



DIAGNÓSTICO: GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DA LAPA

Trabalho desenvolvido em parceria com os gestores da Secretaria de Administração do município de São José da Lapa, no âmbito da disciplina Laboratório de Gestão Pública ministrada no Curso de Gestão Pública no segundo semestre de 2018

Belo Horizonte
2018



Equipe Técnica

Ana Luiza Guimarães
Gabriel Valadares Turrer Rodrigues
Higgor Gonçalves Dornelas
Juçara Godoy Oliveira
Luiza Silveira Medeiros

Orientação

Prof.^a Geralda Luiza de Miranda (Departamento de Ciência Política)
Danúbia Godinho Zanetti (Programa de Pós-Graduação em Ciência Política)

Belo Horizonte
2018

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Média salarial dos servidores públicos de Abaeté, São José da Lapa e Buritis, por tipo de cargo e número de servidores..	32
Gráfico 2 -	Questão 1 - Condições físicas e materiais do local de trabalho, segundo os servidores investigados.....	41
Gráfico 3 -	Oferta de atividades extra laborais, na opinião dos servidores consultados.....	42
Gráfico 4 -	Cargo dos servidores que relataram oferta de atividades extra laborais.....	43
Gráfico 5 -	Submissão à avaliação de desempenho.....	44
Gráfico 6 -	Opinião dos servidores consultados quanto à limitação a partir de normas, regras e regulamentos internos.....	45
Gráfico 7 -	Vinculação dos servidores consultados que consideram haver limitação a partir de normas, regras e regulamentos internos.....	45
Gráfico 8 -	Servidores consultados que relataram não receber retorno sobre seu desempenho no trabalho.....	46
Gráfico 9 -	Respostas dos servidores consultados quanto à oferta de capacitação.....	47
Gráfico 10 -	Opinião dos servidores quanto ao reconhecimento de seu trabalho por seus colegas.....	48
Gráfico 11 -	Vinculação dos servidores que declararam não haver reconhecimento pelos seus colegas de trabalho.....	49
Gráfico 12 -	Opinião dos servidores quanto ao reconhecimento de seu trabalho por seu superior/gestor/chefe.....	49
Gráfico 13 -	Respostas dos servidores quando perguntados se sentem motivados pelo superior/gestor/chefe.....	51
Gráfico 14 -	Respostas dos servidores quando perguntados se sentem motivados pelo superior/gestor/chefe.....	51
Gráfico 15 -	Respostas dos servidores consultados quanto ao recebimento de benefício ligado ao desempenho no trabalho.....	52
Gráfico 16 -	Exemplos de práticas dos superiores citadas por servidores que os deixam satisfeitos.....	53
Gráfico 17 -	Exemplos de práticas dos superiores citadas por servidores que os deixam insatisfeitos.....	54
Gráfico 18 -	Fatores que motivam os servidores consultados.....	56

Quadro 1	Plano de Trabalho.....	10
Quadro 2	Cronograma de Execução.....	11
Quadro 3	Etapas e atividades do processo de elaboração do questionário.....	37
Figura 1 -	Dimensões do Diagnóstico.....	7
Figura 2 -	Esquema de Mudança no processo de Gestão de Pessoas.....	16
Figura 3 -	Diagrama Gestão Estratégica.....	17
Figura 4 -	Fórmula utilizada para o cálculo da amostra.....	38
Tabela 1-	Arrecadação/população de São José da Lapa, Abaeté e Buritis.....	30
Tabela 2-	Número e média salarial dos servidores públicos do Município de Abaeté, por tipo de cargo.....	31
Tabela 3-	Servidores públicos do Município de Buritis, por tipo de cargo, número e média salarial.....	31
Tabela 4-	Servidores públicos do Município de São José da Lapa, por tipo de cargo, número e média salarial.....	32
Tabela 5-	Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por faixa etária.....	34
Tabela 6-	Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por tipo de vínculo.....	35
Tabela 7-	Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por escolaridade.....	35
Tabela 8-	Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por tempo de vinculação.....	36
Tabela 9-	Condições físicas e materiais do local de trabalho, na opinião dos servidores efetivos.....	42
Tabela 10-	Satisfação dos servidores quanto ao modelo de progressão de carreira ao qual estão vinculados.....	43
Tabela 11-	Respostas dos servidores consultados quanto ao retorno sobre o seu desempenho no trabalho.....	46

Tabela 12	Grau de satisfação dos servidores consultados quanto à sua satisfação com o trabalho.....	47
Tabela 13	Avaliação dos servidores consultados quanto à relação com colegas de trabalho.....	50
Tabela 14	Avaliação dos servidores consultados quanto à relação com seu superior/gestor/chefe.....	50
Tabela 15	Respostas dos servidores consultados quanto à influência da rotatividade de chefia sobre seu trabalho.....	52

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	6
2	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	8
2.1	Objetivo do projeto	9
2.2	Público-alvo do projeto	9
2.3	Cronograma de execução do trabalho	9
2.4	Orçamento	12
2.5	Técnicas de pesquisa utilizadas	12
3	GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS TEÓRICOS	13
3.1	Gestão de pessoas na administração pública gerencial	13
3.2	Diagnósticos comuns às organizações públicas relativos à gestão de pessoas...	14
3.3	Evolução na prática de gestão de pessoas	15
3.4	A gestão estratégica de pessoas	16
3.5	Mecanismos da gestão estratégica de pessoas	17
4	ARCABOUÇO NORMATIVO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DA LAPA	19
4.1	Mecanismos de admissão	19
4.2	Tipos de progressão na carreira	20
4.3	Jornada de trabalho	22
4.4	Capacitação continuada	24
4.5	Avaliação desempenho	26
5	ESTRUTURA DE INCENTIVOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM MUNICÍPIOS SIMILARES A SÃO JOSÉ DA LAPA	30
6	PERFIL DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DA LAPA.....	34
7	CONDIÇÕES DE TRABALHO E ESTRUTURA DE INCENTIVOS NA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO DE SÃO JOSÉ DA LAPA.....	37
7.1	Metodologia utilizada na pesquisa empírica	37

7.2	Opinião dos servidores sobre condições e processos de trabalho e gestão de pessoas	40
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
9	REFERÊNCIAS	60
10	ANEXO I – QUESTIONÁRIO	61

1 APRESENTAÇÃO

A disciplina “Laboratório de Gestão Pública, que compõe o Programa de Extensão “Imersão no Campo de Públicas: o curso de Gestão Pública e a Prática Profissional”, busca capacitar alunos e alunas do Curso de Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, a partir das intervenções que buscam melhorias em instituições públicas parceiras. No âmbito desta disciplina, foi elaborado o presente relatório, o qual tem por finalidade apresentar e descrever, as principais atividades desenvolvidas pela equipe do projeto denominado: Gestão de pessoas no município de São José da Lapa

A equipe técnica responsável por este trabalho agradece à Prefeitura Municipal de São José da Lapa que por meio da Secretaria de Administração propiciou o desenvolvimento e a aplicação das técnicas adquiridas pela equipe ao longo do curso de Gestão Pública. É de relevância também, o agradecimento aos colaboradores deste projeto, Professora Geralda Luiza Miranda, Doutoranda Danúbia Zanetti, Dionatan Peixoto Pereira e Livia Macedo.

O início deste projeto deu-se a partir da primeira reunião, a qual foi realizada objetivando à apresentação dos atores envolvidos. Esse encontro foi realizado na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – FAFICH, da UFMG, e contou com a presença de gestor da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, o Secretário de Administração Sr. Lúcio Flávio. Também estiveram presentes, as orientadoras do projeto, Professora Geralda Luiza Miranda e Doutoranda Danúbia Zanetti, além da equipe técnica deste projeto, composta pelos alunos do curso de Gestão Pública, Higgor Dornellas, Luiza Silveira, Juçara Godoy, Ana Luiza Guimarães e Gabriel Valadares.

Naquela reunião, foi apresentada à equipe técnica as seguintes dificuldades na gestão de recursos humanos do município: equiparação de salário (defasagem em relação ao aumento do salário mínimo); baixa informatização; falhas administrativas no setor de Recursos Humanos; horários de trabalho divergentes; carregamento de vale transporte; conflitos entre servidores efetivos e contratados, funcionários novos e antigos; ausência de ouvidoria interna; estruturação precária do setor de Recursos Humanos. Em suma, naquele primeiro encontro, a equipe técnica identificou uma relação de causalidade entre as dificuldades apresentadas pelos gestores municipais e a falta de motivação no trabalho do servidor municipal.

Ao longo do projeto, foram realizadas visitas técnicas ao Município de São José da Lapa, com vistas a conhecer o espaço físico, o setor de Recursos Humanos e sua equipe técnica, a qual demonstraria, em um momento posterior, ser de extrema importância para apoio ao desenvolvimento do projeto.

Além de visitas técnicas, foram realizadas supervisões em sala de aula, coordenadas pela Professora Geralda Luiza, as quais propiciaram a construção de um plano de trabalho presente mais à frente. Tal plano foi construído a fim de propiciar a realização do diagnóstico de problema na gestão de recursos humanos da prefeitura do município de São José da Lapa. Além de tal instrumento, para fomento na construção do diagnóstico, a equipe técnica deste projeto optou por atuar a partir das seguintes dimensões: Arcabouço normativo para a gestão de pessoas no Município de São José da Lapa; Estrutura de incentivos na gestão de pessoas em municípios similares a São José da Lapa; Perfil dos servidores do Poder Executivo do Município de São José da Lapa; Condições de trabalho e estrutura de incentivos na opinião dos servidores do Poder Executivo de São José da Lapa. Essas dimensões foram analisadas a partir de compilação bibliográfica da literatura referente à gestão de pessoas no serviço público, pesquisa exploratória e aplicação de questionário.

Este relatório está organizado em cinco seções, além desta Apresentação e das Considerações Finais. Na segunda seção, são apresentadas as Considerações Metodológicas, abrangendo Objetivo do projeto, Público-alvo do projeto, Cronograma de execução do trabalho, Orçamento e por fim Técnicas de pesquisa utilizadas; Na terceira seção, Gestão de pessoas: aspectos teóricos, o foco da discussão são as teorias sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas; na quarta seção Identifica-se a partir de exemplificações o Arcabouço Normativo Para a Gestão de Pessoas no Município de São José da Lapa; Na quinta seção, o foco recai sobre a análise da Estrutura de Incentivos na Gestão de Pessoas em Municípios Similares a São José da Lapa a partir da comparação entre municípios com arrecadação e número populacional semelhantes. Em uma sexta seção é apresentada a análise do Perfil dos Servidores do Poder Executivo do Município de São José da Lapa atrelada aos resultados do questionário aplicado.

Figura 1: Dimensões do diagnóstico



Fonte: Elaboração Própria

2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Diagnósticos são instrumentos de análise interpretativa, os quais possibilitam a leitura e identificação de uma determinada esfera, caracterizada ou não pela presença de problemas. Os diagnósticos fomentam o trabalho dos gestores ao possibilitarem a aferição da dimensão e localização de gargalos. Nesse sentido, são instrumentos fundamentais à Gestão Pública Municipal, em uma esfera mais ampla, e às secretarias municipais e seus setores.

O presente trabalho oferece aportes para o diagnóstico da Gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de São José da Lapa, responsabilidade essa atribuída à Secretaria de Administração. O projeto se justifica pela necessidade, oriunda deste setor, de identificação das possíveis causas que propiciam a falta de motivação dos servidores públicos municipais em suas atividades laborais.

Movido pelas transformações no cenário mundial, nas quais se incluem a globalização e o avanço tecnológico, o setor público no Brasil vem sendo constrangido a se adaptar às mudanças organizacionais (ANTONELLO; PANTOJA, 2010). A tentativa deste setor em acompanhar a evolução dos modelos de gestão pode ser entendida pela temporização de três modelos da gestão pública: o patrimonial, o burocrático e o gerencial (Bresser-Pereira, 1998). Porém, a administração pública brasileira apresenta consigo traços de cada um desses modelos de gestão, tornando o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Baseada na Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, aproximando-se do setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1998; COSTA, 2008; PETERS, 2008). No âmbito da gestão de pessoas, a perspectiva gerencialista, busca um estilo de gestão que incorpora diretrizes e princípios presentes na iniciativa privada, sem esquecer as diretrizes e princípios que devem reger a atuação dos órgãos públicos. Nessa direção, a Secretaria de Recursos Humanos, da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, busca assumir um papel estratégico dentro da organização, sendo responsável pela maximização do desempenho profissional do servidor público municipal. Este projeto, então, visa fornecer subsídios para o cumprimento dessa responsabilidade, a partir, inicialmente, da compreensão da atual forma de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de São José da Lapa.

2.1 Objetivo do projeto

Este projeto tem como objetivo a identificação e classificação da gestão de recursos humanos da prefeitura Municipal de São José da Lapa para a produção de um diagnóstico apoiado e fomentado pelas informações captadas e tratadas a partir de quatro frentes de trabalho, já citadas anteriormente, destinadas a abranger as seguintes dimensões: Estrutura de incentivos legal do servidor público da Prefeitura Municipal de São José da Lapa; Perfil dos servidores do município de São José da Lapa; Opinião dos servidores sobre a estrutura de incentivos da Prefeitura Municipal de São José da Lapa; Estrutura de incentivos existentes em municípios similares.

Assim, nessas frentes de trabalho a equipe técnica almeja reunir dados suficientemente relevantes e que possibilitem o “mapeamento” da situação laboral dos 1119 servidores, sendo 30 deles com dois cargos, lotados nas 10 secretarias existentes.

2.2 Público-alvo do projeto

A execução deste diagnóstico tem como público alvo os 1119 servidores municipais da prefeitura de São José da Lapa, lotados nas 10 secretarias.

2.3 Cronograma de execução do trabalho

Para este projeto, a equipe técnica projetou sua execução a partir da elaboração de um plano de trabalho que compreende a descrição e cronograma para entrega dos produtos. O Plano de Trabalho foi apresentado e posteriormente aprovado pelos gestores municipais.

Quadro 1 - Plano de trabalho

PROJETO Diagnóstico do perfil e da gestão dos recursos humanos da Prefeitura de São José da Lapa.	Período de Execução	
	Início 08/2018	Término 12/2018
MUNICÍPIO São José da Lapa		
EQUIPE Ana Luiza Guimarães de Oliveira Gabriel Valadares Turrer Rodrigues Higgor Gonçalves Dornelas Juçara Godoy Oliveira Luiza Silveira Medeiros		
OBJETIVO Investigar os incentivos negativos e positivos, institucionais e empíricos, ao bom desempenho funcional, a fim de produzir diagnóstico do perfil e da gestão de recursos humanos da Prefeitura de São José da Lapa.		
PRODUTOS / DESCRIÇÃO - Visita/Apresentação Plano de Trabalho/Mapeamento; - Análise quantitativa de recursos humanos: Estudo de dados já disponíveis e repassados ao grupo após visita. Dados: - Quantitativo do quadro de pessoal: - Total de servidores, seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Total de colaboradores em cargo efetivo, seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Total de colaboradores ocupando cargo em comissão seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Dados para perfil (sexo, idade, nível de progressão) - Análise das legislações existentes: Ex: (Plano de cargos, carreiras e vencimentos, estrutura administrativa, legislações específicas por área); - Planejamento para definição de amostra; - Planejamento para aplicação de questionário/entrevista; - Aplicação de questionário/entrevista; - Análise/interpretação qualitativa (entrevista); - Análise/interpretação quantitativa (questionário); - Elaboração do relatório final; - Validação do relatório final junto à equipe de gestores; - Apresentação (seminário);		

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Cronograma de execução

N	Produto / Descrição	Duração	
		Início	Término
1	Visita/Apresentação Plano de Trabalho/Mapeamento	24/09/2018	24/09/2018
2	Análise quantitativa de recursos humanos: Estudo de dados já disponíveis e repassados ao grupo após visita. Dados: - Quantitativo do quadro de pessoal; - Total de servidores, seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Total de colaboradores em cargo efetivo, seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Total de colaboradores ocupando cargo em comissão seus vencimentos/remuneração e tempo de serviço; - Dados para perfil (sexo, idade, nível de progressão)	25/09/2018	16/10/2018
3	Análise das legislações existentes. Ex: (Plano de cargos, carreiras e vencimentos, estrutura administrativa, legislações específicas por área).	25/09/2018	16/10/2018
4	Planejamento para definição de amostra.	16/10/2018	30/10/2018
5	Planejamento para aplicação de questionário/entrevista.	16/10/2018	30/10/2018
6	Aplicação de questionário/entrevista.	31/10/2018	14/11/2018
7	Análise/interpretação qualitativa (entrevista).	15/11/2018	22/11/2018
8	Análise/interpretação quantitativa (questionário).	15/11/2018	22/11/2018
9	Elaboração do relatório final.	23/11/2018	07/12/2018
10	Validação do relatório final junto à equipe de gestores.	07/12/2018	10/12/2018
11	Apresentação do projeto no seminário	Ao fim	Ao fim

Fonte: Elaboração Própria.

O cronograma acima foi cumprido em sua maior parte. Ao longo do processo, observou-se a necessidade de adequação de datas e retirada de alguns produtos, como a análise qualitativa por entrevista. Informamos que tal análise foi realizada a partir das questões discursivas presentes no questionário aplicado.

2.4 Orçamento

Foram contabilizadas despesas correspondentes às visitas ao município de São José da Lapa para conhecimento da Prefeitura, entrega e coleta dos questionários, e outras eventuais idas ao município.

Os recursos são oriundos do DCP (Departamento de Ciência Política). Todos os custos foram registrados e as respectivas notas fiscais arquivadas a fim de consulta e comprovação.

2.5 Técnicas de pesquisa utilizadas

O estudo apresentado neste trabalho pode ser classificado como descritivo, pois visa descrever as características da Gestão de Pessoas da Prefeitura Municipal de São José da Lapa. Porém, em determinadas dimensões, tal estudo permite fazer inferências explicativas ao realizar tentativas de conexão entre incentivos fornecidos e comportamento verificado.

As técnicas de pesquisa utilizadas abrangeram o estudo da literatura relativa à Gestão de Pessoas e estudo da normatização referida à estrutura de carreiras dos servidores públicos do Município de São José da Lapa e de municípios vizinhos; análise de dados secundários, fornecidos pela Prefeitura Municipal, com o objetivo de traçar o perfil do servidor municipal; análise de dados primários, coletados por meio de questionário aplicado aos servidores municipais. Embora a autoria e responsabilidade por essa pesquisa, cujo questionário encontra-se anexado a este relatório, sejam da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, a equipe da UFMG contribuiu significativamente na elaboração do questionário, definição da amostra, tratamento e análise dos dados.

3 GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS TEÓRICOS

Para a pesquisa Diagnóstico Da Gestão De Pessoas Na Prefeitura Municipal de São José da Lapa foi estabelecida a fundamentação teórica baseada na compilação bibliográfica, uma técnica com seu alicerce na análise de “artigos publicados em revistas científicas, textos de discussão de centros de pesquisa e universidades, dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações de organismos multilaterais” que “constituem fontes relevantes para produzir estudos avaliativos mais gerais, para contextualização de avaliações mais específicas a serem produzidas posteriormente.” (JANNUZZI, 2016, p. 76)

3.1 Gestão de pessoas na administração pública gerencial

A crise mundial experimentada na década de 1970, em decorrência da crise do petróleo caracterizou-se como uma crise econômica, provocada pela perda da capacidade estatal sobre a coordenação do sistema econômico; uma crise fiscal, provocada pelo declínio do modo de intervenção do Estado, e como uma crise do modelo burocrático de administração, resultado de disfunções da burocracia perante as demandas cada vez mais complexas da sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 1996)

A emergência de um novo modelo de administração – que incorpora princípios e diretrizes da administração gerencialista - decorre da reforma do Estado apoiada em uma perspectiva gerencial que pressupõe o estabelecimento de novos mecanismos de relação entre Estado, sociedade e mercado, envolvendo mudanças nas práticas de planejamento e implementação de políticas públicas em função de maior flexibilidade, descentralização e participação de diversos atores, com foco na melhoria do desempenho e eficiência do serviço público. (PEREIRA, 2013 apud DRUMOND, SILVEIRA e SILVA, 2014).

Os princípios da administração pública gerencial foram introduzidos no Brasil a partir de 1995, no período do governo Fernando Henrique Cardoso, com a Reforma Administrativa do Estado pelo então ministro Bresser- Pereira. Uma das iniciativas que a materializou foi a Emenda Constitucional 19/ 1998, destinada a promover, entre outros, os princípios da eficiência, qualidade e produtividade.

Sob a ótica dos recursos humanos, a EC 19/-1998 delineou a importância da valorização técnica e profissional do servidor, a partir da promoção de planos de carreira a fim de tornar a gestão pública mais efetiva, com funcionários preparados e capacitados para atender as demandas da sociedade. (CAMPELO, 2010)

O delineamento de uma Nova Gestão Pública, caracterizada pela perspectiva gerencial pretende estruturar o entendimento da evolução da gestão de pessoas no serviço público e refletir sobre as características da administração pública do Brasil.

3.2 Diagnósticos comuns às organizações públicas relativos às gestão de pessoas

No âmbito das organizações públicas atuais, as principais características relacionadas à gestão de pessoas e que possivelmente podem desencadear insatisfação dos funcionários e, conseqüentemente, queda de desempenho e má prestação de serviço ao usuário estão relacionadas a: (1) excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público; (2) excesso de regulamentos, o que implica um excessivo grau de padronização das práticas de pessoal; (3) gestão excessivamente centralizada, configurando pouca autonomia aos gestores de todas as áreas, inclusive recursos humanos; (4) organização do trabalho (estruturas e postos) engessada e fragmentada; (5) baixa mobilidade, em sua dimensão interna e externa; (6) sistemas de recrutamento e seleção longos, complexos e excessivamente formalizados; (7) excesso de percepção de estabilidade garantida no trabalho; (8) progressão difícil e constantemente baseada em antiguidade; (9) desvinculação entre remuneração e responsabilidade; (10) desvinculação entre desempenho e sistema de progressão/ retribuição; (11) baixa capacidade de produção de competências e de perfis diretivos; (12) estilo paternalista dos dirigentes; (13) império do coletivismo nas relações de trabalho corroborando um alto grau de conflito. (LONGO, 2007)

Ratificando o levantamento de Longo (2007), Schikmann descreve as principais características que permeiam as organizações públicas atuais, que envolvem (1) rigidez imposta pela legislação, que inviabiliza a solução de problemas e a adoção de novas práticas de trabalho; (2) desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, deixando obscuro a ideia de que o cidadão é a razão da existência do serviço público; (3) pouca ênfase no desempenho, no que diz respeito ao alcance de metas e

objetivos, com otimização do tempo e recursos e implicando impacto para a sociedade destinatária do serviço (ausência de indicadores de eficácia, eficiência e efetividade), além da inexistência de práticas de monitoramento dos resultados, de feedback (retorno) sobre o desempenho e, conseqüentemente, práticas de melhoria contínua; (4) remuneração desvinculada do desempenho, implicando pouco estímulo à melhoria de desempenho uma vez que o salário independe deste fator; (5) limites a práticas de inovação, diante da falta de incentivos e da rigidez das legislações; (6) poucos mecanismo de planejamento e pouca preocupação com a gestão, uma vez que a preocupação dos gestores focam exclusivamente a execução das tarefas diárias, em detrimento de um planejamento de curto, médio e longo prazo; (7) rotatividade na ocupação das posições de chefia, proporcionando mudanças frequentes na gestão dos processos e na execução de atividades. (SCHIKMANN, 2010)

Desse modo, segundo Longo (2007) e Schikmann (2010), é possível concluir que existe uma frequência observada nas práticas das organizações públicas que corroboram uma similaridade de disfunções relativas ao gerenciamento de pessoas e que requerem mudanças na forma de gestão.

3.3 Evolução na prática de gestão de pessoas

Ainda que o Brasil tenha experimentado, a partir da década de 1990, a adoção de princípios gerencialistas, as organizações públicas contemporâneas ainda mantêm muitas práticas conservadoras relativas ao modelo burocrático de gestão.

No que diz respeito a prática de gestão de pessoas, Schikmann (2010) aponta que o modelo burocrático está vinculado simplesmente à “administração de pessoal/ departamento de pessoal”, cujo foco principal recai sobre atividades relacionadas à folha de pagamento, gerenciamento de benefícios de aposentadoria, descrição de cargos e salários de forma genérica.

A forma de atuação intitulada “departamento de pessoal” é reativa, sem planejamento estratégico, frequentemente com foco na resolução de questões emergenciais, negligenciando ações importantes para o gerenciamento de pessoas que envolvem a contratação, capacitação e a remuneração.

A descrição de cargos, nesse sistema, é feita de forma genérica, sem levar em conta as competências do indivíduo, limitando a abrangência de atuação multifocal do funcionário de acordo com as suas diversas habilidades.

O recrutamento e a seleção são voltados apenas para os cargos e não envolve a variável competência do indivíduo, o que implica problemas futuros na alocação do funcionário que, por vezes, pode estar apto para o cargo tecnicamente, mas não possuir as competências necessárias para ocupá-lo.

Nesse sentido, diante da necessidade de distanciamento dessas práticas exclusivamente burocráticas. Surgiu então a demanda por uma mudança estrutural na lógica de gestão de pessoas que entendesse a essência da organização e passasse a se preocupar com uma visão gerencial e estratégica do recrutamento de pessoal, com estruturação de avaliações de desempenho e com a consolidação de planos de carreira. Para isso, Schikmann (2010) afirma a necessidade de substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas, o que requer implementação de mudanças que, em seu conjunto, constituirão a gestão estratégica de pessoas.

Figura 2 – Esquema de mudança no processo de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração Própria.

3.4 A gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas surge como uma tendência introduzida a partir da emergência de um novo modelo de administração gerencial que consagra o entendimento da demanda social por desempenho, eficiência, eficácia e efetividade das organizações públicas, bem como a exigência de transparência e ética no serviço público.

Ao contrário das antigas práticas, a gestão estratégica de pessoas configura-se de forma pró-ativa, alinhada aos objetivos e metas da organização, considerando o curto, médio e longo prazos. Ela se preocupa com o perfil do funcionário, com o quantitativo adequado de

peçoal para realizar as atividades e com a formação profissional continuamente capacitada para a garantia do desempenho esperado. (SCHIKMANN, 2010)

Para Schikmann (2010), a lógica da estruturação de uma gestão de pessoas de maneira estratégica deve envolver: (a) critérios para o recrutamento de peçoal, baseado nas competências necessárias à organização e não somente nos critérios dos cargos descritos; (b) estratégia de desenvolvimento profissional e peçoal que possibilite o aperfeiçoamento contínuo; (c) a estruturação de avaliação de desempenho que possibilite um instrumento de progressão do funcionário e a identificação de necessidade de capacitação; (d) definição de planos de carreira que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; (e) aspectos relativos à remuneração e aos incentivos.

Para isso, a autora define alguns mecanismos necessários às práticas gerenciais contemporâneas que atuam de maneira estratégica.

3.5 Mecanismos da gestão estratégica de pessoas

Schikmann (2010) propõe que os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) planejamento de recursos humanos; b) gestão de competências; c) capacitação continuada com base em competências; e d) avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos, de uma perspectiva estratégica, guardam uma relação de dependência entre si.

Figura 3 – Diagrama de gestão estratégica de pessoas



Fonte: Elaboração própria

Segundo Schikmann (2010), o planejamento de recursos humanos idealiza a percepção sobre necessidades futuras de pessoal na organização associadas à alocação de perfis. O suprimento dessas necessidades deve estar alinhado aos objetivos e metas organizacionais, atendendo o orçamento e as exigências legais.

A gestão de competências preocupa-se com a definição e adequação de competências e perfis necessários à organização, levando em consideração a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

A capacitação continuada requer o desenvolvimento de um quadro de pessoal profissionalmente capacitado continuamente a fim de satisfazer as necessidades da organização. A percepção sobre carência de capacitação pode ser mensurada através de avaliações de desempenho profissional, que configura o último mecanismo de gestão estratégica de pessoas.

A avaliação de desempenho, por fim, proporciona um sistema de gerenciamento de qualidade, a ser feito pela aferição do desempenho individual e/ ou coletivo. Esse instrumento é primordial para o relacionamento entre supervisor e subordinado, pois permite conhecer o trabalho do funcionário, identificar necessidades de aprimoramento, gerar indicadores para progressão de carreira por mérito e identificar pontos fortes e fracos, desde que oferecido um *feedback* (retorno) sobre a avaliação.

Após a análise bibliográfica sobre a temática de recursos humanos e explanação da análise do contexto da administração pública, que permitiu a evolução da prática de gestão de pessoas, dos diagnósticos comuns às organizações públicas e da lógica da gestão estratégica de pessoas, conclui-se a fundamentação teórica necessária a esse diagnóstico. Na próxima seção, é apresentado o arcabouço normativo que rege a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de São José da Lapa.

4 ARCABOUÇO NORMATIVO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DA LAPA

Esse estudo baseia-se em uma pesquisa documental da normatização vigente no Município de São José da Lapa, com a pretensão de fornecer uma breve análise sobre os mecanismos de admissão ao trabalho, os tipos de progressão na carreira, a estrutura da jornada de trabalho, a existência de amparo legal para capacitação continuada e avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar a existência de normas diferenciadas para determinados segmentos do município, à exemplo da Lei 999 de 27 de novembro de 2018, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores da Câmara Municipal de São José da Lapa, e da Lei 710, de 20 de dezembro de 2010, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Magistério Público de São José da Lapa.

A heterogeneidade das normas e legislações vigentes aponta uma variedade de regulamentos que corroboram um elevado grau de padronização e especificidades; no entanto, algumas normas básicas sobre a gestão do serviço público ficam negligenciadas na gestão empírica de alguns segmentos, de modo que alguns benefícios ou práticas de gestão ainda se mantêm apenas no plano formal.

4.1 Mecanismos de admissão

O Estatuto dos Servidores do município estabelece, nos artigos 12 a 16, que a forma de admissão para os cargos públicos efetivos, à luz da Constituição Federal de 1988, ocorrerá através de concurso público, de provas ou de provas e títulos, sendo esta a única forma de ingresso no quadro efetivo. Mas a legislação permite também contratação para cargos de confiança e cargos não vinculados a atividades fim.

A composição do quadro de pessoal atual do município de São José da Lapa reflete esse quadro normativo: abarca 1149 ocupações e ocorre a partir dos seguintes vínculos empregatícios: cargo efetivo (615), funcionários contratados (423), cargo comissionado (50), função pública (47) e agentes políticos (14).

Chama atenção a existência de 47 trabalhadores com vínculo precário, na função pública “Agente Comunitário de Saúde”, que vem compondo o quadro de pessoal desde 2010, alertando para a necessidade de abertura de concurso público para ocupação e regularização do cargo especificado. Cabe ressaltar que esse mecanismo de acesso é de caráter transitório e não integra a categoria de cargo público, conforme previsto no Estatuto dos Servidores.

Ressalta-se, ainda, que admissão desvinculada de concursos públicos deve possuir caráter emergencial, para o suprimento da continuidade do serviço. No entanto, a precarização do trabalho no Brasil cresce cada vez mais, a fim de reduzir impactos de gasto de pessoal e previdência. (GURJEL e SOUZA JUNIOR, 2013).

Os contratos precários possuem aspectos positivo e negativo. O aspecto positivo refere-se aos procedimentos de seleção mais flexíveis e simplificados, além de repercutirem custos mais baixos. O aspecto negativo é baixa exigência que se faz na contratação, o que pode resultar a admissão de profissionais com baixa capacitação e formação pouco qualificada. Assim, ainda que a vigência do contrato possa perdurar um ano e ser prorrogada por mais, cabe à logística de planejamento de recursos humanos alertar para necessidade de contratação mediante realização de concurso público.

Por fim, no que tange à gestão estratégica de pessoas, o planejamento sobre recursos humanos deve atuar de maneira estratégica e incorporar a lógica de recrutamento e seleção por competências, o que, no âmbito do serviço público diante da necessidade de acesso por meio de concurso, preconiza a adoção de técnicas que envolvem a medição de conhecimento, habilidades e atitudes; por exemplo, provas práticas de conhecimento técnico ou habilidades específicas (BRANDÃO *apud* SILVA, 2016)

4.2 Tipos de progressão na carreira

O modelo de progressão de carreira do Município de São José da Lapa foi instituído pela Lei Complementar 754/2012, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de São José da Lapa e preconiza a progressão na carreira de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma classe, envolvendo os critérios de titulação (a cada dois anos). No âmbito do Poder Legislativo Municipal, a Lei 999/2018, que regulamenta a carreira

do servidor legislativo, prevê tanto a progressão horizontal quanto a progressão vertical, após avaliação de desempenho (a cada três anos), configuração que se assemelha à estabelecida pela Lei 710/2010, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Magistério Público de São José da Lapa.

A heterogeneidade normativa dos diversos segmentos pode ser verificada no conteúdo interno das normas reguladoras específicas, conforme segue:

A Lei 999/2018 regulamenta a progressão vertical, nos seguintes termos:

Art. 34- Progressão vertical é a passagem do Servidor efetivo detentor de cargo de provimento efetivo ao grau imediatamente superior àquele que estava posicionado na faixa de vencimento da respectiva classe e nível, quando da obtenção de nova titulação, desde que observado os parâmetros estipulados no artigo 28 ou habilitação e de resultados positivos em sua avaliação de desempenho.

Terá o Servidor efetivo detentor de cargo de provimento efetivo, direito à progressão vertical de 01 (um) nível na tabela de vencimentos. I – a cada 03 (três) anos de efetivo exercício, por avaliação de desempenho individual, calcada no mérito. II – a cada 02 (dois) anos de efetivo exercício, por titulação, qualificação ou escolaridade complementar em sua área de atuação, obtida através de cursos por entidades reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC e outros órgãos públicos oficiais.

A Lei 710/2010 regulamenta a progressão horizontal e vertical, no âmbito magistério, nos seguintes termos:

Art. 70- O desenvolvimento na carreira dos servidores pertencentes à estrutura do Magistério Público Municipal e do pessoal do Quadro de Apoio à Educação Básica- Psicólogo Escolar- dar-se-á por meio das promoções horizontal e vertical.

Art. 73- Progressão vertical é passagem, do profissional do Quadro do Magistério e do Quadro de Apoio à Educação Básica – Psicólogo Escolar, de um Símbolo para outro quando da obtenção de nova titulação ou habilitação.

Parágrafo único – A partir da progressão vertical, o professor, o especialista da educação e o psicólogo escolar farão jus a vencimento superior ao que vinha recebendo, em decorrência da aplicação do vencimento correspondente ao novo símbolo alcançado.

Art. 80- Progressão Horizontal é a passagem do servidor do Quadro do Magistério Público Municipal e de Psicólogo Escolar do quadro de apoio

à Educação Básica, de uma classe para outra, imediatamente superior, dentro da faixa de vencimentos do nível de cargos a que pertence, cumpridas as normas deste Capítulo e regulamentos específicos para os incentivos definidos nos incisos do artigo 71 desta Lei.

Parágrafo único – As classes a que se refere este artigo são representadas pelas nomenclaturas A, B, C, D, E, F, G e H, constituindo um interstício de 04 (quatro) anos da passagem de uma para a outra.

Assim, verifica-se que os profissionais do Poder Executivo, com exceção dos servidores do magistério, possuem direito apenas à progressão horizontal. No âmbito do Poder Legislativo, todos os servidores fazem jus aos dois tipos de progressão. No entanto, a despeito de não possuir previsão para a progressão vertical, a normatização da carreira âmbito do Executivo Municipal incorpora o critério do merecimento e a avaliação de desempenho individual.

4.3 Jornada de trabalho

A jornada de trabalho indica o período em que o servidor está à disposição para o desempenho do serviço, devendo estar prevista em lei específica.

A duração da jornada de trabalho dos servidores municipais de São José da Lapa, como previsto na Lei Complementar 754/2012, é de 08 (oito) horas diárias e 40 horas semanais, respeitada a jornada de trabalho diferenciada estabelecida em lei, ou em convenções de trabalho, bem como o direito adquirido do servidor e o edital do concurso pelo qual o mesmo ingressou no serviço público municipal.

A jornada de trabalho dos professores que exercem atividades de docência e a dos profissionais que exercem atividades de suporte pedagógico direto ao ensino é estabelecida pela Lei 710/2010, como antecipado. Os servidores do magistério municipal cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos respeitada a duração máxima do trabalho semanal definida por lei. A jornada de trabalho dos titulares de cargo ou funções do Quadro do Magistério Público Municipal e do Quadro de Apoio à Educação Infantil deverá ser, nos termos do art.88:

I - Dos pertencentes ao quadro docente: de até 40 (quarenta) horas/aulas semanais e incluirá sempre uma parte de horas no exercício da docência e outra em hora-atividade conforme descrito em lei;

II - Dos pertencentes ao quadro técnico-pedagógico (pedagogos): de até 50 (cinquenta) horas/aulas semanais;

III - Dos pertencentes ao quadro de apoio à educação básica - Monitores de Ensino e Psicólogo Escolar: de 30 e 20 horas/relógio semanais, respectivamente, considerada cada hora igual a 60 (sessenta) minutos;

IV - Dos pertencentes ao quadro comissionado: o detentor de cargo ou função comissionada, por recrutamento amplo ou limitado, respectivamente, submeter-se-á a regime de integral dedicação ao serviço, podendo ser convocado sempre que houver Interesse da Administração, vedado pagamento de adicional de hora-extra por períodos trabalhados além do expediente normal;

V - Dos exercentes de funções gratificadas:

a) Diretores Escolares 50 h/a semanais,

b) Vice-diretores escolares: 25 h/a semanais,

c) Coordenadores de Creche 50 h/a semanais,

d) Membros de comissão de desenvolvimento funcional: carga horária equivalente à do cargo ou função de origem

No âmbito do Poder Legislativo municipal, conforme disposto no art. 10, da Lei nº 999/2018, a jornada de trabalho será de 30 (trinta) horas semanais, e será respeitada a jornada de trabalho diferenciada estabelecida em lei, ou em convenções de trabalho, bem como o direito adquirido do servidor e ou o edital do concurso pelo qual o mesmo ingressou. Está estabelecido também no art. 11, que será admitido o regime de compensação de horas, de modo que a prorrogação de um dia possa vir a ser compensada pela redução da jornada de outro, desde que motivado, justificado e autorizado pela Direção e/ou Presidência da Câmara.

Portanto, a análise sobre a jornada de trabalho também aponta variações importantes: o magistério possui jornadas diferenciadas por cargos, o Legislativo possui carga horária de 30 (trinta) horas semanais, enquanto o Executivo possui jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais.

4.4 Capacitação continuada

A capacitação é considerada um mecanismo contínuo para o desenvolvimento do quadro de pessoal da organização com competências necessárias para o melhor desempenho e alcance de resultados, alinhados aos objetivos institucionais. (SCHIKMANN, 2010)

No âmbito do Município de São José da Lapa, os mecanismos de capacitação dos servidores (cursos de formação, especialização ou outra modalidade) são celebrados em normatizações específicas, como a lei que trata das carreiras do Poder Executivo ligadas ao Magistério (Lei 710/2010) e a lei que trata dos servidores do Poder Legislativo (Lei 999/2018). Nessas leis, fica instituída como atividade permanente da Secretaria Municipal de Educação e da Câmara Municipal de São José da Lapa, respectivamente, a qualificação permanente dos servidores, desde que haja interesse da administração e disponibilidade financeira orçamentária.

A Lei 710/ 2010 prevê que a qualificação profissional objetiva a formação continuada do servidor efetivo do Quadro do Magistério Público Municipal e seu desenvolvimento na carreira. Os programas de qualificação serão elaborados e organizados pela Secretaria Municipal de Educação anualmente e os recursos orçamentários para assunção das despesas deverão ser previstos na Lei Orçamentária do Município. Os objetivos desta qualificação profissional são, conforme previsto no art.64:

- I - estimular o desenvolvimento funcional, criando condições próprias para o aperfeiçoamento constante de seus servidores e a melhoria do Sistema Municipal de Ensino;
- II - possibilitar o aproveitamento de experiências anteriores em instituições de ensino e em outras atividades;
- III - propiciar a associação entre teoria e prática;
- IV - criar condições propícias à efetiva qualificação pedagógica de seus servidores, por meio de cursos, seminários, conferências, oficinas de trabalho, implementação de projetos e outros instrumentos para possibilitar a definição de novos programas, métodos e estratégias de ensino adequadas às transformações educacionais;
- V - integrar os objetivos de cada profissional do Quadro do Magistério às finalidades do Sistema Municipal de Ensino;
- VI - criar e desenvolver hábitos e valores adequados ao digno exercício das atribuições do pessoal do Quadro do Magistério;

VII - possibilitar a melhoria do desempenho do servidor no exercício de atribuições específicas, orientando-o no sentido de obter os resultados esperados pela Secretaria Municipal de Educação;

VIII - promover a valorização do profissional da educação.

A Lei 999 de 27 de novembro de 2018, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores da Câmara Municipal de São José da Lapa, destaca o papel da Câmara de São José da Lapa para a oferta de capacitação com os seguintes objetivos, nos termos do art.48:

I – estimular o desenvolvimento funcional, criando condições próprias para o constante aperfeiçoamento dos seus Servidores e a melhoria dos serviços prestados;

II – possibilitar o aproveitamento da formação e das experiências anteriores em instituições de ensino e em outras atividades;

III – propiciar a associação entre teoria e prática;

IV – criar condições propícias à efetiva qualificação e capacitação dos Servidores, através de cursos, seminários, conferências, oficinas de trabalho, implementação de projetos e outros instrumentos para possibilitar a definição de novos programas, métodos e estratégias de gestão, adequadas à execução de suas atividades;

V – integrar os objetivos de cada Servidor do Quadro Permanente da Câmara às finalidades do serviço público municipal;

VI – criar e desenvolver hábitos e valores adequados ao digno exercício das atribuições do Servidor;

VII – possibilitar a melhoria do desempenho do Servidor no exercício de atribuições específicas, orientando-o no sentido de obter os resultados esperados na gestão do serviço público municipal;

VIII – promover a valorização profissional do Servidor.

A análise das demais legislações vigentes no município de São José da Lapa, sobretudo o Estatuto dos Servidores, permite a conclusão de ausência de previsão legal homogênea para política de capacitação continuada para todas as categorias do município.

4.5 Avaliação desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento de gerenciamento e análise do desempenho profissional ou coletivo. A sistematização da política de avaliação de desempenho nas organizações é importante para a construção de uma cultura voltada para o alcance de resultados, alinhados aos objetivos institucionais. Estabelecida corretamente, esse instrumento pode ser utilizado para o diagnóstico de potenciais entraves que apontem a necessidade de melhoria e capacitação, para a produção de competências individuais e coletivas, bem como servir de subsídio para introdução de benefícios e progressão de carreira (SCHIKMANN, 2010).

No âmbito do município de São José da Lapa, a avaliação de desempenho aparece referenciada em algumas normatizações específicas. A Lei 710/ 2010 prevê a avaliação de desempenho funcional do servidor do Quadro do Magistério Público Municipal, que deve ser feita de forma permanente e apurada por meio de instrumentos próprios encaminhados ao setor de recursos humanos para inserção nos assentamentos funcionais do servidor, objetivando a excelência profissional do servidor municipal. A referida avaliação será coordenada pela Comissão de Desenvolvimento Funcional do Magistério. No âmbito das unidades de ensino, as avaliações dos profissionais do Quadro do Magistério serão processadas por equipe composta por representante do corpo docente e do corpo técnico-pedagógico, sem prejuízo da participação do servidor por meio de auto avaliação.

Para a implementação e sistematização do instrumento de avaliação, uma equipe de avaliação de desempenho funcional interna deveria ser definida especificamente para cada avaliado, de forma que o mesmo realize a sua auto avaliação e indique dois colegas para compor a equipe, respeitado o dever do chefe imediato - diretor ou vice-diretor de escola - na sua formação. E, caso sejam formadas equipes únicas para avaliação de todo o pessoal da unidade escolar, estas deverão ser supervisionadas pela chefia imediata – diretor e vice-diretor - respeitado o direito de auto avaliação do servidor. Já a avaliação de desempenho funcional específica dos detentores das funções de direção e vice direção das unidades escolares deverá ser realizada diretamente pela Comissão de Desenvolvimento Funcional.

A lei aponta ainda que caso não seja realizada a avaliação de desempenho prevista, por única e exclusiva omissão da administração pública municipal, será garantida ao servidor a totalidade dos pontos devidos, tanto na Avaliação Especial de Desempenho quanto na Avaliação Periódica de Desempenho, fato este que compromete o potencial do instrumento

de mensuração de desempenho para produção de melhorias, competências e subsídios para a progressão de carreira.

A Lei nº 999/2018 prevê a avaliação de desempenho individual no âmbito da Câmara Municipal, conforme segue.

Art. 43 – A avaliação de Desempenho Individual obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, o contraditório, a ampla defesa e deverá observar os critérios estabelecidos por resolução do Poder Legislativo.

Art. 44 – O processo de Avaliação de Desempenho Individual deverá ser formalmente instituído e terá como parâmetro a responsabilidade e a complexidade das atribuições do cargo ocupado pelo Servidor. (Lei nº 999 de 27 de novembro de 2018 de São José da Lapa).

Conforme disposto no §2º, do art. 44, compete a uma comissão de avaliação emitir o termo final de avaliação do servidor e ao servidor avaliado prestar as informações sobre condições de trabalho oferecidas pelas unidades administrativas em que estiver em exercício. Havendo, entre a diretoria-geral e o servidor, divergência substancial em relação ao resultado da avaliação, este poderá recorrer a Presidência da Câmara nos prazos a serem definidos em regulamentação aprovada pela Câmara Municipal. Está estabelecido, no art. 46, que a comissão deve ser constituída por no mínimo 03 (três) servidores, sendo pelo menos 02 (dois) deles integrantes do quadro efetivo, designados pelo Presidente da Câmara. Ainda, no art.46 da mesma lei, indicam-se quais os requisitos a serem considerados na avaliação:

§3º - A avaliação dos servidores levará em consideração:

- I – assiduidade;
- II – disciplina;
- III – proatividade;
- IV – produtividade;
- V – responsabilidade;
- VI – capacidade técnica
- VII – eficiência;
- VIII – eficácia;
- IX – pontualidade;

- X – conduta ética
- XI – aprendizado;
- XII – bom relacionamento interpessoal;
- XIII – trabalho em equipe;
- XIV – Cordialidade;

Por fim, a Lei Complementar 754/2012 define a avaliação de desempenho como um dos critérios para a progressão horizontal.

Art. 119 – Progressão horizontal é a passagem do Servidor público municipal detentor de cargo de provimento efetivo ao grau imediatamente superior àquele que estava posicionado na faixa de vencimento da respectiva classe e nível:

I– a cada dois (02) anos de efetivo exercício, por titulação (...)

II– a cada três (03) anos por resultados positivos em sua avaliação de desempenho individual. (Lei Complementar 754 de 05 de janeiro de 2012 de São José da Lapa).

Assim, o Estatuto dos Servidores, no entanto, não define os critérios para realização da avaliação, nem as bases para implementação da política de avaliação de desempenho, a exemplo das normatizações específicas do magistério e da Câmara Municipal.

Nesta seção, constatou a heterogeneidade das normas que regulamentam as carreiras públicas no Município de São da Lapa, tanto no âmbito do Poder Executivo, com especificidades reservadas para as carreiras do magistério, e entre os Poderes (Legislativo e Executivo).

A análise relativa aos mecanismos de admissão aponta para a necessidade de um planejamento estratégico de recursos humanos, a fim de promover a seleção de profissionais por competências. Desse modo, a análise conclui para a necessidade de abertura de concurso público para a adequação de pessoal, sobretudo dos profissionais com vínculos precários de vinculação aos cargos públicos.

A análise da legislação pertinente a progressões de carreira demonstra diferenças entre os diferentes Poderes e até mesmo dentro do mesmo Poder, especificamente a inexistência de progressão vertical para os servidores do Executivo, exceto nas carreiras de magistério. A análise da jornada de trabalho também demonstra diferenciação entre os Poderes. O

Legislativo possui carga horária de 30 (trinta) horas semanais, enquanto o Executivo possui jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais. Variações também foram encontradas na questão relativa à capacitação dos servidores (cursos de formação, especialização ou outra modalidade): os critérios são bem definidos apenas nas leis que tratam das carreiras do Poder Executivo ligadas ao Magistério e na que trata dos servidores do Poder Legislativo.

Por fim, no que se refere aos mecanismos de avaliação de desempenho, a análise conclui que, ainda que o Estatuto do Servidor determine os critérios para avaliação de desempenho, sobretudo atrelada aos subsídios para progressão de carreira, esse mecanismo deve ser revisto, a fim de se estabelecerem critérios similares para realização dessa avaliação, bem como as bases para implementação da política de avaliação de desempenho, a exemplo das normatizações específicas do Magistério e do Poder Legislativo municipal.

5 ESTRUTURA DE INCENTIVOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM MUNICÍPIOS SIMILARES A SÃO JOSÉ DA LAPA

Esta seção tem por objetivo mapear a estrutura de incentivos presente em municípios similares a São José da Lapa, especificamente aqueles que possuem população total e arrecadação total semelhantes. O objetivo é situar, comparativamente, a estrutura vigente em São José da Lapa, com o objetivo de avaliar se esta possui condições mais ou menos propícias à motivação dos servidores.

Para análise foram utilizados dados do Município de Abaeté e Buritis, que possuem 23.385 mil e 23.223 mil habitantes, respectivamente. Verifica-se que esses municípios arrecadaram, no ano de 2017, segundo o IBGE, um total de R\$ 45.220.000,00 e R\$ 77.830.000,00, respectivamente. Para efeito de comparação, o município de São José da Lapa possui cerca de 23.395 mil habitantes e sua arrecadação, no ano de 2017, foi de R\$ 62.391.000,00.

Tabela 1 – Arrecadação e população de São José da Lapa, Abaeté e Buritis (2018)

Município	Arrecadação (R\$)	População (N)
Abaeté	45.220.000,00	23.223
São José da Lapa	62.391.000,00	23.385
Buritis	77.830.000,00	24.663

Fonte: IBGE. Elaboração própria.

Foram levantados os dados referentes à quantidade total de servidores e suas remunerações, nos três municípios. Foram utilizados os dados mais atuais, obtidos nos sites institucionais da Prefeitura Municipal de Abaeté e Prefeitura Municipal de Buritis. Os dados referentes aos servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa foram disponibilizados diretamente pela equipe de gestores da Secretaria de Administração do município. A Tabela 2 refere-se aos servidores do Município de Abaeté.

Tabela 2 – Número e média salarial dos servidores públicos do Município de Abaeté, por tipo de cargo (2018)

Cargo	Número	Média salarial (R\$)
Agente político	12	4.882,43
Comissionado	47	1.972,25
Estatutário/efetivo	367	1.976,44
Contratados	363	1.875,80

Fonte: Prefeitura Municipal de Abaeté. Elaboração própria.

Verifica-se que a maioria dos servidores públicos municipais de Abaeté possuem vínculo empregatício no regime estatutário/efetivo, totalizando 367 servidores, com média salarial de R\$ 1.976,44. Nota-se também que a maior média salarial pertence ao cargo de agente político, que possui o menor número de servidores municipais.

Tabela 3 – Servidores públicos do Município de Buritis, por tipo de cargo, número e média salarial (2018)

Cargo	Número	Média salarial (R\$)
Agente político	10	5.762,29
Comissionado	79	2.824,57
Estatutário/efetivo	569	2.973,64
Contratados	187	1.433,30

Fonte: Prefeitura Municipal de Buritis. Elaboração própria.

Percebe-se que a maioria dos servidores públicos municipais de Buritis possuem vínculo empregatício no regime estatutário/efetivo, totalizando 569 servidores, com média salarial de R\$ 2.973,64. Nota-se também que a maior média salarial pertence ao cargo de agente político, que possui o menor número de servidores municipais.

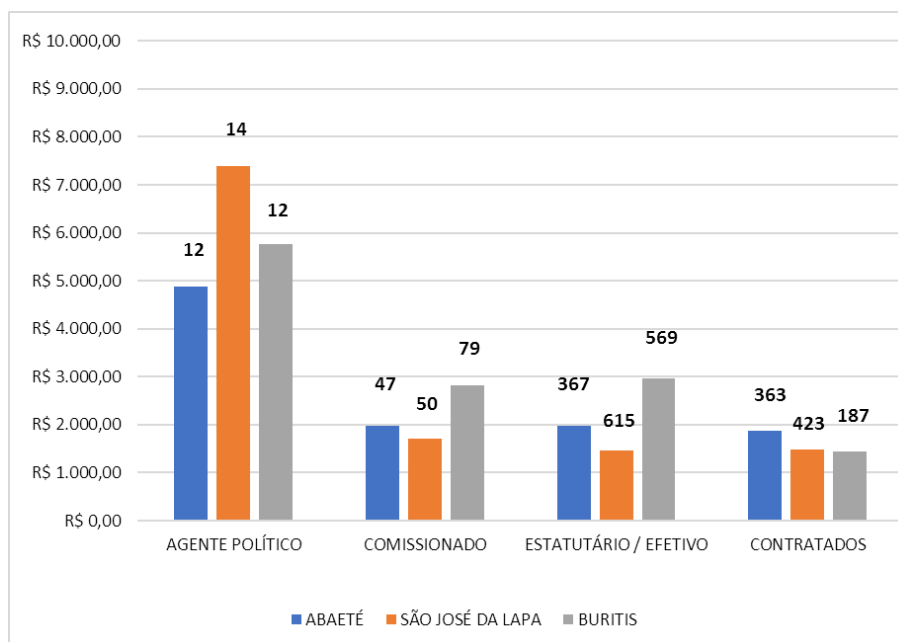
Tabela 4 – Servidores públicos do Município de São José da Lapa, por tipo de cargo, número e média salarial (2018)

Cargo	Número	Média salarial (R\$)
Agente político	14	7.391,04
Comissionado	50	1.700,07
Estatutário/efetivo	615	1.465,38
Contratados	423	1.485,78

Fonte: Prefeitura Municipal de São Jose da Lapa. Elaboração própria.

Constata-se que a maioria dos servidores públicos municipais de São José da Lapa, de forma semelhante aos outros dois municípios utilizados para essa análise, possuem vínculo empregatício no regime estatutário/efetivo, totalizando 615 servidores, com média salarial de R\$ 1.485,78. Nota-se também que a maior média salarial pertence ao cargo de agente político, que possui o menor número de servidores municipais.

Gráfico 1 – Média salarial dos servidores públicos de Abaeté, São José da Lapa e Buritis, por tipo de cargo e número de servidores (2018)



Fonte: Prefeituras Municipais de Abaeté, São José da Lapa e Buritis. Elaboração própria.

Comparativamente, identificou-se que na categoria que estão reunidos os servidores com regime “Agente Político”, o município no qual os servidores possuem a maior média salarial é São José da Lapa. Os agentes políticos deste município recebem em média R\$ 2.508,61 a mais que os servidores públicos contratados no mesmo regime em Abaeté.

A partir do estudo dos servidores em cargo estatutário/efetivo, identificaram-se que os servidores de São José da Lapa possuem a média salarial mais baixa entre os três municípios. Enquanto os servidores de Buritis, que se encaixam neste regime, recebem em média R\$ 2.973,64, os servidores de São José da Lapa recebem em média R\$ 1.456,38, caracterizando assim uma diferença de aproximadamente R\$ 1.500, sendo a maior defasagem identificada neste estudo comparativo, como pode ser visualizado no Gráfico 1.

6 PERFIL DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DA LAPA

A partir dos dados encaminhados pelos gestores da Secretaria de Administração a equipe técnica confeccionou tabelas que compreendem a demonstração de tais dados. A Tabela 5 traz a faixa etária desses servidores.

Tabela 5 - Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por faixa etária (N, %) (2018)

Faixa etária	Número	
	(N)	(%)
20 a 30 anos	140	13
31 a 40 anos	327	29
40 a 50 anos	346	31
51 a 60 anos	253	23
61 anos ou mais	53	5
Total	1119	100

Fonte: Secretaria Municipal de Administração de São José da Lapa. Elaboração Própria.

Verifica-se que o município possui 1.119 servidores, sendo que 30 possuem dois cargos, totalizando 1149 remunerações. A maioria encontra-se lotados na Secretaria de Educação (54%) e Secretaria de Saúde (27%).

Verifica-se ainda que a maioria dos servidores é do sexo feminino, com 79% do total. Deve-se destacar que a maioria das mulheres está lotada na Secretaria de Educação (549), representando 91% dos servidores desta pasta.

Constata-se que a maioria dos servidores possui entre 40 a 50 anos de idade (31%), seguidos por servidores que possuem entre 31 a 40 anos. A prefeitura conta ainda com 140 servidores com idade entre 20 a 30 anos e 53 servidores com idade igual ou superior a 61 anos. Na Tabela 6, apresenta-se o tipo de vínculo desses servidores.

Tabela 6 - Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por tipo de vínculo (N, %) (2018)

Vínculo	Número	
	(N)	(%)
Efetivo	615	54%
Comissionado	50	4%
Agente Político	14	1%
Contratado	423	37%
Função Pública	47	4%
Total	1149	100%

Fonte: Secretaria Municipal de Administração de São José da Lapa (2018). Elaboração Própria.

Considerando os cargos remunerados, é possível inferir que a maioria dos servidores é efetivo (54%), enquanto os contratados representam 37%, os comissionados 4%, os com vínculo de Função Pública 4% e Agentes Políticos representando 1% dos servidores.

Tabela 7 - Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por escolaridade (N, %) (2018)

Escolaridade	Número	
	(N)	(%)
Até a 4a série Incompleto	39	3%
Com a 4a série Completa	51	4%
Da 5a a 8a série Incompleto	34	3%
Ensino Fundamental Completo	81	7%
Ensino Médio Incompleto	31	3%
Ensino Médio Completo	548	48%
Superior Incompleto	24	2%
Superior Completo	307	27%
Pós-Graduação	33	3%
Outro	1	0%
Total	1149	100%

Fonte: Secretaria Municipal de Administração de São José da Lapa (2018). Elaboração Própria.

Em relação a escolaridade, a maioria possui Ensino Médio Completo (48%), seguido de Superior Completo (27%). O município ainda possui servidores com ensino fundamental

completo, ensino médio incompleto, até a 4ª série incompleto, com a 4ª série completa, da 5ª a 8ª série incompleto, Superior Incompleto e servidores com Pós-Graduação.

Tabela 8 - Servidores da Prefeitura Municipal de São José da Lapa, por tempo de vinculação (N, %) (2018)

Tempo de Vinculação	Número	
	(N)	(%)
0 a 3 anos	760	66%
4 a 10 anos	106	9%
11 a 20 anos	156	14%
21 a 30	127	11%
Total	1149	100%

Fonte: Secretaria Municipal de Administração de São José da Lapa (2018). Elaboração Própria.

Infere-se que a maioria dos servidores possuem até 3 anos de admissão (66%), demonstrando que ocorreu concurso público nos últimos anos. A Prefeitura Municipal de São José da Lapa conta também com 14% de servidores com tempo de vinculação de 11 a 20 anos e 11% de servidores com tempo de vinculação de 21 a 30 anos.

7 CONDIÇÕES DE TRABALHO E ESTRUTURA DE INCENTIVOS NA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO DE SÃO JOSÉ DA LAPA

Nesta seção, apresentam-se a análise da opinião dos servidores do Poder Executivo sobre as condições, o processo de trabalho e a gestão de pessoas. Os dados foram coletados em entrevistas e por meio de um questionário de autoria dos gestores, com a contribuição da equipe da UFMG.

7.1 Metodologia utilizada na pesquisa empírica

A equipe contribuição da equipe da UFMG foi baseada em produções acadêmicas, especificamente o livro ‘Como elaborar questionários’, da autora Sônia Vieira, além pesquisas e consultas à docentes do Departamento de Ciências Política. As etapas do processo são descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas e atividades do processo de elaboração do questionário

Etapas	Atividades
Planejar o que vai ser mensurado	Evidenciar os objetivos da pesquisa
	Definir o assunto da pesquisa em seu questionário
	Obter informações adicionais sobre o assunto da pesquisa a partir de fontes de dados secundários e pesquisa exploratória
	Determinar o que vai ser perguntado sobre o assunto da pesquisa
Dar forma ao questionário	Para cada assunto, determinar o conteúdo de cada pergunta
	Decidir sobre o formato de cada pergunta
Texto das perguntas	Determinar como as questões serão redigidas
	Avaliar cada uma das questões em termos de sua facilidade de compreensão, conhecimentos e habilidades exigidos, e disposição dos respondentes.
Decisões sobre sequenciamento e aparência	Dispor as questões em uma ordem adequada
	Agrupar todas as questões de cada subtópico para obter um único

	Ler o questionário inteiro para verificar se faz sentido, e se consegue mensurar, o que está previsto para ser mensurado
Pré-Teste e correção de problemas	Verificar possíveis erros no questionário
	Fazer o pré-teste no questionário
	Corrigir o problema

Fonte: Aaker *et al.*, 2001.

Na primeira etapa, foram utilizadas as informações colhidas ao longo do tempo por meio das visitas realizadas à Prefeitura Municipal de São José da Lapa; informações obtidas a partir do trabalho de compilação bibliográfica, baseado em obras que retratam a perspectiva da gestão de recursos humanos; além dos dados oriundos da Secretaria de Recursos Humanos. Esses dados, no momento da atividade, encontravam-se tratados e agrupados pela equipe técnica.

O objetivo da pesquisa ficou definido como sendo a captação de informações referentes à satisfação do servidor municipal quanto ao seu local de trabalho, considerando sua chefia, seus colegas, estrutura física e benefícios/remuneração.

A versão final do questionário (ANEXO I), estruturou-se em vinte perguntas, nas quais três são de caráter descritivo e 17 são questões objetivas, com opções diversas de respostas, que variaram de acordo com a necessidade de demanda a ser captada.

O dimensionamento da amostra do programa foi definido a partir da fórmula abaixo em que ‘n’ corresponde ao tamanho da amostra, ‘p’ é a proporção amostral, ‘z’ é o intervalo de confiança e ‘ME’ é a margem de erro.

Figura 4 – Fórmula utilizada para o cálculo da amostra

$$n = \frac{z^2 \times p(1 - p) \times N}{(N - 1) \times ME^2 + z^2 \times p(1 - p)}$$

Fonte: Elaboração própria.

A partir do resultado obtido, que corresponde a n=285, foi feito um cálculo de cada estrato definido para população (educação, saúde e outros), ou seja, o número de funcionários a ser amostrado foi dado por meio da proporção de cada estrato multiplicado pelo tamanho total da amostra (285).

Ficou definido, portanto, que o questionário seria aplicado a 158 funcionários da Secretaria de Educação, 78 funcionários da Secretaria da Saúde e 49 funcionários de outras secretarias (vigilância, obras, entre outros). A definição de cada pessoa por secretaria foi feita a partir de um sorteio. Quando a pessoa sorteada se encontrava de férias, estava de licença ou tinha deixado de trabalhar na Prefeitura, o sorteio foi refeito.

Quanto à disposição das perguntas, primeiramente foram colocadas perguntas relativas aos dados pessoais dos funcionários, como nome, idade, sexo, cargo, vínculo empregatício e órgão.

Em uma segunda parte, foram inseridas perguntas relativas à opinião do trabalhador com relação ao ambiente de trabalho. Posteriormente, no final do questionário, foram introduzidas questões referentes aos benefícios recebidos e à relação com os colegas e seus superiores.

A opção de sequenciamento escolhida para o questionário é resultado de orientação do livro ‘Como elaborar questionários’, da autora Sonia Vieira, que recomenda seguir as seguintes regras: as questões devem fluir com naturalidade; devem ir do mais fácil para o mais difícil; devem ir do concreto para o abstrato; devem ir do menos sensível para o mais sensível.

Como forma de captar melhor a opinião dos funcionários da Prefeitura de São José da Lapa, foram formuladas duas perguntas discursivas direcionadas a entender quais práticas de seus superiores que os deixam satisfeitos e quais os deixam insatisfeitos, além de uma pergunta direcionada a captar a opinião destes servidores com relação a satisfação no ambiente de trabalho como um todo.

Após o desenvolvimento e formulação das questões do questionário, a equipe técnica identificou a necessidade de aplicação do chamado “pré-teste”, caracterizado como uma ferramenta essencial para a prevenção de problemas, erros e ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. A aplicação demonstrou como um “ensaio geral”, e sua utilização busca evitar possíveis perdas de tempo, dinheiro e credibilidade.

A aplicação do pré-teste ocorreu durante a última visita da equipe técnica ao município de São José da Lapa. Os questionários deste “ensaio geral” foram distribuídos de forma aleatória através de sorteio. Os servidores sorteados estão lotados na sede da Prefeitura Municipal.

A partir da ação, a equipe técnica notou alguns problemas, como, a insuficiência da informação que detalha a garantia de anonimato do respondente e o excesso de informações preenchidas ao início do questionário que se referem à identificação do servidor. Assim, foram feitas as correções necessárias, o que possivelmente possibilitou a melhora na aplicação do questionário final.

Após todas as etapas, a versão final dos questionários foi entregue à Sra. Dirlene Aparecida Lauriano da Silva, que assumiu a responsabilidade de distribuição às secretarias, órgãos e locais, os quais possuíam servidores sorteados para responderem o questionário.

A aplicação dos questionários teve um prazo de duração de uma semana, salvo ressalva dos profissionais da saúde de plantão, que tiveram a oportunidade de responder o questionário assim que retornassem do trabalho.

Vale ressaltar que nem todas as pessoas sorteadas responderam o questionário ou se identificaram.

7.2 Opinião dos servidores sobre condições e processos de trabalho e gestão de pessoas

Na análise dos dados, buscou-se verificar a possibilidade de correlação entre as respostas obtidas através dos questionários respondidos pelos funcionários dos diversos setores do município de São José da Lapa e a similaridade de disfunções relativas ao gerenciamento de pessoas que são comuns às organizações públicas, como fundamentado por Longo (2007) e Schikmann (2010), na terceira seção deste relatório.

As hipóteses iniciais suscitadas por esta equipe técnica, de acordo com a fundamentação teórica e com as informações iniciais coletadas perante a Secretaria de Administração, se referem a (1) condições físicas e materiais consideradas inadequadas; (2) não oferecimento de atividades extra laborais; (3) baixa satisfação relativa ao modelo de progressão de carreira; (4) práticas não estruturadas relativas à avaliação de desempenho; (5) limitação à execução do trabalho e a práticas inovadoras diante da rigidez das normas, regras e legislações; (6) ausência de *feedback*; (7) insatisfação com o trabalho; (8) baixa oferta de cursos de capacitação e aprimoramento; (9) desmotivação relativa ao pouco reconhecimento do desempenho no trabalho; (10) baixa frequência de práticas motivadoras

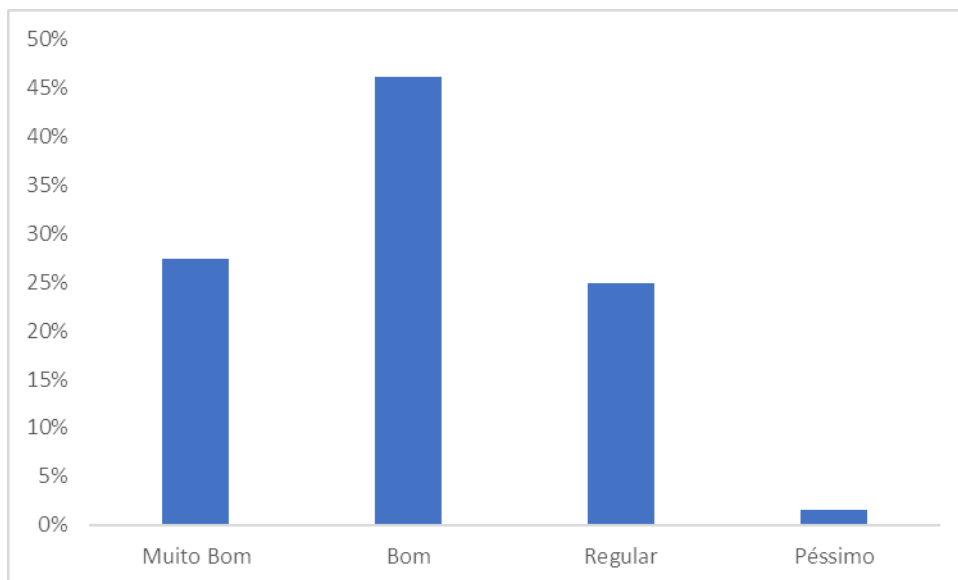
exercidas pelos chefes/ superiores; (11) possibilidade da rotatividade dos cargos superiores influenciarem negativamente o trabalho desempenhado; (12) pouca existência de benefícios atrelados ao desempenho individual e coletivo e (13) compreensão insatisfatória relativa à remuneração recebida.

Esta análise é uma descritiva e não almeja comprovar ou refutar hipóteses, apenas permitir o levantamento de informações para sustentar ou não as situações hipotéticas aqui mencionadas.

Cabe salientar de antemão, que 86 questionários não foram respondidos e 4 apresentaram problemas referentes a preenchimento; no entanto a quantidade final de questionários respondidos (193) assegurou a representatividade dos estratos definidos previamente no momento da seleção dos casos.

Em um primeiro momento, serão feitas análises categóricas sobre as questões fechadas do questionário. Ao final, uma análise mais aprofundada será realizada a partir da interpretação das questões respondidas de maneira aberta.

Gráfico 2 - Condições físicas e materiais do local de trabalho, segundo os servidores investigados (2018) (%)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Com relação à inadequação de condições físicas e materiais, a análise dos dados permitiu observar que 73,58 % do total dos respondentes classificam as condições físicas e

materiais do local de trabalho como “muito boas ou boas”, contrariando a expectativa inicial da equipe técnica.

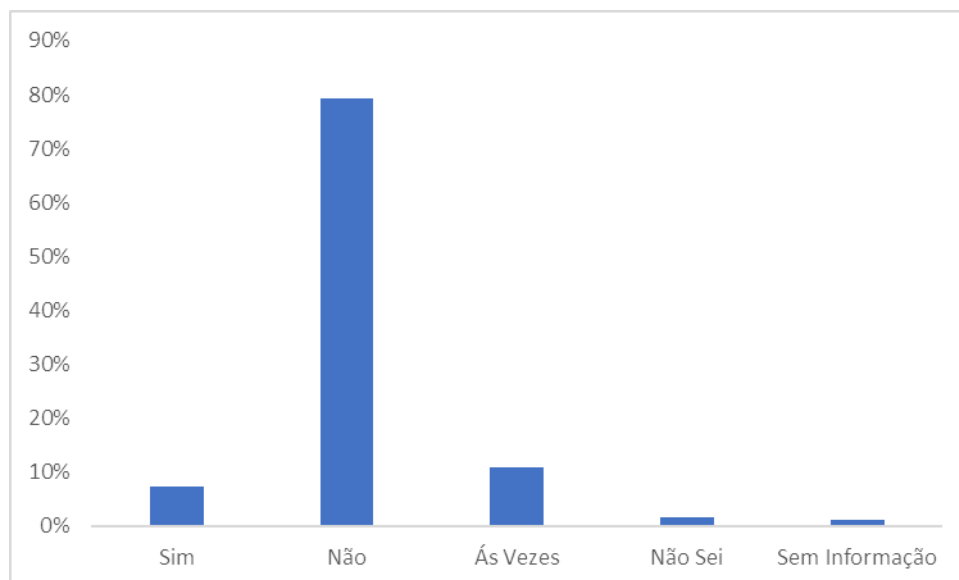
Tabela 9 - Condições físicas e materiais do local de trabalho, na opinião dos servidores efetivos (N) (2018)

Tipo de Vínculo	Muito Bom	Bom	Regular	Péssimo	Total
Efetivo	20	36	34	2	92

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

É destaque, no estrato do vínculo efetivo, a avaliação dos servidores vinculados à Secretaria de Educação: Dos 34 servidores efetivos que avaliaram as condições como regulares, 23 estão lotados na Educação, representando assim 67,64% do total de servidores. Desses 23, nove exercem suas atividades nas escolas municipais Padre Borges (5) e Escola Municipal Filinha Gama (4).

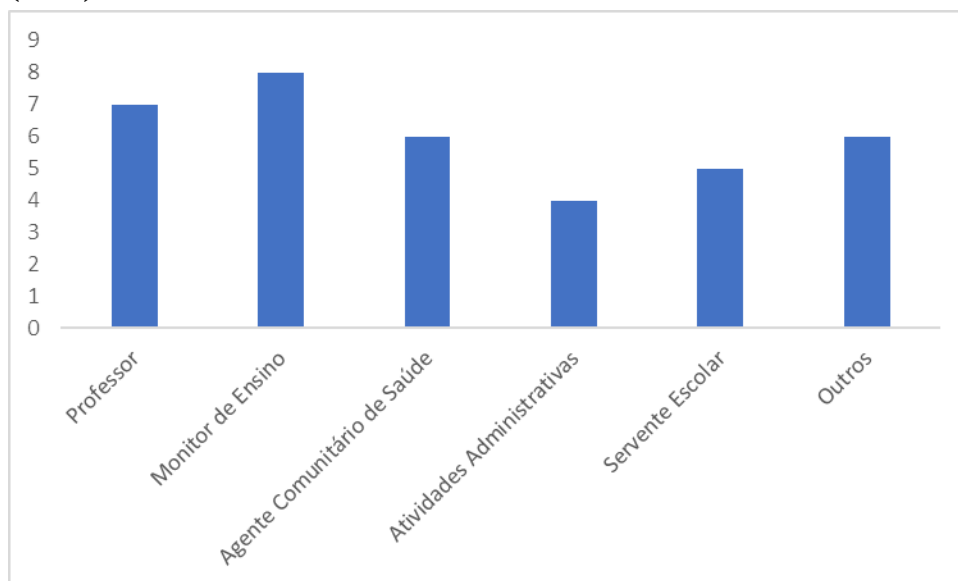
Gráfico 3 - Oferta de atividades extra laborais, na opinião dos servidores consultados (%) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Sobre a oferta de atividades extra laborais captadas na questão 2, 79,27% do total dos respondentes afirmaram que não são oferecidas atividades extra laborais.

Gráfico 4 - Cargo dos servidores que relataram oferta de atividades extra laborais (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Dos servidores que relataram a existência de atividades extra laborais, 20 estão vinculados à Secretaria de Educação, representando assim 55,55%

Tabela 10 – Satisfação dos servidores quanto ao modelo de progressão de carreira ao qual estão vinculados (%) (2018)

Tipo de Vínculo	Sim	Não	Não estou vinculado(a) a um plano de carreira	Desconheço a existência do plano de carreira	Sem Informação
Efetivo	25,00	36,96	13,04	16,30	8,70

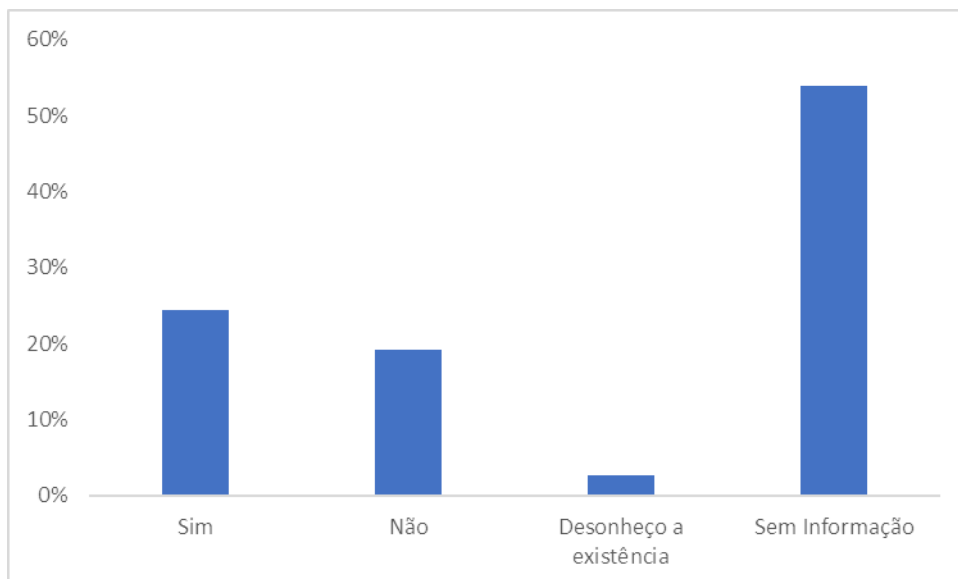
Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Quanto ao modelo de progressão de carreira, com foco na avaliação de respostas dos servidores efetivos, apenas 25% dos respondentes relataram estar satisfeitos com o modelo de progressão existente. Dentre os demais, a maioria ou está insatisfeita ou desconhece a existência de plano de carreira.

Dos 23 servidores que responderam que estão satisfeitos, 17 estão vinculados à secretaria de educação, representando assim 73,91% do total. Em contrapartida dos 34 servidores insatisfeitos, 12 estão vinculados à secretaria de saúde, representando assim 35,29% do

total. Seguindo a estratificação da insatisfação, dos 19 servidores insatisfeitos da educação, 12 exercem o cargo de professor, representando assim 63,15 % do total.

Gráfico 5 - Submissão à avaliação de desempenho (%) (2018)

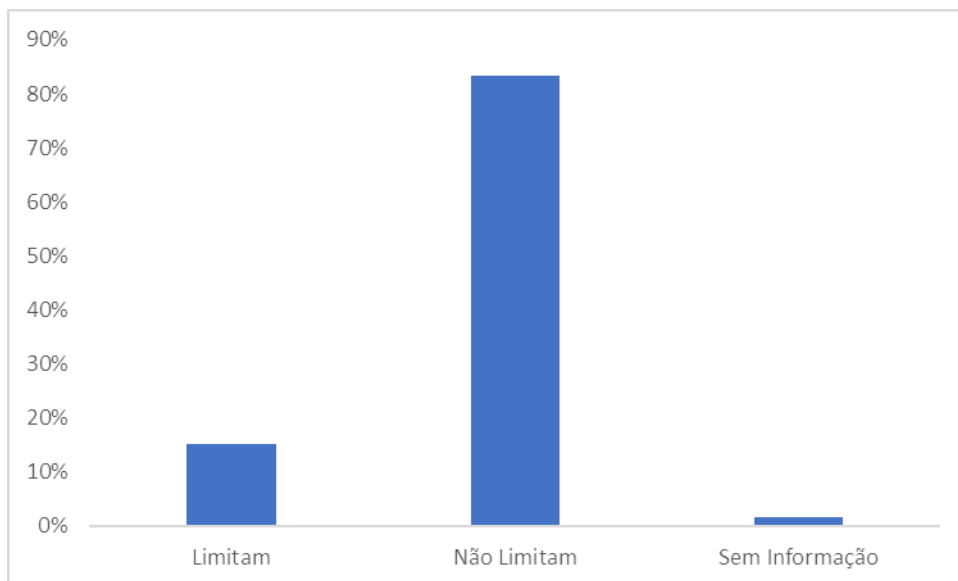


Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

A respeito da avaliação de desempenho, 48,91% dos servidores efetivos, aos quais a pergunta 4 do questionário foi direcionada, relataram já terem sido submetidos à avaliação de desempenho.

O alto valor da porcentagem referente às respostas “Não” (36,96%) são possíveis, pois os respondentes podem não terem sido submetidos à esta avaliação por ainda estarem em “estágio probatório” ou fase laboral com caráter semelhante.

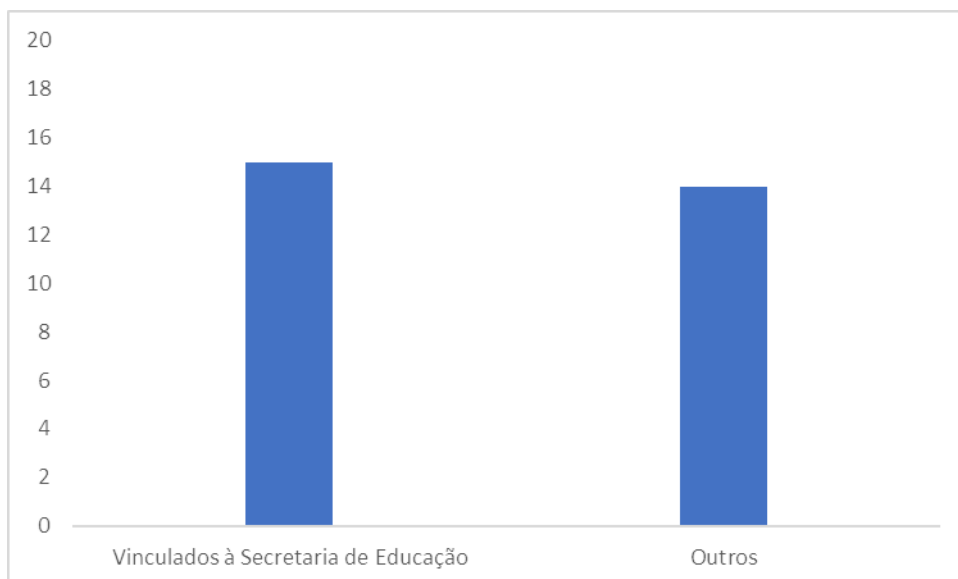
Gráfico 6 - Opinião dos servidores consultados quanto à limitação a partir de normas, regras e regulamentos internos (%) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria

Acerca da rigidez inerente à normatização interna objetivada na questão 5, não há observações relevantes de caráter negativo, pois, 83,42% do total de respondentes, consideram que as normas regras e regulamentos não prejudicam ou limitam a execução do seu trabalho.

Gráfico 7 – Vinculação dos servidores consultados que consideram haver limitação a partir de normas, regras e regulamentos internos (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

De forma negativa, dos servidores que consideram que a normatização interna limita o exercício laboral, a maioria está vinculada à Secretaria de Educação.

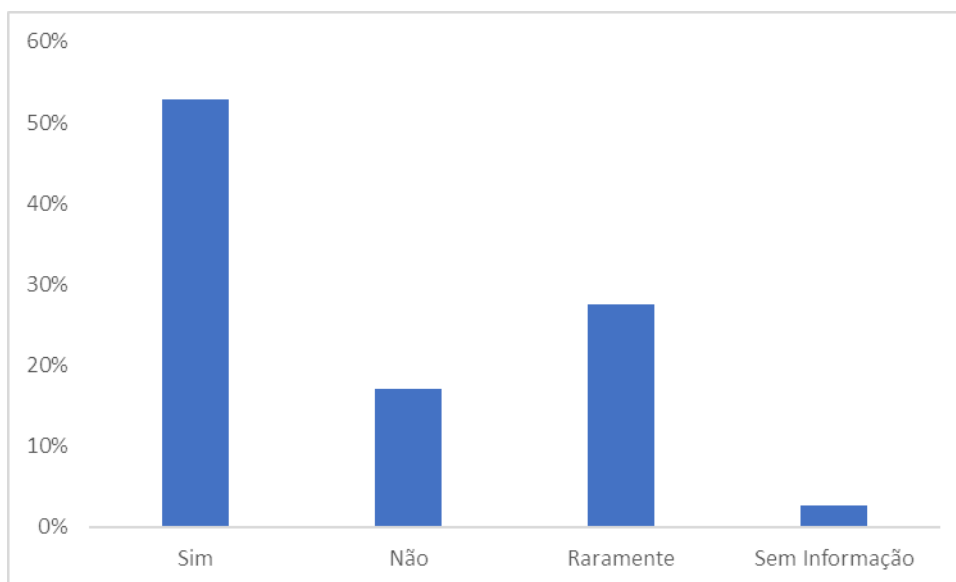
Tabela 11 - Respostas dos servidores consultados quanto ao retorno sobre o seu desempenho no trabalho (N) (2018)

Sim	Raramente	Não
102	33	53

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Quanto à ao *feedback* sobre o desempenho individual de trabalho, dos 193 servidores municipais que responderam à questão 6 do questionário, 86 declararam que não recebem ou raramente recebem retorno sobre o seu desempenho no trabalho, representando assim 44,55% do total de servidores.

Gráfico 8 – Servidores consultados que relataram não receber retorno sobre seu desempenho no trabalho (%) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Estratificando a amostra, dos 126 servidores da educação, 80 recebem retorno sobre seu desempenho, representando assim 63,49% do total de servidores vinculados à secretaria de educação. Dos 43 respondentes vinculados à secretaria de saúde, 30 responderam que não

recebem ou raramente recebem retorno sobre seu desempenho no trabalho, representando assim 69,76% dos servidores vinculados à secretaria de saúde.

A questão 7 do questionário objetivou a identificação da satisfação do servidor com seu trabalho de forma geral.

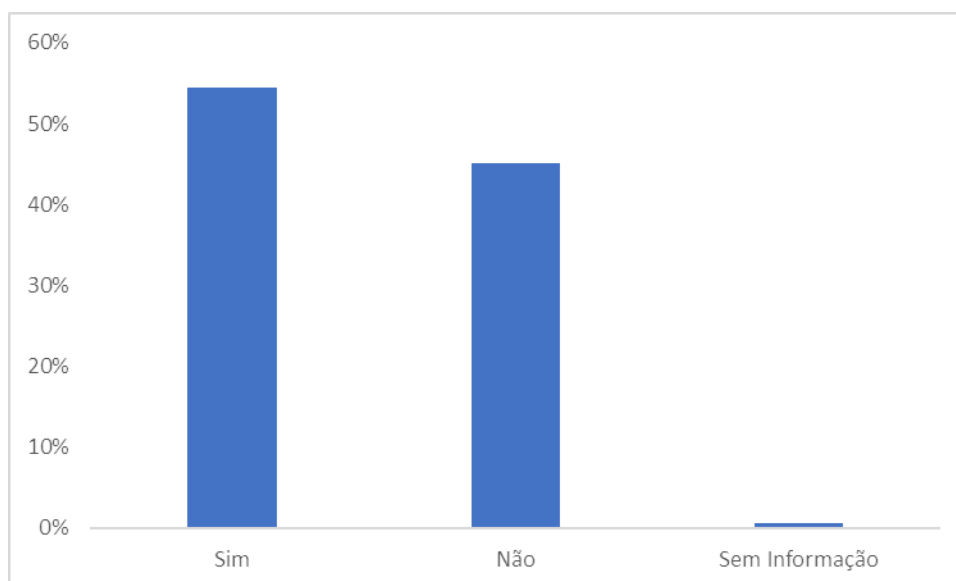
Tabela 12 - Grau de satisfação dos servidores consultados quanto à sua satisfação com o trabalho (%) (2018)

Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
23,32	60,10	8,81	6,74	1,04

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Deste modo dos 178 servidores respondentes, 161 declararam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho, representando assim 83,42% do total de servidores. De forma negativa, 11 servidores que declararam estarem insatisfeitos, 6 estão vinculados à secretaria de educação, representando assim 54,54% dos servidores insatisfeitos.

Gráfico 9 - Respostas dos servidores consultados quanto à oferta de capacitação (%) (2018)

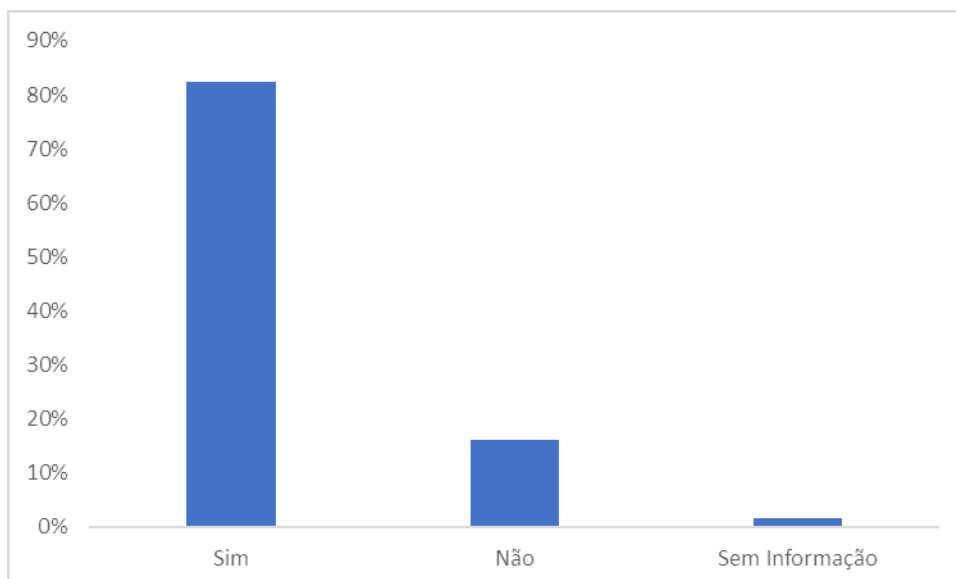


Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Com relação a oferta de cursos de capacitação e aprimoramento, 54,40 % do total de respondentes declararam que já tiveram alguma oportunidade de realizar capacitação ou aperfeiçoamento indicados pelos seus superiores, enquanto 45,08% do total responderam que não tiveram oportunidade de realizar capacitação ou aperfeiçoamento.

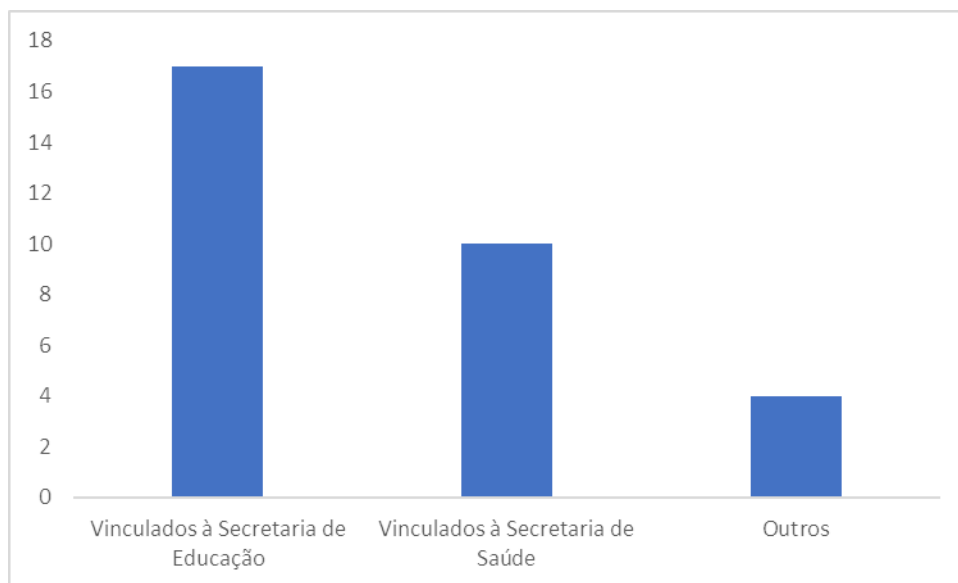
A partir das questões 9 e 11 do questionário a equipe técnica buscou identificar se há reconhecimento do trabalho do servidor municipal a partir de seus colegas de trabalho e superiores/gestores/chefes respectivamente.

Gráfico 10 - Opinião dos servidores quanto ao reconhecimento de seu trabalho por seus colegas (%) (2018)



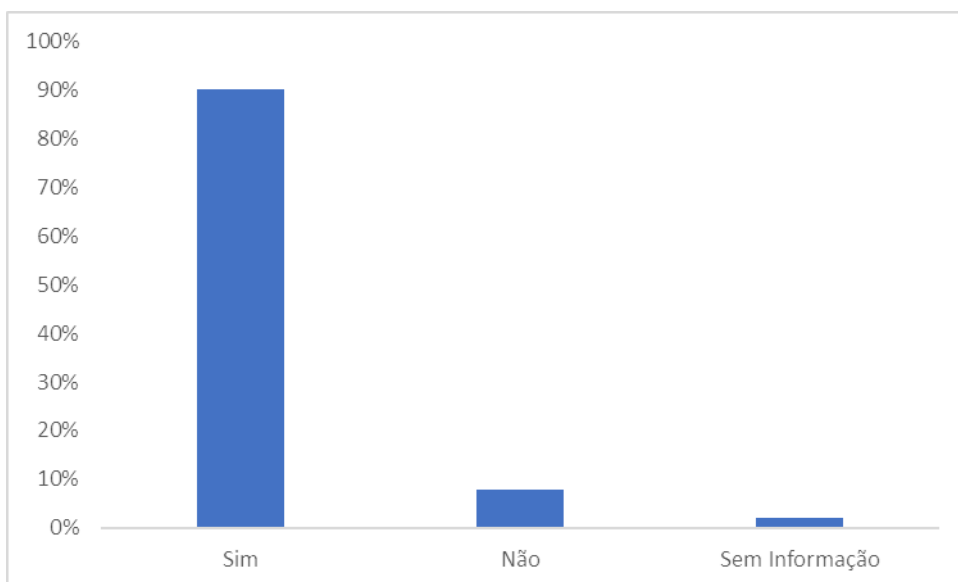
Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Gráfico 11 - Vinculação dos servidores que declararam não haver reconhecimento pelos seus colegas de trabalho (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Gráfico 12 – Opinião dos servidores quanto ao reconhecimento de seu trabalho por seu superior/gestor/chefe (%) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Como resultado, 82,38% do total de respondentes afirmaram que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas (questão 9) e 90,16% acreditam que seu trabalho é reconhecido pelo seu superior/gestor/chefe (questão 10).

De forma negativa, os servidores declararam que seu trabalho não é reconhecido pelos seus colegas, em sua maioria, estão vinculados à Secretaria de Educação.

Os servidores que declararam que seu trabalho não é reconhecido pelo seu superior/gestor/chefe, não representam número significativo, mesmo após estratificação, sendo impossível qualquer inferência negativa.

Nas questões 10 e 12, respectivamente, a equipe técnica objetivou captar de forma categórica a relação do servidor com seus colegas de trabalho e com seu superior/gestor/chefe.

Tabela 13 - Avaliação dos servidores consultados quanto à relação com colegas de trabalho (N) (2018)

Excelente	Muito Boa	Boa	Regular	Péssima
50	87	47	9	0

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

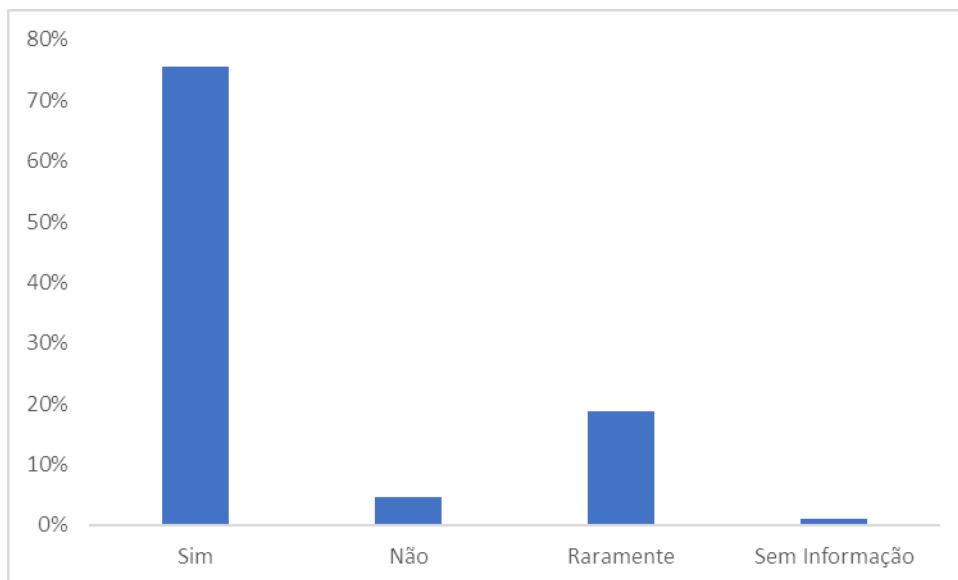
Tabela 14 - Avaliação dos servidores consultados quanto à relação com seu superior/gestor/chefe (N) (2018)

Excelente	Muito Boa	Boa	Regular	Péssima
65	77	47	4	0

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Sendo assim, dos 193 respondentes, 137 avaliam a relação com os colegas como “excelente ou muito boa”; este número representa 70,98% do total dos servidores respondentes; dos 193 respondentes, 142 avaliam sua relação com seu superior/gestor/chefe como “excelente ou muito boa”, o que representa 73,98%. Novamente, após análise não foram identificadas informações de caráter negativo.

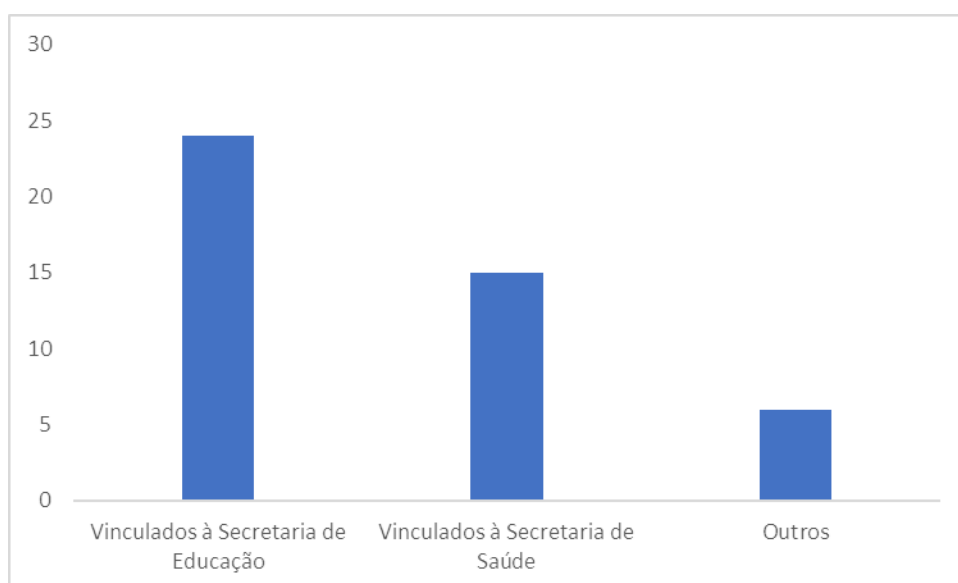
Gráfico 13 - Respostas dos servidores quando perguntados se sentem motivados pelo superior/gestor/chefe (%) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Quanto às práticas motivadoras exercidas pelos chefes/ superiores identificadas a partir da questão 13, a equipe técnica concluiu que dos 193 respondentes, 146 se dizem motivados pelo seu superior/gestor/chefe, representando assim 75,65% do total de servidores que responderam à esta questão

Gráfico 14 - Vinculação dos servidores consultados que não se sentem motivados pelo superior/gestor/chefe (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Os servidores que raramente ou não se sentem motivados pelo seu superior/gestor/chefe totalizam 45, representando assim 18,65% do total de servidores.

Em sua maioria, os servidores declararam que raramente ou não se sentem motivados pelo seu superior/gestor/chefe estão vinculados à secretaria de educação.

Tabela 15 – Respostas dos servidores consultados quanto à influência da rotatividade de chefia sobre seu trabalho (%) (2018)

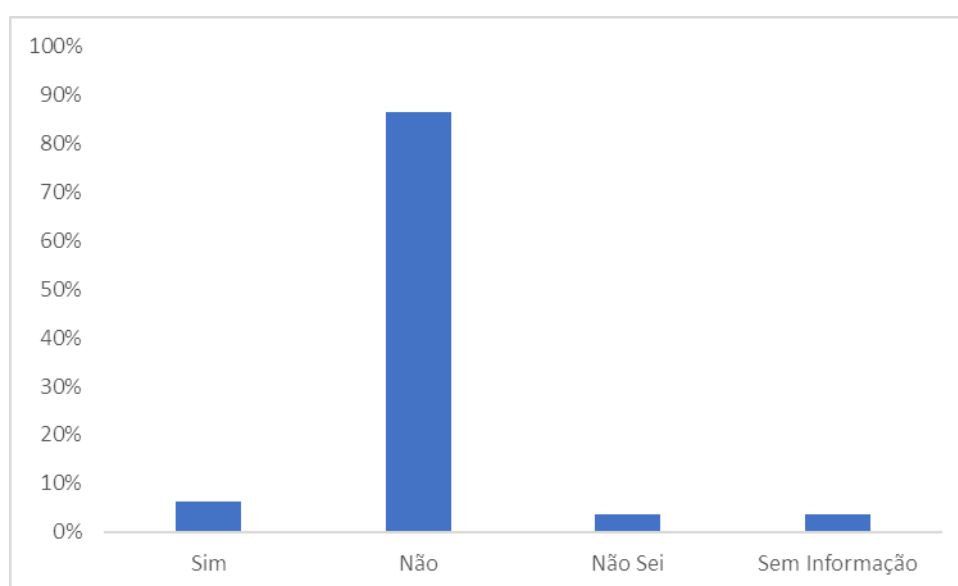
Influencia positivamente	Não influencia	Influencia negativamente	Não existe rotatividade no setor	Sem informação
19,69	34,72	4,66	39,90	1,04

Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Quanto à influência de rotatividade da chefia, fator esse identificado a partir da questão 14, do total de respondentes 74,61% informaram que não existe rotatividade ou que esta não influencia, positiva ou negativamente.

A pergunta 16 objetivou a identificação da existência de benefícios ligados ao desempenho individual ou coletivo dos servidores municipais.

Gráfico 15 - Respostas dos servidores consultados quanto ao recebimento de benefício ligado ao desempenho no trabalho (%) (2018)

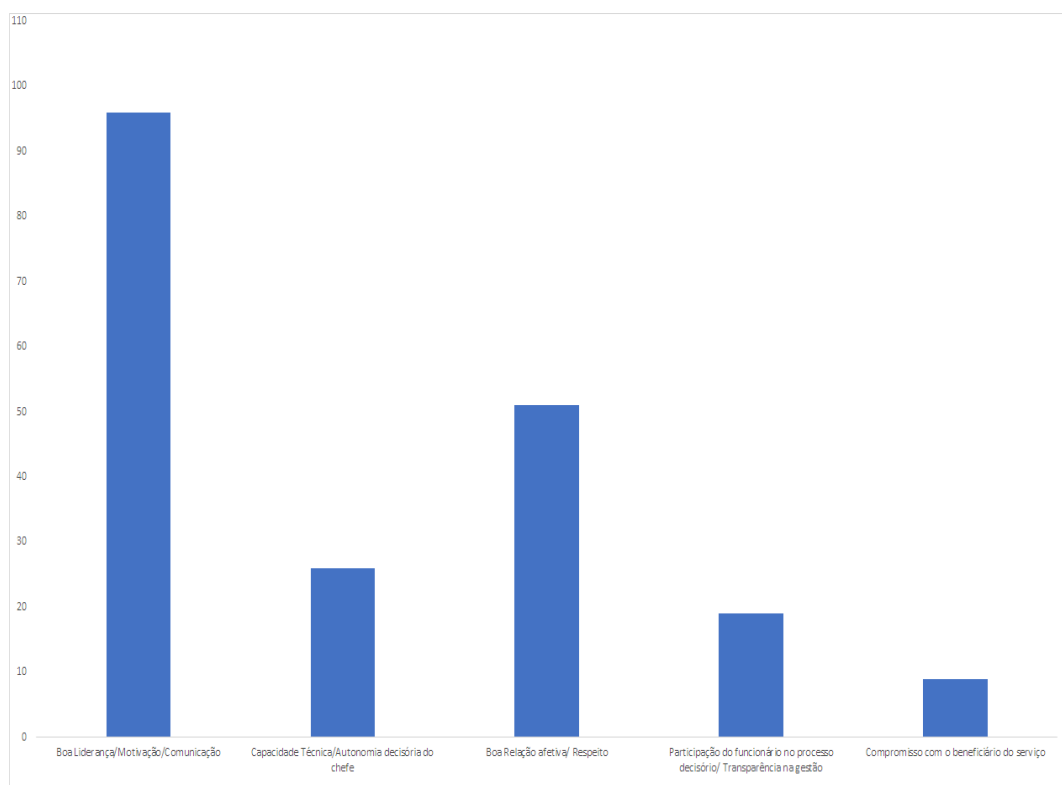


Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Como resultado, 86,53% dos respondentes declararam que não recebem benefício ligado ao seu desempenho individual ou coletivo no trabalho.

Acerca da insatisfação relativa à remuneração recebida, novamente os dados corroboram a hipótese inicial, uma vez que dos 193 respondentes, 134 responderam que não consideram sua remuneração compatível com o trabalho que desenvolve atualmente na prefeitura, representando assim 69,43% do total dos respondentes. Estratificando tal análise, entre os servidores com cargo efetivo 80,43% responderam que não consideram sua remuneração compatível com o trabalho.

Gráfico 16 - Exemplos de práticas dos superiores citadas por servidores que os deixam satisfeitos (N) (2018)



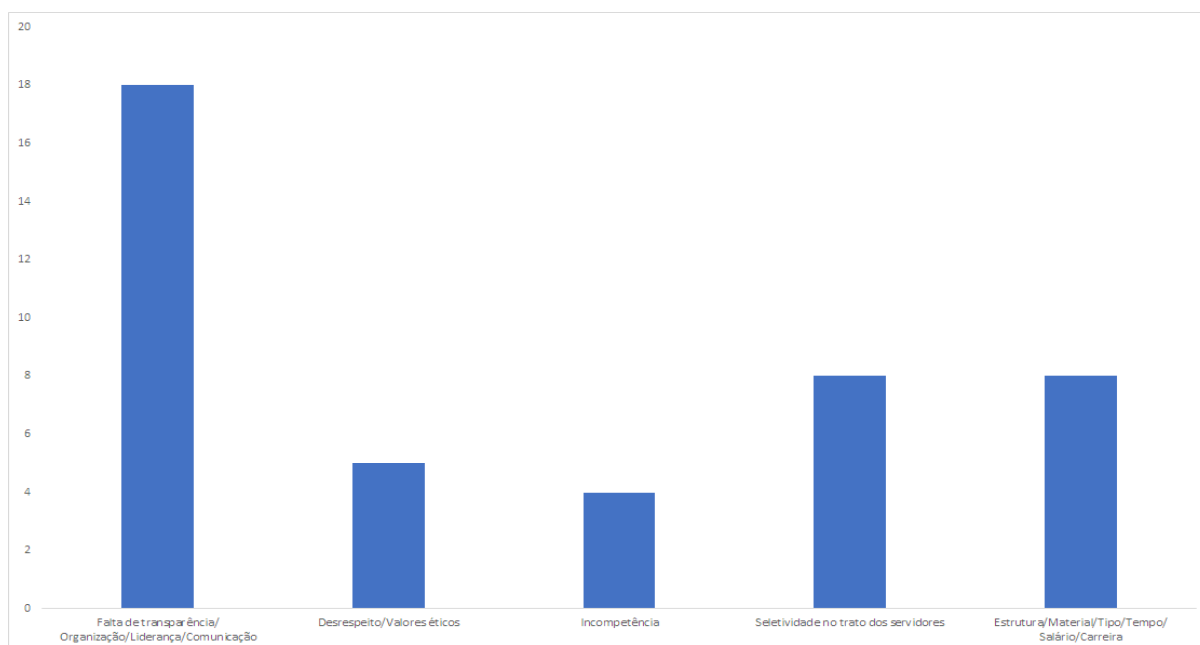
Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

A equipe técnica ao fazer uma análise das respostas da questão 15.1 do questionário, que visava capturar exemplos de práticas dos superiores que deixavam os servidores satisfeitos, percebeu que, na maioria dos casos os servidores da Prefeitura de São José da Lapa proferiram elogios à forma de liderança, motivação e comunicação de seus superiores. Foi possível entender também que a boa relação interpessoal e o respeito foram fatores tido como relevantes na relação entre os funcionários e seus superiores.

Outro fator que obteve destaque, porém em menor proporção, fora a competência dos gestores quanto à realização de atividades mais técnicas que envolvem prestação de contas, fornecimento de materiais, promoção de cursos, além do fato do gestor apresentar flexibilidade em suas decisões.

Em menor relevância, a equipe técnica também identificou fatores preponderantes, como, a participação do servidor no processo decisório, a transparência na gestão e o compromisso com o beneficiário do serviço.

Gráfico 17 - Exemplos de práticas dos superiores citadas por servidores que os deixam insatisfeitos (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

Em contrapartida, a questão 15.2, que tinha o objetivo de colher exemplos de práticas dos superiores que deixam os servidores insatisfeitos. Ao analisar as respostas, foi possível perceber que a maioria dos respondentes estão insatisfeitos com a falta de transparência, organização, liderança e comunicação por parte de seus chefes. Outros fatores que tiveram relevância foram, a seletividade com a qual os superiores tratam os servidores e a baixa estrutura física e material (tempo, salário, carreira) a qual os servidores estão submetidos.

Em maior proporção, a pergunta 15.2 obteve um elevado número de respostas em branco, tal fato deve-se a opção pelo não preenchimento por parte dos servidores. É motivação

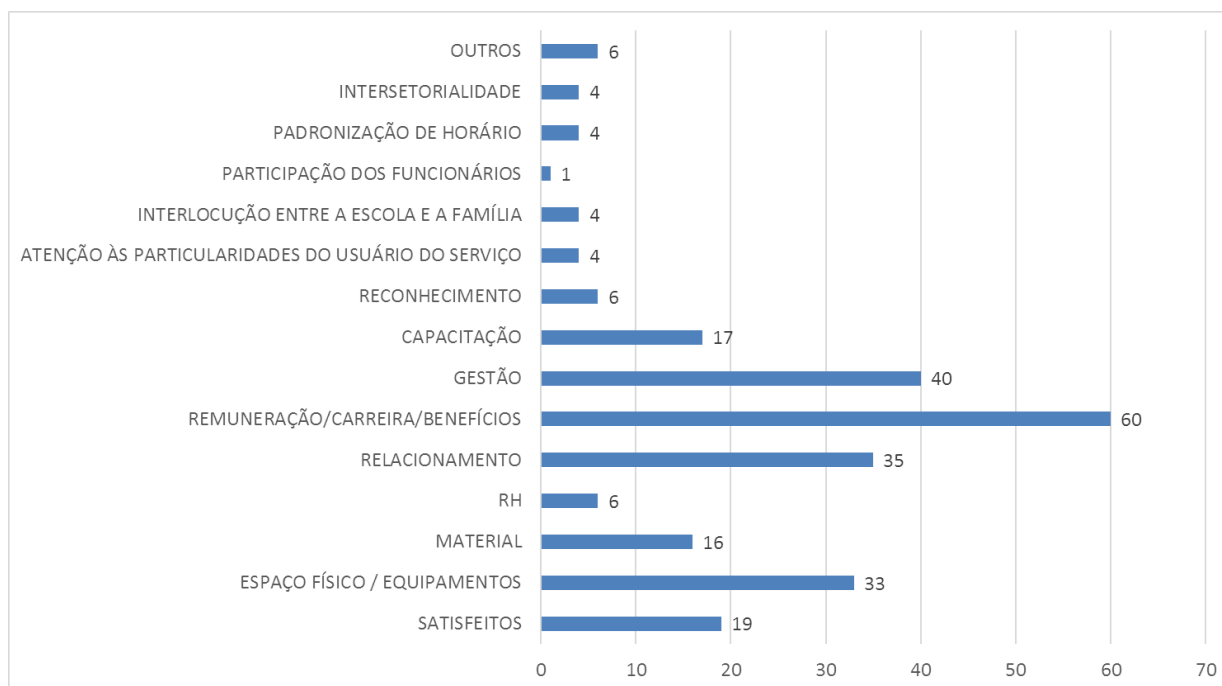
também a vinculação da resposta “Não” a pergunta 15.2, assim podemos perceber que os funcionários da Prefeitura de São José da Lapa estão mais satisfeitos do que insatisfeitos com a postura de seus superiores.

A última questão discursiva (questão 18), intentou a identificação do fato, coisa, atitude, situação, que promoveria no servidor público municipal, uma maior satisfação com relação ao ambiente de trabalho como um todo. Nela o objetivo não se restringe a captar o caráter negativo ou positivo da resposta, sendo assim, seu propósito é tentar extrair o fator principal que sustenta a motivação do servidor, independente de seu setor, forma de contratação, vínculo com a prefeitura, sexo ou idade. Tal estruturação permite desta forma, o aparecimento de informações e questões inesperadas, pois o respondente é livre para manifestar exemplificando o que lhe incentiva a exercer sua atividade laboral.

Para tal, a categorização fora realizada a partir da definição de grupos nos quais são formados pelo conjunto de citações semelhantes produzidas nas respostas da questão. Deste modo, cada resposta fora inserida em seu grupo correspondente, sendo os seguintes conjuntos: Intersetorialidade - em que as respostas expressam fatos motivadores ligados a interlocução entre setores da prefeitura; Padronização de horário - refere-se à citações nas quais estão relacionadas a uniformidade do horário de trabalho; Participação dos funcionários – formada por citações referentes ao envolvimento e atuação do funcionário; Interlocução entre a escola e a família – corresponde a citações expressas em questionários aplicados a servidores vinculados à Secretaria de Educação e que se mostraram em grande número; Atenção às particularidades do usuário do serviço – categoria essa criada a partir de citações que se referem ao atendimento prestado aos usuários; Reconhecimento – categoria correspondente ao agrupamento de citações exteriorizadas, nas quais são apresentados elementos ligados ao reconhecimento do trabalho realizado pelo servidor; Capacitação – caracterizada por agrupar citações que levam em conta a motivação a partir da oferta de capacitação; Gestão – categoria analítica que agrupa citações referentes ao modo/modelo de gestão adotado; Remuneração/Carreira/Benefícios – compreendida pela reunião de citações que exteriorizaram questões relacionadas à remuneração, à carreira e ou a benefícios; Relacionamento – grupo que reúne citações de servidores nos quais apresentaram questões relacionais como elemento motivacional; RH – categoria caracterizada por agrupar citações referentes à capacidade numérica e ou profissional dos servidores como fator motivacional; Material – reúne menções relacionadas a disponibilidade e qualidade do material utilizado para a realização do trabalho; Espaço Físico/Equipamentos – categoria que difere do grupo nomeado como material, pois nesta

reúnem-se citações referentes ao espaço físico e equipamentos de trabalho; Na categoria “Satisfeitos” estão agrupadas respostas nas quais os servidores expressaram sua satisfação com o trabalho de forma geral; Por último, na categoria “Outros” foram inseridas respostas nas quais não se encaixaram em nenhuma categorização.

Gráfico 18 - Fatores que geram a satisfação dos servidores consultados (N) (2018)



Fonte: Banco de dados da pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de São José da Lapa/equipe da UFMG. Elaboração Própria.

A equipe técnica ao realizar a análise desta questão compreendeu que, em sua maioria os servidores da Prefeitura de São José da Lapa se sentem motivados pela remuneração/benefícios/carreira. Fora possível entender também que a forma de gestão se mostra como fator relevante para a motivação laboral. Destaca-se também a importância da existência, manutenção e preservação de um relacionamento adequado. Não menos importante, nesta análise, exibe-se a imprescindibilidade de espaço físico adequado e a disponibilidade de equipamentos de qualidade, que possam suprimir a necessidade.

Outros fatores que obtiveram destaque, porém em menor proporção, foram a realização constante de capacitações e a disponibilidade de material. Entre outros motivadores ao exercício laboral, foram citados, a intersectorialidade, padronização de horário, participação dos funcionários, reconhecimento, “RH” e interlocução entre a escola e a família. Este último destaca-se por apresentar-se na sua totalidade em respostas de servidores vinculados à secretaria de educação.

Ademais, foram encontradas algumas respostas que explicitaram a satisfação de forma geral, não se enquadrando em categoria específica. Segue abaixo gráfico no qual ilustra o quantitativo de citações e suas categorias referentes aos fatores que motivam os servidores municipais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que este trabalho não pretenda fazer generalizações estatísticas ou inferir relações causais, algumas conclusões prévias podem ser feitas, a fim de constituírem sustentação empírica para o diagnóstico e para as recomendações finais suscitadas.

A partir de análises aprofundadas da literatura existente, das legislações que regem o trabalho vinculado ao município, da comparação realizada entre municípios semelhantes e dos dados obtidos na pesquisa empírica, a recomendação inicial consiste no aprofundamento do diagnóstico iniciado neste trabalho, com investimento em técnicas de coletas de dados capazes de capturar, de maneira mais profunda, o escopo relacionado a motivação dos servidores do município de São José da Lapa, a fim de proporcionar a compreensão de características subjetivas inerentes a cada carreira e, a longo prazo, permitir práticas gerenciais de incentivo motivacional em busca da satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, melhor desempenho das funções corroborando o alcance dos objetivos institucionais.

Com base na análise dos dados produzidos pelas respostas dos questionários, a recomendação é que a administração invista na estruturação e/ ou fortalecimento de práticas que proporcionem melhor motivação e satisfação como oferecimento de atividades extralaborais, relacionadas a ergonomia, práticas de relaxamento e práticas que promovam momentos de descontração e confraternização entre os funcionários.

Além disso, recomenda-se a revisão de normas e definições vigentes, sobretudo às vinculadas ao plano de carreira, com o intuito de proporcionar alternativas como as progressões horizontais baseadas no desempenho, em detrimento aos planos estritamente hierárquicos que utilizam o tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e que podem implicar a acomodação dos funcionários. Cabe salientar que a administração pública federal compreende como critérios de modelos avaliativos a heteroavaliação, em que o servidor é avaliado pelo superior e por colegas/ subordinados, e a autoavaliação, em que o próprio servidor faz uma reflexão sobre seu trabalho desempenhado (MPOG, 2013).

Ainda sob a ótica de mudança da mentalidade organizacional para revisão de normas e definições vigentes, recomenda-se a introdução de mecanismos e benefícios vinculados ao desempenho individual ou coletivo. Para isso, fica recomendado aos gestores se

debruçarem sobre o arcabouço jurídico vigente, sobretudo a Lei 11.784/2008 que preconiza no art. 40 a promoção da melhoria da qualificação do serviço público, vem como o subsídio à política de gestão de pessoas no que tange a capacitação, desenvolvimento de carreira, remuneração e movimentação de pessoal. O Decreto 7133/2010, estabeleceu os critérios e procedimentos gerais para as avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de gratificações de desempenho.

Sobre a análise de insatisfação quanto à remuneração recebida, recomenda-se atenção e revisão para o cumprimento da Lei 11.738/ 2008 que regulamenta o piso salarial nacional para os profissionais do magistério público da educação básica, que no âmbito do município de São José da Lapa compreendem números relevantes.

Por fim, as últimas recomendações focam no investimento do fortalecimento de práticas superiores que proporcionem melhor motivação e satisfação com base nos relatos dos próprios funcionários do município, como boa liderança, a capacitação técnica e profissional do chefe, a capacidade de motivação sobre os subordinados, o bom relacionamento interpessoal, seja com subordinados ou superiores e a introdução participativa do funcionário no entendimento organizacional e no processo decisório.

Em complemento, a gestão de pessoas deverá coibir práticas superiores, relatadas pelos servidores do município, que geram insatisfação nos subordinados, como a falta de transparência, o desvio do interesse público em função de influências políticas, a falta de flexibilidade perante as diversas demandas individuais e coletivas dos funcionários, o tratamento desrespeitoso atribuído aos subordinados e a incompetência técnica e profissional.

Em suma, a recomendação é que a Prefeitura do município de São Jose da Lapa se aproprie do diagnóstico construído por este trabalho, aprofunde-o com metodologias qualitativas para extrair a percepção subjetiva das carreiras e adote os mecanismos relativos à Gestão Estratégica de Pessoas que atua de maneira pró-ativa, estratégica, alinhada aos objetivos e metas da organização, focada no perfil do funcionário, na sua capacitação contínua e no seu melhor desempenho em função das melhores práticas de motivação e satisfação pessoal.

9 REFERÊNCIAS

JANNUZZI, PM. **Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas: Editora Alínea, 2016.

AZEVEDO GOMES, B. **Gestão estratégica de pessoas no serviço público: diagnóstico da dinâmica satis-motivacional do servidor técnico administrador na UFJF**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora. 2016.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. **Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. Revista de Administração Pública, v. 48, 2014.

CAMPELO, G.S.B, **Administração publica no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo**, Ci. & Tróp., Recife, v.34, n. 2, 2010.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, M. J. . **Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências**. In: Pantoja, Maria Júlia. Camões, Marizaura R. de Souza. Bergue, Sandro Trescastro. (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2010, v. , p. 51-101.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua Nova [online]. 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

SCHIKMANN, R. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: BASES PARA A CONCEPÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2010.

Sítios consultados:

PREFEITURA MUNICIPAL DE ABAETE – PMA. www.abaete.mg.gov.br/portal-da-transparencia/

PREFEITURA MUNICIPAL DE BURITIS – PMB. www.buritis.mg.gov.br/transparencia/
Consulta realizada em: 10/10/2018.

CARMO, L.J.O; DE ASSIS, L.B; MARTINS, M.G; SALDANHA, C.C.T; GOMES, P.A. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Rev. Serv. Público Brasília 69 (2) 163-191 abr/jun 2018.

10 ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DA LAPA

Prezado (a),

Este questionário faz parte do trabalho que está sendo desenvolvido por alunos do curso de graduação em Gestão Pública da Universidade Federal de Minas Gerais, no âmbito da disciplina “Laboratório de Formulação de Projetos”, em parceria com a prefeitura de São José da Lapa, responsável pela sua aplicação.

O objetivo é reunir informações que possam proporcionar a definição de ações para a melhoria do ambiente e da qualidade do trabalho desenvolvido no município.

Se você se enquadra na condição de funcionário público, seja servidor concursado, seja comissionado ou contratado, suas informações são muito importantes.

*Ressaltamos que serão respeitadas todas as normas e regras da ética na pesquisa: **sua identidade não será revelada, permanecendo oculta, inclusive para os gestores municipais, bem como as informações sobre o seu local de trabalho.** Os dados serão apresentados e analisados sempre de forma agregada no relatório da pesquisa, que será elaborado pela equipe de alunos da UFMG.*

Muito obrigado pela colaboração!

A - Dados pessoais:

1. Nome: _____
(*É garantido sigilo total das informações*)
2. Idade: _____
3. Sexo: _____
4. Cargo: _____
5. Assinale com X seu vínculo empregatício:
☐ () Comissionado
☐ () Efetivo
☐ () Agente Político
☐ () Contratado
☐ () Função Pública
6. Órgão: _____
(*Informe, por favor, a secretaria, departamento ou setor em que está lotado atualmente*)

1. Como o(a) Sr(a) avalia as condições físicas e materiais de seu ambiente de trabalho?

(Em sua resposta, por favor, considere o espaço - banheiro, sala de trabalho etc. – e a disponibilidade de materiais e recursos necessários à realização do trabalho)

- ☐ Muito bom
☐ Bom
☐ Regular
☐ Péssimo

2. No seu local de trabalho são oferecidas atividades extra laborais?

(Em sua resposta, por favor, considere alongamento, relaxamento, ergonomia no trabalho ou qualquer outra atividade diferente daquelas relacionadas às suas atividades cotidianas)

- ☐ Sim.
☐ Não.
☐ Às vezes
☐ Não sei.

Caso o(a) Sr(a) não seja servidor efetivo, desconsidere (não responda) as questões 3 e 4.

3. O(A) Sr(a) está satisfeito(a) com o modelo de progressão de carreira a que está vinculado(a)?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não estou vinculado(a) a plano de carreira
☐ Desconheço a existência do plano de carreira

4. O(A) Sr(a) já foi submetido à avaliação de desempenho?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Desconheço a existência da avaliação de desempenho

5. O(A) Sr(a) acha que as normas, regras e regulamentos internos prejudicam ou limitam a execução do seu trabalho?
- () Limitam
- () Não limitam
6. O(A) Sr(a) recebe algum retorno sobre o seu desempenho no trabalho?
- () Sim
- () Raramente
- () Não
7. Quão satisfeito o(a) Sr(a) está com o seu trabalho?
- () Muito satisfeito.
- () Satisfeito.
- () Indiferente
- () Insatisfeito.
- () Muito insatisfeito
8. O(A) Sr(a) já teve alguma oportunidade de realizar capacitação ou aperfeiçoamento (cursos, treinamentos) indicados pelos seus superiores?
- () Sim
- () Não
9. O(A) Sr(a) acredita que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas?
- () Sim.
- () Não.
10. Como o(a) Sr(a) avalia a sua relação com seus colegas de trabalho?
- () Excelente
- () Muito boa
- () Boa
- () Regular
- () Péssima
11. O(A) Sr(a) acredita que seu trabalho é reconhecido pelo seu superior/gestor/chefe?
- () Sim.
- () Não.

12. Como o(a) Sr(a) avalia a sua relação com o seu superior/gestor/chefe?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Péssima

13. O(A) Sr(a) se sente motivado(a) por seu superior/gestor/chefe?

- ☐ Sim
- ☐ Raramente
- ☐ Não

14. A rotatividade de chefia exerce algum tipo de influência sobre seu trabalho.

- ☐ Influencia positivamente.
- ☐ Não influencia.
- ☐ Influencia negativamente.
- ☐ Não existe rotatividade no meu setor.

15. O(A) Sr(a) está satisfeito(a) com a forma de gestão praticada por seus superiores?

- ☐ Sim. *(Responda, por favor, a questão 15.1.)*
- ☐ Não. *(Responda, por favor, a questão 15.2.)*

15.1 Por favor, dê exemplos de práticas de seus superiores que lhe deixam **satisfeito(a)**:

15.2 Por favor, dê exemplos de práticas de seus superiores que lhe deixam **insatisfeito(a)**:

16. O(A) Sr(a) recebe algum benefício ligado ao seu desempenho individual ou coletivo no trabalho?

() Sim

() Não

() Não sei

17. O(A) Sr(a) considera sua remuneração compatível com o trabalho que desenvolve atualmente na Prefeitura?

() Sim

() Não

18. O que o(a) Sr(a) acredita que promoveria em você uma maior satisfação com relação ao ambiente de trabalho como um todo? Diga-nos com suas próprias palavras

**Agradecemos a
colaboração!**