



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DO SEMIARIDO - CDSA  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO - UAEDUC  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**EDVÂNIA FERREIRA DE MEDEIROS**

**ANALISANDO A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um  
Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé - PB**

**SUMÉ - PB  
2015**

**EDVÂNIA FERREIRA DE MEDEIROS**

**ANALISANDO A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um  
Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade Acadêmica de Educação do Campo do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande sob a orientação do Professor Dr. Gilvan Dias de Lima Filho.

**SUMÉ – PB  
2015**

M488a Medeiros, Edvânia Ferreira de.

Analisando a gestão de pessoas na administração pública:  
Um estudo de caso na Prefeitura de Sumé - PB. / Edvânia  
Ferreira de Medeiros. - Sumé - PB: [s.n], 2015.

29 f.

Orientador: Prof. Dr. Gilvan Dias de Lima Filho.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande;  
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Administração pública. 2. Gestão. 3. Gestão de pessoas.  
I. Título.

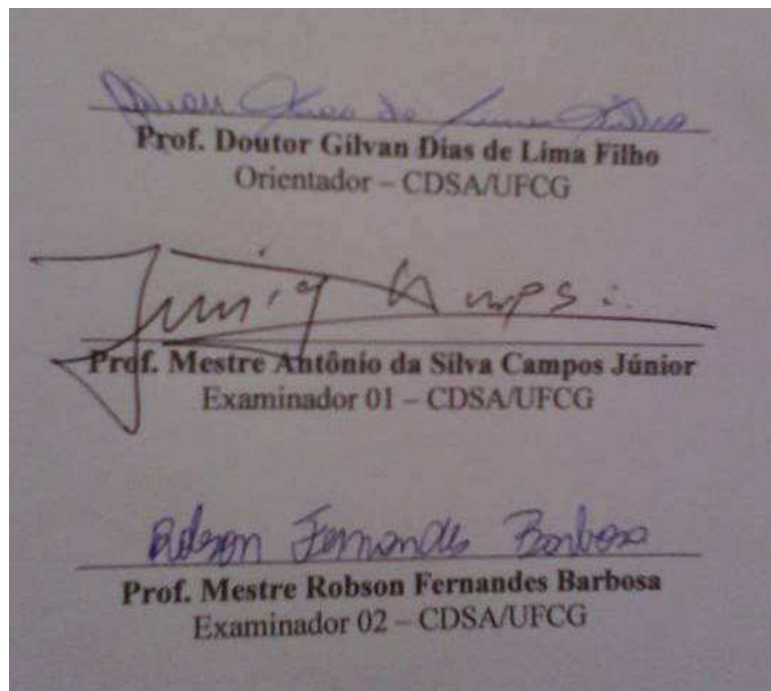
CDU: 35 (043.3)

**EDVÂNIA FERREIRA DE MEDEIROS**

**ANALISANDO A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um  
Estudo de Caso na Prefeitura de Sumé - PB**

Artigo científico apresentado ao Curso Superior em Gestão Pública da Unidade de Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA**



Aprovação em 02 de dezembro de 2015.

## RESUMO

A Administração Pública visa atender o interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como, dos meios que a legislação permite. No entanto, inúmeras transformações sociais, políticas e econômicas que surgiram no Brasil introduziram uma nova dinâmica na administração das organizações, principalmente no setor público, onde as pessoas ganharam força como atores sociais na elaboração e execução de políticas públicas. Para atender as mudanças da sociedade contemporânea, mais organizada e consciente dos seus direitos, a profissionalização do quadro funcional público se torna estratégico para garantir o atendimento dos serviços públicos com qualidade. Dentro desse contexto, este estudo apresenta como objetivo geral a busca pela compreensão do modo de gerenciamento dos servidores que atuam na sede administrativa da Prefeitura Municipal de Sumé-Pb. Como indagação se busca descobrir quais são os entraves basilares para se ter eficiência na gestão de pessoas nessa instância de governo. Como justificativa, o trabalho se ratifica pela relevância do tema, conjugado pela ausência de dados existentes sobre a realidade local. Como resultado pode ser salientado que ficaram demonstradas fragilidades na formação do quadro de funcionários, a inexistência de avaliação de desempenho, a limitação de capacitação, a restrição de proventos e a presença de entraves na progressão funcional. Metodologicamente, o artigo se configura como um estudo de caso, bibliográfico, documental, qualitativo e descritivo.

**PALAVRAS CHAVE:** Administração Pública. Gestão. Pessoas. Prefeitura Municipal de Sumé.

## ABSTRATC

The Public Administration aims to serve the public interest and social needs, making use of the administrative structure, directly or indirectly, as well as the means that the law allows. However, numerous social transformations, political and economic, that have emerged in Brazil introduced a new dynamic in the management of organizations, mainly in the public sector, where people gained strength as social actors in the preparation and execution of public politics. To meet the changes of contemporary society, more organized and aware of their rights, the professionalization of the public workforce becomes strategic to ensure compliance of public services guaranteed. In this context, this study has the general objective of the search for understanding of the way management of servers working in the administrative office of the Sumé-Pb city. As quest to search out what are the basic obstacles to have efficiency in people management at this level of government. As justification, the work confirms the relevance of the subject in conjugate by the absence of data on the local reality. As a result can be noted that were demonstrated weaknesses in the training of staff, As justification, the work confirms the relevance of the subject in conjunction by the absence of data on the local reality. As a result can be NOTED out that were demonstrated weaknesses in the training of staff, the lack of performance evaluation, the limitation of capacity, the income restriction and the presence of barriers in career progression. Methodologically, the article is configured as a case study, bibliographic, documental, qualitative and descriptive.

**KEYWORDS:** Public Administration. Management. People. Sumé City Hall.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>08</b>
<b>3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA</b>	<b>10</b>
<b>4 PREFEITURA MUNICIPAL DE SUMÉ</b>	<b>12</b>
<b>5 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>14</b>
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>16</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem diferentes expectativas para a gestão pública, logo, atender a essas perspectivas muitas vezes requer uma capacidade de mapear e de saber administrar principalmente as competências e os conhecimentos internos (organizacionais). Desse modo, é necessário perceber as particularidades inerentes à gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer deferência na sua formulação, desenvolvimento e implantação em consonância com o cumprimento de ações pautadas no baldrame dos princípios básicos da legislação que são regidos em pilares normativos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, para que o pleno exercício da cidadania possa materializar-se através dos bens e serviços públicos oferecidos.

Neste sentido, a gestão de pessoas no serviço público tem um papel basilar, pois visa o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, os estudos que apreciam a gestão de pessoas na esfera pública (independente do nível ser federal, estadual ou municipal) devem incorporar aspectos sobre o perfil profissional existente na instância pública, o modo de recrutamento e seleção dos servidores, o processo de sociabilização e qualificação profissional, e os mecanismos de motivação e envolvimento.

Dentro desse contexto, este trabalho estabeleceu como objetivo geral a compreensão do modo de gerenciamento dos funcionários na sede da administração da Prefeitura Municipal de Sumé, com direcionamento para a análise dos mecanismos aplicados pelos recursos humanos na escolha, formação, inclusão e motivação dos servidores municipais. A sede foi eleita por ser a fração da esfera da administração local onde se encontra os profissionais que apresentam capacidade de entender as funções dos recursos humanos e a importância da administração de pessoas. Salvo exceções, os demais profissionais municipais possuem fortes restrições de formação e de informação, o que poderia viesar ou até mesmo inviabilizar os resultados.

De maneira mais tipificada, os objetivos específicos buscaram: debater sobre o conceito de gestão de pessoas na administração pública; apresentar o perfil dos funcionários da sede da prefeitura do respectivo município analisado; e observar as vantagens e os problemas relacionados à gestão dos servidores públicos locais.



Como indagação foi elaborada o seguinte questionamento: Quais são os principais desafios inerentes a gestão de pessoas, que podem ser observados entre os funcionários da prefeitura de Sumé-Pb?

Como justificativa, o estudo trata de um tema atual, bastante relevante para o contexto acadêmico, tendo em vista que a gestão de pessoas na iniciativa pública é dos assuntos discutidos com grandes lacunas teóricas e práticas nas mais diversas áreas (Administração, Gestão Pública, Direito, entre outras).

Como ratificação, destaca-se que as leituras científicas e acadêmicas disponíveis sobre a temática demonstram que a literatura que trata sobre a gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto aquela específica para a gestão de pessoas na esfera pública é escassa, sobretudo, quando se busca modelos de avaliação dos recursos humanos nas instâncias locais.

Metodologicamente, o presente estudo pode ser classificado como sendo de cunho bibliográfico, tendo em vista que apresenta uma releitura daquilo que já foi discutido ou debatido por autores e estudiosos, que versam sobre a temática em questão.

Como método, segue um paradigma de pesquisa de natureza descritiva e exploratória, bem como, é caracterizado como um estudo de caso, pois o objeto de análise consiste na aplicação de questionários com os funcionários do quadro permanente e comissionados da Sede da Prefeitura Municipal de Sumé – PB.

Como segmentação este trabalho está estruturado da seguinte maneira: Introdução, localizando o tema, expondo a problemática, os objetivos da pesquisa, os fatores que justificam sua relevância e a metodologia empregada na sua formulação. Na seção seguinte foi exibida a discussão sobre a concepção da administração pública e seu papel social. A terceira parte foi erigida para estadar a relevância das pessoas na administração pública, com ênfase nos colaboradores (funcionários), uma vez que, a eficiência, eficácia e efetividade da atuação do Estado dependem de servidores capazes e estimulados. O segmento subsequente foi dedicado a apresentar a composição e o funcionamento da Prefeitura Municipal de Sumé, mais especificamente da sede, foco de atuação dos funcionários escolhidos pela pesquisa aplicada. A quinta seção foi direcionada para a apresentação da metodologia e do método empregado. A sexta parte foi destinada à exposição e análise dos resultados coletados. Na última parte textual, foram expostas as considerações finais. Como encerramento foi delimitado em sequência alfabética as obras e autores usados no embasamento do texto.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração é considerada como o instrumento do Estado, capaz de atender suas políticas de governo, e a modernização da administração pública é o processo contínuo em que modelos de gestão são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz, atendendo as demandas da sociedade.

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos, e tais produtos são considerados bens e serviços colocados à disposição da população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, logo, a administração é pública, devendo visar o bem comum em benefício da coletividade. Meirelles (2003, p. 78-79) define administração pública como todo “o aparelho de Estado preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Sabe-se que é dever do Estado atender às necessidades da população, porém, deve ter consciência de que nem sempre as demandas estão sendo preenchidas, o que gera demanda reprimida, e isso acontece na maioria das vezes porque a iniciativa pública não consegue atender aos interesses coletivos da sociedade, haja vista que muitos gestores, pessoas ligadas na condição de assessores, entre outros cargos assumidos, acabam atendendo a interesses de ordem particular, ou seja, o público em função do privado, e essa prática tão recorrente, considerada ilícita, principalmente quando a desvios do erário público, tem mudados os rumos da administração pública em nosso país, principalmente no que diz respeito a fiscalização da aplicabilidade dos recursos de ordem pública.

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2004, p. 64).

Todos os serviços de ordem pública devem atender a interesses coletivos da sociedade, isto é, na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, ou seja, enquanto na administração pública só é permitido fazer o que a Lei autoriza. Com a Constituição de 1988

ficou definido quais as atribuições são relacionadas à União, ao Estado e aos Municípios, bem como, quais os princípios que passaram a reger a administração pública.

Com o passar dos anos a administração pública passou por constantes mudanças e influências, que em razão da tradicional falta de qualidade, eficiência e eficácia no foco dos resultados apontados na iniciativa pública, adaptou-se a esse processo de modificação, com o intuito de buscar a qualidade exigida, no que tange a prestação dos serviços à sociedade.

Em uma época de complexidade, mudança e incerteza como a que atravessamos nos dias de hoje, a administração se tornou uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

Considera-se que todas essas mudanças refletidas na contemporaneidade, em torno da administração pública, foram ocasionadas por meio da tomada de decisões de muitos gestores, o que pode ser claramente adaptado para os princípios legais que regem a administração pública, através da adoção de técnicas de gerenciamento que se adéqüem à nova realidade, no entanto, é importante salientar, que essas mudanças não podem interferir no objetivo principal da administração pública que é justamente o de atender as necessidades e anseios da sociedade.

Outra contribuição de Chiavenato (2004, p. 5) sobre essas mudanças no fazer público, diz respeito ao comportamento das pessoas, pois o autor afirma que é “[...] difícil separar o comportamento das pessoas das organizações”, ou seja, os trabalhadores são considerados a identidade corporativa de uma empresa, principalmente na ordem pública, tendo em vista que a prestação de serviços públicos aos cidadãos ocorre por meio das pessoas.

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o ogo da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares para melhorar as condições econômicas e sociais do povo. (GARDE, apud MARQUES, 2003, p. 221).

O servidor público nessa perspectiva se torna a imagem do agente público, e este reflexo influencia até mesmo na análise daquele governo e na aceitação pela popular, porque

demonstra o nível de capacidade de um governo, no que se refere à prestação dos serviços a sociedade, com responsabilidade, transparência e qualidade.

O aumento das pendências e necessidades sociais também são fatores que determinaram a necessidade de criação de novos modelos de gestão dos servidores públicos, que seja pautado em ações práticas, rápidas e eficaz, diminuindo a burocracia e o surgimento de novos problemas, o que tem gerado demandas reprimidas por parte das ações do Estado para com a sociedade. Entretanto, para desenvolver um trabalho de qualidade na administração pública somos conscientes da necessidade de entender o contexto e a forma organizacional dos recursos humanos, que envolvem questões legais e políticas onde está inserido o funcionário público.

### **3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA**

A importância das pessoas na administração pública tem relação com questões que estão inerentes a primeira Revolução Industrial, pois essa concepção das organizações introduz padrões que marcaram as formas de gestão de pessoas. A expansão do período de industrialização mundial determinou o surgimento de países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, bem como, a relação entre Estado e sociedade.

Segundo Morgan (1996), as organizações planejadas eram operadas como se fossem máquinas e esse pensamento determinou a tendência de burocratização e rotinização da vida em geral.

Na Administração Pública esses modelos motivaram a primeira reforma gerencial, com base no modelo vigente das organizações e em conformidade com a Teoria de Max Weber, cuja finalidade era garantir a separação entre propriedade e administração, características presentes do regime oligárquico e patrimonialista da época.

Segundo Chiavenato (2004), os princípios burocráticos se fundamentavam na unidade de comando, hierarquia, divisão do trabalho, centralização da autoridade, disciplina, promoção e seleção científicas, poder e dominação. Esses condicionantes estavam alinhados com a estrutura clássica da área de recursos humanos, marcados por sistemas autoritários, coercitivos, centralizadores e mecanicista que são fatores marcantes no contexto histórico das relações de trabalho e gestão do século XX.

As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários e funcionários. (MAXIMIANO, 2008, p. 05).

Na perspectiva da administração de pessoas, esse processo é considerado manipulativo, inflexível e dominador, onde opera o sentimento de coação e temor. Do mesmo modo, a estrutura formal na relação Estado e servidor público ocorrem no rigor da lei, ainda sob uma ótica mecanicista. As pessoas não são motivadas para o trabalho, o que torna o ambiente míope às necessidades da sociedade, pois a falta de incentivo, a rotinização e o controle sobre a atuação do servidor público, geram insegurança e ineficácia na organização.

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostra que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. (CHIAVENATO, 2005, p. 34).

A urgência de necessidade dessas mudanças na sociedade contemporânea exige instrumentos inovadores de gestão de pessoas na esfera pública. Dessa forma, as pessoas são os principais fatores estratégicos da organização, pois tem a capacidade de assegurar a eficácia da burocracia, de exercer o pleno e efetivo sistema público, garantem também credibilidade e capacidade de atuar como filtro adequado ao interesse geral da população.

A área de recursos humanos na administração pública não deve ser visto apenas como uma extensão das demais funções administrativas, que torna o departamento míope aos fatores estratégicos do Estado. Uma abordagem orgânica e motivacional deve nortear o serviço público, oferecendo ao servidor um significado maior para o seu trabalho e função.

No entanto, elementos motivacionais, condições adequadas de trabalho, principalmente no que tange a aquisição de recursos modernos, tecnológicos, que facilitem a execução de determinadas atividades, pois só assim, capacitando, inovando, melhorando as condições de trabalho, respeitando o servidor, poderemos perceber o sentido literal que essas mudanças que ocorrem ao longo do tempo, causadas principalmente pelo processo de globalização possam de fato ser implementadas na iniciativa pública, pois ainda vemos e isso é inconcebível, do ponto de vista dos investimentos que são realizados, que muitos serviços públicos funcionam lentamente, se comparados a oferta e agilidade que com esses bens e serviços são ofertados nas iniciativas privadas.

#### 4 PREFEITURA MUNICIPAL DE SUMÉ

O campo de atuação do estudo foi à sede da Prefeitura Municipal de Sumé, uma vez que, pautados em estudos precedentes como de Bergue (2007) e Dutra (2009) as pesquisas devem considerar a capacidade de compreensão do entrevistado não primando simplesmente por amplitude que pode tornar os dados viesados e sem representatividade. Desse modo, a pesquisa ficou restrita aos funcionários da sede da gestão municipal onde se encontram, majoritariamente, os funcionários mais qualificados e capazes de contemplar adequadamente as indagações propostas no questionário empregado.

Em termos de composição a Prefeitura Municipal de Sumé apresentava oficialmente no ano de 2012 (último ano de publicação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE), 693 servidores públicos o que configurava uma média de 1 servidor para cada 23,4 habitantes. Em termos de trajetória o número absoluto de funcionários municipais na atual gestão (que acumula dois mandatos consecutivos) diminuiu em 14 empregados, o que representou uma retração de 1,98% entre os anos de 2008-2012.

**TABELA 01 – Evolução do quadro de servidores públicos municipais**

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE SERVIDORES</b>
<b>2012</b>	<b>693 servidores</b>
<b>2011</b>	<b>697 servidores</b>
<b>2009</b>	<b>486 servidores</b>
<b>2008</b>	<b>707 servidores</b>
<b>2006</b>	<b>677 servidores</b>
<b>2005</b>	<b>676 servidores</b>
<b>2004</b>	<b>564 servidores</b>

**Fonte:** Perfil dos Municípios Brasileiros, IBGE, 2012.

Destaca-se que em termos absolutos o número de servidores públicos no município de Sumé por habitantes em todos os anos da atual gestão foi melhor que o próprio Brasil. Por exemplo, no ano de 2012 (último da série) enquanto Sumé dispunha de 1 servidor para cada 23,4 habitantes, o Brasil apresentava em média 1 para cada 32,4 habitantes, o que proporcionava uma diferença física de nove habitantes por servidor e relativa de 38,46%. Deve ser ressaltado que, estes são dados quantitativos, não se configurando necessariamente em aspecto determinante da qualidade do serviço prestado pela esfera pública local.

**TABELA 02 – Número de servidores por habitante**

<b>ANO</b>	<b>SUMÉ</b>	<b>NACIONAL</b>
2012	1 servidor por 23,4 hab.	1 servidor por 32,4 hab.
2011	1 servidor por 23,2 hab.	1 servidor por 34,1 hab.
2009	1 servidor por 35,2 hab.	1 servidor por 35,5 hab.
2008	1 servidor por 23,9 hab.	1 servidor por 37,8 hab.
2006	1 servidor por 21,6 hab.	1 servidor por 39,0 hab.
2005	1 servidor por 21,7 hab.	1 servidor por 41,0 hab.
2004	1 servidor por 26,2 hab.	1 servidor por 41,8 hab.

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros, IBGE, 2012.

Em termos de constituição a grande maioria dos funcionários municipais que compõe o quadro ativo são classificados como: de formação ignorada, sem formação ou fundamental incompleta, logo, tornando inexecutável a aplicação do questionário, que deveria ser respondido individualmente. Destaca-se que foram realizadas tentativas, porém, o funcionamento e os resultados obtidos nas respostas foram extremamente limitados, com grande tendência a erros e condicionamento dos entrevistados que compõe este grupo.

De modo majoritário, os servidores públicos municipais são alocados como auxiliares, assistentes, serviços gerais e atendentes, em diferentes especificidades. O quadro mais qualificado (com formação superior) é restrito a aproximadamente três dezenas de empregados, porém, alguns não puderam responder ao questionário por fazer parte do próprio Recursos Humanos ou estar envolvidos em questões de parcialidades.

Em termos práticos, foi aplicado um questionário com 18 (dezoito) perguntas de múltipla escolha direcionadas aos funcionários que compõem o quadro efetivo (estatutário) e comissionado da sede. Ao todo, foram indagados 25 (vinte e cinco) servidores da Secretária de Administração e da Secretaria de Orçamento e Finanças, além dos empregados dos setores de tributos, tesouraria, gabinete do prefeito, assessoria e comunicação, licitação, emissão de documentos pessoais e do Instituto de Previdência Municipal.

De modo geral, houve grande aceitabilidade e acessibilidade pelos agentes competentes, bem como, por parte do público alvo (servidores municipais) na aplicação do questionário. As perguntas foram respondidas em média em 17 minutos (variando entre 8 e 25 minutos) e sempre aplicadas nos dias úteis e dentro da jornada regular de trabalho, ou seja, dentro da própria sede municipal.

Ressalta-se que somente foram consideradas informações expressas formalmente nos questionários, não considerando qualquer informação notificada ou exposta em diálogos ou observações etnográficas, que pudessem comprometer o caráter científico do texto.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é caracterizado como sendo um estudo de caso de cunho qualitativo, bibliográfico, documental e de natureza descritiva.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, sendo que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Dessa forma, Moreira e Caleffe (2008) colaboram com este estudo apontando o conceito de pesquisa bibliográfica, dizendo que,

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com a revisão ou a resenha bibliográfica, pois a pesquisa bibliográfica é por si só um tipo de pesquisa, enquanto a revisão ou a resenha bibliográfica é um componente obrigatório de todo e qualquer tipo de pesquisa (MOREIRA e CALEFFE, 2008, p. 74).

Com base nas palavras dos autores acima descritos, observa-se que o objetivo principal da pesquisa bibliográfica é justamente colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi produzido na área em questão. No entanto, o pesquisador deve ter consciência de que esse tipo de pesquisa não deve servir como uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto.

Rampazzo (2005) afirma que a pesquisa descritiva procura observar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Para tanto, Ludke e André (1986, p. 17) afirmam que a pesquisa qualitativa também pode ser considerada como estudo de caso. Segundo os autores o estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular. Enfatizam ainda que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”.



Tal estudo de caso apresenta características fundamentais que são destacadas pelos mencionados autores, que nos dão sua contribuição afirmando que esse tipo de pesquisa, atende as seguintes características,

1. Os estudos de caso visam à descoberta. 2. Os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto. 3. Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda. 4. Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. 5. Os estudos de caso revelam a experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas. 6. Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. 7. Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19).

Sabe-se que um estudo pode ser classificado de várias maneiras, por isso, é exposto às considerações de Gil (1994) que define a pesquisa exploratória como a que tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e até mesmo modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A pesquisa documental está restrita a coleta de documentos, escritos ou não. Além de ser realizada em bibliotecas a pesquisa documental também pode ser feita em institutos, em centros de pesquisa, em museus e em acervos particulares, bem como em locais que sirvam como fonte de informações para o levantamento de documentos. (MOREIRA e CALEFFE, 2008, p. 75).

A partir das definições postas, o trabalho teve como fundamento para o embasamento teórico as obras de diferentes autores que relatam pesquisas acadêmicas sobre o assunto, com destaque para Morgan, Chiavenato, Bergue, Meirelles e Dutra. No aspecto documental devem ser exaltadas as informações disponibilizadas no Perfil dos Municípios Brasileiros publicado em 2014 sobre a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que expõe informações locais sobre o quadro dos servidores públicos municipais entre os anos de 2004-2012 (com alterações de alguns anos). Como trabalho qualitativo, o estudo é fundamentado nos dados provenientes da pesquisa de campo, ou seja, as informações quantitativas servem para contextualizar a análise qualitativa da conjuntura em apreciação. Por fim, o estudo de caso foi de natureza descritiva, pois, se propôs a delinear o cenário hodierno da gestão de pessoas aplicado na Prefeitura Municipal de Sumé.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico foram apresentadas informações sobre o trabalho desenvolvido na administração pública da Prefeitura Municipal de Sumé – PB. A pesquisa foi aplicada entre os meses de setembro e outubro de 2015, com todos os funcionários da sede da referida prefeitura. Lá estão fixadas as secretarias municipais de administração, orçamento e finanças, setor de tributos, recursos humanos (que, por questão de parcialidade não foram considerados), tesouraria, gabinete do gestor municipal, sala da assessoria de comunicação, setor de licitação, sala de emissão de documentos pessoais, espaço do empreendedor (com parceria com o SEBRAE), e a sala do Instituto de Previdência do Município de Sumé.

Em termos de análise, os dados foram agrupados em dois segmentos. O primeiro expõe o perfil dos servidores municipais entrevistados (Tabela 03). O segundo, a análise dos mesmos com relação a gestão de pessoas em voga aplicadas pela Prefeitura Municipal de Sumé (Tabela 04).

Considerando os resultados em termos de perfil, o número de funcionários dos dois sexos é quase simétrico, apresentado ligeira diferença em favorecimento ao sexo masculino (um funcionário a mais), demonstrando que nesse aspecto a prefeitura não privilegia relações tradicionais de diferenciação de gênero. Esta paridade também pode ser atribuída ao ingresso dos servidores nos últimos anos, terem ocorrido majoritariamente por concursos, onde se destaca o fator de neutralidade.

Já, a faixa etária prevalecente advém entre os 38 a 40 anos, consequência da existência de certo grau de renovação na administração pública local. Mais uma vez, se pode exaltar a realização de concursos públicos proferidos como implicação de aposentadorias e do cumprimento de normas, que instituem a substituição de terceirizados por estatutários.

Sobre isso, atualmente a Prefeitura de Sumé em termos de sede apresenta 64% de seus empregados como permanente e 36% como temporários. O fato que merece ressalva sobre este ponto é a volatilidade dos servidores comissionados que normalmente não ultrapassa oito anos (tempo máximo de uma gestão, com reeleição), porém, muitos por problemas políticos acabam por serem substituídos antes desse intervalo. Outros por adaptação ou qualificação acabam perpassando este período (são exceções).

Como ratificação do exposto, apenas 32% dos servidores municipais alocados na sede possui mais de dez anos de trabalho na Prefeitura de Sumé. Do restante, 16% trabalham

apenas a 3 anos e 52% estão entre 4 a 10 anos em exercício. A efetivação de concursos nos últimos anos também colaborou para este resultado.

**TABELA 03 – Perfil dos servidores municipais entrevistados**

<b>GÊNERO</b>	
MASCULINO	56%
FEMININO	44%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	
18 A 21 ANOS	8%
22 A 30 ANOS	8%
31 A 40 ANOS	48%
ACIMA DE 40 ANOS	36%
<b>ESCOLARIDADE</b>	
FUNDAMENTAL	4%
MÉDIO	36%
SUPERIOR	56%
PÓS-GRADUAÇÃO	4%
<b>TIPO DE EMPREGO</b>	
PERMANENTE	64%
TEMPORÁRIO	36%
<b>TEMPO DE TRABALHO NA PREFEITURA</b>	
ATÉ 3 ANOS	16%
DE 04 A 10 ANOS	52%
ACIMA DE 11 ANOS	32%
<b>FUNÇÃO OU CARGO</b>	
DIREÇÃO	24%
GESTÃO	36%
ASSISTÊNCIA	40%

Fonte: Autor (2015).

Sobre a formação, apesar de a pesquisa ter sido promovida apenas com os funcionários que trabalham na sede, o nível de escolaridade também não é o desejável. Em termos percentuais, pelo menos 40% dos servidores apresentam no máximo o segundo grau, fato que pode comprometer a execução de funções e atividades que exigem conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser exercidas.

Com relação aos cargos e/ou funções desempenhadas pelos funcionários analisados, foi possível constatar que 24% ocupam cargos de direção, 36% de gestão e 40% de serviços de assistência. Ou seja, existe uma prevalência na estrutura municipal de funções e cargos de decisão, o que na prática pode acabar por demonstrar uma estrutura extremamente hierarquizada, com pouca liberdade de discussão das decisões tomadas e ao grau de discriminação setorial, promovido em termos de secretaria, departamentos e setores.

**TABELA 04 – AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAL**

<b>01 – A prefeitura possui um departamento de recursos humanos estruturado?</b>	
Sim	88%
Não	12%
<b>02 – Quais os serviços prestados pelo departamento de recursos humanos</b>	
Folha de pagamento	80%
Seleção e recrutamento	8%
Administração e benefícios	8%
Avaliação de desempenho	4%
<b>03 – Qual o método de seleção e recrutamento?</b>	
Concursos	64%
Entrevista	4%
Indicação	20%
Outro	12%
<b>04 – Existe avaliação de desempenho?</b>	
Sim	42%
Não	58%
<b>05 – Como é feita a avaliação de desempenho?</b>	
Metas	8%
Produtividade	16%
Frequência	20%
Desconhecida	40%
Não Respondeu	16%
<b>06 – Você costuma receber treinamento/capacitação?</b>	
Sim	44%
Não	56%
<b>07 – Como é feito o treinamento/capacitação?</b>	

Através de cursos	24%
Através de oficinas	4%
Através de eventos	24%
Não respondeu	48%
<b>08 – Você está satisfeito com a função que desempenha atualmente?</b>	
Sim	88%
Não	12%
<b>09 – Você está satisfeito com a sua remuneração?</b>	
Sim	32%
Não	68%
<b>10 – Você já teve progressão de função?</b>	
Sim	12%
Não	88%
<b>11 – Você já teve progressão de remuneração?</b>	
Sim	40%
Não	60%
<b>12 – Quais os benefícios oferecidos pela prefeitura?</b>	
Gratificações	92%
Outros	8%

Fonte: Autor (2015).

Com relação à avaliação dos funcionários participantes sobre o trabalho desenvolvido no departamento de Recursos Humanos (RH), 88% dos servidores municipais afirmaram que a prefeitura de Sumé-Pb possui um departamento de RH, estruturado. No entanto, 12% negaram essa informação, ou seja, muito embora a maioria, conforme percentual descrito considere organizado o trabalho desenvolvido pelo setor de RH, outros servidores municipais não avaliam por esse viés, o que pode implicar na existência de favorecimento nos serviços públicos oferecido para um determinado grupo de funcionários, em detrimento de outros.

Sobre os serviços realizados no departamento de Recursos Humanos, consta o trabalho com a folha de pagamento como sendo prioridade de trabalho, segundo apontamento de 80% dos funcionários da sede. Os demais serviços que são de seleção e recrutamento equivalem a um percentual 8%. Com o mesmo percentual de 8% foram citados os serviços voltados para a administração municipal, e por fim, 4%, apontaram que os serviços prestados pelo RH são de avaliação de desempenho. As percentagens assinaladas na questão citada revelam que o trabalho desenvolvido pelo departamento de Recursos Humanos da prefeitura varia conforme

as necessidades que vão surgindo no trabalho da gestão, muito embora o trabalho específico com a folha de pagamento represente uma percentualidade maior, afinal, conforme o trabalho do funcionalismo público apresenta progressos em termos de desenvolvimento, e estes passam a ampliar suas competências profissionais ou humanas, cabe ao gestor acrescer as remunerações como forma de reconhecimento e valorização do trabalho prestado.

O método de seleção de recrutamento na opinião dos funcionários organiza-se da seguinte maneira: por meio de concursos, conforme consta o percentual de 64%, baseado nos critérios de entrevista, na opinião de 4%. Ou através de indicação, segundo um percentual de 20%, e ainda por outras formas, conforme apontaram 12%. Outras formas de ingressar no serviço público e, que não sejam por através de concurso público, que é uma forma de garantia do ingresso na administração pública, de forma transparente e impessoal, é realizada de modo a favorecer os interesses dos gestores, e essa prática é muito recorrente em anos posteriores ao pleito eleitoral, ou anterior a esse processo, principalmente quando o gestor tenta reeleição, ou indicar aliados, pois, as promessas de emprego em período de campanhas, estão entre os atos mais comuns cometidos por agentes políticos e se tornou uma prática costumeira em nosso país, o que impede ou retarda a entrada de cidadãos capacitados, que buscam ampliar seus conhecimentos, de terem chances de ingressar na iniciativa pública.

Em se tratando da avaliação desempenho, ação importante que deve ser realizada em todos os setores da administração pública, tendo em vista que esse tipo de avaliação aponta como está sendo organizada a atuação dos funcionários, se a gestão de pessoas está bem estruturada, pautada no cumprimento dos objetivos, quais são as técnicas utilizadas no atendimento dos anseios da sociedade, os métodos de trabalho adotados, a prática de resolução, pois a atuação dos servidores públicos pode causar impactos de ordem negativa e/ou positiva, e a avaliação de desempenho de cada pessoa, vai nortear o gestor a planejar novas ações a serem desenvolvidas, ou repensar determinados atos que se inserem no seu modelo de gestão.

Os percentuais apontados pelos funcionários se divergem, pois constatamos somente 42% tem conhecimento que está avaliação é realizada com os servidores públicos que trabalham na sede da prefeitura municipal de Sumé-Pb. Outros 58% desconhecem a existência dessa prática de avaliação de desempenho, ou seja, podemos compreender que o modelo de gestão de pessoas não é bem estruturado na referida prefeitura, tendo em vista que o trabalho desenvolvido pelos servidores não é avaliado em sua maioria.

A literatura que trata da gestão de pessoas na administração pública revela que as pessoas devem ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser alocadas em setores que sejam paralelos com suas habilidades, pois só assim, poderão melhor contribuir com a organização do setor público. Dessa forma, observou-se que a avaliação de desempenho é feita a partir de metas, conforme um percentual de 8%, enquanto outros 16% tem conhecimento que essa avaliação é pautada em critérios de produtividade. Demais 20% declaram que o fator determinante nesse processo avaliativo é a frequência, enquanto 40% expuseram que desconhecem essa ação e, 16% não apresentaram respostas à questão proposta.

Se a principal função da administração pública é trabalhar ações em prol do bem comum e propiciar satisfação aos cidadãos, isso só é possível quando as ações da administração pública são realizadas com seriedade e transparência. Para tanto, são apontadas as contribuições de Bergue (2007, p. 169), quando trata da gestão de pessoas, afirmando que “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode focar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas”.

Capacitar e/ou oferecer condições de treinamento aos agentes públicos, é uma missão que deve ser realizada frequentemente, e cabe ao gestor público a tarefa de manter sua equipe de trabalho atualizada, no entanto, essa realidade não condiz com as respostas apresentadas pelos servidores públicos que trabalham na sede da prefeitura de Sumé, tendo em vista que 56% afirmaram que não recebem capacitação ou treinamento para desempenhar suas funções. Por outro lado 44% disseram que sim, que são treinados e capacitados.

Essa discrepância nas respostas apontadas revela que apenas alguns funcionários participam de cursos de capacitação ou treinamentos, no entanto, na administração pública um grupo de funcionário não pode ser beneficiado com capacitações, sem que estes cursos voltados para um público específico tenham um objetivo ou finalidade específica para atender as demandas determinadas ou setor que compõem a administração pública, tendo em vista que os servidores apresentaram os seguintes percentuais sobre a forma como ocorrem esses treinamentos ou capacitações: 24% através de cursos, 4% através de oficinas, 24% por meio de eventos, e os outros 48% não responderam ao questionamento proposto.

Todo servidor deve atuar na administração pública, seguindo critérios inerentes capacitação profissional, pois não havendo adequação dessas atividades, o funcionário apresentará limitações na área de atuação, o que implicará em problemas nos serviços oferecidos a sociedade, ou no momento de tomar decisões importantes.

A satisfação é um elemento importante na condução dos trabalhos realizados pelos agentes na administração pública e, conforme um percentual de 88%, apresentados pelos funcionários da sede da prefeitura analisada observa-se que estão satisfeitos com a função que desempenham atualmente. Os demais 12% não estão satisfeitos com as atividades que estão desenvolvendo, e em nenhum momento afirmaram os motivos que geram essa insatisfação.

Com relação à remuneração salarial recebida, 32% afirmaram que estão satisfeitos, enquanto 68% negaram essa satisfação quanto aos vencimentos que recebem. O que mostra não haver consonância entre os papéis sociais desenvolvidos pelos servidores municipais, haja vista que a gestão de pessoas na administração pública deve prezar pela satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os funcionários devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

Em se tratando da progressão de função, somente um percentual de 12% dos servidores já teve, enquanto outros 88% disseram que não tiveram. Com relação à progressão salarial, 40% afirmaram que recebe, e 60% do percentual dos servidores analisados alegaram que não tem progressão nos seus salários.

Sobre os benefícios oferecidos pela prefeitura de Sumé - PB, aos funcionários, foi apontado um percentual mostrando que 92% dos agentes públicos recebem gratificação, como benefício pelas ações desenvolvidas, e que 8% recebem outros tipos de benefícios que não foram especificados.

Nesse sentido, as contribuições de Bergamini (1997) se relacionam com essa discussão, pois conforme aponta o autor, a motivação é algo intrínseco às pessoas, consiste em um fenômeno comportamental único e natural, onde cada um busca seu parâmetro de autoestima e realização pessoal.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública é norteada por princípios constitucionais, tendo como objetivo principal, a realização de ações efetivas que vão de encontro com os anseios da população. Todavia a gestão de recursos humanos no serviço público realizou atividades de cunho operacional, devido à carência de diretrizes claras e planejadas, em virtude de não haver um quadro de servidores qualificados, e essa foi uma problemática que durou por longo tempo, o que gerou reflexos no funcionalismo público municipal que ainda podem ser observados e materializados em práticas arcaicas em diversos setores administrativos.

Sendo assim, este trabalho tratou de informações referentes à compreensão e as formas de gerenciamento dos funcionários que atuam na sede da administração da Prefeitura Municipal de Sumé, sendo que o foco maior foi direcionado para analisar os mecanismos aplicados pelos recursos humanos na escolha, formação, inclusão e motivação dos servidores municipais, e constatou-se que embora exista na referida prefeitura analisada um departamento de RH, conhecido pelos funcionários, parte significativa das questões inerentes a gestão de pessoas na administração pública são tomadas majoritariamente por poucos gestores municipais, sobretudo, quanto ao critério de seleção, ou seja, os funcionários que não ingressaram nessa administração através de concurso público foram recrutados em sua maioria, para cumprir ou respeitar aspectos conjunturais da política local.

Outro problema observado a partir dos dados da pesquisa revelou que os profissionais municipais analisados, não dispõem de formação e informação necessárias para desenvolver suas funções, e não demonstraram ter consciência da importância da administração de pessoas, tendo em vista que as informações coletadas mostram o desconhecimento sobre as questões inerentes à gestão de pessoas. O pior é continuidade do processo, marcado pela lacuna na formação interna (treinamento e capacitação) e pela limitação motivacional o que pode acarretar em um cenário não só de ineficiência interna, mas, igualmente danoso para o público em geral, que necessita dos serviços prestados pela esfera pública local.

Em suma, esta pesquisa mostrou as grandes dificuldades da administração pública municipal analisada, com relação aos servidores e a realização das atividades profissionais, pois, é notória a necessidade de conhecimento constante, de reconhecimento como estímulo (importante e necessário), de avaliação buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos e finalmente de orientações técnicas, e da necessidade de haver a troca de informações e o diálogo entre esses servidores públicos.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In. \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão por competências**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. p.43 e 44.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.
- MOREIRA, Herivelto. CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3º edição. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.
- RODRIGUES, Paulo. **Motivação e formação de equipes na gestão pública**. São Paulo: SG-Amarante editorial, 2012.
- SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. Ed. Saraiva, 2006.

**APÊNDICE**

**APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE-UFCG  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DO SEMIARIDO-CDSA  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO - UAEDUC  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA****BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO****1. Gênero:**

- Feminino  
 Masculino

**2. Faixa etária:**

- 18 a 21 anos  
 22 a 30 anos  
 31 a 40 anos  
 41 a 50 anos  
 acima de 51 anos

**3. Escolaridade:**

- Fundamental  
 Médio  
 completo  
 incompleto  
 Superior  
 Pós-Graduação

**4. Tipo de emprego:**

- Permanente (concursado)  
 Temporário (comissionado)

**5. Quanto tempo aproximadamente o (a) senhor (a) trabalha na Prefeitura Municipal de Sumé/PB?**

- até 03 anos  
 4 a 10 anos  
 11 a 20 anos  
 21 a 30 anos  
 acima de 30 anos

**6. Função ou Cargo que exerce: \_\_\_\_\_**

**BLOCO B: GESTÃO DE PESSOAL**

**7. A prefeitura possui um departamento de recursos humanos estruturado.**

- Sim  
 Não

**8. Quais os serviços prestados pelo departamento de recursos humanos.**

- Folha de pagamento  
 Seleção e recrutamento  
 Administração de benefícios  
 Treinamento e capacitação  
 Avaliação de desempenho

**9. Qual o método de seleção e recrutamento.**

- Concurso  
 Entrevista  
 Indicação  
 Outras. Qual? \_\_\_\_\_

**10. Existe avaliação de desempenho?**

- Sim.  
 Não

**11. Como é feita a avaliação de desempenho?**

- Metas  
 Produtividade  
 Frequência  
 Desconhecida  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**12. Você costuma receber treinamento (capacitação)?**

- Sim  
 Não  
Em que intervalo (anos)? \_\_\_\_\_

**13. Como é feito o treinamento (capacitação)?**

- Através de cursos  
 Através de eventos (palestras, seminários, conferências)  
 Através de oficinas  
 Através de outros meios. Qual? \_\_\_\_\_

**14. Você está satisfeito com a função que desempenha atualmente?**

- Sim  
 Não

**15. Você está satisfeito com a sua remuneração?**

- Sim  
 Não

**16. Você já teve progressão de função?**

Sim

Não

Em que intervalo (anos)? \_\_\_\_\_

**17. Você já teve progressão de remuneração?**

Sim

Não

Em que intervalo (anos)? \_\_\_\_\_

**18. Qual os benefícios oferecidos pela prefeitura?**

Auxílio Refeição

Auxílio transporte

Auxílio educação

Gratificações

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Obrigada!**