

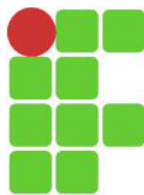
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MIRÓCLES CARVALHO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS FATORES
QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM
PALMAS – TO**

PALMAS - TO

2017



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MIRÓCLES CARVALHO OLIVEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS FATORES
QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM
PALMAS – TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a Coordenação do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública do Instituto
Federal do Tocantins - *Campus* Palmas.
Orientadora: Esp. Carla Simone Burdzinski.

PALMAS - TO

2017

MIRÓCLES CARVALHO OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO EM PALMAS – TO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal do Tocantins - *Campus* Palmas, como exigência para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA AVALIADORA

Prof. Esp. Carla Simone Burdzinski
IFTO – Campus Palmas

Prof. Me. Luana de Sousa Oliveira
IFTO – Campus Palmas

Prof. Me. Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Campus Palmas

Oliveira, Mirócles Carvalho

Gestão de Pessoas no Setor Público: uma análise dos fatores que impactam no desempenho do servidor público na Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano em Palmas – TO. Palmas, 2017. 53f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, 2017.

Orientador (a): Prof. Esp. Carla Simone Burdzinski

1. Gestão de Pessoas. 2. Desempenho. 3. Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano. 4. Palmas – TO

Dedico este trabalho a minha mãe, Marlene Maria de Carvalho Oliveira, que desde cedo me mostrou que o conhecimento é o maior bem que um homem pode adquirir e que ninguém é capaz de tirá-lo. Obrigado mãe por me apoiar em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar sabedoria e sempre me guiar pelos melhores caminhos.

Aos meus pais Carlos Martins de Oliveira e Marlene Maria de Carvalho Oliveira por todo amor, carinho, dedicação e por sempre se esforçarem para me oferecer a melhor educação possível. Aos meus queridos irmãos Natália Carvalho Oliveira e Victor Carvalho Oliveira pelo apoio, companheirismo e por se fazerem presentes em minha vida, mesmo estando distantes fisicamente.

Em especial a minha prima Ana Simplícia, por me acolher nesta cidade, por me incentivar a correr atrás dos meus objetivos e nunca deixar de acreditar que eu poderia ir mais além. Todas as minhas conquistas nesta nova fase da minha vida têm uma semente plantada pela minha “prima-mãe”.

Aos meus irmãos José Humberto e Moisés Holanda pelo incentivo e companheirismo nesta longa jornada.

A minha noiva Jackeline de Souza Lima pelo amor, carinho e por estar sempre perto nos momentos mais difíceis destes últimos anos.

A minha Orientadora Carla Burdzinski por seu apoio e dedicação, que pacientemente me conduziu ao fechamento deste trabalho com louvor.

A todos os professores do curso de Gestão Pública do campus Palmas, em especial a professora Ana Carolina que acompanhou minha trajetória desde o primeiro dia de aula até a apresentação deste trabalho, honrando-me com seus conselhos e sugestões, a professora Luana Oliveira pelos seus ensinamentos e por, nesta reta final, ter me direcionado competentemente a concluir este trabalho e ao professor Granja Jr., pelos seus conselhos, sugestões e apoio durante essa jornada.

Aos bons e grandes amigos que fiz ao longo de toda esta jornada, em especial a Tássio Soares, Marcus Vinícius, José Augusto, Hayala Mesquita, Nathália, Flávia Botelho, Jackeline, Mirian, Aurinéia, Bruno, Tânia Mara e Amanda Oliveira.

E aos demais que de alguma forma, se fizeram presentes na elaboração deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Mirócles Carvalho Oliveira

RESUMO

Em meio à globalização e aos avanços tecnológicos constantes no mundo contemporâneo, várias mudanças estão ocorrendo na área pública. A busca pela eficiência e desburocratização dos processos públicos está fazendo com que haja uma preocupação maior por parte dos gestores no que diz respeito às pessoas envolvidas na organização. O serviço público ainda é visto com maus olhos pelos brasileiros principalmente por conta do baixo desempenho profissional dos servidores e pelas políticas públicas patrimonialistas. O objetivo deste trabalho é analisar os fatores no contexto da gestão de pessoas que exercem impacto no desempenho funcional dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas - TO.

Palavras Chaves: Gestão de Pessoas, Desempenho, Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano, Palmas – TO.

ABSTRACT

In the midst of globalization and the constant technological advances in the contemporary world, several changes are occurring in the public domain. The search for efficiency and debureaucratization of the public processes is causing that there is a greater concern on the part of the managers with respect to the people involved in the organization. The public service is still viewed with bad eyes by the Brazilians mainly due to the low professional performance of the servants and the patrimonialist public policies. The objective of this work is to analyze the factors in the context of people management that have an impact on the functional performance of public servants of the Municipal Secretariat of Planning and Human Development of the city of Palmas - TO.

Key Words: People Management, Performance, Municipal Secretariat of Planning and Human Development, Palmas - TO.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
PCCV	Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEMAD	Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Estabilidade	33
Gráfico 2	Estrutura Física do Ambiente de Trabalho	34
Gráfico 3	Jornada de Trabalho	36
Gráfico 4	Relações Interpessoais	37
Gráfico 5	Plano de Cargos, Carreiras e Salários	38
Gráfico 6	Alocação dos Servidores	40
Gráfico 7	Motivação	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 METODOLOGIA	17
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	17
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.2.1 Pesquisa bibliográfica	17
2.2.2 Elaboração e aplicação dos questionários com os servidores	18
2.2.3 População e Amostra	18
2.2.4 Tabulação de dados	19
2.2.5 Análise de dados	19
3 REVISÃO DE LITERATURA	20
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	20
3.2 ELEMENTOS QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO FUNCIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO	22
3.2.1 Estabilidade	22
3.2.2 Clima Organizacional	23
3.2.3 Motivação	27
3.2.4 Plano de Cargos, Carreiras e Salários	28
3.2.5 Alocação Dos Servidores	30
4 ANALISE E RESULTADOS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO	32
4.2 FATORES QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO DA SEMAD	33
4.2.1 Estabilidade	33
4.2.2 Estrutura Física do Ambiente de Trabalho	34
4.2.3 Jornada de Trabalho	36
4.2.4 Relações Interpessoais	37

4.2.5 Plano de Cargos, Carreiras e Salários	38
4.2.6 Alocação de Servidores.....	40
4.2.7 Motivação	41
6 CRONOGRAMA	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A	52
QUESTIONÁRIO.....	52

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO, objeto de estudo deste trabalho, foi implantada pelo atual prefeito Carlos Amastha no ano de 2013. Seu atual gestor Cláudio Schüller e sua equipe tem dentre suas principais atividades a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e o Plano Plurianual da cidade. Este órgão ainda é responsável pela administração e fiscalização dos recursos humanos de todo o município.

Os estudos realizados na área de gestão de pessoas vêm crescendo a cada ano, no entanto este mesmo tema ainda é pouco explorado quando remetido ao contexto do serviço público, que se diferencia do privado em alguns importantes detalhes, como as garantias que os servidores públicos detêm, principalmente os efetivos, quando se leva em conta à sua estabilidade no emprego.

O serviço público no Brasil ainda é visto com maus olhos por grande parte de seus cidadãos. Sua ineficiência, lentidão e burocracia, contribuem para a apresentação deste cenário, onde os servidores públicos são considerados os coadjuvantes responsáveis por esta realidade.

Contudo, no tocante a administração pública, dentro do contexto atual, existe a necessidade de fugir do antigo modelo burocrático para um modelo moderno e eficiente, que preza pelo bom desempenho de seu pessoal, pela busca de bons resultados e a melhor utilização dos recursos disponíveis. Desta forma, faz-se necessário contar com uma adequada e efetiva gestão de pessoas, já que o sucesso de qualquer organização está ligado diretamente ao desempenho das pessoas que nela atuam.

Nesse aspecto, ao considerar a realidade da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO, existem vários discursos voltados à valorização, para que os mesmos interajam, desenvolvam suas atividades com eficiência, sempre visando o alcance dos objetivos do órgão. No entanto deve-se investigar a distância que existe entre esses discursos e o que realmente ocorre na prática. Além do mais, é importante ressaltar alguns fatores, dentro do contexto da cultura organizacional pública, como a falta de motivação e de

dinamismo, o conformismo, a estagnação e a baixa produtividade, principalmente por ficarem mais visíveis quando comparados à realidade do setor privado.

Outro fator relevante que deve ser investigado é a existência ou não de disparidades entre os diversos setores dessa Secretaria, no que diz respeito à padronização de normas e procedimentos adotados e à distribuição de funções comissionadas, que merecem um enfoque maior, pois podem impactar diretamente no desempenho e na satisfação dos servidores.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Algumas diferenças são notórias entre a administração e gestão dos bens e dos processos relacionados a iniciativa privada e pública, principalmente quando relacionado ao cuidado dos bens, propriedades, relações de trabalho, emprego e gestão de pessoas.

Diante dessa conjuntura, se faz importante analisar as características e peculiaridades do serviço público, principalmente no que se refere ao servidor, regulado pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

A performance do servidor público frente às suas atividades pode ser afetada por vários fatores intimamente ligados a gestão de pessoas, tais como capacitação, motivação, liderança e a remuneração, além do ambiente e do clima organizacional. Além disso, é importante ressaltar que a estabilidade é uma das principais particularidades do serviço público quando comparado ao regime do setor privado, pois garante ao servidor que, após trinta e seis meses de efetivo exercício, o mesmo não poderá ser exonerado sem justa causa.

No âmbito da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano, instituição alvo deste trabalho, deve-se considerar que dentre os servidores deste órgão podem haver disparidades entre experiências, formações, cargos e interesses e que, as mesmas, se mal conduzidas, podem travar ou deixar mais lento e burocrático o funcionamento dessa secretaria.

O grande desafio da administração pública moderna é transformar organizações hierarquizadas, engessadas e burocráticas em estruturas inovadoras, eficientes e flexíveis. Nesse contexto, este trabalho considera essencial que os

servidores estejam comprometidos com o exercício de suas atividades, de modo que sua motivação e satisfação reflitam na melhoria de sua performance profissional e, consequentemente, no desempenho do serviço público prestado.

Neste sentido, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: “Quais os fatores relacionados a gestão de pessoas que implicam no desempenho funcional dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO? ”

1.2 OBJETIVOS

Com base nesses pressupostos, elegeram-se como objetivos desta pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores relacionados a gestão de pessoas que impactam no desempenho funcional dos servidores da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano (SEMAD) da cidade de Palmas – TO.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores que impactam o desempenho dos servidores da SEMAD;
- Averiguar a percepção dos servidores da SEMAD frente aos elementos de gestão de pessoas existentes nesse órgão;
- Relacionar os fatores identificados com a percepção dos servidores desta Secretaria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Partindo-se dos estudos na área de gestão de pessoas e da vivência no serviço público, do ponto de vista pessoal, surgem muitos questionamentos, exigindo respostas nem sempre fáceis de serem obtidas. É bastante intenso, todavia oculto o

anseio de melhorar a performance dos que desempenham seu trabalho no setor público, bem como a busca pela eficiência – tão discutida na Administração Pública Moderna.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. [...] A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. (CHIAVENATO, 2008, p. 3).

Deste modo, o trabalho se propõe a colaborar para uma melhor compreensão da gestão de pessoas no setor público e analisar de que forma os elementos ligados a administração de recursos humanos impactam no trabalho dos gestores e no desempenho dos servidores, considerando, inicialmente, o estudo no âmbito da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano, pela proximidade deste pesquisador com essa instituição, onde desempenhou atividades.

Nesta pesquisa serão discutidos elementos de gestão de pessoas partindo da análise do Plano de Cargos e Carreiras do Quadro Geral do Município de Palmas, da estabilidade funcional do servidor, da distribuição de funções comissionadas, da alocação dos servidores de acordo com suas formações, experiências e interesses individuais e de um ambiente com pouco dinamismo e desafios.

Os resultados desta pesquisa poderão servir de base para novos estudos na área de gestão de pessoas no setor público, dada a busca por um aprofundamento de conhecimentos dentro dessa temática. Após a conclusão do trabalho, a Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO disporá de informações quanto à sua gestão de pessoal, principalmente quanto ao desempenho de seu quadro funcional.

As considerações obtidas neste trabalho poderão ainda, auxiliar a realização de novas pesquisas deste tipo nos demais órgãos do Governo Municipal ou de outros municípios, estados, União e Distrito Federal, de forma a consolidar um panorama geral da SEMAD, além de um alinhamento voltado à melhoria contínua da produtividade atrelada à satisfação e compromisso dos servidores.

2 METODOLOGIA

Este capítulo define a metodologia utilizada na pesquisa, bem como aponta quais ferramentas foram usadas na condução e análise dos resultados.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao objetivo, a pesquisa tem caráter descritivo, pois segundo Gil (2008, p. 87), “tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Do ponto de vista da forma, a pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa, pois, conforme Richardson (1999, p. 80), “os estudos realizados com esta metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Todavia, neste trabalho, também foi aplicada a abordagem quantitativa, pois, “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”. (Richardson 1999, p. 70).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi utilizada neste trabalho, pois, conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55), “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos e pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. Os mesmos autores afirmam que nos dois casos o objetivo é conhecer e analisar as contribuições científicas ou culturais do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para Gil (2010, p. 29), pesquisa bibliográfica é:

Elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, essas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponibilizado pela internet.

Neste trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema em questão, com intuito de identificar informações relevantes, oferecendo suporte e embasamento necessário para todas as etapas desta pesquisa. As informações foram obtidas em livros e artigos impressos e digitais (estes encontrados em acesso virtual, por meios eletrônicos).

2.2.2 Elaboração e aplicação dos questionários com os servidores

Para investigar as opiniões dos servidores, no que diz respeito às variáveis a serem estudadas, foi elaborado e aplicado um questionário. O mesmo composto por questões objetivas, requerendo respostas fechadas (Apêndice A).

O questionário foi aplicado entre os dias 10 (dez) e 14 (quatorze) de julho de 2017, em alguns setores selecionados da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Humano em setores.

2.2.3 População e Amostra

A população investigada por esta pesquisa compreende servidores da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano, que envolve 99 (noventa e nove) funcionários efetivos no total. Desta população foi selecionada uma amostra de 31 (trinta e um) servidores, o equivalente a aproximadamente 31% (trinta e um por cento) do total, distribuídos entre os setores de Finanças, Planejamento, Folha de Pagamento, Recursos Humanos, Almoxarifado e Patrimônio. A seleção destes departamentos se deve a disparidade do grupo de servidores escolhido, quantos as suas funções, cargos, atribuições e remunerações.

2.2.4 Tabulação de dados

Posteriormente a aplicação do questionário e coleta de dados, os mesmos foram tabulados utilizando o software Microsoft Excel 2010, mesma ferramenta que auxiliou na confecção de gráficos com os resultados da pesquisa.

2.2.5 Análise de dados

Após a tabulação dos dados coletados, os mesmos foram analisados tendo como base o referencial teórico e as percepções do autor deste trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

No contexto das organizações, a preocupação com as pessoas se iniciou com a abordagem humanística. Sucessora da abordagem clássica, que focava na eficiência e na busca pela máxima produtividade dos funcionários, sem se preocupar muito com a satisfação ou o bem estar dos mesmos, a abordagem humanística conforme Chiavenato (1993), via o funcionário como um ser vivo pensante, com necessidades e sentimentos.

Deste modo, no contexto da escola das relações humanas segundo Barbosa (1996, p. 61), “a visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos”. Desta forma, surge a concepção de uma administração que se preocupa com o desempenho e a produtividade dos colaboradores.

Bernardes e Marcondes (2006, p. 245) conceituam a abordagem humanística da seguinte maneira:

Forma de uma ideologia que procura adaptar o participante à micro sociedade que é a empresa, a fim de produzir mais em benefício dos acionistas. A operacionalização dessa “teoria” consiste em resolver conflitos e desajustes pessoais por meio de especialistas em relações industriais e assistência social, bem como aplicação de testes de personalidade, entrevistas de saídas e treinamento interno.

Já do ponto de vista de Silva (2002), a escola das relações humanas representa um esforço combinado dentre teóricos e práticos, com a finalidade de sensibilizar os gerentes diante das necessidades dos empregados. Ele representa o movimento comparando-o a uma pirâmide, destacando três influências históricas distintas na sua base.

Segundo Orlickas (2001, p. 24), com a abordagem humanística “tomou-se o rumo da humanização das empresas, reduzindo-se a valorização do poder e do status, ou seja, valorizaram-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e a satisfação no trabalho”.

Conforme Lazzari et. al. (2009, p. 02), “quando a estruturação do trabalho é aperfeiçoada, ocorre simultaneamente um redimensionamento da visão sobre o papel do homem dentro das organizações.” Deste modo, é entendido que deve haver uma preocupação maior sobre o fator humano, no sentido de que sua satisfação e bem estar influem diretamente no seu desempenho e, portanto, assumem uma importância maior no papel estratégico das organizações.

Assim, os estudos sobre a Administração de Recursos Humanos se fortaleceram ao longo dos anos, ganhando mais espaço no meio empresarial. Villardi et. al. (2007, p. 01), complementam dizendo que “gerir pessoas eficazmente, vem sendo considerado por gestores e pesquisadores como um dos principais desafios das organizações que priorizam as pessoas como diferencial estratégico para o alcance de melhores resultados”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 148), “o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica”. Seus esforços e seu estado emocional e motivacional também contribuem para seus indicadores de produtividade. Quando observados os resultados, positivos ou negativos, o homem satisfaz-se ou não com o que desempenhou, e a partir dessa percepção, realiza um feedback motivacional para uma nova atividade.

Carbone (2000, p. 2), salienta que a gestão de pessoas, quando abordada sob a esfera pública, modifica alguns conceitos especialmente por consequência das diferenças de cultura organizacional entre os âmbitos público e privado. Saraiva (2002 p. 192) acrescenta que:

Embora seja constituída por uma série de padrões não escritos, a cultura organizacional na esfera pública possui peculiaridades promissoras de análise, devido ao fato de esta ser organizada mediante um conjunto de regras de caráter impessoal - como em toda burocracia - que, de certa forma, delimita formalmente o espaço organizacional. Assim, sua observação permite a análise desta complexa relação entre o aspecto normativo e o elemento cultural, que pode ser ligado ou antagônico à ideia de padrão ideal de comportamento. A cultura organizacional burocrática caracteriza-se por ser um tipo de cultura hierarquizada, onde existem linhas claras de responsabilidade e autoridade, sendo que o trabalho é organizado e sistemático.

O serviço público é responsável por boa parte dos empregos diretos e indiretos no Brasil. Este fato pode ser melhor observado em municípios com menor população onde a maior parte dos empregos e economia dependem diretamente de suas prefeituras ou do governo estadual. Conforme Lins e Colpo (2009, p. 213), “o Estado é o maior empregador desse país”, dessa forma, faz-se necessário que as pessoas que atuam no serviço público se envolvam mais com suas atividades, visando uma melhoria contínua nos processos, aumentando o grau de profissionalismo e buscando continuamente atender os interesses dos cidadãos, para que esta cultura de burocracia e lentidão comece a mudar na esfera pública.

Saraiva (2002 p. 204), ressalta que:

É inegável a existência da burocracia como fator de racionalidade predominante na organização analisada, o que acarreta toda uma série de atitudes voltadas à perpetuação dos processos existentes, condizente com a lógica de sistema fechado que os rege. Os funcionários públicos percebem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, maior aproximação com o mercado - entendido aqui como as demandas dos cidadãos - e maior agilidade na resposta às mudanças ambientais; ainda assim, manifestam-se predominantemente de forma negativa, quando a inovação é tratada, deixando claro que mudar é preciso, mas não de forma radical.

Entende-se, portanto, que o serviço público é bastante afetado por uma administração burocrática, influenciando diretamente no desempenho do servidor.

3.2 ELEMENTOS QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO FUNCIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO

3.2.1 Estabilidade

A estabilidade do servidor público, garantida pela Lei Federal 8.112/90, quando o mesmo é aprovado por concurso e cumpre três anos de efetivo exercício na esfera pública, é o principal diferencial quando comparado aos funcionários do setor privado. Segundo o artigo 41 da Constituição Federal de 1988 “o servidor público efetivo só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”. Nesse sentido, o servidor tem mais tranquilidade para exercer suas funções, diferentemente

da preocupação dos funcionários da esfera privada, por conta da instabilidade dos seus cargos.

É garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado por concurso público em caráter efetivo, tenha cumprido o estágio probatório, ou seja, a estabilidade consiste na integração do servidor ao serviço público, depois de preenchidas as condições fixadas em lei, e adquirida pelo decurso de tempo. (MORAES, 2002, p. 203).

O fato de o servidor público obter esse benefício, não implica dizer que ele pode fazer o que quiser e seus atos não ocasionarão sua exoneração. Os art. 116 e 117 da Lei 8.112/90, que discorrem sobre o regime disciplinar do servidor e dispõem sobre seus deveres e obrigações, preveem punições aos mesmos. No entanto, culturalmente, sabe-se que mesmo com a severidade da lei, na maioria das vezes o servidor não é penalizado e nem exonerado.

Fernando (2006, p. 79) afirma que “os servidores públicos não são punidos por maus desempenhos ou mesmo por condutas ilícitas. ” Na maioria das vezes, apresentam-se acomodados e desestimulados, afetando como que, por consequência, os resultados e objetivos do órgão ao qual está inserido. Desta forma, o servidor não se sente desafiado pelo mercado, nem mesmo pela Administração, o que o torna acomodado, desinteressado e sem motivação para desempenhar suas atividades.

O artigo 20 da Lei 8.112/90 prevê a avaliação do desempenho do servidor, no entanto o mesmo não a considera um desafio ou incentivo para melhoria de seu desempenho. Desta forma, faz-se importante que essa avaliação seja repassada e compreendida como uma ferramenta de profissionalização do serviço público, para obtenção de melhores resultados, dentro de um contexto onde o quadro de servidores estejam capacitados, motivados e conscientes do seu papel no setor público. A estabilidade do servidor público não deve ser encarada como um privilégio, e sim como uma ferramenta que assegure que o agente público possa desempenhar suas atividades livre de pressões externas, estabelecida em prol do interesse público.

3.2.2 Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2008, p. 554),

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Já o conceito de clima organizacional segundo Spector (2002) “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização, e influencia no seu comportamento”. Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Segundo Chiavenato (2008, p. 561) “toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas.” Oliveira et. al. (2012, p. 02) complementam este conceito afirmando que “o clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.”

Para Judge, Robbins e Sobral (2010) “o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho”, ou seja, a visão que o funcionário tem de sua organização, suas convicções e experiências, aliadas ao seu ambiente de trabalho, influem diretamente no clima organizacional e na sua satisfação como colaborador desta organização.

3.2.2.1 Estrutura Física do Ambiente de Trabalho

A estrutura física do ambiente de trabalho pode impactar diretamente na produtividade do colaborador na organização. Para Vasconcelos (2001) “o ambiente é o canteiro onde irão germinar as sementes da boa convivência, onde proliferarão boas ideias, e onde o crescimento mútuo acontecerá naturalmente.”

A Organização Mundial de Saúde (2010, p.14), entende que:

O ambiente físico de trabalho se refere à estrutura, ar, maquinário, móveis, produtos, substâncias químicas, materiais e processos de produção no local de trabalho. Estes fatores podem afetar a segurança e saúde física dos trabalhadores, bem como sua saúde mental e seu bem-estar.

Chiavenato (2005, p.48) comenta que “a eficiência do processo não depende apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem estar físico do trabalhador e a diminuição da fadiga. ”

Segundo Silva e Ferreira (2010, p. 4),

o ambiente físico do trabalho é tido como principal agente para o desenvolvimento de processos produtivos, seja em processos industriais, comerciais ou agropecuários, isso não importa. Em grande parte dos processos de produção, ambientes que atendem padrões ergonômicos adequados quase sempre não são vistos, estes ambientes apresentam estruturas físicas inadequadas e baixo padrão de qualidade, contribuindo para uma queda na produtividade do trabalho.

Ilda (2005, p.401) aponta que o espaço físico e as condições dos ambientes (salubridade, ventilação, ruídos, iluminação, vibrações, dentre outros) são fatores que interferem no rendimento do trabalho e na qualidade de vida do trabalhador de forma direta, provocando reações fisiológicas prejudiciais ao organismo, aumentando o estresse e a perda de produtividade.

3.2.2.2 Jornada De Trabalho

Segundo o artigo 4º da CLT, considera-se jornada de trabalho o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens ou tarefas, salvo disposição especial expressamente consignada.

Cavassani et. al (2006, p. 2) relata que:

Desde as revoluções industriais (séculos XVIII-XIX) as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida e a melhorar os meios de produção para aumentar a participação no mercado. O ser humano era

apenas um mero coadjuvante no processo produtivo, as condições precárias de trabalho, as longas jornadas diárias assim como à exploração de trabalho infantil eram ignorados, o tratamento desumano e os frequentes acidentes faziam parte da vida dos trabalhadores e eram vistos com naturalidade por quem trabalhava.

Pereira (2015, p. 1), discorre que:

a primeira lei que limitou a jornada de trabalho em oito horas diárias, data do ano de 1593 - Leis das Índias, de Felipe II; já em 1891, com a promulgação da Encíclica Rerum Novarum que declarou: “não deve o trabalho prolongar-se por mais tempo que as forças permitem”, influenciou vários países a criarem legislações que limitassem a jornada de trabalho, sendo finalmente sedimentado o limite de oito horas diárias de trabalho a partir do Tratado de Versailles em 1919, com a criação da Organização Internacional do Trabalho e a promulgação da Convenção nº 1, pela Conferência de Washington.

Com a publicação da Constituição Federal (1988), ficou estabelecido o limite máximo de duração da jornada de trabalho de oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais. Caso houvesse prorrogação da jornada, as horas excedidas deveriam ser remuneradas com adicional de no mínimo cinquenta por cento calculado sobre o valor da hora normal e cem por cento quando realizadas aos domingos e feriados.

Para Pereira (2015, p. 1),

a jornada de trabalho representa um limite legal, cuja finalidade é coibir o abuso de empregadores e proteger os trabalhadores, evitando que sejam fixadas cargas horárias exaustivas de trabalho, em atenção aos princípios da dignidade da pessoa humana, legalidade e da proteção ao trabalhador, todos inerentes ao Direito do Trabalho.

Pereira (2015, p. 2) defende ainda que “a jornada legal de oito horas diárias de trabalho é uma conquista histórica e representa uma evolução das leis trabalhistas em respeito à saúde e a dignidade do trabalhador”.

3.2.2.3 Relações Interpessoais

Segundo Amestoy et. al. (2009, p. 108), “diante do contexto trabalhista, as relações interpessoais consistem em processos que estabelecem como premissa a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas”. O mesmo autor defende que estes relacionamentos influenciam no cotidiano, através da formação de relações

harmoniosas que propiciam o aprimoramento das pessoas ou, relações desfavoráveis, tensas, dificultando o desenvolvimento e a realização das atividades na equipe.

Amestoy et. al. (2009, p. 108), frisa ainda que:

No ambiente de trabalho, as relações interpessoais se estabelecem a partir de um processo de interação entre os membros de uma mesma equipe, criando-se vínculos profissionais, uma condição relacional entre trabalhadores, a fim de executarem uma ação coletiva, e alcancarem um objetivo em comum, pautados em fazeres e palavras coerentes, representados por motivação, flexibilidade, comprometimento, realização pessoal e ênfase na subjetividade humana.

Para Moscovici (2008, p. 15),

A interação humana ocorre em dois níveis concomitantes e interdependentes. O nível da tarefa, que diz respeito à execução das atividades individuais e em grupos, e o sócio emocional referente às sensações, aos sentimentos que são gerados pela convivência. Caso os sentimentos sejam positivos, o nível da tarefa sofrerá a mesma reação, provocando uma melhor produtividade. Quando ocorrer o inverso, o clima emocional negativo, o nível da tarefa também será afetado – neste caso, os efeitos podem ser prejudiciais à organização e se manifestam com interações de desagrado, antipatia, aversão, etc.

É importante salientar que a boa interação entre os colaboradores favorece bons resultados no trabalho. Moscovici (2008, p. 16) assegura ainda que quando os processos são construtivos, a colaboração e o afeto prevalecem, o que permite a harmonia do grupo e que, do contrário, o grupo passa a ter conflitos internos. O autor complementa garantindo que “o sucesso de uma equipe não depende apenas dos talentos individuais, mas também da boa relação entre os membros somada ao foco nos objetivos organizacionais”.

3.2.3 Motivação

Conforme Nakamura et. al. (2005, p. 21) a motivação pode ser definida como “o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo”. Motivação é a influência do organismo sobre o direcionamento do indivíduo para uma ação ou

objetivo, ou seja, é um fator interno e pessoal que impulsiona a pessoa a atingir determinada meta, objetivo ou mesmo realizar alguma atividade.

Para Soto (2002, p. 118),

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Nakamura et. al. (2005, p. 21) informam que a motivação vem sendo muito discutida nos últimos anos e em áreas diferentes: na educação, quando se debate sobre o processo de aprendizagem; na área clínica, quando se pesquisam algumas doenças; na religião, quando se tenta entender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença; e, nas organizações, procurando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores. Permite ainda às organizações a possibilidade de avaliar o nível de motivação e desempenho individual, resultando nos processos de Motivação Organizacional. (ROCHA e DRAGO, 2015, p. 5).

Segundo Fiorelli (2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando despertada, as pessoas tendem a ser mais produtivas e trabalham com maior satisfação. Conforme o mesmo autor, a motivação tornou-se uma preocupação constante entre líderes das organizações, no sentido de que devem aprender a induzi-la, mantê-la e direcioná-la para o atingimento dos objetivos do órgão ou empresa.

3.2.4 Plano De Cargos, Carreiras E Salários

Pontes (2005, p.169), define cargo como “o somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes”.

Para Chiavenato (2008, p. 160),

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.

Dutra (1996, p. 17) define que:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (apud Dutra, 1996: 17).

Para Tolfo (2002, p. 2), “a carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada à ocupação e à profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo”. O mesmo autor defende que a perspectiva tradicional de carreira na sociedade capitalista está associada ao sucesso e à ascensão social.

Conforme Schein (1995), “a carreira é uma questão muito importante para o futuro, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações”.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), definem remuneração como o retorno financeiro enquanto que os serviços e benefícios são parte de pagamento em uma relação de trabalho. “Quando a remuneração é feita corretamente, os colaboradores têm mais probabilidade de estarem satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais”. (PONTES 2005, p. 173).

Conforme Silva (2002, p. 502), “o plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização”, além de ser um importante instrumento de motivação. Indiretamente o plano incentiva o servidor a permanecer exercendo suas

tarefas e a buscar por novos conhecimentos para que o mesmo aperfeiçoe o desenvolvimento de suas atividades e seja recompensado por isso.

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização, colaboradores engajados e produtivos, é essencial que hajam planos adequados de gestão de pessoas. O plano de cargos e salários é o plano básico, pois sem ele provavelmente outros planos de desenvolvimento não irão dar bons resultados. (PONTES, 2005).

3.2.5 Alocação Dos Servidores

A globalização e os avanços tecnológicos vêm fazendo com que as empresas e demais organizações públicas e privadas busquem resultados melhores e mais rápidos, sem deixar de serem eficientes. Segundo Florentino e Rusignelli (2009):

As empresas estão sendo cobradas por melhores resultados, produtos com qualidade e valor agregado, por inovações e fatores considerados importantes para o sucesso da organização. Através desse cenário competitivo, torna-se necessário mudar a forma de recrutar e selecionar em algumas empresas, especialmente nas organizações de pequeno e médio porte. Para obter o sucesso desejado, as organizações precisam de pessoas certas, na quantidade e na hora certa, para isso, é preciso um sistema de recrutamento e seleção eficaz.

No âmbito da administração pública brasileira, o recrutamento e seleção para cargos de efetivo exercício são realizados através de concursos públicos. O Art. 10 da Lei 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, relata que a nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade. Depreende-se, portanto, que o concurso público é uma forma de recrutamento do setor público.

Conforme Chiavenato (2008, p. 133),

a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do

peçoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

Ribeiro e Santana (2015, p. 87), ao discorrer sobre o “uso e desenvolvimento das capacidades” (indicador de qualidade de vida no trabalho, proposto por Walton¹ em 1973), relatam que essa categoria visa a mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar no seu dia a dia, mostrando suas habilidades e conhecimentos. Os mesmos autores defendem que “estas qualidades podem ser identificadas através de: autonomia para realização de tarefas, múltiplas habilidades, perspectiva e informação, conhecimento do processo de trabalho como um todo, realização de todas as tarefas do início ao fim”.

¹ Richard Walton (1973), desenvolveu um quadro, conhecido como Modelo de Walton, para identificar fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho dentro das organizações. O “uso e desenvolvimento das capacidades” é um dos indicadores de Walton.

4 ANALISE E RESULTADOS

Este capítulo dispõe sobre os resultados da pesquisa, bem como análise dos fatores investigados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO

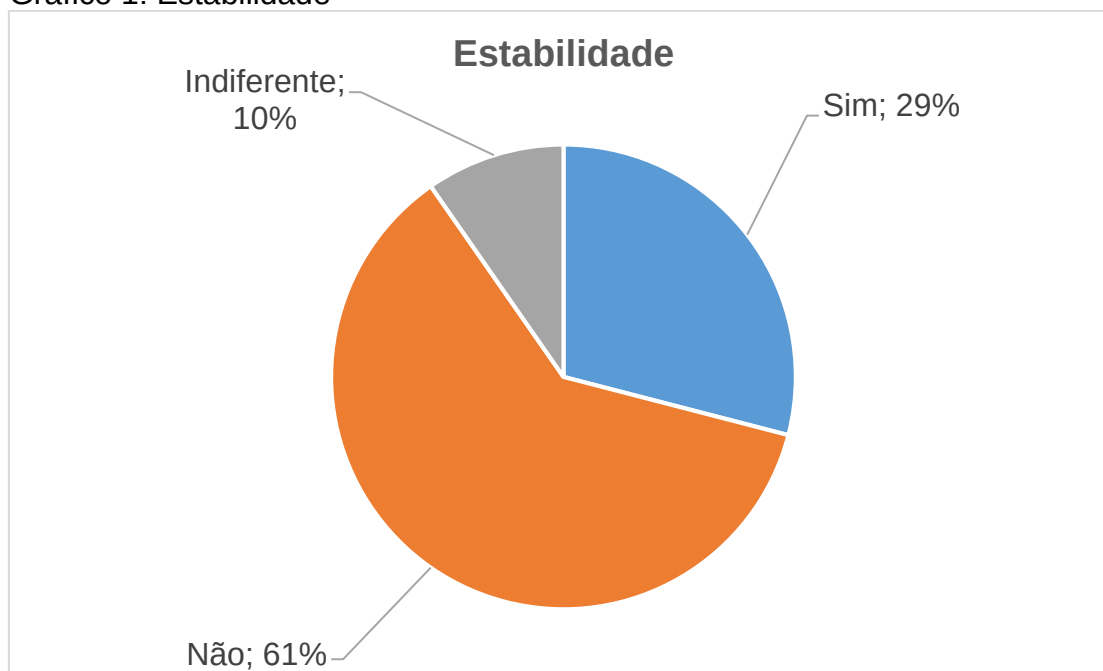
A Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO, objeto de estudo deste trabalho, foi implantada pelo atual prefeito Carlos Amastha no ano de 2013. está localizada na quadra 502 sul, avenida NS-02, conjunto 1, Edifício Buritis, Palmas – TO. Este endereço fica próximo ao centro da capital, em local de fácil acesso e com bastante vagas de estacionamento gratuito.

A SEMAD é composta por 160 (cento e sessenta) servidores, sendo que destes 99 (noventa e nove) são efetivos e os demais são comissionados, contratados, estagiários e servidores cedidos de outros órgãos. Seu atual gestor Cláudio Schüller e sua equipe tem dentre suas principais atividades a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e o Plano Plurianual da cidade. Este órgão ainda é responsável pela administração e fiscalização dos recursos humanos de todo o município.

4.2 FATORES QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO DA SEMAD

4.2.1 Estabilidade

Gráfico 1: Estabilidade



Fonte: Autor

A estabilidade do servidor público, prevista na Lei Federal 8.112/90 e condicionada à aprovação em concurso e ao cumprimento de trinta e seis meses de efetivo exercício na esfera pública, é o principal diferencial quando comparado aos funcionários do setor privado.

Conforme gráfico 1, ao questionar os servidores da SEMAD sobre impacto da estabilidade no desempenho de suas atividades e consequentemente na sua performance profissional, 29% (vinte e nove por cento) responderam positivamente, 61% (sessenta e um por cento) dos entrevistados negaram que a estabilidade influencia no desenvolvimento de suas tarefas e 10% (dez por cento) foram indiferentes a tal questionamento.

Este resultado mostra que a estabilidade nesta secretaria ocasiona um maior bem estar entre os servidores. Esta sensação pode ser encarada de forma

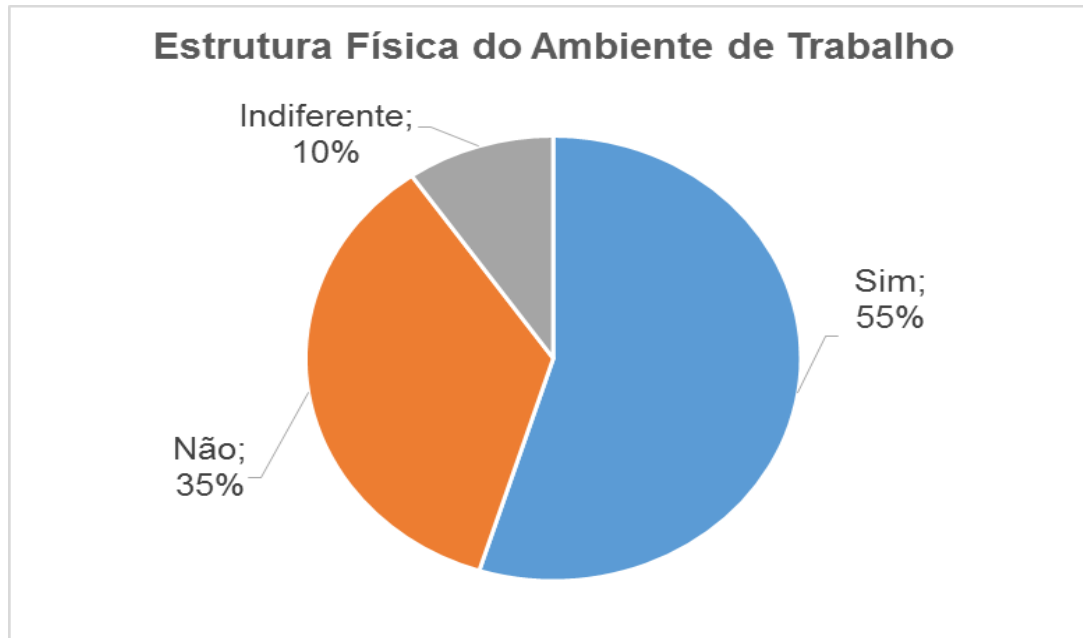
positiva, de modo que, se o servidor está à vontade e feliz com seu trabalho, proporcionalmente, ele desempenhará suas atividades com mais eficiência.

Conforme Meireles (2001, p. 412), “a estabilidade tem como finalidade garantir o servidor público contra exonerações, assegurando a continuidade do serviço, além de propiciar um melhor exercício de suas funções e inibir os efeitos decorrentes da mudança do Governo”. O autor exemplifica que, de fato, quase como regra, a cada alternância do poder partidário o partido que assumia o Governo dispensava os servidores do outro, quer para admitir outros do respectivo partido, quer por perseguição política.

Meireles (2001, p. 412), assegura que a estabilidade não é simplesmente uma garantia do servidor público, visa também assegurar a continuidade de prestação do serviço público, e também melhorar sua qualidade, gerando tranquilidade e mais experiência no desempenho das funções públicas.

4.2.2 Estrutura Física do Ambiente de Trabalho

Gráfico 2: Estrutura Física do Ambiente de Trabalho.



Fonte: Autor

Quando questionados sobre a estrutura física da SEMAD e o ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de suas atividades, a maior parte dos servidores entrevistados demonstraram satisfação. Conforme gráfico 2, 55% (cinquenta e cinco

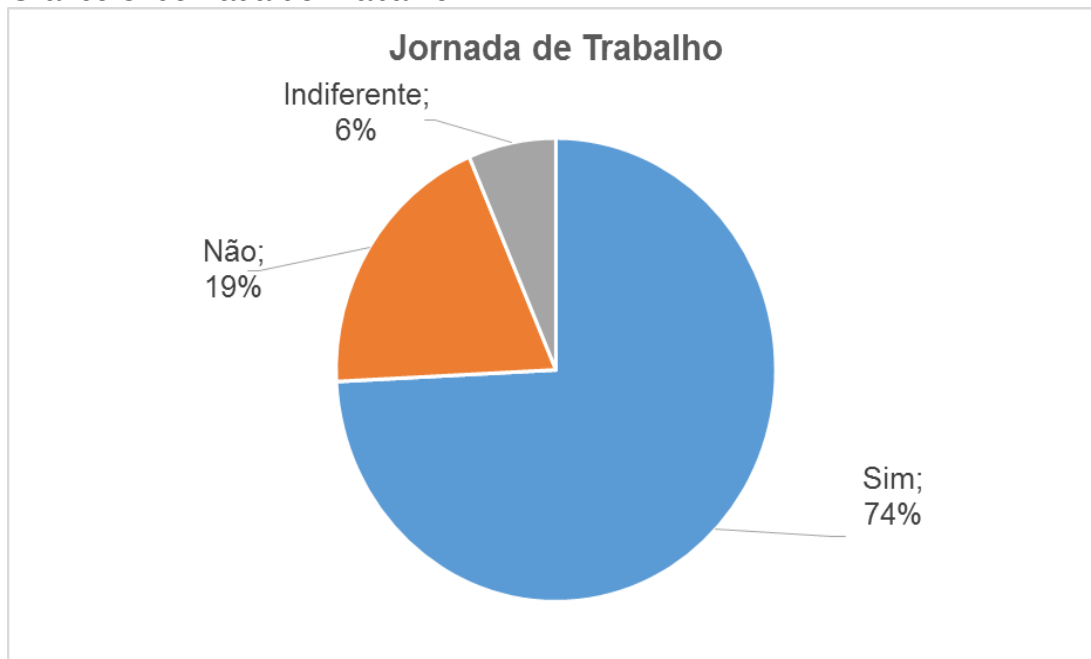
por cento) dos servidores entrevistados demonstram-se satisfeitos e concordam que a estrutura física do ambiente de trabalho está adequada ao desempenho de suas respectivas atividades. 35% (trinta e cinco por cento) dos servidores participantes da pesquisa não estão contentes com a estrutura física do ambiente e 10% se abstiveram de opinar sobre o assunto.

A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Humano está localizada na quadra 502 sul, avenida NS-02, conjunto 1, Edifício Buritis, Palmas – TO. Este endereço fica próximo ao centro da capital, em local de fácil acesso e com bastante vagas de estacionamento gratuito. Grande parte dos bens patrimoniais (cadeiras, mesas, computadores, etc.) utilizados diariamente para auxiliar no desenvolvimento das atividades dos servidores encontram-se em bom estado e as salas são bem setorizadas e amplas.

O ambiente adequado propicia ao trabalhador melhor qualidade de vida, de modo que, quando o empregado exerce suas atividades em um ambiente apropriado e confortável, os resultados tendem a ser positivos. O espaço físico, os assentos, a ventilação, a iluminação e outros fatores condicionados a estrutura física de trabalho também interferem no conforto e conseqüentemente na performance do servidor. Conforme Ilda (2005, p. 401), o espaço físico, o material de trabalho e as condições do ambiente interferem diretamente na qualidade de vida e na produtividade do trabalhador.

4.2.3 Jornada de Trabalho

Gráfico 3: Jornada de Trabalho.



Fonte: Autor

Outro fator que afeta o desempenho do servidor e consequentemente o clima da organização, é a carga horária de trabalho. A adaptação de cada empregado à sua respectiva jornada de trabalho é importante para que o mesmo desempenhe satisfatoriamente suas atividades. De acordo com Pereira (2015, p. 1), a jornada de trabalho de até 8 horas diárias prevista na CLT, tem o intuito de restringir o abuso de empregadores e proteger os trabalhadores, evitando desta forma, que sejam instituídas cargas horárias exaustivas de trabalho.

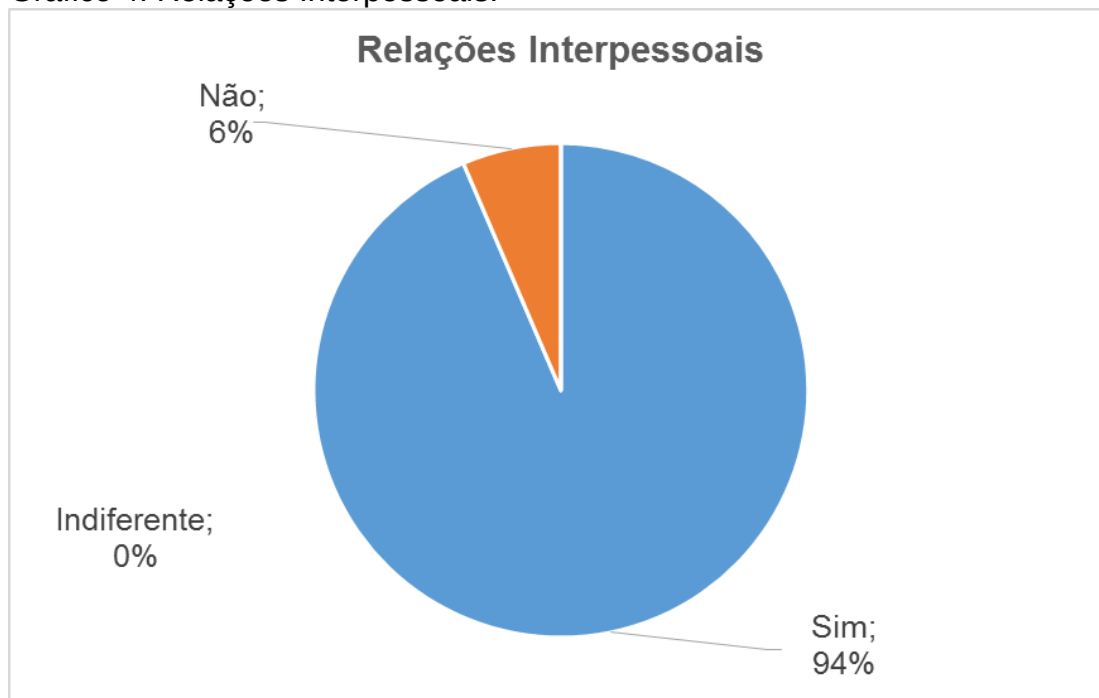
A maioria dos servidores efetivos da SEMAD cumprem uma jornada semanal de 40 (quarenta) horas semanais, com carga horária de 8 (oito) horas por dia, conforme especifica a lei municipal nº 1.441 de 12 de junho de 2006, que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos - PCCV dos servidores públicos do quadro-geral do poder executivo do município de Palmas – TO e dá outras providências.

Este fator pôde ser comprovado nesta pesquisa, onde, conforme gráfico 3, 74% (setenta e quatro por cento) dos servidores questionados se demonstraram satisfeitos com suas respectivas jornadas de trabalho. Apenas 19% (dezenove por

cento) entendem que a carga horária de trabalho não está adequada ao cumprimento de suas atividades e conseqüentemente ao desempenho da sua função. 6% (seis por cento) optaram por não responder ou são indiferentes a tal questionamento.

4.2.4 Relações Interpessoais

Gráfico 4: Relações Interpessoais.



Fonte: Autor

Além da estrutura física do ambiente de trabalho que interfere diretamente na produtividade de seus colaboradores, faz-se, do mesmo modo, necessário que os mesmos tenham uma boa relação no ambiente organizacional. A convivência entre os membros de uma mesma equipe impacta diretamente nos resultados da organização. Desta forma, uma equipe bem entrosada tem mais chances de obter sucesso em seus objetivos.

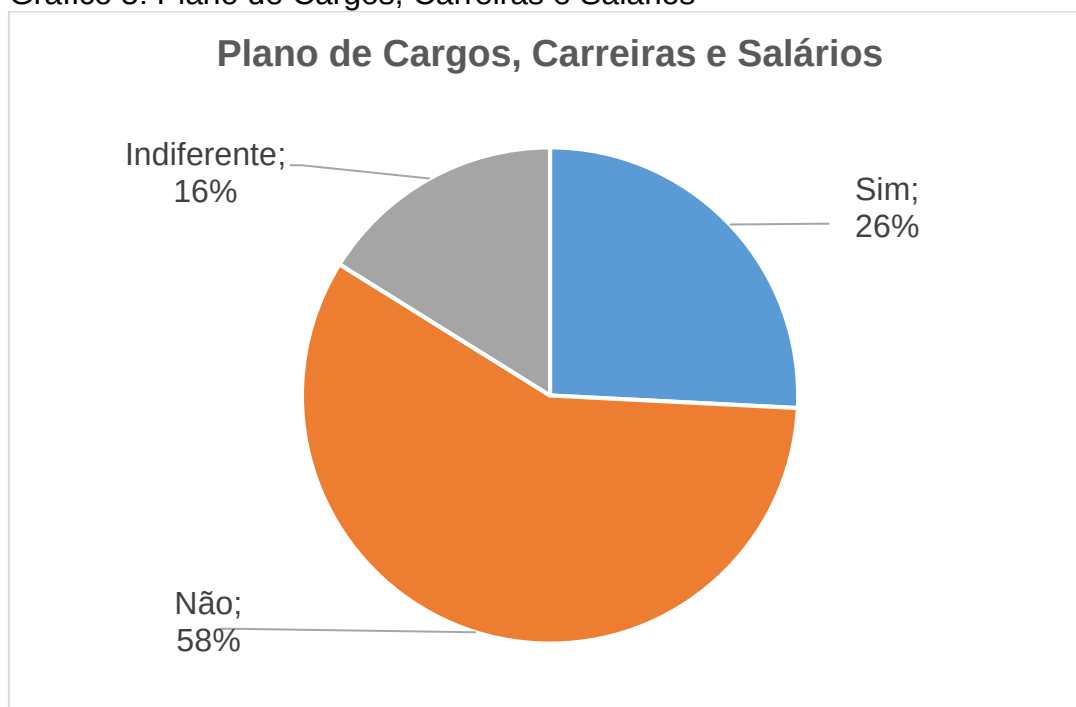
Quando se trata de comportamento humano, nem sempre se pode prever o que virá a acontecer em situações diversas. As pessoas são diferentes e têm cargas emocionais distintas, portanto é quase impossível antecipar suas reações quando as mesmas relacionam-se entre si. Esta interação poderá ser positiva, quando ocorrer determinada afinidade entre as pessoas e negativa, quando não existir uma boa relação que por consequência irá resultar em conflitos.

A boa convivência entre os servidores da SEMAD merece destaque. A pesquisa realizada mostrou que 94% (noventa e quatro por cento) estão satisfeitos e que essa boa relação exerce influência positiva no bom desempenho de suas atividades, conforme ilustrado no gráfico 4. Neste mesmo cenário, apenas 6% não demonstraram satisfação quanto ao relacionamento interpessoal e o convívio com os colegas de trabalho. Nenhum dos entrevistados foi indiferente ou afirmou que as relações com os outros servidores não exercem influência sobre o desempenho.

É importante salientar que a boa interação entre os servidores favorece bons resultados no trabalho, pois, conforme Moscovici (2008, p. 16), quando os processos são construtivos, a colaboração e o afeto prevalecem, o que permite a harmonia do grupo, do contrário, o grupo passa a ter conflitos internos.

4.2.5 Plano de Cargos, Carreiras e Salários

Gráfico 5: Plano de Cargos, Carreiras e Salários



Fonte: Autor

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Silva (2002, p. 502), complementa afirmando que “o plano de cargos e salários é uma

ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização”.

Além de uma ferramenta importante quanto à estrutura de cargos, o plano de cargos e salários é um importante instrumento de motivação. Disfarçadamente o PCCV tem o intuito induzir o servidor a permanecer exercendo suas atividades, buscar novos conhecimentos e aperfeiçoar suas habilidades. Para que, quando atingidos estes objetivos, o servidor possa ser recompensado.

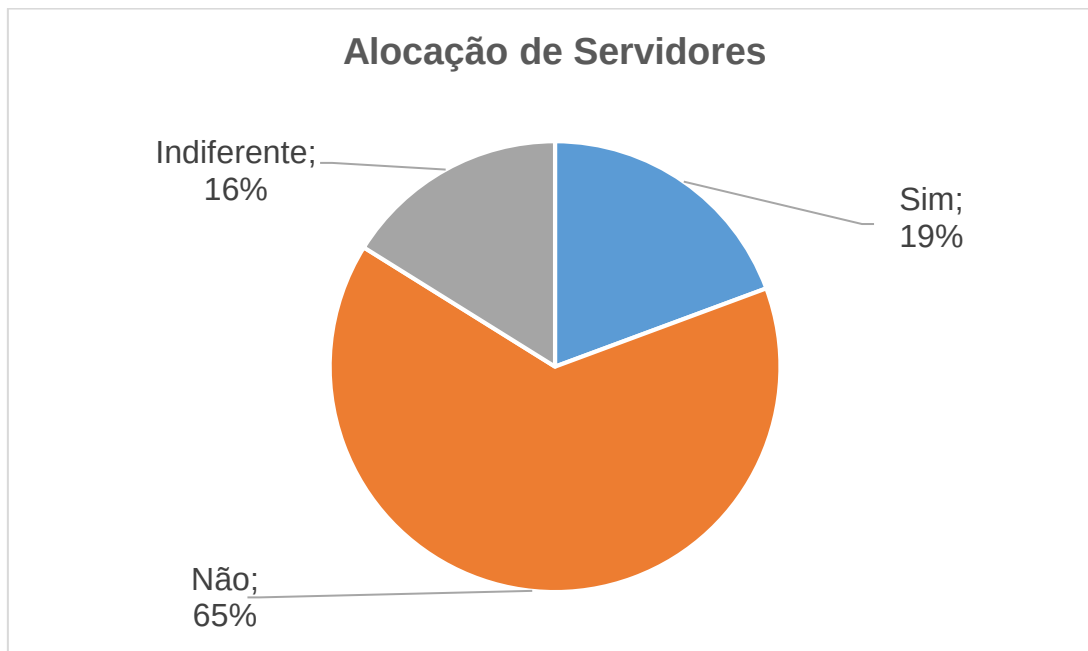
Na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Humano vigora o Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos, instituído pela Lei Nº 1.441, de 12 de junho de 2006, que estabelece as formas de evolução funcional dos servidores titulares de cargos de provimento efetivo. Esta Lei está orientada pelo princípio da aferição do mérito pessoal e funcional, mediante sistema de avaliação periódica de desempenho, com a participação dos servidores, vencimentos compatíveis com o exercício e o estabelecimento de sistemas de carreira.

Conforme gráfico 5, no âmbito da SEMAD, a maior parte dos pesquisados, 58% (cinquenta e oito por cento), demonstraram que o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos não é considerado um instrumento motivador quanto ao seu desempenho profissional. 26% (vinte e seis por cento) afirmaram que o PCCV os influenciam a exercer suas funções com maior presteza. E 16% (dezesesseis por cento) foram indiferentes ou não quiseram opinar.

Por este resultado, é possível compreender que deve ser feito uma análise mais aprofundada e uma revisão no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do município de Palmas – TO, buscando encontrar o(s) motivo(s) da insatisfação do servidor com o mesmo, pois, conforme Pontes (2005), para que possa existir ambiente motivador em uma organização, colaboradores engajados e produtivos, é essencial que haja planos adequados de gestão de pessoas.

4.2.6 Alocação de Servidores

Gráfico 6: Alocação de Servidores.



Fonte: Autor

De acordo com o art. 10 da Lei nº 8.112 de 1990, a nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público. Depreende-se, portanto, que esta é a principal forma de recrutamento e seleção da administração pública brasileira.

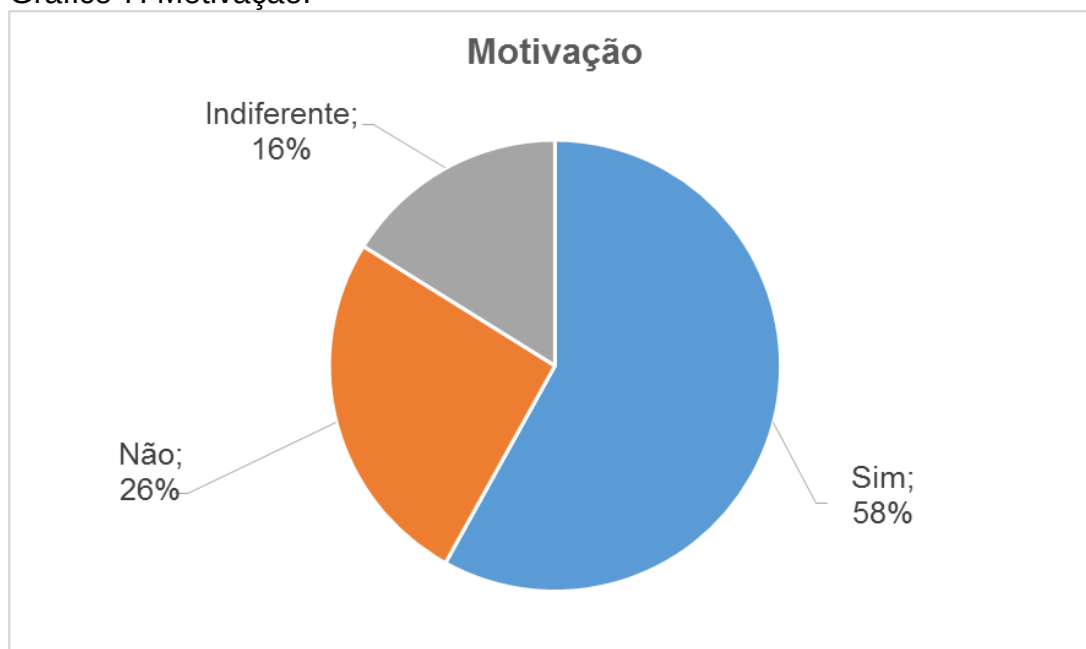
No âmbito das organizações, em meio às esferas pública e privada, especificamente o setor de Recursos Humanos, os gestores além de exigirem competências técnicas dos candidatos, buscam atitudes e habilidades bem específicas e inerentes ao cargo disputado. Deste modo, dentro da administração pública, cabe ao setor de recursos humanos, responsável pela admissão e integração dos novos servidores, desvendar suas competências técnicas e aloca-los nos setores adequados as suas experiências e habilidades.

Conforme o gráfico 6, grande parte dos servidores, 65% (sessenta e cinco por cento), da SEMAD não concordam que a distribuição dos colaboradores neste órgão levou em consideração suas experiências, conhecimentos e habilidades. Apenas 19% (dezenove por cento) dizem estarem alocados nos setores certos, e 16% foram indiferentes ou não opinaram sobre o tema.

Em qualquer das esferas públicas ou privadas, fazem-se necessários bons profissionais para o bom andamento das atividades, ou seja, pessoas certas nos lugares certos. Com isto, favorecerá o bom desempenho dos profissionais e consequentemente melhores resultados para a organização. Florentino e Rusignelli (2009) defendem que “para obter o sucesso desejado, as organizações precisam de pessoas certas, na quantidade e na hora certa” para isso, é preciso um sistema de alocação das pessoas baseado em suas competências técnicas e habilidades.

4.2.7 Motivação

Gráfico 7: Motivação.



Fonte: Autor

A Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Humano atravessou uma fase de reformulação do quadro de funcionários, devido a nomeação de novos servidores aprovados no concurso público do quadro geral em 2014. Ao mesmo tempo, vem sendo implantado um novo modelo de gestão, mais eficiente e, com

projetos voltados a gestão e valorização dos servidores como o “SupeRHar”² e o “Servidor Multiplicador”³.

De acordo como gráfico 7, estes incentivos foram refletidos na pesquisa, onde 58% (cinquenta e oito por cento dos servidores) se dizem sentir motivados a desenvolver suas atividades com eficiência na SEMAD. 26% (vinte e seis por cento) dos entrevistados, não estão motivados e 16% foram indiferentes ao questionamento.

Dentre todos os fatores que influem no desempenho profissional de cada indivíduo, a motivação pode ser considerada o principal. O colaborador motivado produz mais e melhor, além de gerar mais resultados para organização. Esta motivação pode vir a sobrepor outros fatores como o ambiente físico, as relações interpessoais e inclusive a carga horária de trabalho. Nakamura et. al. (2005, p. 21) corrobora com esta afirmativa defendendo que motivação é um fator interno e pessoal que impulsiona a pessoa a atingir determinada meta, objetivo ou mesmo realizar alguma atividade.

² Sistema de Bonificação por Mérito. Um projeto que visa premiar o talento e a dedicação dos servidores públicos municipais com um bônus em dinheiro pelo cumprimento de metas e avaliações estipuladas por cada pasta.

³ Projeto que onde os servidores municipais ministrarão cursos para seus pares e serão remunerados por esta atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento diário de novas tecnologias e consequentemente as mudanças cada vez mais constantes nas organizações, trouxeram novos desafios para os gestores de pessoas: tornar felizes as pessoas que ali trabalham. Oferecer um produto ou serviço de qualidade não é mais um diferencial de empresas e órgãos públicos, é uma necessidade. O desafio agora é buscar e reter talentos para as organizações e estes, através de seus conhecimentos e habilidades, proporcionarão bons resultados para a instituição. O setor público também está acompanhando essas mudanças. Novos modelos de gestão, voltados para a desburocratização dos processos públicos, surgem a cada dia, com objetivo de tornar mais eficiente o atendimento e a prestação de serviços na área pública.

Sendo assim, o presente trabalho teve como principal objetivo analisar os fatores relacionados a gestão de pessoas que impactam no desempenho funcional dos servidores da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Humano da cidade de Palmas – TO.

O resultado da pesquisa identificou a satisfação dos servidores em relação a estrutura física do ambiente de trabalho, as relações interpessoais e o convívio com os colegas de profissão. Os resultados apontaram ainda, que os colaboradores da SEMAD consideram a jornada semanal, bem como a carga horária de trabalho adequada para o desenvolvimento de suas atividades. Estes fatores têm influência direta sobre o clima organizacional da instituição e refletem positivamente na performance profissional dos servidores desta instituição.

A pesquisa também mostrou que a estabilidade não exerce impacto negativo sobre o desempenho dos servidores da SEMAD, pelo contrário, a maioria dos entrevistados compreenderam que este fator pode ser encarado de forma positiva, como um benefício que traz a tranquilidade necessária para cumprimento dos seus deveres com maior presteza.

No entanto, os resultados deste trabalho mostraram a insatisfação dos servidores desta secretaria quanto ao plano de cargos, carreiras e vencimentos, impactando na motivação dos mesmos e, consequentemente, nos seus desempenhos. A pesquisa também mostrou que a distribuição dos servidores em

seus respectivos setores não está adequada as suas competências, outro desalinho que impacta de forma negativa, prejudicando o desempenho desses profissionais.

Políticas internas de valorização do servidor podem contribuir para a melhora no seu desempenho. Recomendamos, portanto, que seja implantado ou revisado um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, condizente e equilibrado a disparidade e a responsabilidade de cada função, além da distribuição de cargos de chefia e funções de confiança baseada nos conhecimentos teóricos e nas habilidades dos servidores.

Recomendamos ainda, aos gestores de pessoas da SEMAD que realizem um estudo e avaliem as competências dos servidores, com intuito de mapear os colaboradores deste órgão em lugares estratégicos e de acordo com seus conhecimentos e habilidades. Desta forma, as pessoas capacitadas serão colocadas em seus devidos lugares e naturalmente produzirão melhores resultados para a secretaria.

A eficiência e a imagem que um órgão público passa para a população são os resultados do desempenho profissional dos servidores que ali trabalham. Os servidores são a imagem da organização, portanto quanto mais felizes e motivados estiverem, melhor será o seu desempenho profissional, e consequentemente o serviço prestado à população.

6 CRONOGRAMA

Atividades	2017							
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Levantamento Bibliográfico	X	X	X	X				
Elaboração do Projeto de Qualificação		X	X	X				
Conclusão do Projeto de Qualificação				X				
Revisão Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X
Aplicação do Questionário					X			
Análise do material coletado / Produção do Trabalho de Conclusão de Curso					X	X	X	X
Entrega do Trabalho de Conclusão de Curso								X
Prazo Máximo para Correções								X

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; PAMPLONA, W.; ROSA, E. **Parâmetros de desempenho e os elementos de competitividade**. Piracicaba, SP, out. 1996. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artelemen.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2017.

AMESTOY, S. C.; WAGNER, L. R.; THOFEHRN, M. B.; PORTO, A. R.; ARRIEIRA, I. C. O. **Relações Interpessoais no Trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem**. Cogitare Enferm. 2009. Jan/Mar; 14(1):107-113. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/viewFile/14123/9494>>. Acesso em: 05. set. 2017.

AZEVEDO, C.; LOUREIRO, M. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Revista do Serviço Público. Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/03-Bueno,C%20e%20Loureiro,M.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público. Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BEHN, R. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática**. Revista do Serviço Público. Brasília, ano 49, n. 4, p. 5-44, out./dez. 1998. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2712>. Acesso em: 14 mar. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reinaldo C. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao_compilado.htm>. Acesso em: 02 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 02 mai. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante nº 13**. In: **Súmulas Vinculantes**. Brasília, 2016. p. 17. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaSumulaVinculante/anexo/Enunciados_Sumula_Vinculante_STF_Completo.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração. Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

CARBONE, P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864>>. Acesso em 05 mai. 2017.

CAVASSANI, A. P.; BIAZIN, C. C.; CAVASSANI, E. B. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. XIII SIMPEP, Bauru, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Acesso em: 06. set. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. Atlas. São Paulo: 1996.

FERNANDO, V. S. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife, n. 10, p. 75-105, Dez. 2006. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/27248>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FILHO, H. R. do P. **A valorização do capital humano no ambiente empresarial**. Banas da Qualidade, São Paulo, 2007.

IORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

FLORENTINO, Marcia Manochio; RUSIGNELLI, José Benedito. **Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção**. Revista Administração-Faculdades Network, v. 2, n. 1, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2ª ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Blucher, 2005.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R.; DORION, E. **Dimensões do clima organizacional**: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços. In: EnANPAD, 33., São Paulo, set. 2009. São Paulo, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1276.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

LINS, J.; COLPO, O. *Gestão de pessoas e transformação no setor público*. In: LINS, João & MIRON, Paulo (coord.). **Gestão pública: melhores práticas**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

LOPES JUNIOR, F. **A meritocracia possível**. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 21, n. 3, p. 773-779, set./dez. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/se/v21n3/a11v21n3.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MACEDO, K. B.; PIRES, J. C. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v.40, n. 1, p. 81-105, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26ª ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional administrativo**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J. C.; ROSA, L. M.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. A. A.; BARBOSA, D. F. **Motivação no Trabalho**. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/26/13>>. Acesso em: 06. set. 2017.

NETO, D. F. M. **Apontamentos sobre a reforma administrativa: emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Maceió, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

OMS. **Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais.** Tradução do Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN, 2010.

ORLICKAS, ELIZENDA. **Consultoria Interna de Recursos Humanos.** São Paulo, Futura, 2001.

PALMAS. Lei nº 008, de 16 de novembro de 1999. **Institui o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta e Indireta dos Poderes do Município de Palmas.** Disponível em: <http://www.palmas.to.gov.br/media/doc/13238_63_26_06_2008_17_09_30.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2017.

PALMAS, Lei nº 1.441 de 12 de junho de 2006. **Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos - PCCV dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo do Município de Palmas – TO e dá outras providências.** Disponível em: <<https://legislativo.palmas.to.gov.br/media/leis/lei-ordinaria-1.441-2006-06-12-20-6-2017-15-34-49.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

PAULA, A. **Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005. Disponível em: <www.uece.br/cev/index.php/arquivos/doc_download/66-texto2>. Acesso em: 18 mai. 2017.

PEREIRA, Everton. Aspectos Gerais da Jornada de Trabalho. Salvador: Jus Brasil, 2015. Disponível em: < <https://evp.jusbrasil.com.br/artigos/210738315/aspectos-gerais-da-jornada-de-trabalho>>. Acesso em 05. set. 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 04. set. 2017.

ROCHA, R. A. D.; DRAGO, A. **A motivação humana e seus reflexos no atendimento ao cliente: estudo de caso no Banco do Estado do Pará.** Belém, 2015. Disponível em: <www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/download/50/54>. Acesso em 15 jun. 2017.

RUA, M. **Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade.** Revista do Serviço Público. Brasília, ano 48, n. 3, p. 133-152, set/dez. 1997. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-Rua,MdasGra%C3%A7as48\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/97-Rua,MdasGra%C3%A7as48(3).pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SARAIVA, L. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.6, n.1, p. 187-202, jan/abr. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SCHEIN, E. H. **Career survival: strategic job and role planning**. Pfeifer e Company. San Diego: 1995. Tradução livre da autora.

SILVA, Alisson Sousa; FERREIRA, Regina C. M. **O ambiente físico de trabalho e o desempenho da produtividade do trabalhador dentro do setor oleiro/cerâmico amapaense**. Belém – PA, 2010. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAezNwAL/artigo-ambiente-fisico-trabalho-desempenho-produtividade-trabalhador-dentro-setor-oleiroceramico-amapaense-epaep-2010>>. Acesso em: 05. set. 2017.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Cargos e salários**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOARES, A.; CONCEIÇÃO, J.; FARIAS FILHO, M. **As mudanças na Administração Pública no contexto de reformas institucionais dos Estados Nacionais: a experiência do Estado do Pará (1991- 2002)**. Adcontar, Belém, v. 5, n.1. p. 15-34, jun. 2004. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/252.pdf> Acesso em: 03 mar. 2017.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TOLFO, S. R. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. Rev. Psicol., Organ. Trab. v.2 n.2. Florianópolis dez. 2002

VASCONCELOS, Anselmo F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v. 08, nº 1, janeiro/março 2001.

VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. **Desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie programas motivacionais no Poder Judiciário: os traços culturais de**

um Tribunal Regional. In: EnANPAD, 31., Rio de Janeiro, set. 2007. Rio de Janeiro, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1021.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

APÊNDICE A

Meu nome é Mirócles Carvalho Oliveira, sou acadêmico do curso de superior de Tecnologia em Gestão Pública, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Palmas. Conto com sua colaboração para elaboração do meu trabalho de conclusão de curso (TCC).

O questionário a seguir servirá para comprovação de apuração de dados e resultado do diagnóstico, realizado com base na opinião dos servidores desta secretaria, quanto aos fatores que impactam no seu desempenho profissional.

Desde já agradeço pela participação e informo que seus dados e respostas serão preservados em sigilo.

QUESTIONÁRIO

Marque as alternativas de acordo com sua opinião.

01. A estrutura física do seu ambiente de trabalho está adequada para o desempenho de suas atividades?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente

02. A sua jornada de trabalho, bem como seu horário de expediente estão adequados ao cumprimento de suas atividades e ao desempenho da sua função?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente

03. A estabilidade, garantida ao servidor público por Lei, exerce influência sobre o desenvolvimento de suas atividades ou sua performance profissional?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente

04. A distribuição dos servidores em seus respectivos setores é feita com base em suas formações, experiências ou interesses individuais?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente

05. O Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores do Município é um dos fatores que o motiva ou influencia no seu desempenho da sua função?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente

06. Suas relações interpessoais, bem como o convívio com seus colegas de trabalho influenciam no desempenho de suas atividades?

- A. () Influenciam de forma positiva
- B. () Influenciam de forma negativa
- C. () Não influenciam

07. Você se sente motivado a trabalhar neste órgão?

- A. () Sim
- B. () Não
- C. () Indiferente