

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

MATHEUS MARTININGHI SUBTIL

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERCEPÇÕES DE GESTORES E COLABORADORES DA PREFEITURA DE
VACARIA – RS**

**VACARIA
2021**

MATHEUS MARTININGHI SUBTIL

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERCEPÇÕES DE GESTORES E COLABORADORES DA PREFEITURA DE
VACARIA – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial e
obrigatório para obtenção do grau de
bacharel em Administração, no Campus
Universitário de Vacaria, da Universidade
de Caxias do Sul.

Área de concentração: Tópicos especiais.

Orientadora do TCC I e II Prof.^a M.^a
Andréia Hrihorowitsch Scheid.

VACARIA

2021

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão de pessoas na administração pública, buscando identificar as percepções de gestores e colaboradores da Prefeitura de Vacaria-RS quanto aos fatores geradores de conflitos entre servidores concursados e ocupantes de cargos de confiança. Para isto, foram definidos os objetivos específicos, iniciando por compreender sobre gestão de pessoas na administração pública, apresentar aspectos positivos dos cargos de confiança, analisar a importância (ou a relevância) de adoção de critérios para posse de cargo de provimento em comissão na esfera municipal. A escolha do tema desta pesquisa se deu por conta dos constantes problemas de comportamentos observados em administrações públicas. Foi elaborada uma pesquisa quantitativa, descritiva, estratégia de enquete, com a participação de amostra indicada de colaboradores da prefeitura de Vacaria, com uso de um questionário estruturado com análise estatística. Concluiu-se que o maior motivo de conflitos se dá pela falta de diálogo, seguido pela diferença salarial entre concursados e cargos de confiança, e por último pela falta de critérios específicos para admissão dos cargos de confiança.

Palavras-chave: administração pública; Prefeitura de Vacaria; conflitos; concursados; cargos de confiança; gestão de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funções administrativas: planejamento, organização e controle.....	11
Figura 2 – Administração pública.....	13
Figura 3 – Princípios de administração pública.....	16
Figura 4 – Sistema de gestão de recursos humanos.....	18
Figura 5 – Semelhanças e diferenças entre cargos em comissão e funções de confiança.....	26
Figura 6 – Organograma da administração municipal.....	28
Figura 7 – População e amostra.....	33
Figura 8 – Cronograma de prazos a serem cumpridos.....	34
Figura 9 – Caixa lacrada e entrega dos questionários.....	35
Figura 10 – Gênero.....	36
Figura 11 – Faixa etária.....	37
Figura 12 – Grau de escolaridade.....	38
Figura 13 – Tempo que trabalha na Prefeitura.....	39
Figura 14 – Vínculo com a Prefeitura.....	40
Figura 15 – Secretaria/Setor que se encontra vinculado	41
Figura 16 – Função.....	42
Figura 17 – Motivação.....	45
Figura 18 – Comunicação.....	46
Figura 19 – Trabalho em equipe.....	47
Figura 20 – Conhecimento.....	48
Figura 21 – Treinamento e desenvolvimento.....	49
Figura 22 – Conflitos.....	50
Figura 23 – Atritos entre concursados e cargos de confiança.....	51
Figura 24 – Avaliação de desempenho	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoal Prefeitura Municipal de Vacaria.....	28
Quadro 2 – Observações, considerações, sugestões e/ou críticas.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero.....	36
Tabela 2 – Faixa etária (idade).....	37
Tabela 3 – Grau de escolaridade.....	38
Tabela 4 – Tempo que trabalha na Prefeitura.....	39
Tabela 5 – Vínculo com a Prefeitura.....	40
Tabela 6 – Secretaria/Setor que se encontra vinculado.....	41
Tabela 7 – Função.....	43
Tabela 8 – Motivação.....	44
Tabela 9 – Comunicação.....	45
Tabela 10 – Trabalho em Equipe.....	46
Tabela 11 – Conhecimento.....	47
Tabela 12 – Treinamento e desenvolvimento.....	48
Tabela 13 – Conflitos.....	49
Tabela 14 – Atritos entre concursados e cargos de confiança.....	51
Tabela 15 – Avaliação de desempenho.....	52
Tabela 16 – Vínculos e Secretarias/Setor dos entrevistados.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	08
1.2 OBJETIVOS.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA.....	09
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 11
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	18
2.4.1 Cargo público.....	22
2.4.2 Cargo em comissão e função de confiança.....	24
2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA DE VACARIA.....	27
 3 METODOLOGIA.....	 31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	32
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
3.5 CRONOGRAMA.....	34
 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	 35
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 56
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 58
 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA.....	 60
 ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	 64

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem por tema de estudo a gestão de pessoas na administração pública, buscando identificar as percepções de gestores e colaboradores da Prefeitura de Vacaria-RS quanto aos fatores geradores de conflitos entre servidores concursados e ocupantes de cargos de confiança.

Uma das relevâncias deste trabalho é que ele servirá de fonte de pesquisa para futuros estudantes de administração, visto que as pesquisas sobre esse assunto são escassas, como demonstra em Santos (2014), onde nos apresenta que atualmente, as organizações, sobretudo as públicas, carecem de estudos que reflitam a dinâmica organizacional, principalmente em seus pontos avançados e em suas limitações. Outra relevância, conforme Saldanha (2006), nos mostra que os fins da gestão pública, resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.

A escolha do tema desta pesquisa se deu por conta dos constantes problemas de comportamentos observados em administrações públicas, sendo que a maior motivação para a elaboração deste trabalho foi o autor deste TCC ter assumido como Secretário Municipal, e observado uma certa dificuldade de relacionamento entre os servidores.

O trabalho teve início com a revisão do referencial teórico, para compreender sobre o tema abordado, seguido pela elaboração de uma pesquisa de campo, entregue para os Secretários Municipais, que direcionaram para seus servidores, sendo eles, cargos de confiança ou concursados. Após o recebimento das pesquisas foi feita uma análise dos resultados para obter as respostas e a compreensão dos motivos geradores de conflitos em uma administração pública.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

O tema abordado neste trabalho é de fundamental relevância de forma que visa tratar a gestão de pessoas na administração pública municipal. O foco desta

pesquisa será analisar os conflitos nas relações de poder, entre servidores públicos municipais concursados e ocupantes dos cargos de confiança.

A maior parte do que se tem acerca do assunto funcionalismo público e gestão nesse setor baseia-se em leis próprias que muitas vezes muda de acordo com cada localidade, dessa forma revisar bibliograficamente esse tema, bem como destacar e entender os conflitos que a gestão enfrenta é de suma relevância.

Dessa forma a questão que norteia este trabalho é a seguinte: quais são os fatores geradores de conflitos, nas relações de poder, entre servidores públicos municipais, e os ocupantes de cargos de confiança?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso consiste em identificar os fatores geradores de conflitos, nas relações de poder, entre os servidores públicos municipais, e os ocupantes de cargos de confiança. Para isto, os objetivos específicos são:

- a) compreender sobre gestão de pessoas na administração pública;
- b) apresentar aspectos positivos dos cargos de confiança;
- c) analisar a importância (ou a relevância) de adoção de critérios para posse de cargo de provimento em comissão na esfera municipal;
- d) identificar as percepções dos colaboradores quanto à gestão de pessoas na Prefeitura de Vacaria-RS.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão estratégica de pessoas na organização pública tem início com uma vasta discussão sobre seu papel, diante das necessidades atuais da sociedade, pois são os fatores econômicos e políticos do ambiente que definirão as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, além das competências e atribuições do quadro pessoal (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Para Gemelli e Filippim (2010), a gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do

trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior. Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de Recursos Humanos (RH) exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores.

Atualmente, as organizações, sobretudo as públicas, carecem de estudos que reflitam a dinâmica organizacional, principalmente em seus pontos avançados e em suas limitações (SANTOS, 2014).

Devido a conflitos frequentes entre servidores públicos concursados e ocupantes de cargos de confiança isso acaba afetando o desempenho dos serviços prestados à comunidade em geral, dessa forma discutir meios de amenizar esses conflitos é de total relevância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico sobre conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento deste TCC, sendo eles: conceito de administração; administração pública; gestão de pessoas; gestão de pessoas no setor público; cargo público; cargo em comissão e função de confiança e gestão de pessoas na prefeitura de Vacaria.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração segundo Chiavenato (2021) é um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades orientadoras e impulsionadoras, como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela abrange a fixação de objetivos a alcançar, tomada de decisões no meio desse caminho e a liderança de todo esse processo a fim de garantir o alcance dos objetivos e oferecer resultados.

A Figura 1 apresenta as funções administrativas, conceituando também missão, valores e visão, estes estão de acordo com Sebrae (2019).

Figura 1 – Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle



Fonte: SEBRAE (2019, p.01)

Para Oliveira (2019) administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e o direcionamento dos recursos das empresas – principalmente as pessoas – para os resultados esperados, com o mínimo de conflitos interpessoais. O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar conforme Kwasnicka (2012) é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma organização pública forma-se por diversas razões e interesses, porque é dirigida para atender às necessidades da população. Permite a seus dirigentes desenvolver projetos, realizar atividades, superar obstáculos e controlar seu ambiente, por meio da especialização de tarefas, da coordenação de esforços, da unidade de direção e do uso inteligente dos recursos. A organização pública pode, assim, fazer mais do que um governo sozinho faria. Embora a ciência administrativa divida o processo administrativo em etapas – planejamento, organização, direção e controle (SANTOS, 2014).

Para Saldanha (2006), os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.

No setor privado, o resultado do trabalho das pessoas diz respeito única e exclusivamente à organização e aos seus interessados. No setor público, conforme Barreto (2018), o trabalho das pessoas impacta a coletividade e, por isso, toda atuação deve levar em conta a satisfação das necessidades dos cidadãos. É necessário que os servidores públicos sejam pessoas capacitadas e preparadas para suas atividades.

Administração pública, segundo Wilson (1887 apud SALDANHA, 2006) é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Em sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Em uma visão global, para Gulick (1937 apud SALDANHA, 2006), administração pública é a parte da ciência da Administração que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

A Figura 2 apresenta a divisão e os princípios da administração pública, demonstrando e conceituando as divisões e funções da mesma.

Figura 2 – Administração Pública



Fonte: Adaptado de <https://www.mapasmentaisdireito.com.br/direitoadministrativo>. Acesso em: 04 abr. 2021.

A formação do conceito de gestão pública para Santos (2014), leva em consideração os conhecimentos das várias áreas da ciência que se agregam, rompem espaços da especificidade e aproveitam-se de espaços racionais para a

construção de alternativas de respostas as contingências do setor público ou da singularidade de ações do gestor público. As principais áreas da ciência que constroem os fundamentos da gestão pública são:

- a) Filosofia (ser humano, ética, valores morais);
- b) Matemática (quantidades, medidas, espaços, estruturas e variações);
- c) Psicologia (ser humano, corpo e mente);
- d) Sociologia (grupos);
- e) Política (coordenação das relações);
- f) Economia (recursos escassos x necessidades);
- g) Direito (público e administrativo);
- h) Ecologia e Sustentabilidade (preservação dos recursos);
- i) Informática (dados, informação);
- j) Administração (arte e ciência);
- k) Gestão (modelos delimitados no tempo e no espaço).

Portanto, gestão pública é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando ao bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (SANTOS, 2014).

A Constituição Federal do Brasil estabelece, no seu artigo 37, cinco princípios que todo servidor da administração pública deve seguir. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988)

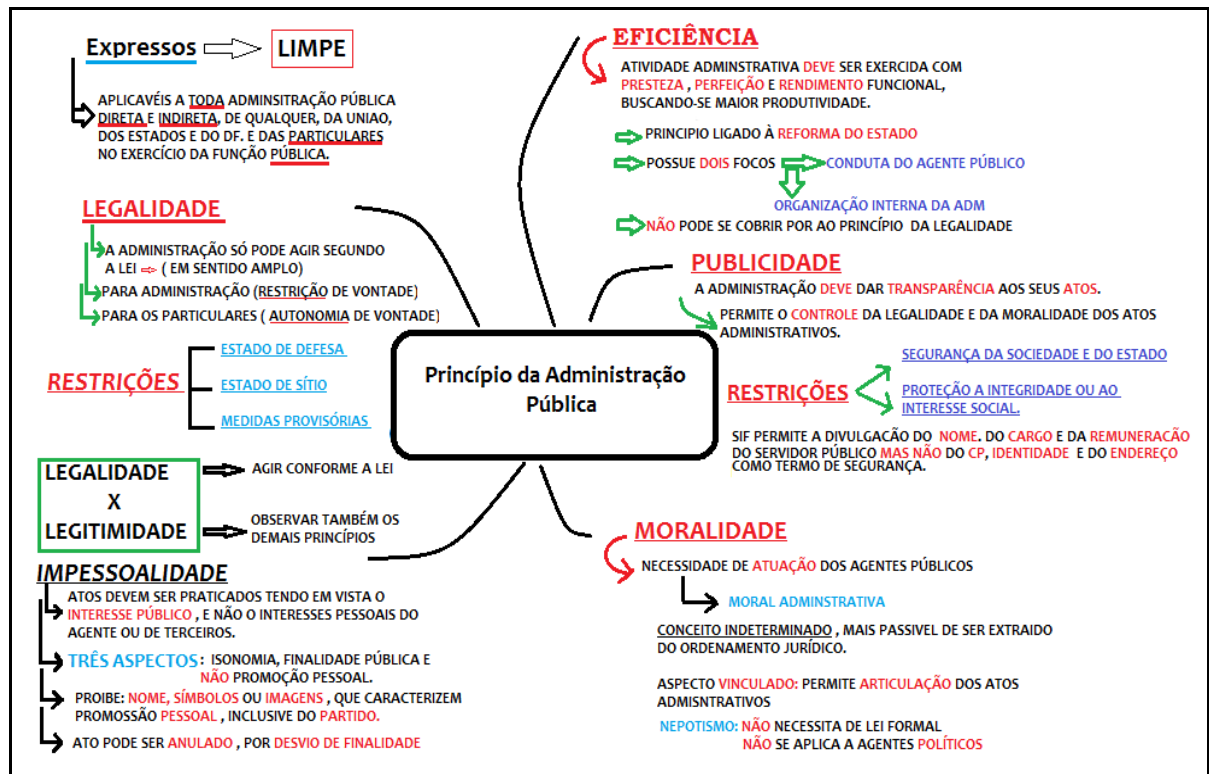
Os princípios da gestão pública segundo Barreto (2018) constituem os fundamentos que validam a ação administrativa, são eles:

- a) **Legalidade:** É o princípio mais importante para a administração pública, uma vez que o direito tem seu fundamento na lei. Ele estabelece que o servidor público deve agir de acordo com o que a lei estabelece, ou seja, o servidor só pode fazer o que a lei autoriza que ele faça;
- b) **Impessoalidade:** Esse princípio se divide em três aspectos, os quais estabelece que:
 - a imagem pessoal do servidor público não deve ser identificada quando ele estiver agindo pela administração pública;

- o servidor público não pode usar seu cargo em seu benefício, ou para se promover de alguma forma, pois ele atua em nome do interesse da coletividade. Isso significa que a atuação do servidor público não pode ser embasada no seu interesse pessoal, e sim no interesse do bem comum;
 - o servidor público fica proibido de privilegiar pessoas específicas sob quaisquer circunstâncias, ou seja, todos devem ser tratados de forma igual pelos servidores.
- c) **Moralidade:** Estabelece que o servidor deve ter a sua atuação pautada nas bases éticas da administração pública, que não envolvem simplesmente a diferenciação entre o bem e o mal. Essas bases englobam a ideia de que deve ser feito o que vai resultar no bem comum, no bem das pessoas que vivem na sociedade. A atuação do servidor público deve fazer com que a moralidade seja alcançada;
- d) **Publicidade:** Esse princípio estabelece que a atuação do servidor público não deve ser sigilosa, pois os assuntos tratados por ele são passíveis de serem fiscalizados, além de serem de interesse da população. Os atos do servidor devem ser públicos, refletindo no dever de informar a população sobre o que ele está fazendo no exercício de suas atividades. Apesar disso, a publicidade não deve ser utilizada da maneira errada, como forma de prejudicar o servidor na sua identidade pessoal. Um exemplo disso seria divulgar o endereço residencial dos servidores públicos nos portais de transparência do governo.
- e) **Eficiência:** Estabelece que o servidor público é obrigado a ter uma boa atuação e fazer uma boa gestão do bem público. Ele deve agir da melhor forma, sendo esta a mais efetiva. Ou seja, o servidor deve prestar seu serviço com eficiência, o que significa que deve realizar a maior quantidade de serviço, com a maior qualidade alcançável, no menor tempo possível. O estágio probatório serve para garantir que o servidor vai atuar com eficiência na sua vida profissional. Nesse sentido, ele atesta se o servidor é compatível com o exercício da função para a qual foi selecionado por meio do concurso público.

A Figura 3 demonstra os princípios fundamentais que norteiam a administração pública.

Figura 3 – Princípios da Administração Pública



Fonte: Adaptado de <https://www.mapasmentaisdireito.com.br/direitoadministrativo>. Acesso em 04 abr. 2021.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

O sucesso de qualquer instituição consiste fundamentalmente em uma boa gestão de pessoas, uma vez que o capital humano é parte central de toda a empresa. De acordo com Paula e Nogueira (2016, p.08):

As empresas são construídas de pessoas, mas estas nem sempre são adequadamente utilizadas e motivadas pelas organizações, muitas das vezes são submetidos a uma cultura organizacional bitolada e estreita com chefias igualmente obtusas, que se baseiam ainda na teoria da burocracia.

Uma vez que os colaboradores são peças-chave da empresa é importante lembrar que onde há pessoas, há também conflitos e uma boa gestão voltada a esse quesito é fundamental. Como demonstra Chiavenato (2010) apud Assis e Straub (2016, p.228):

Pontuam que a existência do conflito pode despertar sentimentos e energia no grupo, possibilitando meios mais eficazes de realizar tarefas e de

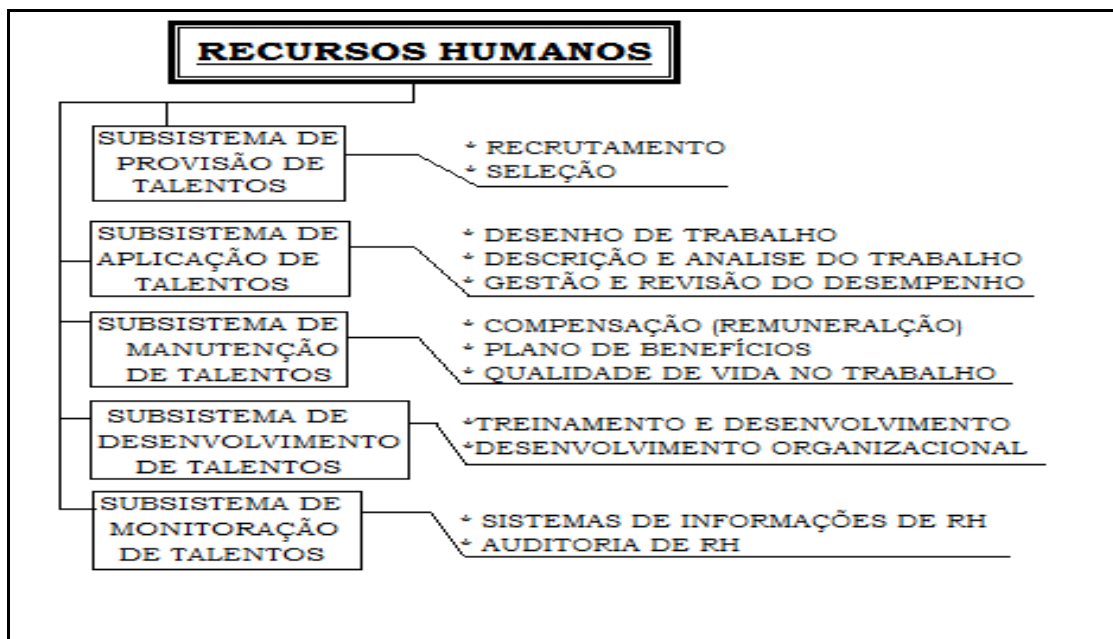
encontrar soluções inovadoras. Outro efeito positivo do conflito é a coesão entre o grupo, chamando a atenção para problemas que, sendo tratados de forma eficaz, evitarão problemas maiores no futuro. O autor pondera, por outro lado, que o conflito pode provocar efeitos nocivos para o bom desempenho da organização, como frustração e hostilidade.

Dessa forma, pensar em uma gestão focada nos trabalhadores e na resolução de possíveis conflitos entre eles é muito importante para o crescimento das instituições.

A gestão de pessoas, também chamada de administração de recursos humanos, é a área que se preocupa com os assuntos relacionados às pessoas que atuam na organização. Envolve recrutamento e seleção de novos colaboradores, contratação, treinamento, desenvolvimento, retenção de talentos e motivação desses indivíduos. Além disso, a gestão de pessoas atua também nos ambientes internos e externos da organização. Envolve-se em todos os processos gerenciais, definindo políticas e práticas de gestão, atribuindo funções e competências, avaliando o desempenho e monitorando as pessoas, buscando sempre o crescimento e o desenvolvimento organizacional. As pessoas, dependendo do modo como são tratadas, podem significar um aumento ou redução das forças da organização, podendo ser sinônimo de sucesso ou de problemas. Assim, uma das principais funções da gestão de pessoas na atualidade é promover condições para que as pessoas, que fazem parte de determinada sociedade empresarial, apliquem suas habilidades e competências a fim de que a organização possa alcançar seus objetivos com a máxima eficiência e eficácia possíveis. Entretanto, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam atingidos é fundamental que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (OLIVEIRA, 2017).

A Figura 4 representa o sistema de recursos humanos e ilustra os subsistemas dela de acordo com Chiavenato (2010).

Figura 4 – Sistema de gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Em Barreto (2018), mostra que as instituições públicas, apesar de terem natureza de órgãos permanentes, são submetidas a transformações que acontecem na medida em que ocorrem as mudanças de governo. Dessa forma, devemos imaginar que é grande o desafio de um gestor de pessoas do setor público. Afinal, além das atribuições habituais, ele ainda precisa motivar os servidores a produzirem em ambientes de trabalho instáveis e em constante modificação.

Um dos fatores relevantes no discernimento entre a gestão pública e a privada é a questão dos recursos humanos, visto que, nas organizações públicas, temos a presença dos concursos públicos como forma de seleção, que fixam os funcionários de carreira e os cargos de confiança (que mudam a cada nova gestão), enquanto na organização privada os funcionários permanecem pelo tempo

estipulado pela direção ou gerência, havendo maior competitividade entre as pessoas (SANTOS, 2014).

As organizações, tanto do setor privado quanto do setor público, fazem a gestão dos seus recursos humanos. A diferença entre esses dois setores é a atuação que se espera dos trabalhadores: no setor privado, os funcionários devem estar motivados e mobilizados para a realização dos objetivos da organização; no setor público, os servidores devem estar capacitados para satisfazer as necessidades da coletividade, de todas as pessoas da sociedade. (BARRETO, 2018).

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores. O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização, pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Em muitas Organizações Públicas, observamos um sentimento de desconfiança em relação à atuação da liderança, um sentimento de que sua atuação privilegiará sempre aspectos políticos e não técnicos. Esse sentimento impulsiona as organizações para a busca por critérios objetivos para avaliação das pessoas e para o seu reconhecimento. Não é raro, como decorrência, encontrarmos organizações engessadas e lentas, com dificuldades para reconhecer as pessoas de acordo com sua contribuição e seu mérito. Uma das características fundamentais para que os processos fluam nas organizações é a confiança. A confiança de que o gestor quer contribuir com meu desenvolvimento e depende de minha contribuição para obter resultados; a confiança de que meu colega, assim como eu, será cooperativo e

atuará para a obtenção de resultados; a confiança de que aquilo que foi pactuado será mantido; etc. Não são raras em organizações públicas situações nas quais os pactos foram esquecidos, gerando um clima de desconfiança (DUTRA, 2019).

Bergue (2007) apud Barreto (2018) apresenta sete elementos fundamentais que devemos levar em conta ao trabalhar com gestão de pessoas. Assim, estaremos buscando o desenvolvimento, a capacitação e a humanização dos trabalhadores. São eles:

- a) **motivação**: a motivação talvez seja o ingrediente mais importante para que exista o comprometimento pessoal necessário para que a empresa tenha sucesso. O funcionário desmotivado rende menos do que o potencial de suas capacidades e tende a desistir sempre que encontra outra oportunidade de emprego. Esse é exatamente o perfil que as empresas não desejam quando selecionam seus funcionários. É essencial que o gestor de pessoas entenda quais elementos trazem motivação para os trabalhadores, que podem ser incentivos financeiros – como bons salários e bonificações – transparência por parte da empresa, bom clima organizacional, propostas desafiadoras, plano de carreira consistente, entre outros. A motivação depende do que as pessoas precisam para serem felizes e se sentirem satisfeitas enquanto trabalham, bem como da forma como a empresa proporciona isso aos seus funcionários;
- b) **comunicação**: a comunicação é um dos elementos essenciais dentro de uma empresa. Ela serve para que as informações circulem e estejam disponíveis para todos sempre que necessário. Os superiores hierárquicos têm o dever de incentivar o diálogo entre todos, diminuindo a burocracia e atuando em conjunto com a equipe toda, visando a atingir objetivos em comum;
- c) **trabalho em equipe**: os órgãos da empresa devem trabalhar em conjunto para atingir os objetivos organizacionais. Quando os trabalhadores conseguem enxergar o seu papel dentro do processo da empresa como um todo, eles se sentem importantes e relevantes para o resultado;
- d) **conhecimento**: é necessário que os trabalhadores tenham conhecimento suficiente para executar as atividades para as quais estão

designados. O conhecimento é construído por meio da identificação das competências e do que pode ser melhorado. Além disso, como vimos, é importante haver um *feedback* assertivo que proporcione o autodesenvolvimento do funcionário;

- e) **treinamento e desenvolvimento:** o treinamento oferecido pela empresa e a busca de desenvolvimento pelo funcionário devem ser constantes. Dessa forma, a empresa tem mais chances de ficar satisfeita com o que o funcionário está oferecendo. Além disso, o colaborador consegue vislumbrar oportunidades de crescimento;
- f) **conflitos:** para que o ambiente dentro da empresa seja de harmonia, devem ser divulgadas as características de comportamento esperadas dos funcionários. Para que os conflitos sejam menores, é preciso que as pessoas saibam ouvir e saibam o momento certo de falar; as ideias sejam discutidas; as opiniões sejam respeitadas; e exista transparência nas decisões. Os conflitos, quando positivos, podem ser importantes para o crescimento dos funcionários e da empresa como um todo, pois deles podem surgir boas ideias de melhorias nos processos;
- g) **avaliação de desempenho:** se for bem empregada, pode ser a melhor maneira de acompanhar o trabalho que é realizado pelos funcionários. Assim, possibilita a identificação de problemas e dificuldades, ou a descoberta de novos talentos para a organização. A avaliação de desempenho deve ser feita de forma periódica e sistemática. Ela é útil para avaliar as qualidades do funcionário, apontar falhas na execução de suas atividades, identificar o que pode ser melhorado e servir de estímulo e motivação pessoal para ele, quem sabe, progredir na carreira e assumir novos desafios. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite ao gestor mensurar os resultados obtidos por cada funcionário da equipe durante um período de tempo e em uma área específica da empresa. Ela pode ser feita pelo gestor, pelo funcionário, pelo gestor em conjunto com o funcionário, pela equipe, ou mesmo por uma equipe de avaliação de desempenho. É necessário utilizar procedimentos diferentes em face da opção escolhida.

2.4.1 Cargo público

A Constituição Federal do Brasil, promulgada em 1988, ratificou uma das práticas mais significativas para a gestão de pessoas no setor público, que consiste no concurso público. Essa ratificação, segundo Barreto (2018), teve o propósito de promover a contratação de pessoas de maneira transparente, dentro da lei. Assim, a ideia é evitar que as pessoas sejam ou não selecionadas para trabalhar em função de simpatia, amizade, antipatia, parentesco, entre outras condições. No Brasil, a contratação por motivo de parentesco é uma prática proibida, conhecida como nepotismo.

De acordo com a Constituição Federal, o servidor público estável só perderá o cargo:

- a) em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- b) mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- c) mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço (BRASIL, 1988).

Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo (BRASIL, 1988).

O cargo efetivo, ou cargo de provimento efetivo, é o cargo ocupado por alguém sem transitoriedade, ou adequado a uma ocupação permanente mediante concurso público (e permanência após o decurso do prazo de três anos de estágio probatório, no qual se apurou sua capacidade para a permanência). O cargo efetivo tem as seguintes características: ocupação permanente, não transitória; nomeação por concurso; estágio probatório de três anos; exoneração por processo. Cabe ressaltar que a estabilidade do servidor público é necessária para o pleno desenvolvimento de suas atribuições, sem medo de perturbações ou ameaças de seus superiores, quando, por motivos técnicos ou por razões de interesse público, negar-se a cumprir suas ordens ou tiver de agir contrariamente a elas ou aos seus interesses (SANTOS, 2014).

Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

Segundo Gasparini (1995) apud Santos (2014), a função pública é apenas a atribuição (ou o rol de atribuições) encarregada a determinado agente público. Pode ser permanente, ou seja, definida nos cargos dos agentes públicos, e pode ser provisória, no caso dos agentes temporários.

São requisitos para exercer em cargo público Gasparini (1995) apud Santos (2014):

- a) nacionalidade brasileira;
- b) gozo dos direitos políticos;
- c) quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- d) nível de escolaridade exigido;
- e) idade mínima de 18 anos;
- f) aptidões física e mental.
- g) São formas de provimento em cargo público:
 - h) nomeação;
 - i) promoção;
 - j) readaptação (retorno à atividade após limitação que tenha sofrido em sua capacidade física);
 - k) reversão (retorno do servidor aposentado, por invalidez, à atividade, quando cessada a invalidez);
 - l) reintegração (retorno do servidor à atividade, quando invalidada sua demissão);
 - m) recondução (retorno à atividade, caso seu sucessor não tenha passado no estágio probatório);
 - n) disponibilidade e aproveitamento (desde que o servidor entre em prazo legal).
- o) A vacância do cargo público ocorrerá por:
 - p) exoneração;
 - q) demissão;
 - r) promoção;
 - s) readaptação;
 - t) aposentadoria;

- u) posse em outro cargo inacumulável;
- v) falecimento.

2.4.2 Cargo em comissão e função de confiança

Em Brasil (1988), diz que as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

A função de confiança é de ser conferida a um servidor que já ocupe cargo efetivo (o "concursado"). A doutrina administrativista aponta, contudo, que não há uma diferenciação nítida entre função de confiança e cargos em comissão. Essa situação é lícita. Com efeito, os cargos em comissão podem ser ocupados por servidores "de carreira" (concursados) e também por pessoas que não possuam vínculo com a administração, ou seja, sem concurso público (REIS, 2020).

O cargo de provimento em comissão, ou simplesmente cargo em comissão, é aquele ocupado transitoriamente por alguém, sem direito de nele permanecer indefinidamente. A Constituição da República qualifica-o de cargo de livre nomeação e exoneração (art. 37, II). A exoneração, nesses casos, diz-se *ad nutum* da autoridade competente. Esses cargos são próprios para direção, comando ou chefia de certos órgãos, nos quais se precisa de um agente de confiança da autoridade nomeante que se disponha a seguir sua orientação, ajudando-a a promover a direção superior da administração (SANTOS, 2014).

Através do recrutamento amplo, os cargos comissionados, ao contrário da função de confiança, podem ser preenchidos por qualquer pessoa, seja tanto por uma pessoa que não tem vínculo anterior com o poder público, seja por alguém que já ocupa um cargo efetivo na Administração Pública, logo servidor público. Cumpre ressaltar que a função de confiança, não se confunde com o cargo em comissão, que também pode ser denominado de cargo de confiança, posto que a função de confiança deverá exclusivamente ser preenchida por servidores ocupantes de cargo efetivo, logo, servidores que já atuam junto à administração pública.

Os ocupantes de cargo efetivo que desempenham uma função de confiança recebem uma gratificação pecuniária para desempenharem tal função, pois com a

ocupação do referido cargo há uma ampliação nas atribuições e responsabilidades em relação ao cargo de provimento efetivo. Tal gratificação pecuniária não se estende aos cargos comissionados, já que a remuneração percebida pelos ocupantes destes cargos já compreende os encargos e responsabilidades possíveis. A grande semelhança entre estes cargos é a de que eles devem ser a exceção, pois destinam-se apenas as atividades diferenciadas no interior da Administração Pública, sendo elas: atribuições de direção, chefia e assessoramento, logo cargos de maior elevação na hierarquia administrativa, conforme indica o artigo 37, inciso V da Constituição Federal.

Estes cargos, de caráter transitório e regime jurídico diferenciado, são destinados ao livre provimento e exoneração, não havendo a necessidade de concurso público para o preenchimento de vagas, assim a autoridade competente tem o livre provimento de nomear pessoas de sua confiança, desde que respeitados os percentuais mínimos, casos e condições previstos em lei destinados aos servidores de carreira. Deste modo, nos cargos comissionados não há a aquisição de estabilidade, posto que os agentes titulares do cargo em comissão somente mantêm-se no cargo enquanto perdurar a relação de confiança entre a autoridade competente e o agente titular do cargo (OLIVEIRA DE DEUS, 2015)

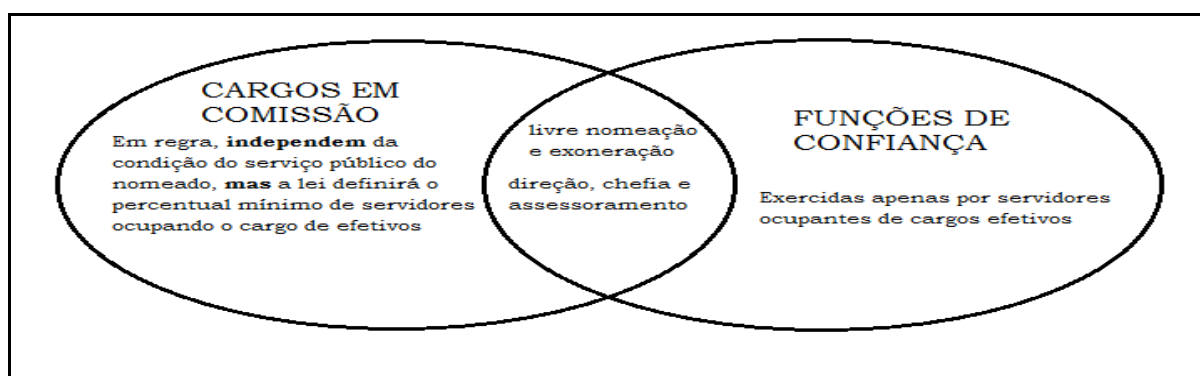
Primeiramente, a maior vantagem do cargo em comissão é sua livre nomeação e demissão, ou seja, diferentemente dos cargos efetivos que é necessário um processo administrativo pautado no contraditório e na ampla defesa, para os ocupantes de cargos em comissão não se faz necessário, sendo de atribuição do administrador público essa decisão. Isso acaba sendo positivo, tendo em vista que o servidor de cargo em comissão que cometer uma irregularidade no exercício da função pode ser exonerado rapidamente, a fim de evitar maiores problemas para a Administração Pública, isso é claro que não desresponsabiliza o mesmo sobre os determinados danos que este tenha causado, e ainda, os servidores que não tenham um desempenho satisfatório nas suas funções podem ser desligados, ao contrário dos efetivos que não podem, haja vista a ausência de lei que regulamente a exoneração de efetivos que não cumpram suas metas.

A maior crítica ao cargo em comissão é a ausência de uma norma que obriga uma qualificação técnica adequada para nomeação de determinada pessoa numa função pública, com exceção de alguns cargos que estão previstos em Lei, e pela própria Carta Magna no seu art. 84, inciso XIV, pois a mesma para todos os

outros, acabou deixando uma interpretação muito extensiva, sendo cargos de livre nomeação e exoneração, no entanto, o entendimento do Judiciário tem sido que com base nos princípios constitucionais, a nomeação deve obedecê-los. O próprio Conselho Nacional de Justiça editou uma Resolução, a nº 07/2005, que veda a prática de nepotismo no Poder Judiciário, ou seja, a nomeação de parentes de pessoas com poder decisório para cargos em comissão. Após esta iniciativa, o Poder Executivo e o Legislativo tomaram providências a fim de se equiparar, e vedar essa prática que até pouco tempo atrás era corriqueira no Poder Público. Outra desvantagem é uma suposta ausência de autonomia funcional, pois os servidores de cargos em comissão teriam um certo receio de tomarem decisões que possam vir a desagradar o gestor, mesmo sendo a decisão correta, pois sempre teriam medo de serem exonerados, haja vista a discricionariedade do gestor. (MACEDO, 2017).

A figura 5 resume e diferencia cargo de confiança e cargos em comissão.

Figura 5 – Semelhanças e diferenças entre cargos em comissão e funções de confiança.



Fonte: <https://www.professoralanmartins.com.br/post/121999889692/cargos-emcomissaoxfuncoes-de-confianca>. Acesso em: 05 de abr de 2021.

A Constituição Federal de 1988 delimitou o campo objetivo de atuação do cargo em comissão. Destinam-se apenas ao desempenho de atribuições de direção, chefia e assessoramento (artigo 37, inciso V). A peculiaridade verificada na redação da regra constitucional é que os termos utilizados possuem significados aproximados, talvez complementares, o que impede uma conceituação precisa:

- a) chefia evoca autoridade, poder de decisão e mando situado em patamar hierarquicamente superior na estrutura da organização;
- b) direção liga-se a comando, liderança, condução e orientação de rumos, gerenciamento;

- c) assessoramento envolve atividades auxiliares de cunho técnico e especializado. Desta forma, ofendem frontalmente a Constituição as leis que criam cargos em comissão para desempenho de atividades materiais e subalternas que não possuem um grau mínimo de direção, chefia ou assessoramento.

O perfil do cargo comissionado “à brasileira”: existe em muita quantidade e exige mais amizade do que propriamente trabalho. Razão de tanta briga pelo provimento dos cargos de confiança que contrariam a Constituição, existe por se tratar de um trabalho tranquilo com remuneração razoável, com menos exigências do que a iniciativa privada. A disputa para a colocação das pessoas certas nos lugares certos, muitas vezes existe para fazer preponderar o interesse partidário em detrimento dos interesses e recursos públicos. Trata-se e pessoas muitas vezes mais fiéis à autoridade que os nomeou do que ao interesse público que devem servir, compondo o cenário propício para o livre florescimento da corrupção. O excesso e deturpação dos cargos comissionados possui ainda o agravante de inviabilizar a missão do conhecimento e a sedimentação das boas práticas relativas às atividades permanentes. Com efeito, não há como construir uma administração eficiente sem formação e valorização de um quadro de pessoal permanente para o exercício de atribuições permanentes, que não alteram sua substância com a passagem de mandatos eletivos (MOTTA, 2015).

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA DE VACARIA

A Prefeitura Municipal de Vacaria é composta por onze secretarias, oito gabinetes, três coordenadorias e uma Procuradoria-Geral do Município.

Conforme Portal da Transparência da Prefeitura Municipal, o quadro de pessoal é dividido entre cargos efetivos, de comissão, temporário, político e celetista, sendo preenchido com a quantidade conforme apresentado no Quadro 1.

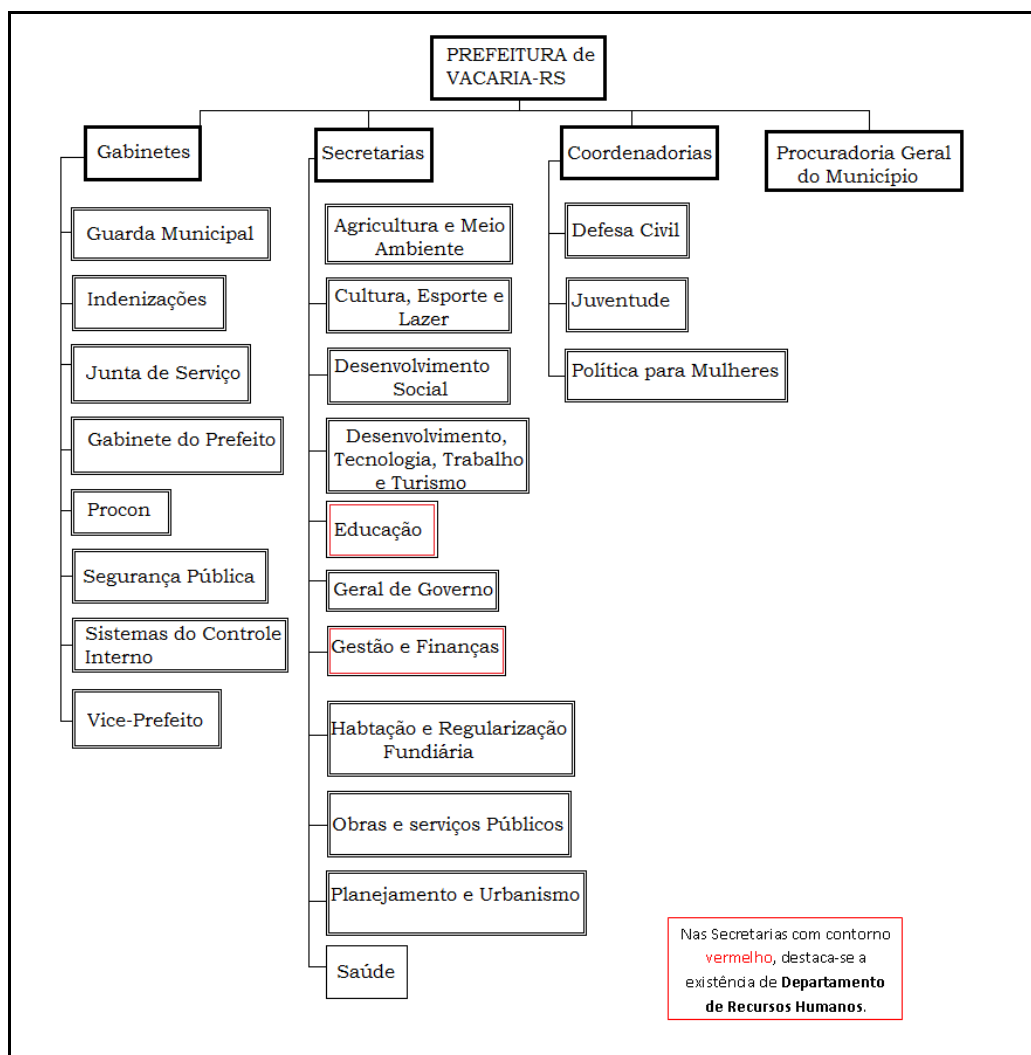
A Figura 6 apresenta o Organograma da Administração Municipal, de como estão divididas as Secretarias/Setores da Prefeitura.

Quadro 1 – Pessoal Prefeitura Municipal de Vacaria

Cargo	Descrição	Quantidade
Efetivos	Concursado	1640
Comissão	De confiança	84
Temporário	Temporário	6
Político	O agente político é aquele investido em seu cargo por meio de eleição, nomeação ou designação, cuja competência advém da própria Constituição, como os Chefes de Poder Executivo e membros do Poder Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunais de Contas, Ministros de Estado e de Secretários nas Unidades da Federação, os quais não se sujeitam ao processo administrativo disciplinar (uma vez que possuem regimes próprios de responsabilização).	7
Efetivo Celetista	Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)	6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Portal da Transparência Vacaria/RS. Disponível em <http://vacaria.rs.gov/http://200.170.163.253:8081/pronimtb/index.asp?acao=4&item=2>. Acesso em 10 mai de 2021.

Figura 6 – Organograma da Administração Municipal



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Portal da Transparência Vacaria/RS. Disponível em <http://vacaria.rs.gov/v-noticiais.php?url=portal-da-transparencia>. Acesso em: 10 maio de 2021.

O setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Vacaria encontra-se vinculado à Secretaria de Gestão e Finanças, atualmente conta com dois funcionários concursados, sendo um efetivo e outro celetista, atuando na organização, conferências e lançamentos das efetividades dos servidores. Na Prefeitura e na Secretaria de Obras há um relógio ponto, que somente os funcionários concursados e que trabalham no prédio onde está localizada a Prefeitura e Secretaria de Obras utilizam o mesmo, os demais, cargos de confiança e servidores de outras Secretarias que não se encontram no prédio da Prefeitura, assinam uma folha ponto, que após assinada, é encaminhada ao setor de Recursos Humanos da Prefeitura, mensalmente, sempre no dia 15 de cada mês. Vale destacar que está sendo elaborado um projeto para incluir relógio ponto nas escolas municipais.

Quando se trata de transferências de servidores, portarias de admissões e exonerações e controle de horas extras, fica diretamente a cargo do Secretário de Gestão e Finanças, que é o responsável geral do setor de Recursos Humanos.

Cada Secretaria tem um servidor para fazer a gestão de Recursos Humanos da mesma, esse servidor elabora a folha ponto dos demais, recolhe as assinaturas e encaminha toda a documentação para o RH da Prefeitura, exceto a Secretaria de Educação que possui departamento de RH próprio, que só tem contato com o RH da Prefeitura quando acontece alguma transferência de servidor de outra Secretaria para a Secretaria de Educação, ou da Secretaria de Educação para outra Secretaria.

Quando ingressa um novo servidor, tanto concursado, quanto cargo de confiança, após entregar as documentações exigidas ao setor de RH eles são encaminhados para os respectivos secretários e Secretarias, que após essa apresentação são comunicados sobre as suas funções.

O departamento de Recursos Humanos é responsável por atribuições básicas, de rotinas de departamento de pessoal. Quanto a promoção do aperfeiçoamento, profissionalização e valorização do servidor municipal, bem como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), fica a critério de cada secretário municipal.

Aqui vale ressaltar que, segundo Barros (2019), as questões referentes ao departamento pessoal, tratam com a parte mais burocrática, garantindo que a organização cumpra as leis e normas, enquanto o departamento de RH trata com a gestão do capital humano. O papel do RH estratégico é fundamental para a retenção

de talentos nas organizações, pois atua na gestão do clima organizacional, no planejamento de cargos e salários, nas políticas de remuneração e benefícios e no gerenciamento das atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

As funções do RH e departamento pessoal são diferentes. Por um lado, os profissionais de Recursos Humanos são responsáveis pela seleção de funcionários e pela gestão do clima e da cultura dentro do ambiente empresarial. O Departamento Pessoal, por sua vez, lida com a parte mais burocrática do processo de admissão e demissão de funcionários, como registro em carteiras de trabalho, elaboração de folha de pagamento e gestão de benefícios, entre outros. Essa, portanto, é a principal diferença entre RH e Departamento Pessoal (BARROS, 2019).

Cita-se que a lei nº 1301, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do município de Vacaria e dá outras providências.

3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho será utilizado o tipo de pesquisa quantitativa descritiva, Gil (2018), apresenta que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria.

Como demonstra Gil (1999, p.36) sobre o tipo de pesquisa quantitativa ela “implica na utilização de medidas previamente estabelecidas, cujos resultados sejam quantificáveis, garantindo o estabelecimento de conclusões seguras e confiáveis.”

Visando, portanto, alcançar os objetivos traçados, escolheu-se a metodologia quantitativa descritiva, que a partir do desenvolvimento de enquete sobre o assunto, buscará identificar as percepções dos colaboradores quanto à gestão de pessoas na Prefeitura de Vacaria e conflitos entre servidores concursados e cargos de confiança.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa a nível descritivo, com a estratégia de enquete, será aplicado um questionário estruturado e o processo de análise será através de estatística.

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade (GIL, 2018).

Os dados devem ser, para Marconi e Lakatos(2021), quanto possível, expressos em medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados. Isentando-se de fazer juízo de valor, deixando que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira.

O Apêndice A apresenta o instrumento de coleta de dados utilizado, que foi elaborada considerando o que foi estudado.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2018).

A pesquisa será realizada com a participação dos servidores municipais concursados e cargos de confiança da Prefeitura de Vacaria de acordo com a quantidade de servidores que possui algum problema de relacionamento em cada Secretaria, para isto, foi feito uma consulta informal com os responsáveis de cada Secretaria para saber se o índice de conflitos é grande e se há a necessidade de pesquisa na referida Secretaria.

Após conversas com os responsáveis pelas secretarias, durante os dias 15, 16 e 17 de junho, ficou decidido que será aplicado a pesquisa conforme descrito na Figura 7.

Figura 7 – População e amostra

Secretaria/Setor	Concursados		Cargos de Confiança	
	População	Amostra	População	Amostra
Secretaria de Agricultura	12	1	6	3
Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer	12	6	4	3
Secretaria de Educação (sem contar professores e funcionários das escolas)	45	4	4	2
Secretaria Geral de Governo	0	0	3	1
Secretaria de Gestão e Finanças	38	3	18	1
Secretaria de Desenvolvimento Social	20	1	4	2
Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo	4	1	4	1
Secretaria da Saúde (sem contar agentes de saúde)	213	2	11	2
Secretaria de Obras	85	1	6	1
Secretaria de Habitação	12	1	5	1
Procuradoria Geral do Município	3	1	4	1
Guarda Municipal	95	6	0	0
Secretaria de Planejamento	15	1	5	1
Gabinete do Prefeito	15	1	8	1
Total		29		20

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Totalizando um montante de 50 pessoas, sendo que 29 são concursados e 20 cargos de confiança, além do vice-prefeito.

Não será aplicada a pesquisa nas Coordenadorias da Juventude, da Mulher e da Defesa Civil, pois há apenas uma pessoa em cada, as três coordenadorias pertencem ao gabinete do prefeito, mas a pesquisa será aplicada ao motorista e a chefe de gabinete do prefeito. Será aplicada na Guarda Municipal, que também pertence ao gabinete do Prefeito, pois há muitos servidores, nas demais não, pois há poucos servidores.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Será utilizado um questionário estruturado, com questões elaboradas a partir do que já foi apresentado no estudo, que atendam os objetivos do trabalho de pesquisa quantitativa descritiva. A coleta de dados será feita somente através do questionário impresso, pois há uma grande dificuldade de obter respostas através de

links da grande maioria dos entrevistados. Será entregue aos colaboradores da administração municipal, concursados e cargos de confiança, de algumas secretarias e setores, onde após conversa com o responsável sobre a necessidade da aplicação do questionário nas mesmas ou não, e também em quais servidores serão aplicadas, sendo entregue em uma semana e recolhida na outra, através de uma caixa fechada, apenas com espaço para o depósito do formulário, para não ser possível a identificação ou qualquer anotação quanto ao respondente.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O instrumento de pesquisa será configurado no *Google* Formulários, onde serão digitadas as respostas obtidas através do questionário impresso. O processo de análise de dados fará uso dos gráficos fornecidos pela ferramenta, e assim será obtido os resultados da pesquisa.

3.5 CRONOGRAMA

Na Figura 8 encontra-se o cronograma com as etapas do projeto e os respectivos prazos a serem cumpridos

Figura 8 – Cronograma de prazos a serem cumpridos

Atividades	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Revisão do questionário	x			
Ajustes no questionário	x			
Coleta de dados	x			
Recolhimento dos questionários e digitação das respostas	x	x		
Análise dos dados		x	x	
Preparação da apresentação para a banca			x	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento da pesquisa, conforme a metodologia apresentada no capítulo 3, e os resultados obtidos.

Inicialmente foi feito um pré-teste com o questionário. Este aconteceu em 05 de agosto com a participação de 3 colaboradores da Prefeitura. Houve uma dúvida na questão 15, quanto a avaliação do desempenho referente as atividades do cargo. A dúvida foi quanto ao estágio probatório, se este deveria ser considerado como avaliação de desempenho. Vale esclarecer que, o estágio probatório é o período no qual o servidor público é avaliado pelos seus superiores. Esta avaliação começa após a posse no cargo, ao iniciar o exercício no funcionalismo público. A questão 15 foi alterada, deixando claro para os respondentes.

O período de distribuição dos questionários foi nos dias 11, 12 e 13 de agosto e foram recolhidos nos dias 19, 20, 23 e 24 de agosto. Foram distribuídos 50 questionários para os devidos Secretários entregarem para seus colaboradores e após todos os questionários estarem respondidos, os Secretários avisavam para buscá-los.

Foram devolvidos os 50 questionários, numa caixa lacrada (Figura 9), sendo aberta somente após a entrega de todos. Foi utilizado o *Google* Formulários para digitar o questionário e as respostas, fazendo o uso dos gráficos gerados pelo recurso.

Figura 9 – Caixa lacrada e entrega dos questionários



Fonte: Do autor (2021).

Enfatiza-se que não foi encaminhado o *link* para preenchimento, pois após uma conversa com os Secretários, os mesmos acharam melhor o questionário ser impresso, pois muitos poderiam achar difícil de responder através do *link*.

O instrumento de coleta de dados, o questionário, foi dividido em seções onde identificou-se o perfil do entrevistado, incluindo sua atuação na Prefeitura de Vacaria e questões envolvendo elementos a serem considerados ao trabalhar com gestão de pessoas no setor público, conforme fundamentação teórica de Bergue (2007 apud BARRETO, 2018).

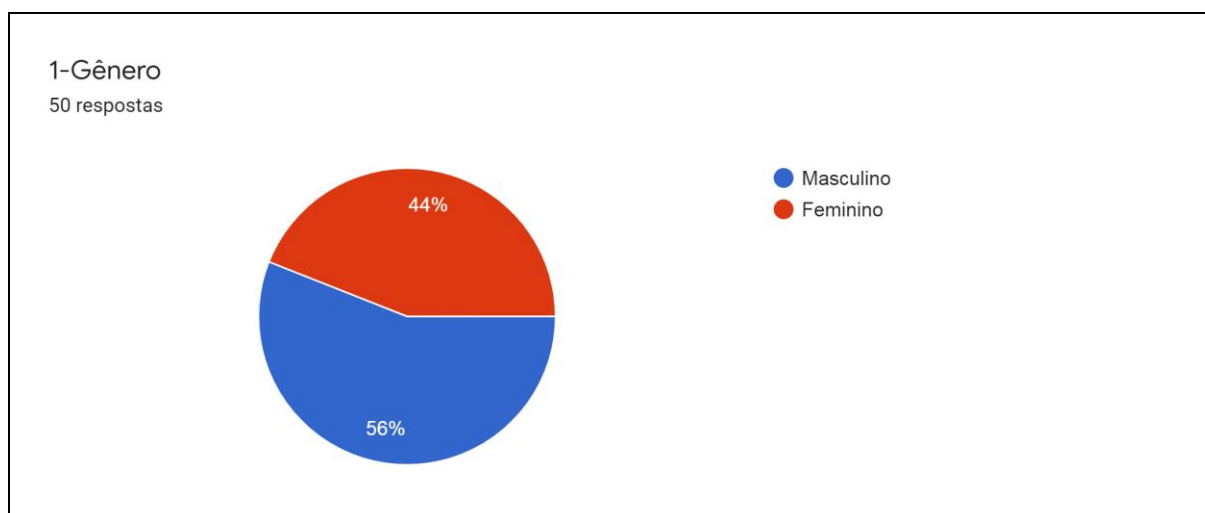
O questionário começa identificando o perfil do entrevistado. A primeira questão refere-se a gênero. Como pode-se observar na Tabela 1 e na Figura 10, que 28 dos respondentes (56%) são do gênero masculino e 22 (44%) feminino.

Tabela 1 – Gênero

Gênero	Quantidade	Percentual
Masculino	28	56%
Feminino	22	44%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 10 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto a faixa etária, observa-se na Tabela 2 e na Figura 11, que nenhuma pessoa respondeu até 19 anos, 4 (8%) entre 20 e 29 anos, 11 (22%) entre 30 e 39

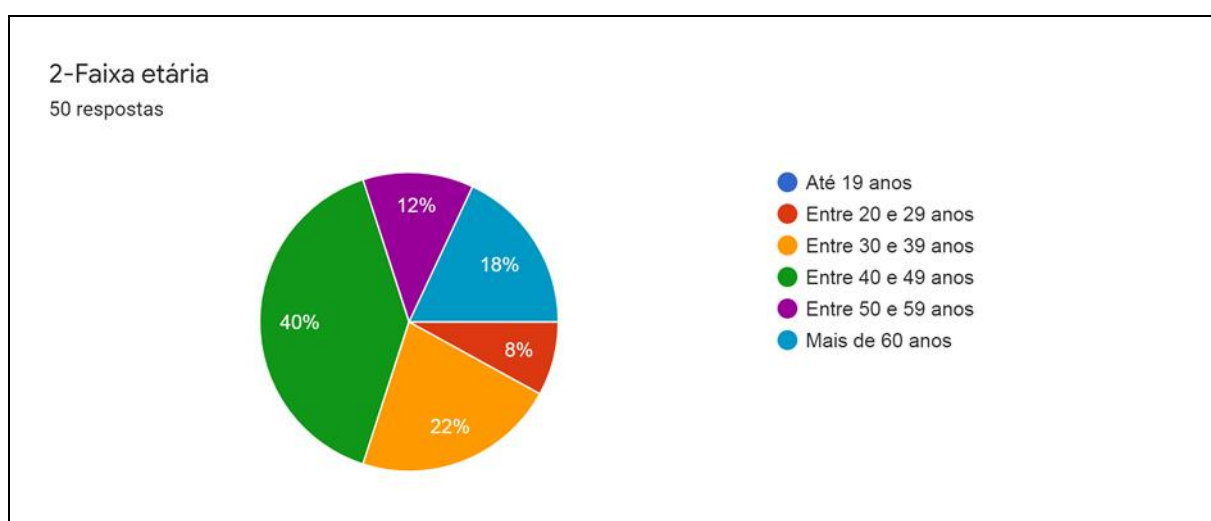
anos, 20 (40%) entre 40 e 49 anos, 6 (12%) entre 50 e 59 anos e 9 (18%) mais de 60 anos.

Tabela 2 – Faixa etária (idade)

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
Até 19 anos	0	0%
Entre 20 e 29 anos	4	8%
Entre 30 e 39 anos	11	22%
Entre 40 e 49 anos	20	40%
Entre 50 e 59 anos	6	12%
Mais de 60 anos	9	18%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 11 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

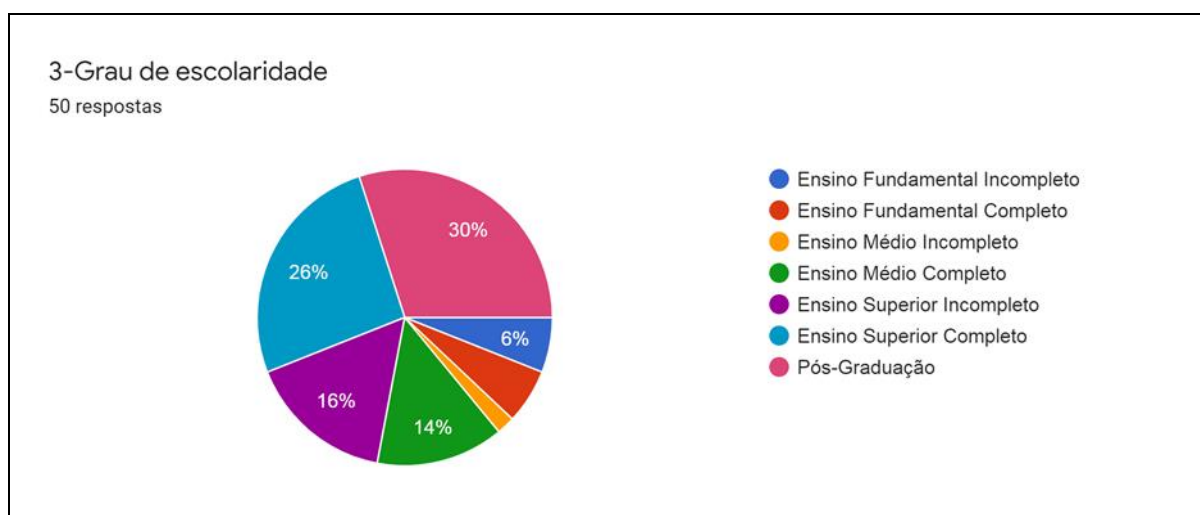
Sobre o grau de escolaridade, a Tabela 3 e a Figura 12 apresentam 3 (6%) funcionários com Ensino Fundamental Incompleto, 3 (6%) Ensino Fundamental Completo, 1 (2%) Ensino Médio Incompleto, 7 (14%) Ensino Médio Completo, 8 (16%) Ensino Superior Incompleto, 13 (26%) Ensino Superior Completo e 15 respondentes (30%) possuem Pós-Graduação.

Tabela 3 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	3	6%
Ensino Fundamental Completo	3	6%
Ensino Médio Incompleto	1	2%
Ensino Médio Completo	7	14%
Ensino Superior Incompleto	8	16%
Ensino Superior Completo	13	26%
Pós-Graduação	15	30%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 12 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

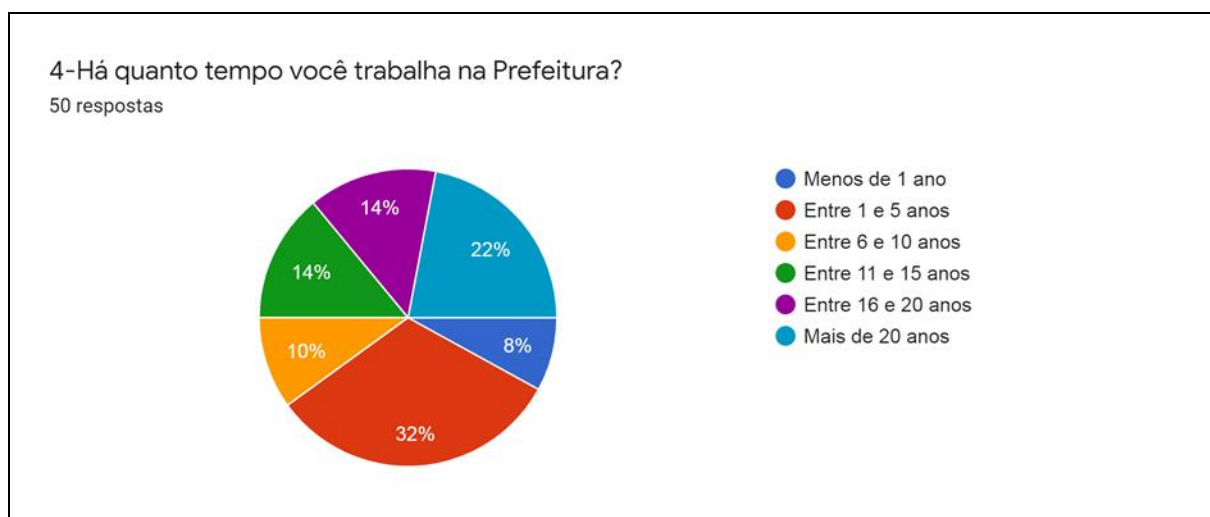
A Tabela 4 e a Figura 13 apresentam o tempo em que o entrevistado trabalha na Prefeitura, sendo assim, 4 (8%) estão há menos de 1 ano, 16 (32%) estão entre 1 e 5 anos, 5 (10%) entre 6 e 10 anos, 7 (14%) entre 11 e 15 anos, 7 (14%) entre 16 e 20 anos e 11 (22%) mais de 20 anos.

Tabela 4 – Tempo que trabalha na Prefeitura

Tempo	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1 ano	4	8%
Entre 1 e 5 anos	16	32%
Entre 6 e 10 anos	5	10%
Entre 11 e 15 anos	7	14%
Entre 16 e 20 anos	7	14%
Mais de 20 anos	11	22%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 13 – Tempo que trabalha na prefeitura



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

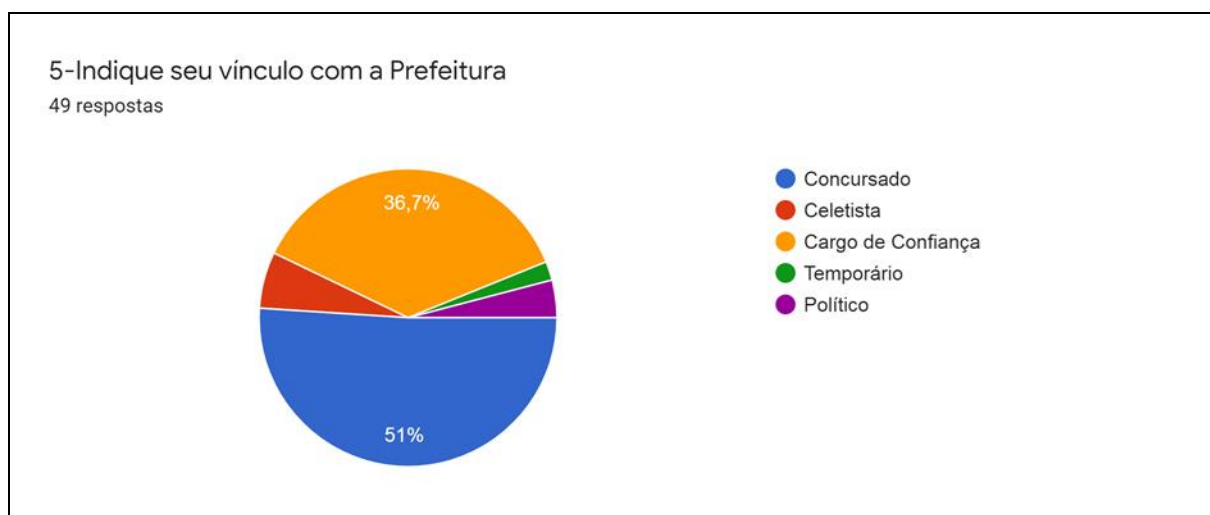
A Tabela 5 e figura 14, apresentam o tipo de vínculo do entrevistado com a Prefeitura. Observa-se que 25 respondentes (51%) são concursados, 3 (6,1%) são celetistas, 18 (36,7%) são cargos de confiança, 1 (2%) ocupa cargo temporário, e 2 (4,1%) são cargos políticos. Uma pessoa não respondeu essa questão.

Tabela 5 – Vínculo com a Prefeitura

Vínculo	Quantidade	Porcentagem
Concursado	25	51%
Celetista	3	6,1%
Cargo de Confiança	18	36,7%
Temporário	1	2%
Político	2	4,1%
Total	49	99,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 14 – Vínculo com a prefeitura



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

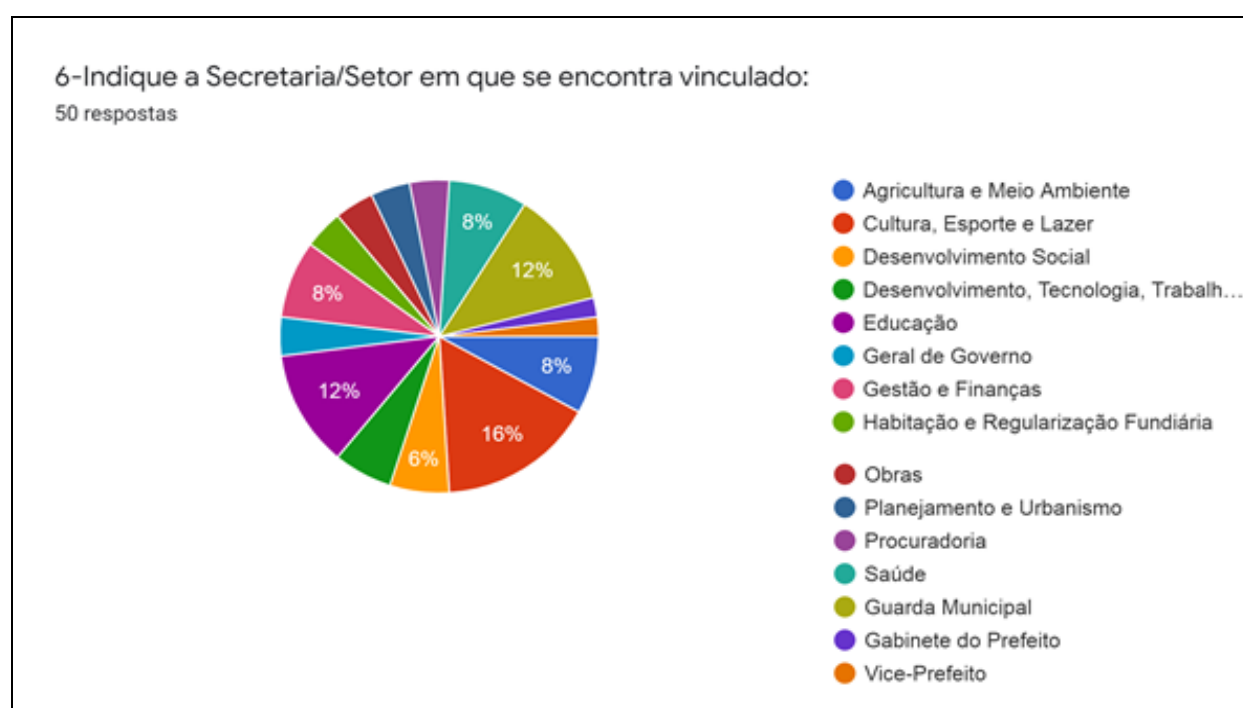
A questão que indica a Secretaria/Setor do entrevistado, observa-se que na Tabela 6 e na Figura 15, 4 (8%) responderam na Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, 8 (16%) trabalham na Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer, 3 (6%) na Secretaria de Desenvolvimento Social, 3 (6%) na Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo, 6 (12%) na Secretaria de Educação, 2 (4%) na Secretaria-Geral de Governo, 4 (8%) na Secretaria de Gestão e Finanças, 2 (4%) na Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária na Guarda Municipal, 2 (4%) na Secretaria de Obras, 2 (4%) na Secretaria de Planejamento e Urbanismo, 2 (4%) na Procuradoria-Geral do Município, 4 (8%) na Secretaria de Saúde, 6 (12%) Guarda Municipal, 1 (2%) Gabinete do Prefeito e 1 (2%) Vice-Prefeito.

Tabela 6 – Secretaria/Setor

Secretaria/setor	Quantidade	Percentual
Agricultura e Meio Ambiente	4	8%
Cultura, Esporte e Lazer	8	16%
Desenvolvimento Social	3	6%
Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo	3	6%
Educação	6	12%
Geral de Governo	2	4%
Gestão e Finanças	4	8%
Habitação e Regularização Fundiária	2	4%
Obras	2	4%
Planejamento e Urbanismo	2	4%
Procuradoria	2	4%
Saúde	4	8%
Guarda Municipal	6	12%
Gabinete do Prefeito	1	2%
Vice-Prefeito	1	2%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

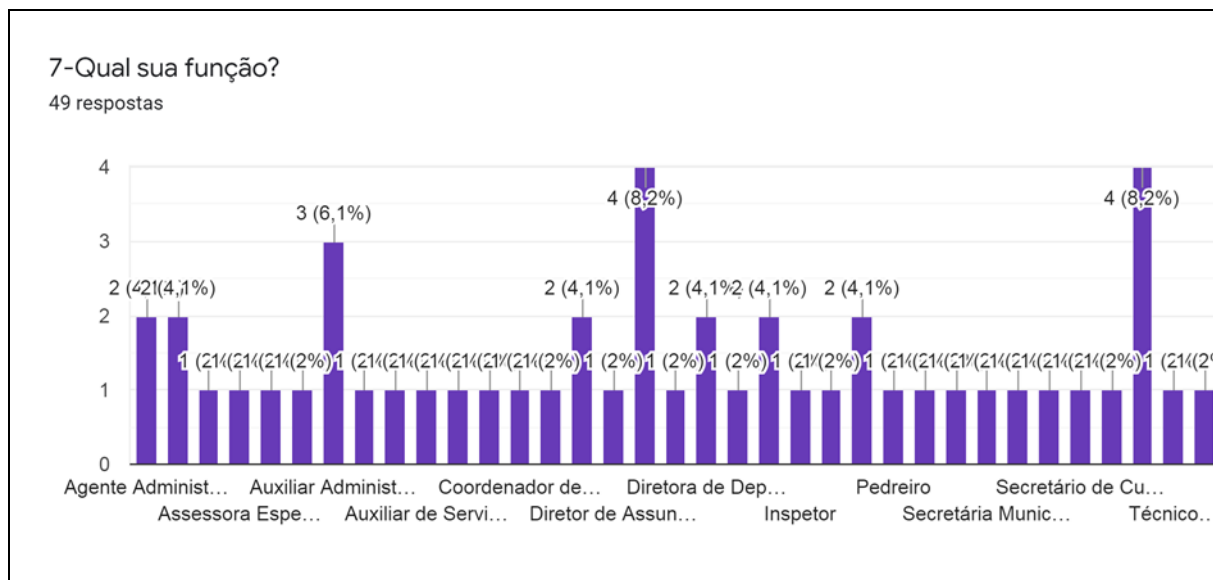
Figura 15 – Secretaria/Setor que se encontra vinculado



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 7 e Figura 16 apresentam a função do entrevistado, 2 (4,1%) responderam agente administrativo, 2 (4,1%) agente administrativo auxiliar, 1 (2%) assessor jurídico, 1 (2%) assessora especial de gabinete, 1 (2%) assessora técnica graduada, 1 (2%) auxiliar, 3 (6,1%) auxiliar administrativo, 1 (2%) auxiliar geral, 1 (2%) auxiliar de serviços, 1 (2%) auxiliar de serviços especializados, 1 (2%) chefe de turma, 1 (2%) comandante, 1 (2%) coordenador de projetos esportivos, 1 (2%) coordenadora do museu, 2 (4,1%) diretor executivo, 1 (2%) diretor de assuntos de segurança pública, 4 (8,2%) diretor de departamento, 1 (2%) diretora executiva, 2 (4,1%) diretora de departamento, 1 (2%) diretora de relações-públicas, 2 (4,1%) guarda municipal, 1 (2%) inspetor, 1 (2%) monitor geral, 2 (4,1%) motorista, 1 (2%) pedreiro, 1 (2%) procurador-geral, 1 (2%) responsável RH, 1 (2%) secretária municipal, 1 (2%) secretária de educação, 1 (2%) secretário municipal, 1 (2%) secretário de cultura, esporte e lazer, 1 (2%) secretário de gestão e finanças, 4 (8,2%) servente, 1 (2%) técnico de contabilidade e 1 (2%) vice-prefeito. Uma pessoa não respondeu.

Figura 16 – Função



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Tabela 7 – Função

Função	Quantidade	Percentual
Agente administrativo	2	4,1%
Agente administrativo auxiliar	2	4,1%
Assessor jurídico	1	2%
Assessora especial de gabinete	1	2%
Assessora técnica graduada	1	2%
Auxiliar	1	2%
Auxiliar administrativo	3	6,1%
Auxiliar geral	1	2%
Auxiliar de serviços	1	2%
Auxiliar de serviços especializados	1	2%
Chefe de turma	1	2%
Comandante	1	2%
Coordenador de projetos esportivos	1	2%
Coordenadora do museu	1	2%
Diretor executivo	2	4,1%
Diretor de assuntos de segurança pública	1	2%
Diretor de departamento	4	8,2%
Diretora executiva	1	2%
Diretora de departamento	2	4,1%
Diretora de relações-públicas	1	2%
Guarda municipal	2	4,1%
Inspetor	1	2%
Monitor geral	1	2%
Motorista	2	4,1%
Pedreiro	1	2%
Procurador geral	1	2%
Responsável RH	1	2%
Secretária Municipal	1	2%
Secretária de educação	1	2%
Secretário Municipal	1	2%
Secretário de Cultura, Esporte e Lazer	1	2%
Secretário de gestão e finanças	1	2%
Servente	1	2%
Técnico de contabilidade	1	2%
Vice-Prefeito	1	2%
Total	49	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

As próximas questões envolvem os elementos a serem considerados ao trabalhar com gestão de pessoas em organizações públicas, conforme Bergue (2007 apud BARRETO, 2018).

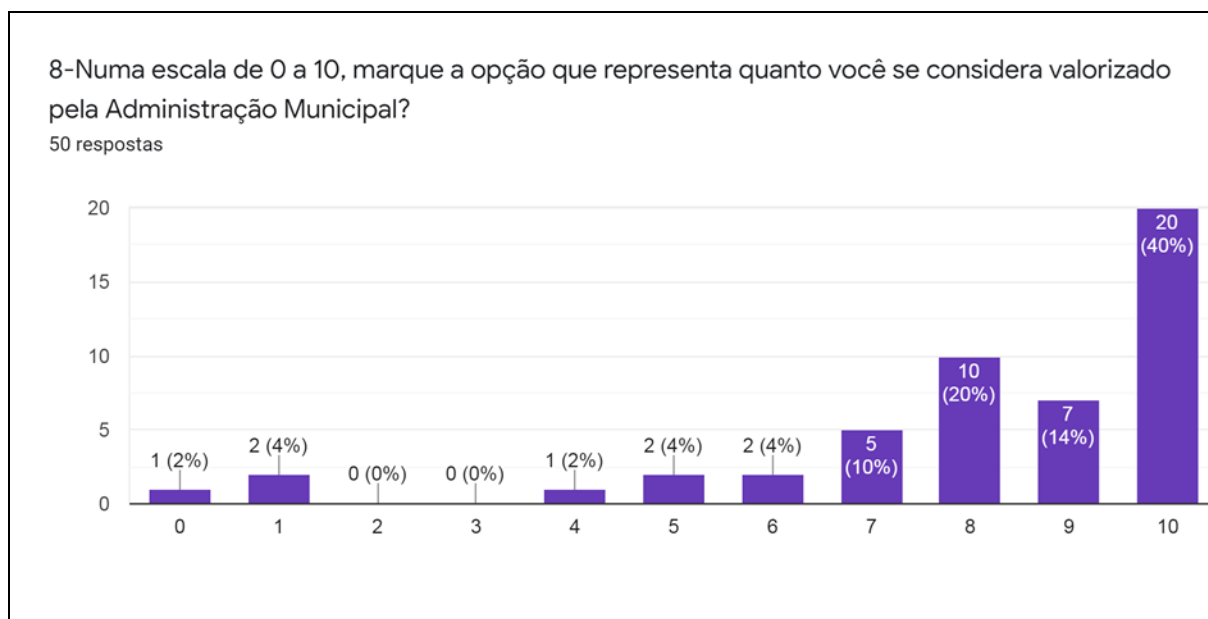
A questão 8 refere-se ao elemento motivação, sendo zero (0) que o entrevistado não se sente nada valorizado e dez (10) muito valorizado. Observa-se na Tabela 8 e na Figura 17 que 20 respondentes (40%) se sentem valorizados na escala 10, 10 (20%) na escala 8, 7 (14%) na escala 9, 5 (10%) na escala 7, 2 (4%) na escala 1, 2 (4%) na escala 5, 2 (4%) na escala 6, 1 (2%) na escala 1 e 1(2%) na escala 4.

Tabela 8 – Motivação

Motivação	Quantidade	Porcentagem
0	1	2%
1	2	4%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	2%
5	2	4%
6	2	4%
7	5	10%
8	10	20%
9	7	14%
10	20	40%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 17 – Motivação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

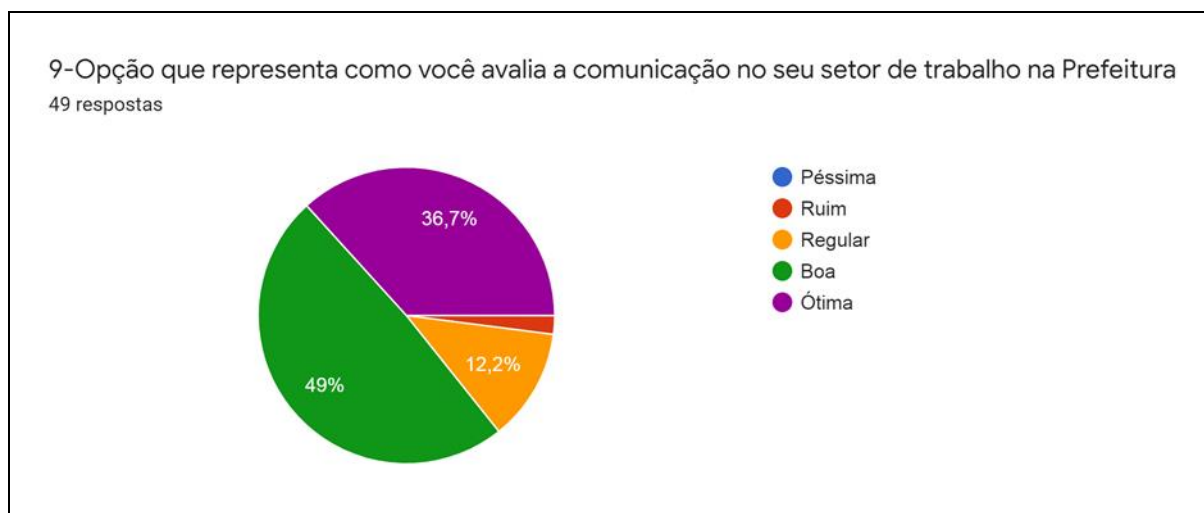
A opção que representa como é avaliada a comunicação no setor do entrevistado, percebe-se pela Tabela 9 e na Figura 18, que nenhuma pessoa respondeu como péssima, 1 (2%) respondeu como ruim, 6 (12,2%) regular, 24 (49%) responderam ser boa, e 18 (36,7%) ótima. Uma pessoa não respondeu essa questão.

Tabela 9 – Comunicação

Comunicação	Quantidade	Porcentagem
Péssima	0	0%
Ruim	1	2%
Regular	6	12,2%
Boa	24	49%
Ótima	18	36,7%
Total	49	99,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 18 – Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

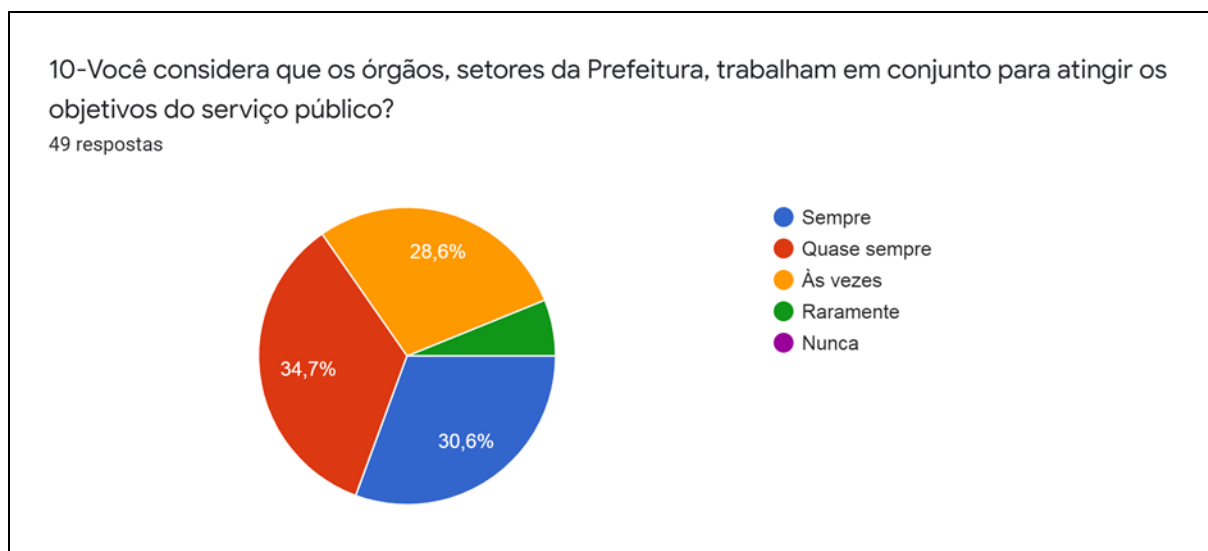
Na Tabela 10 e na Figura 19, observa-se quanto os respondentes consideram que os órgãos, setores da Prefeitura trabalham em conjunto para atingir os objetivos do serviço público, verifica-se que 15 (30,6%) entrevistados responderam que sempre trabalham em equipe, 17 (34,7%) quase sempre, 14 (28,6%) às vezes, 3 (6,1%) raramente e nenhuma pessoa respondeu nunca. Uma pessoa não respondeu.

Tabela 10 – Trabalho em equipe

Trabalho em equipe	Quantidade	Porcentagem
Sempre	15	30,6%
Quase sempre	17	34,7%
Às vezes	14	28,6%
Raramente	3	6,1%
Nunca	0	0%
Total	49	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 19 – Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 11 e a Figura 20, mostram se o entrevistado sente-se capacitado, qualificado para desempenhar sua função, 48 (98%) respondentes disseram que sim, nenhuma pessoa respondeu não e 1 (2%) parcialmente. Uma pessoa não respondeu.

Tabela 11 – Conhecimento

Conhecimento	Quantidade	Porcentagem
Sim	48	98%
Não	0	0%
Parcialmente	2	2%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 20 – Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

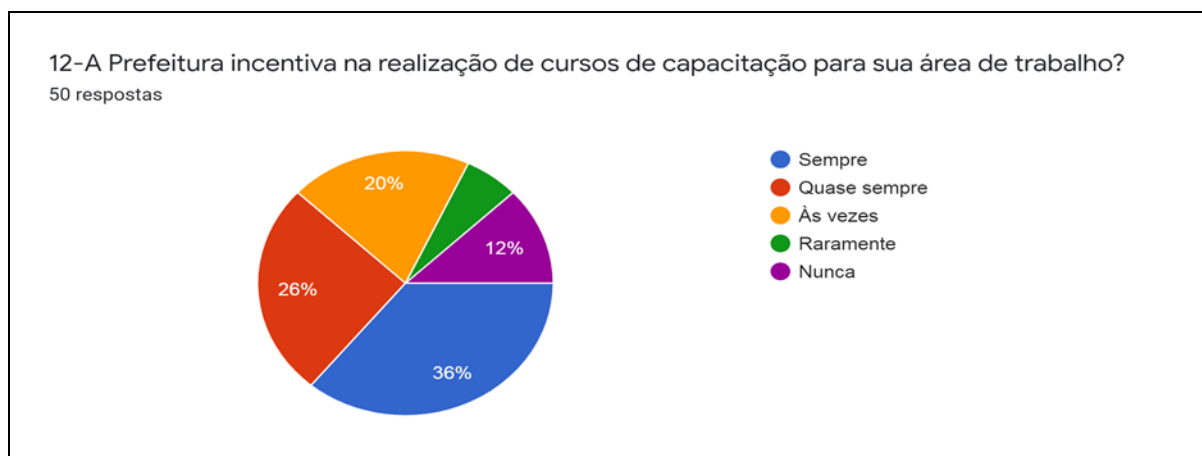
Sobre o incentivo na realização de cursos de capacitação para a área de trabalho na Prefeitura, a Tabela 12 e a Figura 22 nos mostram que para 18 respondentes (36%) sempre incentiva, 13 (26%) quase sempre, 10 (20%) às vezes, 3 (6%) raramente e 6 (12%) nunca.

Tabela 12 – Treinamento e desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento	Quantidade	Porcentagem
Sempre	18	36%
Quase sempre	13	26%
Às vezes	10	20%
Raramente	3	6%
Nunca	6	12%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 21 – Treinamento e desenvolvimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

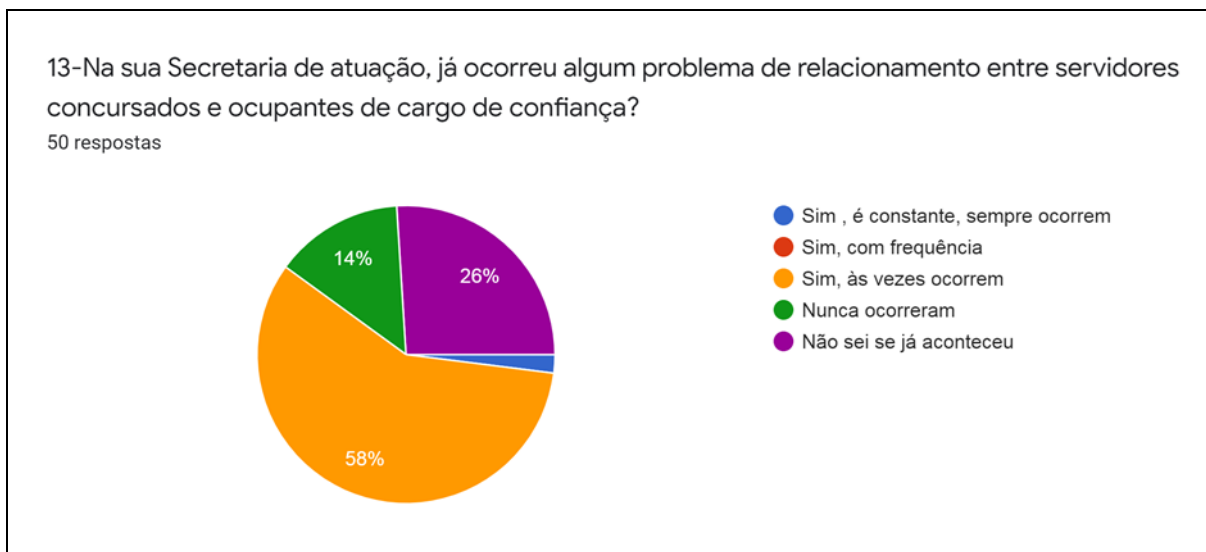
A Tabela 13 e a Figura 22 nos apresentam se na Secretaria de atuação do entrevistado já ocorreu algum problema de relacionamento entre servidores concursados e ocupantes de cargo de confiança. 1 (2%) entrevistado respondeu que sim, é constante, sempre ocorrem, nenhum respondeu que sim, com frequência, 29 (58%) responderam sim às vezes ocorrem, 7 (14%) nunca ocorreram e 13 (26%) não sabem se já aconteceu.

Tabela 13 – Conflitos

Conflitos	Quantidade	Porcentagem
Sim, é constante, sempre ocorrem	1	2%
Sim, com frequência	0	0%
Sim, às vezes ocorrem	29	58%
Nunca ocorreram	7	14%
Não sei se já aconteceu	13	26%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 22 – Conflitos



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

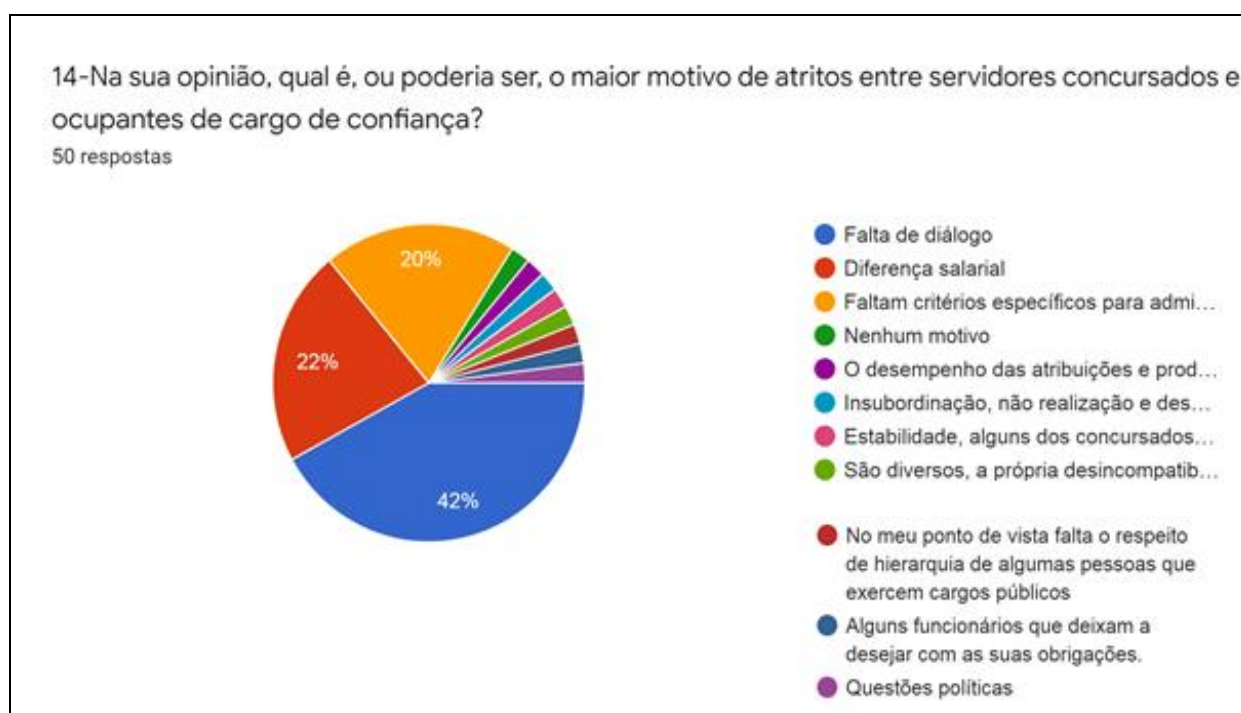
Sobre qual é, ou poderia ser o maior motivo de atritos entre servidores concursados e ocupantes de cargo de confiança, observa-se na Tabela 14 e na Figura 23 que 21 (42%) responderam falta de diálogo, 11 (22%) diferença salarial, 10 (20%) faltam critérios específicos para admissão de ocupantes de cargos de confiança, 8 (16%) entrevistados especificaram outro motivo para os atritos, sendo: 1 (2%) citou “nenhum motivo”, 1 (2%) descreveu “o desempenho das atribuições e produção, insubordinação, não realização e desconhecimento das atribuições do cargo”, 1 (2%) “estabilidade, alguns dos concursados por terem estabilidade deixam a desejar causando atrito”, 1 (2%) “são diversos, a própria desincompatibilização entre as pessoas”, 1 (2%) “falta o respeito e hierarquia de algumas pessoas”, 1 (2%) “alguns deixam a desejar” e 1 (2%) “questões políticas”.

Tabela 14 – Atritos entre concursados e cargos de confiança

Atritos	Quantidade	Porcentagem
Falta de diálogo	21	42%
Diferença salarial	11	22%
Faltam critérios específicos	10	20%
São diversos	1	2%
Questões políticas	1	2%
Estabilidade	1	2%
Falta de respeito a hierarquia	1	2%
Insubordinação	1	2%
Nenhum motivo	1	2%
Funcionários que deixam a desejar em suas obrigações	1	2%
O desempenho das atribuições e produção	1	2%
Total	50	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 23 – Atritos entre concursados e cargos de confiança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

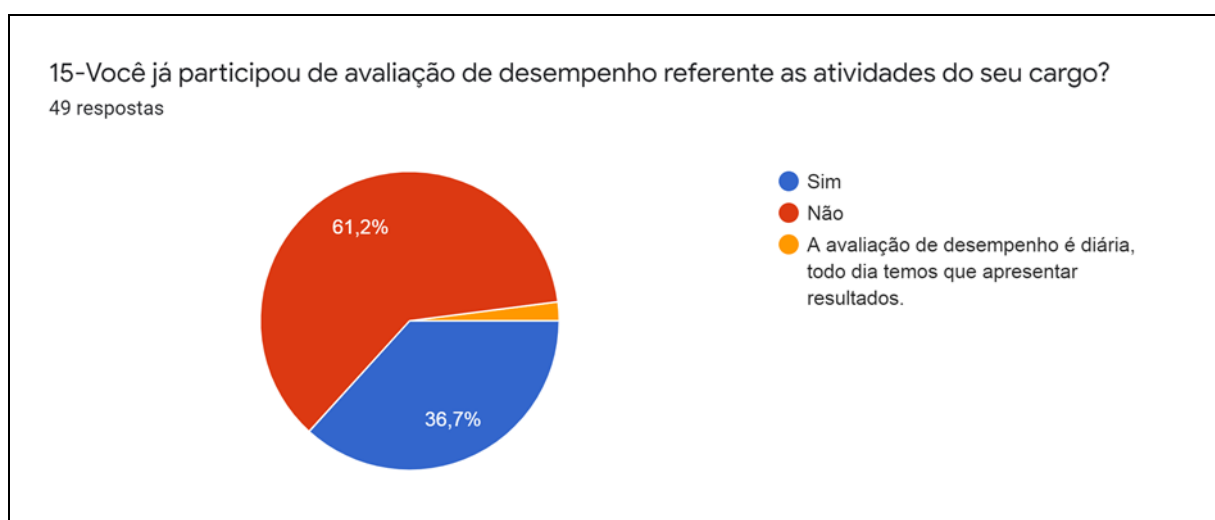
A Tabela 15 e a Figura 24 nos apresentam se o entrevistado já participou de avaliação de desempenho referente às atividades do seu cargo, não se tratando de avaliação do estágio probatório. 18 (36,7%) responderam que sim, 30 (61,2%) responderam que não e 1 (2%) “a avaliação de desempenho é diária, todo dia temos que apresentar resultados”. Uma pessoa não respondeu.

Tabela 15 – Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho	Quantidade	Porcentagem
Sim	18	36,7%
Não	30	61,2%
A avaliação de desempenho é diária, todo dia temos que apresentar resultados	1	2%
Total	49	99,9%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

Figura 24 – Avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na última questão do questionário, o entrevistado foi convidado a registrar observações, considerações, sugestões e/ou críticas que considerasse pertinentes. Dez entrevistados preencheram o campo, sendo que 5 são cargos de confiança, 4 concursados e um cargo político, 3 trabalham na Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer, 2 na Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, 1 na Secretaria de Obras, 1 na Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo, 1 na Secretaria

de Gestão de Finanças, 1 na Procuradoria-Geral do Município, além do Vice-Prefeito.

Tabela 16 – Vínculos e Secretarias/Setor dos entrevistados

Cargo	Secretaria/Setor	Quantidade
Cargo de confiança	Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer	1
Cargo de confiança	Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	1
Cargo de confiança	Secretaria de Obras	1
Cargo de confiança	Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo	1
Cargo de confiança	Procuradoria-Geral do Município	1
Concursado	Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer	1
Concursado	Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer	1
Concursado	Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	1
Concursado	Secretaria de Gestão e Finanças	1
Político	Vice-Prefeito	1
Total		10

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021).

O Quadro 2 apresenta observações, considerações, sugestões e/ou críticas que alguns entrevistados julgaram pertinentes responder. Percebe-se nas respostas o conflito existente entre os servidores concursados e cargos de confiança.

Quadro 2 – Observações, considerações, sugestões e/ou críticas.

Concursado – Secretaria de Gestão e Finanças Muitas vezes por falta de diálogo e falhas na comunicação, bem como falta de conhecimento e/ou falta de questionamento em alguns processos. Nunca tive problemas com pessoas em cargos de confiança (comissão), mas com colegas efetivos, sim. Vejo também que alguns colegas efetivos são frustrados pelas diferenças salariais.
Concursado – Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente Valorização de concursado que realmente trabalha em conjunto com a administração. Permanência de alguns cargos de confiança que realmente trabalham e são bons para o andamento do serviço, pois, infelizmente na maioria das vezes na troca de gestão há também a troca de CC's. Convocar mais concursados para o bom andamento e continuidade dos serviços.
Cargo de confiança – Procuradoria-Geral do Município Melhorar o desenvolvimento das atividades, o município deveria, logo mais, entrar na atividade digital, via Processo Administrativo Eletrônico, o que vai facilitar e melhorar o desempenho funcional.
Cargo Político – Vice-Prefeito Melhorar a integração dos diversos setores da Prefeitura em prol do objetivo comum/planejamento do governo.
Concursado – Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer A admissão dos concursados exige estudo e provas, enquanto para o cargo de confiança é indicação política e não precisa comprovar capacidade técnica. Mesmo assim, a diferença salarial é grande, pois o CC muitas vezes ganha 3 vezes mais do que aquele que estudou para estar na sua função. Esse tipo de situação é mal vista pela sociedade e concursados em geral, pois traz a impressão de que o estudo e a capacitação não tem sua devida importância, pois o conhecimento não é valorizado.
Cargo de confiança – Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente Acredito anteriormente ter faltado conhecimento a alguns funcionários. Porém, neste momento, estamos buscando aprimorar o setor, para que cada vez mais, supra as necessidades da administração, trabalhando de maneira orientativa, juntamente, com os demais órgãos que trabalham nas questões ambientais.
Cargo de confiança – Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo A humildade é imprescindível para uma boa relação entre as pessoas de um setor. O diálogo também se faz necessário para o bom andamento de uma equipe. Não pensando somente no seu bem-estar, mas de todos os funcionários. O setor que estou, está andando bem, tanto na relação entre colegas como nas funções a serem desempenhadas.
Cargo de confiança – Secretaria de Obras Teríamos que ter, pelo menos uma reunião mensal para botarmos todas as questões que se refere a cada departamento num modo geral. Atualizar no que está feito e o que poderá ser feito. Acredito muito no planejamento, e coloco sempre no meu departamento. Temos que planejar, para sempre prosperar.
Concursado – Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer Quanto dos cargos, acho que cada secretaria deveria ser formada por profissionais com experiência e formação nas áreas específicas.
Cargo de confiança – Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer Sobre a pergunta número 14, a questão política é o maior problema entre os servidores concursados e os CC's, o que não deveria acontecer pois quando se entra para o serviço público seja concursado ou CC o objetivo é o mesmo, ou seja, o bem comum da comunidade, pois todos somos pagos pelos contribuintes.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com a apuração dos dados da pesquisa, observa-se que a maioria dos entrevistados são do gênero masculino; encontram-se na faixa etária entre 40 e 49 anos; possuem pós-graduação e ensino superior completo; trabalham na prefeitura entre 1 e 5 anos; a maioria concursado, seguido de ocupantes de cargo de confiança; encontram-se, na sua maioria vinculados na Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer, seguido pela Secretaria de Educação e Guarda Municipal; são serventes e diretores de departamento; sentem-se muito valorizados pela Administração Municipal; a grande maioria avalia como boa e ótima a comunicação no seu setor; quase sempre trabalham em conjunto; se sentem capacitados para desempenhar sua função; a Prefeitura sempre incentiva na realização de cursos de capacitação; de acordo com a questão número 13, sobre conflitos, representa 60% o “sim”, ocorrem conflitos. A falta de diálogo é citada como o maior problema de atrito entre servidores, seguido pela diferença salarial entre concursados e cargos de confiança e falta de critérios específicos para admissão de cargos de confiança; chama a atenção que na questão número 9, 42 entrevistados, representando 85,7% considera boa ou ótima a comunicação no seu setor de trabalho na prefeitura; e mais de 60 % conforme a questão número 15 não participaram de avaliação de desempenho sobre seu cargo.

Explicita-se o citado na seção 3.2 que os servidores municipais concursados e de cargos de confiança participantes da pesquisa, foram indicados pelos responsáveis de cada Secretaria. Percebe-se a população de 569 concursados com uma amostra de 29 (5,1%), e a população de 82 cargos de confiança, com uma amostra de 20 (24,4%). É observado também, que de uma amostra de 49 selecionados, 29 (59,2%) são concursados e 20 (40,8%) ocupam cargos de confiança, mais um participante de cargo político, no caso o vice-prefeito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso consistiu em identificar os fatores geradores de conflitos, nas relações de poder, entre servidores públicos municipais concursados, e os ocupantes de cargos de confiança. Para isto, foram definidos os objetivos específicos, iniciando por compreender sobre gestão de pessoas na administração pública, apresentar aspectos positivos dos cargos de confiança, analisar a importância (ou a relevância) de adoção de critérios para posse de cargo de provimento em comissão na esfera municipal, estes objetivos foram atendidos no desenvolvimento do referencial teórico, e identificar as percepções dos colaboradores quanto à gestão de pessoas na Prefeitura de Vacaria, este objetivo específico foi atingido com um desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, para coleta de dados.

Os fins da gestão pública para Saldanha (2006), resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Em Barreto (2018), mostra que as instituições públicas, apesar de terem natureza de órgãos permanentes, são submetidas a transformações que acontecem na medida em que ocorrem as mudanças de governo. Dessa forma, pode-se imaginar que é grande o desafio de um gestor de pessoas do setor público. Afinal, além das atribuições habituais, ele ainda precisa motivar os servidores a produzirem em ambientes de trabalho instáveis e em constante modificação.

Os aspectos positivos dos cargos de confiança, como demonstra Santos (2014), são cargos de livre nomeação e exoneração, nesses casos, é de responsabilidade da autoridade competente nomear e exonerar. Esses cargos são próprios para direção, comando ou chefia de certos órgãos, nos quais se precisa de um agente de confiança da autoridade nomeante que se disponha a seguir sua orientação, ajudando-a a promover a direção superior da administração.

No município de Vacaria não existe adoção de critérios para a posse de cargo de provimento em comissão, fica exclusivamente a critério do prefeito decidir quem assume os cargos ou não. Macedo (2017), diz que a maior crítica sobre os cargos em comissão se dá pela ausência de uma norma que obriga uma qualificação técnica adequada para nomeação de determinada pessoa numa função pública.

Quanto as percepções dos colaboradores da Prefeitura de Vacaria, para obter uma melhor conclusão, foi realizada uma pesquisa de campo, para analisar o comportamento dos servidores concursados e cargos de confiança. Assim, após os resultados, ficou claro que o maior motivo de conflitos se dá pela falta de diálogo, seguido pela diferença salarial entre concursados e cargos de confiança, e por último pela falta de critérios específicos para admissão dos cargos de confiança.

A maior limitação deste estudo foi a dificuldade de encontrar mais pesquisas sobre gestão de pessoas na administração pública, a grande maioria das publicações são sobre administração privada.

Recomenda-se uma melhor comunicação entre todos os servidores. Que todas as Secretarias e setores façam uma reunião mensal para saberem como está o andamento do trabalho, como está o comportamento dos servidores, o nível de satisfação dos mesmos. Recomenda-se também que seja realizada uma avaliação de desempenho de todos os servidores, e uma adoção de critérios específicos para a admissão de cargos de confiança.

Sugere-se a aplicação deste tipo de pesquisa nas administrações públicas, afim de identificar, apontar soluções e assim diminuir os problemas causados por comportamentos (atritos) entre concursados e cargos de confiança, visto que quando as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, desempenham melhor a sua função, principalmente quando se trata de serviço público, onde todos são pagos pelos contribuintes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, Ana Flávia; STRAUB, Adriana. **Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências**. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/106/319>. Acesso em: 24 maio de 2021.
- BARRETO, Jeanine dos Santos. **Avaliação no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BARROS, Leonardo. **Diferença entre RH e departamento pessoal**, 2019. Disponível em: <https://blog.tangerino.com.br/diferenca-entre-rh-e-departamento-pessoal>. Acesso em: 20 maio de 2021.
- BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 março de 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Atlas, 2021.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Missão, Visão, valores**. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/missao-visao-valores/> figura. Acesso em: 20 maio de 2021.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na Administração pública: o desafio dos municípios**. 2010. Disponível em: https://www.rhbusiness.net.br/material_estudo/gp_adm_publica_o_desafio_dos_municipios.pdf. Acesso em: 14 abril de 2021.
- GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. 8. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

MACEDO, Iago Guilherme Freire de. **Cargo em comissão**. 2017. Disponível em: <https://iagofreiremacedo.jusbrasil.com.br/artigos/493773932/cargo-em-comissao>. Acesso em: 05 abril de 2021

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOTTA, Fabrício. **Administração com muitos cargos de confiança não é confiável**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-jul-09/interesse-publico-administracao-cargos-confianca-nao-confiavel>. Acesso em: 14 abril de 2021.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA DE DEUS, Juliana Lopes. **Cargos em comissão e funções de confiança**. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/43326/cargos-em-comissao-e-funcoes-de-confianca>. Acesso em: 05 abril de 2021.

PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. 2016. **Interesse público, administração, caos, confiança não confiável**. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 20 maio de 2021.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA VACARIA. Organograma da Administração Pública. Disponível em <http://vacaria.rs.gov/v-noticiais.php?url=portal-da-transparencia>. Acesso em: 10 maio de 2021

RAMOS, Rogério. **Princípios essenciais Administrativos**. Disponível em https://www.infoescola.com/administracao/_missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais. Acesso em: 20 maio de 2021.

REIS, Álvaro Gomes. **Cargos em comissão irregulares o caso de procuradorias municipais** 2020. Disponível em: <https://alvaroreisneto.jusbrasil.com.br/artigos/813870929/cargos-em-comissao-irregulares-o-caso-de-procuradorias-municipais>. Acesso em 19 abril de 2021.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014

SEBRAE. **Funções administrativas de planejamento e organização**. 2019. Disponível em: <http://materiasparaconcursos.com.br/2019/10/01funcoesadministrativasplanejamento-organizacao-direcao-e-controle-mapa-mental>. Acesso em: 05 abril de 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA

Olá! Me chamo Matheus Martininghi Subtil e estou realizando meu Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) de Administração na UCS. Peço sua colaboração em participar de minha pesquisa, respondendo o questionário a seguir. Você não precisará se identificar. Os dados serão utilizados apenas para este fim acadêmico. O objetivo deste estudo é identificar as percepções dos colaboradores quanto à gestão de pessoas na Prefeitura de Vacaria e conflitos entre servidores concursados e ocupantes de cargos de confiança. Qualquer dúvida estou à disposição. Muito obrigado por sua participação. Matheus (54) 9 9905-9389
Identificação do perfil do entrevistado.
1) Gênero: () Feminino () Masculino
2) Faixa etária (idade): () Até 19 anos () Entre 20 e 29 anos () Entre 30 e 39 anos () Entre 40 e 49 anos () Entre 50 e 59 anos () Mais de 60 anos
3) Grau de escolaridade: () Ensino Fundamental (1º Grau) Incompleto () Ensino Fundamental (1º Grau) Completo () Ensino Médio (2º Grau) Incompleto

() Ensino Médio (2º Grau) Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Pós-Graduação
4) Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura? () Menos de 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 6 e 10 anos () Entre 11 e 15 anos () Entre 16 e 20 anos () Mais de 20 anos
5) Indique seu vínculo com a Prefeitura: () Efetivo (Concursado) () Efetivo Celetista (CLT) () Comissão (Cargo de Confiança) () Temporário () Político
6) Indique a Secretaria/Setor em que se encontra vinculado: () Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente () Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer () Secretaria de Desenvolvimento Social () Secretaria de Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo () Secretaria de Educação () Secretaria Geral de Governo () Secretaria de Gestão e Finanças () Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária () Secretaria de Obras () Secretaria de Planejamento e Urbanismo () Procuradoria Geral do Município () Secretaria da Saúde

☐ Guarda Municipal ☐ Gabinete do Prefeito
7) Qual sua função?
Questões envolvendo os elementos a serem considerados ao trabalhar com gestão de pessoas em organizações públicas, conforme Bergue (2007 apud BARRETO, 2018).
8) Motivação Numa escala de 0 a 10, marque a opção que representa quanto você se considera valorizado pela Administração Municipal? Sendo 0 não se sente nada valorizado e 10 muito valorizado.
 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10
9) Comunicação Marque a opção que representa como você avalia a comunicação no seu setor de trabalho na Prefeitura?
 Péssima  Ruim  Regular  Boa  Ótima
10) Trabalho em equipe Você considera que os órgãos, setores da Prefeitura, trabalham em conjunto para atingir os objetivos do serviço público? ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Às vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
11) Conhecimento Você se sente capacitado, qualificado, para desempenhar sua função? ☐ Sim ☐ Não ☐ Parcialmente
12) Treinamento e desenvolvimento A Prefeitura incentiva a realização de cursos de capacitação para a sua área de trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Nunca

13) Conflitos

Na sua Secretaria de atuação, já ocorreu algum problema de relacionamento entre servidores concursados e ocupantes de cargo de confiança?

() Sim, é constante, sempre ocorrem.

() Sim, com frequência.

() Sim, às vezes ocorrem.

() Nunca ocorreram.

() Não sei se já ocorreu.

14) Na sua opinião, qual é, ou poderia ser, o maior motivo de atritos entre servidores concursados e ocupantes cargos de confiança?

() Falta de diálogo

() Diferença salarial

() Faltam critérios específicos para admissão dos ocupantes de cargos de confiança

() Outro. Qual? (especifique): _____

15) Avaliação de desempenho (não se refere ao estágio probatório)

Você já participou de Avaliação de Desempenho referente as atividades do seu cargo?

() Sim

() Não

() Outro. (especifique): _____

16) Neste espaço você pode registrar observações, considerações, sugestões e/ou críticas que considere pertinentes (se necessário, utilize também o verso desta folha):

ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Estado do Rio Grande do Sul
Município de Vacaria
CNPJ: 87.886.745/0001-16
Rua Romão Barcelos, 915 / Centro / Cx. Postal 01
CEP: 95.200-000 Vacaria / RS / Brasil
Fone: (54) 3232.5966



Ofício nº 313/2021

De: Gabinete do Prefeito

Para: Universidade de Caxias do Sul

AUTORIZAÇÃO

Eu, Amadeu de Almeida Boeira, Prefeito Municipal de Vacaria, autorizo o servidor Matheus Martininghi Subtil, a realizar pesquisa com os servidores da Prefeitura, referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas, da Universidade de Caxias do Sul, sobre GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES DE GESTORES E COLABORADORES DA PREFEITURA DE VACARIA – RS.

Vacaria, 10 de agosto de 2021

Amadeu de AB
Amadeu de Almeida Boeira
Prefeito Municipal de Vacaria
Amadeu de Almeida Boeira
Prefeito Municipal