplicação de penalidades aos maus funcionários.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Elaine. **Marketing de Serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ufsc, 2002.
- BERNARDI, Jorge Luiz; BRADEKI, Nelson Martins. **Gestão de Serviços Públicos Municipais**. Curitiba: Intersaberes, 2013;
- CASTRO, Ana Cristina de. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Editora Manole Ltda, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: conceitos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, Sp: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. Barueri: Manole, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- <http://www.cursomarketing.com.br/marketing/a-teoria-dos-4-ps-de-marketing/>. Acesso em 16/10/2015 às 14h30min.
- <http://www.deborahtazima.com/2013/01/qual-origem-dos-4ps.html>. Acesso em 16/10/2015 as 14h00min.

<http://www.inf.ufsc.br/~freitas/cursos/Metodos/2005-2/Aulas/A11-12/6%20-%20Amostragem%20pf.pdf>. Acesso em 01/05/2016 às 17h55min.

http://www.riogrande.com.br/soledade_soledade-o5406.html. Acesso em 26/05/2016 às 20h35min.

<http://www.soledade.rs.gov.br/cidade/historico>. Acesso em 26/05/2016 às 20h30min.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAURINDO, Alisson M.; TEIXEIRA, Alex V.. **A Logística na Administração Pública: conceitos e métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ROMIO, Franciela Cristina. **Motivação no Serviço Público: Um estudo na Secretaria Municipal da Administração da Prefeitura de Sarandi - RS**. 2013. 146 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Passo Fundo, Sarandi/rs, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing - conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Adriane Schimanski dos. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Reinaldo O.. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO: “COMO A ESTABILIDADE EM CARGO PÚBLICO
INTERFERE NO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO”**

QUESTIONÁRIO

Prezados colegas,

Este questionário é a base para Trabalho Final de Graduação do curso de Administração de Empresas na instituição de ensino Universidade de Passo Fundo. Tem como objetivo identificar como a estabilidade em cargo público interfere no desempenho do funcionário, tendo como base os funcionários efetivos do Município de Soledade. Para isso, peço que o preencha de maneira sincera e sem identificar-se, expressando sua opinião que será mantida em sigilo.

Os resultados serão tabulados e analisados no conjunto e serão apresentados em forma de Relatório de Estágio Supervisionado.

O trabalho está sendo orientado e supervisionado pelo Prof. Nelson Germano Beck e, para qualquer dúvida, o mesmo poderá ser contatado por e-mail (beck@upf.br).

Obrigado por sua colaboração!

Luis Henrique de Souza Dalla Vecchia
Estudante
E-mail: 112724@upf.br

Bloco 1 - Perfil do respondente

1) Qual sua faixa etária?

() 18 a 22 anos. () 23 a 27 anos () 28 a 32 anos () Acima de 32 anos.

2) Gênero?

() Feminino. () Masculino.

3) Qual sua escolaridade?

() Nível Médio () Superior Incompleto. () Superior completo.

4) Tempo de atuação na Prefeitura:

() Menos de um ano () Mais de um ano () Mais de três anos () Mais de cinco anos.

Bloco 2 – Questões sobre o Estágio Probatório

5) Você concorda com o período e método de avaliação do estágio probatório ?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

6) Você concorda com os pontos avaliados no estágio probatório no Município?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

7) Você concorda, em caso de pontos fracos, com a resposta do atual responsável sobre a avaliação do estágio probatório?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

8) Você teve alguma observação/punição durante o seu período de estágio probatório?

Não. Sim.

Bloco 3 – Questões sobre a Estabilidade
--

9) Você já teve conhecimento de alguma observação/punição a um servidor em estágio probatório no município?

Não. Sim.

10) Como funcionário público, você concorda com a forma da estabilidade existente?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

11) Após a obtenção da estabilidade, sente falta de uma avaliação ou acompanhamento na sua função?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

12) Com a estabilidade, você percebe uma acomodação no seu desempenho próprio?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

13) Com a estabilidade, você percebe uma acomodação no desempenho de seu(s) colega(s) de serviço?

Não. Sem opinião. Indiferente. Em partes. Sim.

14) Você já obteve alguma advertência e punição em virtude de alguma falha?

Não. Sim.

15) Você já teve conhecimento de alguma advertência ou punição aplicada a algum servidor público do Município?

Não. Sim.

**PREFEITURA MUNICIPAL****SOLEDADE**

ANEXO B -

LEI Nº 2.644/2000

DISPÕE SOBRE O CUMPRIMENTO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO DE QUE TRATA O § 4º DO ART. 41 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, COM REDAÇÃO DADA PELA EC Nº 19/98, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

Certifico que a(o) presente Lei
foi publicada no Diário da Prefeitura
do dia 24 de 11/00

Retirado em

Beatriz Gasparotto
Coordenadora do Departamento
de Pessoal

HÉLIO ÂNGELO LODI, Prefeito Municipal de Soledade, Estado do Rio Grande do Sul.

FAÇO SABER que o PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL aprovou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º- O cumprimento do estágio probatório de que trata o § 4º do art. 41 da Constituição Federal, na redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 05 de junho de 1998, obedecerá ao disposto nesta Lei.

Art. 2º- Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação por Comissão especial designada para esse fim, com vistas à aquisição da estabilidade, observados os seguinte quesitos:

- I- assiduidade,
- II- pontualidade;
- III- disciplina;
- IV- eficiência;
- V- responsabilidade
- VI- relacionamento.

§ 1º- É condição para a aquisição da estabilidade a avaliação do desempenho no estágio probatório por Comissão Especial, nos termos deste artigo.

§ 2º- A avaliação será realizada por trimestre e a cada uma corresponderá um competente boletim.

Art. 3º- A avaliação do servidor ocorrerá no efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado.

§ 1º- Os afastamentos legais até dez dias não prejudicam a avaliação do trimestre.

§ 2º- Quando os afastamentos, no período considerado, forem superiores a dez dias, a avaliação do estágio ficará suspensa até o retorno do servidor às suas atribuições, retomando-se a contagem do tempo anterior para efeito do trimestre.

§ 3º- Os critérios de avaliação estabelecidos neste artigo não se aplicam nos casos específicos de afastamentos motivados por acidentes em serviço, agressão não provocada em serviço, ou moléstias profissionais, quando a pontuação será integral.

**PREFEITURA MUNICIPAL****SOLEDADE**

Art. 4º- Três meses antes de findo o período de estágio probatório, a avaliação do desempenho do servidor, realizada de acordo com o que dispuser a lei ou regulamento, será submetida à homologação da autoridade competente, sem prejuízo da continuidade de apuração dos quesitos enumerados nos incisos I a VI do art. 2º.

§ 1º- Em todo o processo de avaliação, o servidor deverá ter vista de cada boletim de estágio, podendo se manifestar sobre os itens avaliados pelas respectivas chefias, devendo apor sua assinatura.

§ 2º- O servidor que não preencher algum dos requisitos do estágio probatório deverá receber orientação adequada para que possa corrigir as deficiências.

§ 3º- Verificado, em qualquer fase do estágio, resultado insatisfatório por três avaliações consecutivas, será processada a exoneração do servidor.

§ 4º- Sempre que se concluir pela exoneração, no estágio, ser-lhe-á assegurada vista do processo, pelo prazo de cinco dias úteis, para apresentar defesa e indicar as provas que pretenda produzir.

§ 5º- A defesa, quando apresentada, será apreciada em relatório conclusivo, por comissão especialmente designada pelo Prefeito, podendo, também, determinar diligências e ouvir testemunhas.

§ 6º- O servidor não aprovado na estágio probatório será exonerado ou reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, se era estável, observado o disposto no Regime Jurídico dos Servidores.

Art. 5º- O estagiário, quando convocado, deverá participar de todo e qualquer curso específico referente às atividades de seu cargo.

Art. 6º- Nos casos de cometimento de falta disciplinar, inclusive durante o primeiro e o último trimestre, o estagiário terá a sua responsabilidade apurada através de sindicância ou processo disciplinar, observadas as normas estatutárias, independente da continuidade da apuração do estágio probatório pela Comissão Especial.

Art. 7º- Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º- Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o art 19 da Lei nº 1.915/90, de 13 de novembro de 1990.

GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL DE SOLEDADE, CENTRO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL, EM 14 DE NOVEMBRO DE 2000.

2644 de 13 de 122
do no Soledade 80

Hélio Angelo Lodi
Prefeito Municipal de Soledade



ANEXO I

COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO
ESTÁGIO PROBATÓRIO - AVALIAÇÃO
TABELA DE PONTUAÇÃO

O boletim apresenta 09 (nove) quesitos.

Em cada quesito há 04 (quatro) alternativas para avaliar o servidor segundo os critérios *ótimo, bom, regular e insuficiente*.

VALORIZAÇÃO DOS CRÉDITOS:

1 - Ótimo	40 pontos
2 - Bom	30 pontos
3 - Regular	20 pontos
4 - Insuficiente.....	10 pontos

Total final: 10 (dez) boletins

Com 9 quesitos:

Ótimo - 3.600 pontos
Bom: de 3.599 a 2.700 pontos
Regular: de 2.699 a 1.800 pontos
Insuficiente: menos de 1.800 pontos

Com 8 quesitos:

Ótimo: 3.200 pontos
Bom: de 3.199 a 2.400 pontos
Regular: de 2.399 a 1.600 pontos
Insuficiente: menos de 1.600 pontos

☞ Satisfeitos os requisitos do Estágio Probatório, o servidor será declarado estável no serviço público mediante ato confirmatório.

☞ A contagem com 9 quesitos destina-se à avaliação daqueles servidores que mantêm contato com o público, quando a pontuação máxima será 3.600 pontos e a mínima 1.800 pontos.

☞ A contagem com 8 quesitos destina-se à avaliação daqueles que não mantêm contato com o público, quando a pontuação máxima será 3.200 pontos e a mínima 1.600 pontos.



ANEXO II

COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO	
BOLETIM DE DESEMPENHO DO ESTAGIÁRIO	
NOME DO SERVIDOR: _____	
CARGO: _____	ÓRGÃO DE LOTAÇÃO: _____
DATA DA NOMEAÇÃO: ____/____/____	PERÍODO DE ESTÁGIO: _____
BOLETIM N.º: ____/____	MESES: _____ A _____ ANO: _____

INSTRUÇÕES:

- este boletim deve ser preenchido pela chefia imediata do estagiário;
- todos os quesitos devem ser respondidos;
- cada quesito comporta uma única alternativa, devendo ser assinalada com um "X";
- utilize os espaços da última coluna para informações e sugestões dos estagiários relativamente ao item avaliado;
- utilize os espaços das folhas seguintes para outras informações e sugestões dos avaliadores e considerações do estagiário.



BOLETIM DO ANEXO II

NOME DO SERVIDOR: _____

AVALIE A SITUAÇÃO DO ESTAGIÁRIO COM RELAÇÃO OS SEGUINTE QUESITOS:					
ASSIDUIDADE: Avaliar a frequência do servidor ao local do trabalho no período avaliado.	3 Falta ou se ausenta algumas vezes (de 3 a 5 no período).	2 Dificilmente falta ou se ausenta (até 8 no período).	4 Falta ou se ausenta muitas vezes (mais de 5 no período).	1 É assíduo (não apresenta faltas).	
PONTUALIDADE: Informar como o servidor cumpre horários estabelecidos no período avaliado.	4 Muitas vezes se atrasa, sai mais cedo, ou se ausenta durante o horário de expediente.	1 É pontual e não se ausenta no horário do expediente.	3 Algumas vezes deixa de cumprir ou se ausenta nos horários estabelecidos.	2 Dificilmente deixa de cumprir ou se ausenta nos horários estabelecidos.	
DISCIPLINA: Avaliar o grau de integração com as regras de serviço e com as normas hierárquicas estabelecidas.	1 Integra-se plenamente com as regras do serviço e respeita os superiores hierárquicos.	2 Boa integração às regras e obediências aos superiores hierárquicos.	4 Não obedece às regras de serviços e/ou não respeita os superiores hierárquicos.	3 Algumas vezes deixa de obedecer as normas de serviço e/ou superiores hierárquicos.	
EFICIÊNCIA: Avaliar o grau de conhecimento das atribuições do cargo.	4 Revela pouco conhecimento das atribuições do cargo.	1 Conhece perfeitamente as atribuições do cargo.	3 Revela médio conhecimento das atribuições do cargo.	2 Revela bom conhecimento das atribuições do cargo.	
EFICIÊNCIA: Avaliar o grau de qualidade na execução das atribuições do cargo.	1 Atinge plenamente os resultados buscados, executando suas atividades com exatidão e segurança.	2 Atinge os resultados buscados, desincumbindo-se a contento das atividades propostas.	3 Nem sempre atinge os resultados buscados, algumas vezes não atendendo a contento as atividades propostas.	4 Não atinge os resultados buscados e deixa, muitas vezes, de executar atividades propostas.	
EFICIÊNCIA: Avaliar a rapidez, organização e autonomia nas atribuições do cargo.	1 Trabalha com rapidez e organização, tendo capacidade plena de receber e atender às necessidades do serviço.	4 Não trabalha com rapidez e/ou organização.	2 Trabalha com satisfatória rapidez e organização adequada ao serviço.	3 Trabalha com relativa rapidez e/ou organização, necessitando de orientação/treinamento.	
RESPONSABILIDADE Avaliar o nível de responsabilidade com que o servidor assume as orientações do cargo.	1 É plenamente responsável nunca precisando ser lembrado das suas obrigações.	4 Deixa de cumprir as suas obrigações, ainda que lembrado.	2 Raramente precisa ser lembrado de cumprir as suas obrigações.	3 Muitas vezes precisa ser lembrado para cumprir as suas obrigações.	
RELACIONAMENTO: Avaliar a forma de relacionamento no ambiente de trabalho, com os colegas e superiores hierárquicos.	4 O modo com se relaciona traz prejuízos ao ambiente de trabalho.	3 Apresenta dificuldades de relacionamento.	2 Consegue estabelecer um relacionamento adequado.	1 Estabelece relações plenamente adequadas.	
RELACIONAMENTO Avaliar a forma de relacionamento com o público quando as atribuições do cargo o exigirem.	4 O modo com se relaciona traz prejuízos ao ambiente de trabalho.	3 Apresenta dificuldades de relacionamento.	2 Consegue estabelecer um relacionamento adequado.	1 Estabelece relações plenamente adequadas.	



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL DE SOLEDADE

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Valorização dos Critérios (pontos):

- 01 Ótimo
02 Bom
03 Regular
04 Insuficiente

Estagiário (a): _____

Avaliação n.º: ____/201__

REQUISITOS:

Assiduidade: ____

Pontualidade: ____

Disciplina: ____

Eficiência (grau de conhecimento das atribuições): ____

Eficiência (qualidade na execução das atribuições): ____

Eficiência (organização e autonomia): ____

Responsabilidade: ____

Relacionamento (ambiente de trabalho, colegas e superiores): ____

Relacionamento (público): ____

Observações: _____

Data: ____/____/____.

Assinatura Chefe Imediato: _____

Assinatura do Estagiário (a): _____

**GRADE DE EFETIVIDADE PARA COMPROVAÇÃO
ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Servidor (a): _____

Lotação: _____

Período de Estágio: ___ / ___ / ____ a ___ / ___ / ____

ANO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
TOTAL													

Total de dias trabalhados: _____

Licença Saúde: _____ Licença Família: _____ Total: _____

Nº de dias de prorrogação para efetivação: _____ Previsão: ___ / ___ / ____

Efetivação em: ___ / ___ / ____

Responsável



ANEXO III

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOLEDADE

COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

FICHA DE CONTROLE DO ESTAGIÁRIO



Nome do Servidor: _____

Cargo: _____ Órgão de Lotação: _____

Data de Nomeação: ____/____/____ Período de Estágio: _____

Boletim	Quesitos: Pontuação									
	Assiduidade	Pontualidade	Disciplina	Eficiência	Eficiência	Eficiência	Responsabilidade	Relacionamento	Relacionamento (*)	Subtotal
1º BOLETIM Período: _____										
2º BOLETIM Período: _____										
3º BOLETIM Período: _____										
4º BOLETIM Período: _____										
5º BOLETIM Período: _____										
6º BOLETIM Período: _____										
7º BOLETIM Período: _____										
8º BOLETIM Período: _____										
9º BOLETIM Período: _____										
10º BOLETIM Período: _____										

(*) Este item destina-se somente àqueles servidores que mantêm contato com o público.

Total Geral: _____ pontos Confirmado no cargo  Não confirmado no cargo 
Soledade, ____ de _____ de _____

Assinatura _____

Assinatura _____

Assinatura _____