

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LUCIANO DOMINGUES DE AZEVEDO

AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR CARGOS COMISSIONADOS DA
SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA DE CABEDELO (PB): A PERSPECTIVA
DE SATISFAÇÃO DOS SEUS GESTORES

João Pessoa/PB

2016

LUCIANO DOMINGUES DE AZEVEDO

**AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR CARGOS COMISSIONADOS DA
SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA DE CABEDELO (PB): A PERSPECTIVA
DE SATISFAÇÃO DOS SEUS GESTORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do Instituto Federal da Paraíba, por meio de sua Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito obrigatório para obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador (a): Prof^a. M^a. Nadja Pessoa do Amarante

João Pessoa/PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, *campus* João Pessoa

A994a Azevedo, Luciano Domingues de.

Avaliação do modelo de gestão por cargos comissionados da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) : a perspectiva de satisfação dos seus gestores / Luciano Domingues de Azevedo. – 2016.

105 f. : il.

TCC (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, 2016.

Orientação : Prof^a. M^a. Nadja Pessoa do Amarante.

1. Administração pública – avaliação de gestão. 2. Gestão por cargo. 3. Satisfação do gestor. 4. Cargo comissionado. 5. SEMOB – Cabedelo/PB. I. Título.

CDU 35.082.4



LUCIANO DOMINGUES DE AZEVEDO

**AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR CARGOS COMISSIONADOS DA
SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA DE CABEDELO (PB): A PERSPECTIVA
DE SATISFAÇÃO DOS SEUS GESTORES**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública, segundo a banca examinadora constituída para este fim.

Aprovada em 01 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. M^a. Nadja Pessoa do Amarante
Presidente/Orientadora
IFPB

Prof^ª. Dr^a. Alexsandra Rocha Meira
Examinadora
IFPB

Prof^ª. M^a. Marileuza Fernandes C[orreia de Lima
Examinadora
IFPB

Ao Deus trino e único que criou todas as coisas, trazendo à existência todas elas, e me deu o fôlego de vida, sempre me motivando e dizendo: “Esforça-te e tem bom ânimo”.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus por ter me sustentado e me dado sabedoria e discernimento diante de tantas dificuldades e barreiras a serem superadas, sendo sempre Dele toda honra e toda a Glória.

A minha família Sheila (esposa), Isabela e Elisama (filhas), que me dão sempre motivos para continuar trilhando meu caminho como esposo e pai.

Aos meus pais Luiz de Gonzaga e Marluce que são os fundamentos de minha vida;

Aos meus companheiros de trabalho da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB), que de forma ética e amistosa entenderam e atenderam ao pedido de ajuda na construção deste trabalho, participando das coletas de informações, indispensáveis para a pesquisa.

Ao coordenador do Curso de Especialização em Gestão Pública do IFPB, turma 2014, Franklin Garcia Figueiredo que de forma dedicada e atenciosa conduziu o bom andamento do curso.

Aos colegas de turma e professores pelo companheirismo nas tarefas desenvolvidas em sala de aula.

Aos meus amigos José Euzébio e Magalhães Lourenço, que facilitaram meus dias para a realização desta obra;

E à minha querida professora e orientadora Nadja Pessoa do Amarante, que acreditou neste trabalho e mostrou-me um horizonte a ser conquistado, sempre entusiasmando-me nos passos a serem dados.

“Dar o exemplo não é a melhor maneira de influenciar os outros - é a única”.

(Albert Schweitzer).

RESUMO

No atual cenário organizacional, consolidado por intensas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, a gestão estratégica de uma organização abrange, sobretudo, o estabelecimento de uma política que respalde a adequada sustentabilidade da gestão de suas pessoas. Essa política deverá incluir, entre outros aspectos, a definição dos perfis profissionais, o desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho e a estrutura de carreira, remuneração e incentivos. Sobre as organizações públicas recai outro grande desafio que é o compromisso legal e ético de fazer as escolhas certas na contratação de seus gestores para cargos comissionados e funções gratificadas, em quantidade e qualidade técnica, pelo prisma da meritocracia, e não do patrimonialismo, do clientelismo e do nepotismo. Nesse sentido, a proposta deste estudo foi avaliar o atual modelo de gestão por cargos comissionados e funções gratificadas adotado pela Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) – SEMOB, sob a perspectiva de satisfação de seus gestores. A SEMOB é o órgão da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cabedelo - PB que responde pelas políticas de mobilidade urbana, englobando aí ações na área de trânsito e transportes. A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivos descritivos-exploratórios, e teve como população-alvo os gestores titulares de cargos comissionados e funções gratificadas, selecionados a partir de critérios intencionais, não-probabilísticos, tais como tempo de exercício no cargo. Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de pesquisa bibliográfica-documental. A coleta de dados se deu por aplicação de questionário estruturado, por meio do qual foram explorados o nível de satisfação da população-alvo em seis áreas: missão/valores e objetivos da organização; relacionamento interdepartamental; relação com a chefia imediata; relação com a equipe; gestão de pessoas; satisfação e comprometimento do gestor. O problema e os resultados foram abordados de forma quali-quantitativa, concluindo-se que a equipe de gestores da SEMOB/Cabedelo está satisfeita com o modelo de gestão atualmente adotado pelo órgão, muito embora tenha sido possível identificar algumas fragilidades nos aspectos avaliados, gerando recomendações para melhoramentos na sua gestão e para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Administração Pública Brasileira. Gestor Público. Gestão por Cargo. Cargo em Comissão. SEMOB.

ABSTRACT

In the current organizational environment, consolidated by strong economic, social and technological changes, the strategic management of organizations mainly covers the establishment of a policy that supports the appropriate sustainable management model for their staff. This policy shall include, among other aspects, the definition of professional profiles, professional development, performance evaluation and career structure, compensation and incentives. Public organizations, on the other hand, have another major challenge that is the necessity for a legal and ethical commitment to make the right choices, based on quantitative aspects and technical quality performance, when hiring their managers to take over commissioned posts and gratified functions, which means to use meritocracy principles, instead of patrimonialism, clientelism and nepotism. In this regard, the present study aimed to evaluate the current management model for commissioned posts and gratified functions adopted by the Secretary of Mobility from Cabedelo (PB) – SEMOB, from the perspective of satisfaction of its managers. The SEMOB is the public agency, connected to the city hall of Cabedelo, responsible for urban mobility policies and development of actions to organize urban transportation and control vehicle traffic. The research had basic nature, with descriptive-exploratory objectives achieved by bibliographic and documentary research techniques. The research subjects were managers holding commissioned posts and gratified functions, selected by intentional non-probabilistic criteria such as professional experience. The data gathering was carried out through a structured questionnaire which explored the research subjects satisfaction level in six areas: mission, values and organizational objectives; interdepartmental relationships; relationship with immediate superior; relationship with the work team; personnel management; satisfaction and commitment of the manager. The problem and the results were discussed based on a qualitative and quantitative approach, which concludes that the management team from SEMOB- Cabedelo is highly satisfied with the management model currently adopted by the agency, although it has also been possible to identify some weaknesses in the evaluated aspects, to provide suggestions of improvements in its management and for future research.

Keywords: Brazilian Public Administration. Public Manager. Management Model Based on Positions. Comissioned Posts. SEMOB.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de Cargos da SEMOB/Cabedelo.....	39
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Correlação do Nível de Satisfação com o Quantitativo de Respostas	67
Gráfico 2 - Distribuição Percentual da Amostra por Nível de Satisfação	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da Amostra por Variável.....	48
Tabela 2 - Resultados Obtidos na Dimensão Missão, Valores e Objetivos da Organização ...	53
Tabela 3 - Resultados Obtidos na Dimensão Relacionamento Interdepartamental.....	54
Tabela 4 - Resultados Obtidos na Dimensão Relação com a Chefia Imediata.....	55
Tabela 5 - Resultados Obtidos na Dimensão Relação dos Gestores com a Equipe	57
Tabela 6 - Resultados Obtidos na Dimensão Gestão de Pessoas	59
Tabela 7 - Resultados Obtidos na Dimensão Satisfação e Comprometimento do Gestor.....	633

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GPPC	Gestão de Pessoas por Competências
SEMOB	Secretaria de Mobilidade Urbana
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
MGEP	Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
JARI	Junta Administrativa de Recurso de Infração
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	ANÁLISE CONTEXTUAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	19
2.1.1	As Diferentes Fases da Administração Pública Brasileira	19
2.1.2	Cultura Organizacional e suas Implicações nas Organizações Públicas	21
2.1.3	Atribuições e Competências do Gestor Público no Atual Cenário Organizacional ...	23
2.1.4	Gestão de Pessoas no Contexto da Administração Pública.....	26
2.2	GESTÃO POR CARGO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	28
2.2.1	Sistema de Gestão por Cargo	29
2.2.2	Acesso a Cargos no Serviço Público Brasileiro sob o Prisma da Constituição de 1988.....	30
2.2.3	Cargo em Comissão e Função Gratificada	31
2.2.4	A Gestão por Competências como uma Tendência na Gestão de Pessoas	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2.1	Caracterização da Organização Alvo	38
3.2.2	Caracterização da População e da Amostra	40

3.3	COLETA DOS DADOS.....	411
3.3.1	Pré-teste de Coleta de Dados.....	411
3.3.2	Instrumento de Coleta dos Dados.....	464
3.3.3	Metodologia da Coleta de Dados	466
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	48
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5	CONCLUSÕES	69
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	76
	REFERÊNCIAS	777
	APÊNDICES	833
	APÊNDICE A.....	844
	APÊNDICE B	85
	APÊNDICE C	86
	APÊNDICE D.....	88
	APÊNDICE E	90
	APÊNDICE F	91
	APÊNDICE G.....	93
	ANEXOS	96
	ANEXO A	97

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização da economia e do avanço das tecnologias da informação e da comunicação, os mercados ganharam uma dinâmica mais competitiva e complexa, caracterizada por mudanças rápidas e constantes.

Na realidade, o mundo das organizações sempre foi influenciado pelas mudanças nas condições e relações econômicas, políticas e sociais, no entanto, o que ocorre hoje é que as mudanças, que antes demoravam décadas para se concretizar, acontecem numa velocidade inimaginável. Isso tem alterado significativamente a forma de se administrar as organizações, independente do seu porte, setor ou ramo de atividade, exigindo cada vez mais criatividade e inovação de seus gestores.

Ademais, a popularização dos meios virtuais de comunicação criou, a partir das novas tecnologias disponíveis, um novo padrão de clientes/consumidores: mais exigentes, mais conscientes, mais informados e mais críticos. Esse consumidor é capaz de exigir qualidade e denunciar a má qualidade de um produto ou serviço, utilizando-se para isso, muitas vezes, das redes sociais e outros veículos de comunicação, com alto impacto para a imagem das organizações.

É notório, portanto, que os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. O aumento da complexidade do trabalho adicionado a uma maior exigência com a eficiência do governo vem fomentando muitos debates acerca da gestão pública.

Nesse contexto, as organizações públicas também vem sendo demandadas pela adoção de uma gestão moderna, célere e eficiente, que rompa com os modelos tradicionais, burocráticos e rígidos de administrar os recursos públicos. (Souza, 2005, p. 1) enfatiza que “a administração pública deve atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto dos órgãos do próprio sistema”.

Nessa perspectiva, a adoção de um modelo de gestão mais condizente aos ditames dos novos tempos, depende em grande parte de decisões estratégicas ou da iniciativa dos seus gestores, tendo em vista que as prioridades organizacionais e a execução dos planos de ação não se efetivam sem intervenções ou ações disciplinadas e sistemáticas de seus líderes.

Por conseguinte, um dos grandes desafios que recaem sobre a administração pública é o de fazer as escolhas certas na contratação de seus gestores, sobretudo os que ocupam cargos comissionados e funções gratificadas, em quantidade e qualidade técnica, tendo como

fundamento a meritocracia, e não o patrimonialismo, o clientelismo e o nepotismo, delimitando critérios técnicos, quantidades e níveis hierárquicos para o provimento dos cargos de confiança, com implicação diretamente no resultado da gestão.

A área de gestão de pessoas consolida-se, nesse contexto, como parceira estratégica das organizações, na medida em que vem adotando práticas à exemplo do modelo de gestão de pessoas por competências – GPPC, o qual se propõe a gerenciar os diversos perfis dos profissionais da organização (competências), comparando-os aos necessários para a organização e, quando necessário, atuando no sentido de desenvolvê-los para que se aproximem do perfil desejado, suprimindo a lacuna existente entre o real e o ideal, aproximando-os cada vez mais da excelência no desempenho das ações de trabalho.

A partir da identificação do nível de satisfação dos servidores da SEMOB - Cabedelo, em nível de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, com o atual modelo de gestão adotado pelo órgão, foi possível levantar informações importantes que podem contribuir para a formulação de políticas voltadas para o preenchimento dos cargos de gestão, que não definam apenas o que, como, quanto e quando fazer, mas, igualmente possibilitem as escolhas certas na contratação de pessoal em cargos comissionados e funções gratificadas, com impacto direto na melhoria da gestão e nos serviços prestados aos seus usuários.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

O trânsito hoje é um dos maiores problemas das grandes cidades. O município de Cabedelo, apesar de não se enquadrar como cidade de grande porte, geograficamente compõe a região metropolitana de João Pessoa, tendo, por isso e por alocar atividade portuária, considerável fluxo de veículos, o que ocasiona uma demanda grande de ordenamento do trânsito local.

A Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana de Cabedelo foi criada no ano de 2013, para desempenhar atividades relacionadas ao trânsito e ao transporte no âmbito do município. Sua estrutura organizacional é composta por 71 titulares, sendo que 42 ocupam cargos de provimento efetivo, 26 ocupam cargos de provimento em comissão (Comissionados) e 03 ocupam cargos de função gratificada.

Vê-se, portanto, que 41% do efetivo da Secretaria é de cargos de livre nomeação e exoneração, onde os critérios para a ocupação dos mesmos quase sempre não passam pela questão da competência ou da meritocracia em si.

Num contexto onde a administração pública demonstra claramente uma preocupação com a eficácia e a eficiência de seus serviços, evidencia-se uma necessidade de a mesma modernizar-se no sentido de adotar práticas de gestão que contribuam para a satisfação dos usuários e que supere o estereótipo de uma administração excessivamente burocrática.

Na medida em que o assunto de pesquisa surge da prática quotidiana que o investigador realiza como profissional, é provável que alcance a clareza necessária na delimitação e resolução do problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2009). Nesse sentido, estando à frente da Divisão Administrativa da referida Secretaria, no cargo comissionado de Diretor Administrativo, desde janeiro de 2014, pudemos identificar, com maior propriedade, a necessidade de ampliar e aprofundar conhecimentos teórico-práticos sobre elementos da gestão pública, aplicáveis ao exercício das minhas atribuições, na qual ingressei como aluno regular do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

No contexto do nosso trabalho como gestor e no decorrer do curso, tornou-se claro que a forma e a qualidade como as pessoas são gerenciadas e lideradas, configuradas por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, influencia diretamente a capacidade da organização em atingir seus objetivos permanentes e estratégicos. Diante disto, surgiu o interesse em analisar o atual modelo de gestão por cargos comissionados da SEMOB/Cabedelo.

No entanto, quisemos fugir da tendência que nos levaria a prática natural de analisar a política de gestão pela ótica de quem está no nível operacional da organização. Por isto, optamos por fazer uma experiência diferente, mas não menos enriquecedora, de analisarmos o grau de satisfação com o atual modelo gerencial da SEMOB/Cabedelo, a partir da ótica dos titulares de cargos comissionados e funções gratificadas, ou seja, dos que estão gerindo e executando os diferentes processos de gestão no órgão.

Diante do exposto surgiu a questão que norteou a condução desta pesquisa, sendo ela: Qual o grau de satisfação dos titulares de cargos comissionados e funções gratificadas da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) com o atual modelo de gestão adotado pelo órgão?

De um modo geral, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada, com foco social, podendo também ser caracterizada como pesquisa-ação participativa uma vez que possibilitou aos participantes condições de investigar sua própria prática de uma forma crítica e reflexiva. A análise do problema foi feita por meio de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é do tipo descritivo-exploratória.

(GODOY, 1995; MARCONI; LAKATOS, 2003; VERGARA, 2007; TRIVIÑOS, 2009).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o grau de satisfação dos gestores da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) com o seu vigente modelo de gestão por meio de cargos comissionados e funções gratificadas, em consonância com a missão e objetivos permanentes da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de satisfação dos titulares com seus respectivos cargos comissionados, a partir dos aspectos de gestão concernentes à processos, pessoas, estrutura organizacional e cumprimento da missão e objetivos institucionais.
- Identificar potencialidades e/ou fragilidades existentes na condução interna das ações e no alcance dos objetivos institucionais, com base no sistema de gestão por cargos comissionados.
- Sugerir ações de curto prazo que contribuam para a minimização/superação de possíveis deficiências identificadas, a partir dos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com base na revisão da literatura, identificamos diversos estudos que constataram, no contexto das organizações públicas, a utilização dos cargos em comissão de forma totalmente avessa à prevista constitucionalmente.

Segundo Amorim (2008), os cargos comissionados tem servido para dar ingresso no serviço público a pessoas das relações do administrador, não para assessorá-lo, mas para aumentar renda familiar, cumprir compromissos de campanha e, até mesmo, para, em troca de votos, exercerem funções que por suas características deveriam ser oferecidas em concurso a toda sociedade.

Conforme a percepção de Broxado (2012), é importante que a contratação de pessoal em cargos comissionados e funções gratificadas seja feita de forma acertada, em quantidade e

qualidade técnica, uma vez que são esses gestores que irão definir as prioridades, os projetos e executar os planos de ação.

Rodrigues (2012), por sua vez, buscou, dentro de uma visão sistêmica, delinear teoricamente a importância da implementação de um sistema legal de controle interno e externo e da delimitação de critérios técnicos, quantidades e níveis hierárquicos para o provimento dos cargos de confiança, com implicação diretamente no resultado da gestão.

Tendo em vista que 41% do efetivo da SEMOB/Cabedelo é constituída por gestores escolhidos por livre nomeação e exoneração, entendemos que a pesquisa é de grande relevância social por trazer ao lume potencialidades e fragilidades existentes no atual modelo de seleção e formação do seu quadro de gestores, em consonância com a sua missão e objetivos institucionais, ressaltando-se, ainda, o ineditismo da pesquisa no órgão, ao longo dos seus 3 (três) anos de criação.

Por conseguinte, acreditamos que a realização desta pesquisa poderá oportunizar à SEMOB/Cabedelo, por meio de seus resultados, conclusões e recomendações, reavaliar e aprimorar as práticas de escolha dos seus gestores em cargos comissionados, muitas vezes mais influenciadas por relações políticas, em detrimento das qualificações demonstradas pelos potenciais candidatos, vinculando-a a definição de competências, habilidades e atitudes essenciais aos diversos cargos de direção e assessoria, que possibilitem ao órgão o cumprimento efetivo de sua missão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se didaticamente estruturado em cinco capítulos. No primeiro e corrente capítulo, encontra-se uma breve introdução sobre a temática trabalhada, com a consequente apresentação do problema, a contextualização da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a relevância do estudo e sua forma de organização.

No segundo capítulo, procurou-se apresentar as ideias e teorias que serviram de alicerce à pesquisa, mediante uma revisão sistemática de literatura. No terceiro capítulo, constam os procedimentos metodológicos da pesquisa: delimitação e perspectivas, formas de coleta e análise dos dados, participantes e categorias de análise que nortearam a investigação.

O penúltimo capítulo abrange a análise dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário de coleta de dados. No quinto e último capítulo são tecidas as conclusões extraídas a partir da análise do material coletado. Aqui procurou-se, ainda, fazer uma reflexão sobre as contribuições gerais e específicas do trabalho, além de se apresentar sugestões e

recomendações para estudos futuros, bem como para eventuais aplicações práticas pela própria SEMOB em sua política de gestão de pessoal. Complementando e finalizando a estrutura, encontram-se as referências, seguidas dos apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Consideramos, para o adequado embasamento teórico deste projeto, a necessidade de contextualizar os seguintes temas, em alinhamento à realidade da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo: Administração Pública Brasileira; Gestão de pessoas no contexto da Administração Pública; Gestor público; Cargo em comissão; Gestão por cargos e Gestão por Competências.

2.1 ANÁLISE CONTEXTUAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A eficiência, a qualidade e a transparência na gestão dos recursos disponíveis devem estar permanentemente na agenda das organizações públicas, uma vez que esses recursos provêm, em grande parte, da sociedade civil. Para cumprirem os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais norteiam a gestão pública, os gestores públicos devem mobilizar e aplicar o melhor conhecimento disponível, dentro e fora das organizações, tendo em vista o benefício do cidadão-usuário e o desenvolvimento econômico-social (BATISTA, 2012).

Nesse sentido, Amarante (2015, p. 171) ressalta que

[...] a atual sociedade do conhecimento é demandante imperiosa de uma gestão pública moderna, célere e eficiente, que, para se concretizar, terá de se valer de alguns padrões, princípios e estrutura de gestão, que até então, só eram praticados pelas empresas privadas. Não há dúvida de que precisará romper com os modelos tradicionais, burocráticos e rígidos de administrar os recursos públicos. (AMARANTE, 2015, p. 171).

2.1.1 *As Diferentes Fases da Administração Pública Brasileira*

Dentre as designações apresentadas pela doutrinadora Di Pietro (2012), destacamos a que compreende a Administração Pública em sentido amplo ou em sentido restrito, qual seja:

[...] a) em sentido amplo, a Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incumbe executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa [...]. (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Sob essa ótica, entendemos que a evolução da administração pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população, o que ao longo de sua história, essa pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial.

No dizer de Lima (2013, p. 17), “No setor público, muitas mudanças vêm acontecendo nos últimos anos no sentido de desburocratizar a máquina pública, tornando-a mais eficiente. Isto tem gerado um processo contínuo de reformas ao longo da história”.

Conforme se vê em Silva e Melo (2013), até a década de 30 tivemos a chamada administração patrimonialista, na qual predominava o estado autocrático com evidente presença de práticas como clientelismo, apadrinhamento e nepotismo. A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, marcou o início da transição para a fase da chamada administração burocrática, na qual nós temos uma primeira iniciativa do governo em tentar profissionalizar o setor público.

Da década de 30 até meados da década de 80 predominou, na administração pública, o modelo de administração burocrática. Nesse período buscou-se corrigir distorções do modelo anterior, a partir de uma intensificação na questão da profissionalização dos servidores, da tentativa de imprimir um caráter mais impessoal na hora de contratar ou nomear servidores, nos processos de compras e nos atendimentos de demandas. Contudo, esse modelo se revelou ineficiente, lento e caro, redundando em serviços prestados aos cidadãos, de baixa qualidade.

Por último, temos a fase dita gerencial, cujo marco é a aprovação da Emenda Constitucional nº 19/98, que instituiu a reforma gerencial do Estado, nascida diante da demanda ocasionada pela expansão das funções do Estado, tanto na área econômica quanto na área social.

Sobre a reforma gerencial, Pereira e Spink (2006, p. 237) enfatizam que “A crise do Estado implicou a necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções”. A proposta é a de revalorizar a imagem dos agentes públicos, garantir equilíbrio das contas públicas, oferecer transparência, equidade e justiça na administração, focalizar sua atenção sobre o cidadão e resgatar a função da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania. (PEREIRA; SPINK, 2006).

Nascimento (2010, p. 9-10) diferencia Administração Pública burocrática de Administração Pública gerencial, de forma objetiva, quando enfatiza que,

[...] a Administração Pública burocrática concentra-se no processo; é auto-referente; define os procedimentos para a contratação de pessoal, compra de bens e serviços; satisfaz as demandas dos cidadãos; tem controle de procedimentos. Doutra modo, a Administração Pública gerencial orienta-se para resultados; é voltada para o cidadão; combate o nepotismo e a corrupção; não adota procedimentos rígidos; define os indicadores de desempenho; utiliza contratos de gestão. (NASCIMENTO, 2010, p. 9-10).

Desde então, observa-se que a gestão pública vem empregando um grande esforço no sentido de: introduzir novas técnicas orçamentárias; reduzir hierarquias; implementar instrumentos de avaliação de desempenho organizacional; recompensar pelo mérito pessoal, desvinculado do tempo de serviço; conceder maior liberdade de iniciativa e criatividade ao administrador público para administrar seus recursos humanos e materiais; investir em inovação tecnológica; e promover capacitação e qualificação de seus servidores, atreladas aos interesses e necessidades do novo Estado. (PEREIRA; SPINK, 2006).

Contudo, como toda organização está inserida dentro de um espaço cultural e social, influenciando-o e dele recebendo influências e é este espaço que determina como a organização será administrada, muito se tem ainda por fazer, no que concerne à mudança da cultura instalada no contexto das organizações públicas. Sobre isto, trataremos em seguida.

2.1.2 Cultura Organizacional e suas Implicações nas Organizações Públicas

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, por vezes, são conhecidas por algumas características próprias que faz com que as mesmas sejam únicas. Noutras palavras, certas organizações cultivam e mantêm uma cultura própria, uma cultura particular que se traduz na identidade da organização. (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

A cultura organizacional é a base da organização e sua força está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os seus membros e diferenciá-la das demais organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No dizer de Silva e Zenelli (2004, p. 426),

“Uma cultura organizacional emerge quando os participantes passam a compartilhar conhecimentos e pressupostos de como descobrir ou desenvolver modos de lidar com questões de adaptação externa e de integração interna” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 426).

Para Oliveira e Medeiros (2011), a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de valores, normas, crenças, relacionamentos e estilos de trabalho que os colaboradores imprimem a organização.

Segundo Souza (1978, p. 36) a cultura de uma organização é composta por três elementos, os preceitos, a tecnologia e o caráter. Os preceitos englobam a autoridade, os regulamentos e os valores que regem a vida da organização, a exemplo da política administrativa, os costumes e os padrões de conduta; a tecnologia diz respeito aos instrumentos e processos empregados no trabalho da organização, tais como máquinas, redes de comunicação e cronogramas. O caráter, por sua vez, representa as manifestações espontâneas dos indivíduos, no contexto afetivo e volitivo, a exemplo de alegria, depressão, medo, agressividade, dentre outras.

Em se tratando de organizações públicas, Carbone (2000) destaca algumas características ainda vigentes na cultura de grande parte das organizações públicas, que servem de obstáculos às mudanças, sendo elas: a) Burocratismo, que é o excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, lenta e desfocada dos reais interesses da sociedade; b) Autoritarismo, fomentado por uma estrutura hierárquica altamente verticalizada e centralização do processo decisório; e c) Paternalismo, caracterizado por um controle desmedido da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, prevalecendo a lógica dos interesses políticos dominantes.

Outro traço cultural concernente à administração pública brasileira é nominado por Carbone (2000) como reformismo, o qual refere-se à descontinuidade administrativa presente nos governos, em desconsideração aos avanços anteriormente conquistados, ou até mesmo em curso.

A descontinuidade também gera o conflito entre os objetivos do corpo permanente e o temporário, que chega com as mudanças de gestão, uma vez que estes profissionais, cientes da efemeridade de seus cargos/funções, dificilmente contribuem efetivamente com a implementação de projetos duradouros e nem se empenham em conhecer a história e a cultura da organização, situação agravada pelo fato de que, mesmo querendo contribuir, esses profissionais nem sempre possuem o preparo técnico necessário, em função do predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados. (CARBONE, 2000).

Para Amarante (2015, p. 122) o reformismo é considerado

[...] um dos mais nefastos traços culturais das nossas organizações públicas, uma vez que a descontinuidade de gestão gera um enorme desperdício de recursos materiais e financeiros, e o mais agravante, uma imensa perda de talento, energia, ideias, criatividade, entusiasmo e tempo, dedicados e despendidos pelos servidores em projetos e programas relevantes, pulverizados do dia para a noite, por um único ato, ou por que não dizer, a um só golpe. (AMARANTE, 2015, p. 122).

Este conjunto de fatores faz com que a administração pública brasileira, se torne amadora em muitos aspectos de gestão, o que corrobora para o entendimento de que os modelos tradicionais, centrados no controle, têm se mostrado inadequados frente aos anseios organizacionais e das pessoas, isso porque o atual cenário organizacional exige organizações com lideranças mais humanizadas, que possam suprir necessidades humanas e não somente tecnológicas.

O papel dos gestores passa a ser de um agente facilitador do processo de transformar organizações mecanicistas em organizações humanizadas, onde o modelo referencial é o fator humano em todos os processos organizacionais, tendo em vista a formação de um quadro de colaboradores realmente comprometidos com os objetivos e as estratégias organizacionais. (DUTRA; AMORIM, 2010).

2.1.3 Atribuições e Competências do Gestor Público no Atual Cenário Organizacional

No dizer de Bergamini (2008, p. 210) “É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se, necessariamente, à crise da motivação pessoal”.

Em Bergamini (2008) vê-se que as organizações que permitem o atendimento dos interesses e aspirações pessoais, considerando de forma individualizada cada colaborador, contribuem para uma considerável melhoria da produtividade, do desenvolvimento da autoestima, bem como apoio vital para a saúde e o bem-estar psicológico.

Isso se dá, frente à forte interação psicológica existente entre cada pessoa e a organização na qual trabalha. Dessa interação decorre um processo de reciprocidade, em que a organização realiza certas coisas para e pelo seu colaborador, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*, cria condições para que trabalhe adequadamente. Reciprocamente, o colaborador responde trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado. (MARRAS, 2010).

No âmbito da administração pública, os gestores públicos são aqueles que dirigem os órgãos públicos, de modo a torná-los eficientes, ágeis, eficazes e sustentáveis, indistintamente do grau hierárquico de sua função, quer ocupantes de cargo de provimento em comissão, de direção ou chefia.

Conforme afirmam Pereira e Silva (2011, p. 5),

[...] os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um

papel fundamental no processo de transposição das competências individuais (encontradas nos servidores) ao nível das organizacionais (associadas aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas”.

Diante das novas demandas de gestão, há uma tendência traduzida na necessidade por gestores que sejam cada vez mais competentes. Por conseguinte, a modelagem do novo perfil do gestor público deve estar fortemente vinculada à definição das competências, habilidades e atitudes que deverão ser desenvolvidas, requerendo um enorme esforço de capacitação e de gestão do conhecimento.

Para Barros (2009, p. 33-36), O novo gestor precisa desenvolver as seguintes competências:

- Competência ética nos negócios: o exemplo dado por ações e princípios morais do gestor devem inspirar os padrões de comportamento de todos na organização.
- Competência na gestão de pessoas: a adequada gestão do capital humano da organização orientada para a produção de resultados eficazes.
- Integração com a cultura organizacional: os paradigmas culturais de uma organização determinam o comportamento característico das pessoas. O gestor precisa identificar-se, adaptar-se e promover essa cultura.
- Capacidade em avaliar problemas: somente conhecendo-se a conjuntura de uma situação de crise, pode-se determinar uma estratégia para a sua efetiva superação.
- Liderança e comprometimento: a maior parte dos fracassos na política gerencial dá-se devido a ausência de confiança dos funcionários, bem como a ausência de comprometimento da gerência com suas propostas (BARROS, 2009, p. 33-36).

Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 143), quando dizemos que uma pessoa é competente, quando “[...] ela desempenha suas atividades profissionais de forma eficaz e eficiente, conforme um padrão definido”.

Nas palavras de Chiavenato (2005, p. 6), eficiência significa

[...]fazer bem e corretamente as coisas. Relaciona-se com os meios. É uma medida da proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos [...]. A administração pode alcançar um objetivo com um mínimo de recursos ou pode ultrapassar o objetivo com os mesmos recursos. Um administrador eficiente é aquele cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e trabalho. (CHIAVENATO, 2005, p. 6).

A eficácia, por sua vez, é uma palavra utilizada para indicar “que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais uma organização é eficaz”. (MAXIMIANO, 2007, p. 11).

Outro teórico de destaque na área nos afirma que o profissional competente é aquele que sabe agir em situações diversas, que consegue ir além do previsto e, quando se fizer necessário, saberá tomar iniciativas. (LE BOTERF, 2003).

Adotando os fundamentos teóricos de Pereira e Silva (2011) para análise das competências gerenciais no setor público, identificamos que elas se inserem em quatro dimensões:

- 1) Competências cognitivas: referem-se à mobilização dos conhecimentos na realização do trabalho e às atividades a serem executadas no dia a dia.
- 2) Competências funcionais: reúnem aspectos relacionados à gestão dos processos de trabalho, à complexidade e à definição das estratégias da organização.
- 3) Competências comportamentais: habilidade para adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionadas ao trabalho, em seu posicionamento diante das atividades e na interação com outros, de modo a que as atividades sejam executadas a contento e sem conflitos (é o saber ser).
- 4) Competências políticas: compreensão dos interesses relacionados aos valores sociais do gestor e suas atitudes frente à instituição como servidor público. Significa ter senso de cidadania, ou seja, ciência dos seus direitos e deveres civis, políticos, sociais e ambientais perante o universo. O foco é o público e a prioridade será dada aos interesses institucionais e não individuais, a partir do zelo pelo bem comum.

A nossa Constituição Federal (BRASIL, 1988) também estabelece o comportamento dos gestores em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública (Art. 37), a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade. (BARROS, 2009).

Nesse contexto, a gestão de pessoas deve apoiar diretamente a cadeia de valor inteira e a vantagem competitiva nas organizações, através de seu papel na determinação das

qualificações, competências, motivação e treinamento dos seus gestores e funcionários. (MARRAS, 2010).

Em se tratando dos órgãos públicos, todo gestor é visto, *a priori*, como gestor de pessoas, o que implica dizer que a Gestão de Pessoas nas organizações é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução, mas por todos os que administram, conforme preconiza o Decreto N° 5.825/2006:

[...] a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE. (BRASIL, 2006b, artigo 4º, inciso VI)

Contudo, segundo relatório da OCDE (2010), as práticas de gestão de pessoas tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho, que permitem ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas diretamente envolvidas, sobre os demais indivíduos e sobre a organização como um todo. (DUTRA, 2008a). Esse tema será a nossa próxima abordagem.

2.1.4 *Gestão de Pessoas no Contexto da Administração Pública*

Tendo em vista que o conhecimento não só provém dos seres humanos, como só eles são capazes de aplicá-lo, através de seu cérebro ou de suas habilidades pessoais, a grande questão que perdura nas organizações é como gerenciar de forma inovadora e estratégica o desenvolvimento do capital humano da empresa, de modo a contribuir para o mais alto retorno sobre os investimentos feitos em pessoal e para a construção de um ambiente interno capaz de atrair, desenvolver, reter e motivar talentos. (ANGELONI, 2003).

Garvin *et al.* (1998) afirmam que o desafio empresarial de garantir vantagem competitiva no atual mercado é uma tarefa complexa e multidisciplinar, que exige a convergência entre educação, gestão de pessoas e estratégia empresarial.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é a junção de atitude e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, na busca por gerenciar os comportamentos internos e potencializar os recursos humanos nas organizações.

Na percepção de Fischer (2002), a gestão de pessoas é a forma como a empresa organiza-se para gerenciar seus colaboradores no trabalho a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Baseados na literatura podemos afirmar que Gestão de Pessoas refere-se à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro das organizações, configurada por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização em atingir seus objetivos permanentes e estratégicos.

No contexto do setor público, Bergue (2007, p. 18) afirma que Gestão de Pessoas é o “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Segundo Muniz e Faria (2007), ao longo das últimas décadas, surgiram expressivas transformações na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à mudança da exigência das organizações em relação ao perfil de seus empregados. Para estes autores, as instituições aspiram funcionários dotados de maior autonomia, iniciativa, criatividade e empreendedorismo, ou seja, observa-se o afastamento do antigo modelo fordista-taylorista, de gestão de pessoas pelo controle, no qual se esperava dos indivíduos uma postura passiva, para a gestão para o desenvolvimento, em que se aspira um desenvolvimento mútuo e cooperativo, entre organização e empregado.

Entendimento similar tem Dutra (2008b, p. 4), quando afirma que:

“A gestão de pessoas vem passando por grandes transformações, estamos abandonando um modelo focado no controle de pessoas para um modelo focado no desenvolvimento de pessoas. Esse modelo está baseado na idéia do mútuo desenvolvimento, ou seja, a expectativa da pessoa contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento da organização e a organização criando condições objetivas para o desenvolvimento das pessoas” (DUTRA, 2008, p.4).

Nesse aspecto, o modelo de gestão de pessoas que melhor se adequa às organizações do presente século é o que se estrutura nos princípios, políticas e processos do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP), tendo em vista que sua essência se traduz em vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, de modo a propiciar o desempenho necessário em um ambiente de competitividade global e mudança permanente.

O MGEP se estrutura a partir de três dimensões interagentes e interdependentes, quais sejam: pessoas, infraestrutura e tecnologia. Na concepção de Angeloni (2003), a dimensão pessoas refere-se ao capital intelectual da empresa. A dimensão infraestrutura contém os elementos que respondem pela existência e continuidade da organização, a exemplo da cultura, estilo de gestão e estrutura organizacional. Por fim, na dimensão

tecnologia estão contidos os recursos que possibilitam captar e distribuir informações e conhecimentos na organização.

Segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 18),

“O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros” (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 18).

Para Angeloni (2003), a gestão estratégica das pessoas se torna possível a partir da adoção de ações concretas, tais como: flexibilização da estrutura; ação coordenada de todos os indivíduos; desenvolvimento das competências e habilidades individuais e coletivas; atuação das lideranças no sentido de construir uma visão compartilhada, estimulando padrões mais sistêmicos de pensamento; implementação de uma infraestrutura voltada à tecnologia; reorganização das linhas de poder; e recomposição dos quadros funcionais da organização em função de seus objetivos permanentes e estratégicos.

Camões, Pantoja e Bergue (2010) entendem que uma organização pública que deseje implementar a gestão estratégica de pessoas deverá antes possibilitar que a função RH esteja próxima à alta administração, colocar os servidores no centro da organização e instituir a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

As áreas de gestão de pessoas nas organizações públicas do Brasil, contudo, estão tradicionalmente encarregadas de tarefas ligadas a pagamento de pessoal, concessão de aposentadorias, e atividades de treinamento e capacitação voltadas para a solução de carências pontuais e emergenciais (SCHIKMANN, 2010).

Outro aspecto preocupante nos é trazido por Albuquerque e Oliveira (2001), quando afirmam que grande parte das organizações, ainda considera os cargos como elementos-base para a sustentação da gestão de pessoas. Este será o tema tratado em seguida.

2.2 GESTÃO POR CARGO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Uma das deficiências de gestão e aprendizagem instaladas dentro das organizações é o fato de que a maioria das pessoas tende a limitar suas responsabilidades às fronteiras do

próprio cargo, reduzindo o senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. (SENGE, 1990).

Esse também é um grande problema que afeta a gestão de pessoa no setor público, tendo em vista que os servidores tendem a se acomodar em virtude das normas e definições constantes de alguns planos de cargos, à exemplo da concessão da gratificação de desempenho desatrelada de critérios rígidos de meritocracia e o uso do tempo de serviço como parâmetro para Progressão Funcional. (SCHIKMANN, 2010).

2.2.1 Sistema de Gestão por Cargo

Inicialmente, torna-se mister apresentarmos uma definição do que vem a ser cargo. Nossa Carta Maior utiliza largamente em seu texto o termo cargo, porém não o define. Por oportuno, a Lei Federal 8.112/90 (BRASIL, 1990) – O Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais – traz em seu artigo 3º um conceito de cargo público, o qual tornou-se amplamente difundido.

Art. 3º. Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. (BRASIL, 1990, Art. 3º).

Portanto, pela definição legal podemos perceber que cargo é a unidade legal de organização do trabalho no serviço público. É a partir deles que as organizações estruturam-se para a gestão das atividades a serem desempenhadas com vistas a assumir seus objetivos.

Ou ainda, para uma melhor compreensão do termo:

[...] Os cargos públicos são: As mais simples e indivisíveis unidades de competências a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei. (MELLO, 2005 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 48).

Neste sentido, no contexto da administração pública, diferenciamos os cargos de provimento efetivo dos cargos de provimento em comissão, mais conhecidos como cargos comissionados, ambos constitucionalmente previstos conforme seu texto:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as

nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988, artigo 37, inciso 11, item II).

Segundo Mello (1998) os cargos podem ser classificados como de provimento efetivo e de provimento em comissão. Os cargos efetivos são aqueles predispostos a receberem ocupantes em caráter definitivo, providos por concurso público de provas ou de provas e títulos. Cargos de provimento em comissão, por sua vez, são aqueles ocupados em caráter transitório, por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode os exonerar livremente.

2.2.2 Acesso a Cargos no Serviço Público Brasileiro sob o Prisma da Constituição de 1988

Conforme vimos anteriormente, nossa Carta Magna, no seu art. 37, fala sobre a investidura em cargos públicos e nos coloca a regra geral para o acesso e a ocupação de cargos públicos no escopo da administração pública em todas as suas esferas.

A regra é que o acesso ao provimento de cargos públicos dar-se-á através de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos. No entanto, o texto legal nos traz duas ressalvas que se caracterizam enquanto exceção a essa regra geral: os cargos em comissão e os contratos para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

O concurso, conforme versa Valadares e Emmendoerfer (2012), é o instrumento que legitima a garantia de igualdade no tocante ao acesso às vagas de empregos públicos, ou seja, espera-se que, a partir do concurso público, o Estado escolha o profissional mais apto para o melhor desempenho das funções do cargo, dentre aqueles que se propuseram a preenchê-lo.

Quanto aos cargos em comissão, a primeira ressalva constitucional é que a nomeação será feita de acordo com a vontade do gestor. Ele é o detentor do poder discricionário para escolher quais as pessoas que ocuparão os cargos comissionados. (RODRIGUES, 2012).

A segunda ressalva constitucional diz respeito aos profissionais que são contratados para a chamada função temporária de excepcional interesse público ou mais popularmente conhecidos como contratados temporários ou prestadores de serviço. Convém-nos aqui apresentarmos uma definição mais formal que melhor esclareça o caráter desse tipo de servidor.

Os contratados por tempo determinado são os servidores públicos submetidos ao regime jurídico administrativo especial da lei prevista no art. 37, IX, da Carta Magna, bem como ao regime geral de previdência social. A contratação só pode ser

por tempo determinado e com a finalidade de atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. (MEIRELLES, 2003 apud CALDEIRA, 2014, p. 1).

Portanto, os prestadores de serviço são contratados para atender a uma necessidade urgente de continuidade dos serviços públicos por um tempo determinado, ou seja, são contratados para exercer funções em caráter temporário, mediante regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação.

Considerando-se os fins deste estudo, entendemos ser de relevância dedicarmos uma sessão para ampliarmos as concepções sobre *cargo em comissão* e *função gratificada*.

2.2.3 *Cargo em Comissão e Função Gratificada*

Na concepção de Amorim (2008, p. 15),

Cargo em comissão é um lugar criado no quadro da Administração Pública por lei, com estipêndio correspondente e com atribuições certas e específicas de direção, chefia e assessoramento, a serem exercidas por pessoas da confiança da autoridade nomeante, podendo ser alguém estranho aos quadros do Poder Público. Por determinação Constitucional, deverá a lei estabelecer quais as condições, os casos e o percentual mínimo de cargos em comissão que serão exercidos por servidores efetivos. (AMORIM, 2008, p. 15).

Ainda para Amorim (2008, p. 4), a denominação dos cargos em comissão se dá principalmente porque o seu provimento dispensa a prévia habilitação em concurso público de provas ou de prova e título. Sua principal característica é a de que “[...] se espera de seu ocupante lealdade ao agente político que detem o poder de nomeá-lo e ser depositário de sua confiança”.

Embora cargos em comissão e funções de confiança [funções gratificadas] estejam destinados unicamente ao desenvolvimento de atividades de direção, chefia e assessoramento, e sejam de livre nomeação e exoneração de acordo com a discricionariedade do gestor, o texto constitucional faz algumas distinções entre os dois institutos, uma vez que as funções de confiança devem ser exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão serão preenchidos por servidores de carreira, nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei. (BRASIL, art. 37, 1988).

Em Graef (2009, p. 3), encontramos um entendimento que vem a propósito, a respeito dessas distinções entre cargos e funções:

Os cargos serão *preenchidos*; as funções serão *exercidas*. Os verbos ajudam a revelar a distinção entre os conceitos. Os cargos são unidades completas de atribuições previstas na estrutura organizacional e, independentes dos cargos de

provimento efetivo. As funções são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão atribuídas a servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições. (GRAEF, 2009, p. 3).

Isto posto, salientamos que reputa-se por pacífico, entre os autores revisados, que um sistema de gestão por cargos é um sistema que contempla apenas a mera e aleatória distribuição de cargos. E nesse sentido, os maiores problemas ocorrem quando tratamos dos cargos de livre nomeação e exoneração, pois nem sempre há um critério de competência para o preenchimento dos mesmos.

Nas organizações públicas, no entendimento de Schikmann (2010), a maneira de se realizar a descrição de cargos limita o escopo de atuação dos servidores, o que gera desestímulo à multifuncionalidade e à visão sistêmica, como também configura, com frequência, os desvios de função.

Por essas razões, entre outras, entende-se que o modelo de gestão de pessoas por cargo já se mostra inadequado, frente às novas demandas tecnológicas, sociais e econômicas enfrentadas pelas organizações, públicas e privadas. É necessário, portanto, substituir como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. Contudo, apesar de se apontarem várias limitações ao modelo que utiliza os cargos como elemento base da gestão de pessoas, ele ainda hoje é o modelo mais utilizado.

Tendo em vista ser este o modelo ainda utilizado pela SEMOB/Cabedelo, é imperativo que o órgão se reinvente para adaptar-se à nova realidade, sobretudo no que concerne aos modelos de gestão pública, que não poderão ser mais pautados num aglomerado de tarefas descritivamente associadas a cargos, mas apoiado na mobilização por competências, especialmente no que tange à gestão de pessoas, visando estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do seu quadro de pessoal, bem como a eficácia, eficiência e melhoria da qualidade na prestação dos serviços, e o consequente atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários.

Os resultados esperados da gestão de pessoas por competências (GPPC) são similares para o setor público e privado, e visam à aprendizagem e o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, estratégicas à organização, tema da próxima seção.

2.2.4 A Gestão por Competências como uma Tendência na Gestão de Pessoas

Para Santos (2009) a atual sociedade já não suporta mais o modelo baseado em cargos, especialmente na esfera pública, pois é um modelo que em si mesmo é fadado ao

fracasso, uma vez que a mera e aleatória distribuição de cargos se torna um engodo à administração pública, já que trava importantes setores e acaba por onerar os serviços prestados à população. Por isso, o referido autor afirma que cada vez mais o setor público tem se voltado para uma maior seletividade na escolha e nos critérios de preenchimentos de seu quadro laboral de cargos, especialmente os comissionados.

No contexto acadêmico e organizacional, a tríade competência-desenvolvimento-gestão, tanto no que se refere às competências individuais quanto às das organizações, tem sido o foco de inúmeras discussões e alvo de constantes estudos e pesquisas. A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte, (FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L, 2000; 2003).

Para tratar desse tema é necessário, inicialmente, definir competência. Segundo Sveiby (1998) a inserção do conceito de competências foi uma mudança de paradigma, um marco diferencial não apenas no modo de gestão das organizações, mas também no que se refere ao entendimento sobre conhecimento.

O conhecimento relaciona-se à capacidade de saber aprender. Já a competência, diz respeito à identificar discriminar e analisar informações para, finalmente, agir de modo adequado, eficaz e inovador, com a segurança de um especialista.

Hamel e Prahalad (1995), por sua vez, foram os responsáveis pela expressão *core competences*, ou competências essenciais, em que, partindo dos conhecimentos técnicos, o indivíduo desenvolverá suas próprias habilidades, atuando assim de modo único e preciso o que, por conseguinte, causará impacto em produtos e serviços da organização, justamente acarretando no diferencial competitivo exigido pelo mercado.

Na concepção de Fleury e Fleury (2003) competência diz respeito ao saber agir de forma responsável e reconhecida, de modo a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Trazendo o tema competência para o escopo da gestão, Segundo Brandão e Guimarães (1999) cabe uma distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências. A primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.

No que concerne à gestão de pessoas por competências (GPPC), Giudice (2012) a concebe como sendo a maneira de da organização gerir todos os processos de gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, carreira, avaliação de desempenho, remuneração dentre outros), baseados nas competências organizacionais e individuais com o objetivo de atingir os objetivos da organização.

Schikmann (2010, p. 22) enfatiza que “A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas”.

Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas por competências (GPPC) é útil tanto para o dimensionamento e alocação adequada da força de trabalho, quanto para a definição de estratégias de desenvolvimento do quadro de pessoal. Torna-se imprescindível, no entanto, que o planejamento da força de trabalho e os parâmetros para o processo de avaliação do desempenho das pessoas entejam alinhados às competências humanas e as competências organizacionais que sejam necessárias para que a organização alcance seus objetivos. (SCHIKMANN, 2010).

No entendimento de Amaral (2008, p. 4) a fundamentação da GPPC

[...] deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. (AMARAL, 2008, p. 4).

No que concerne ao processo de estabelecimento de um modelo de gestão de pessoas por competências (GPPC), Gramigna (2007) orienta as organizações à adotarem algumas premissas básicas que deverão nortear as ações gerenciais, sendo elas:

- a) conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
- b) reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;

- c) crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Ainda sobre estratégias a serem adotadas para a implementação da gestão por competências, Leme (2012, p. 28) afirma que:

[...] a gestão por competências pode ser implantada de forma simultânea ou sequencial, seguindo as seguintes etapas: sensibilização, mapeamento de competências (definir as competências organizacionais, definir as competências de cada cargo, identificar as competências dos colaboradores e realizar a análise de GAP), desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução dos mesmos. (LEME, 2012, p. 28).

Portanto, a gestão por competências, enquanto modelo de gestão de pessoas, assume uma função estratégica no sentido de poder interagir com todas as demais unidades da organização, embasando todas as atividades relacionadas a gestão de pessoas, num enfoque sistêmico cujo objetivo é reduzir ao máximo eventuais lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências já disponíveis na organização, (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No âmbito da administração pública, enfatizamos que, em 2006, foi instituída no Brasil, através do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, adota a gestão por competências, tendo como uma das finalidades a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição. Ou seja, trata-se de uma proposta de adoção do modelo de gestão por competências voltado para o setor público, (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 22),

A lógica da gestão de competências pode se enquadrar à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-la, e que, por sua vez, leva à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 22).

Para contribuir com a transição do atual modelo de gestão por cargos da SEMOB/Cabedelo para o modelo de pessoas por competências, seguimos o entendimento de Pires *et. al.* (2009), quando afirmam que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de servidores que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que apresentem um perfil

multifuncional, integrado por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis à demandas profissionais futuras.

Uma vez exposto o marco teórico que fundamentou este estudo, apresentaremos no capítulo seguinte, os procedimentos metodológicos e técnicos adotados neste estudo, em função de seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os caminhos metodológicos foram definidos, considerando-se o objetivo deste trabalho, a partir da sustentação em referências teóricas, visando melhor contribuir para o desvelamento da atual situação da SEMOB/Cabedelo em relação ao seu modelo para seleção e formação do quadro de gestores comissionados.

Em linhas gerais, este capítulo traz como eixos de abordagem a classificação da pesquisa e sua delimitação, bem como os procedimentos adotados para a coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada, tendo como motivação a necessidade de se produzir conhecimento destinado à solução de problema e necessidades daí decorrentes, relacionado ao nível de satisfação dos gestores da SEMOB/Cabedelo com o atual modelo de gestão adotado pelo órgão, em sintonia com a cultura e interesses estratégicos da instituição. (VERGARA, 2007).

O foco social da pesquisa evidencia-se na medida em que buscou-se conhecer as impressões e percepções de um grupo específico, no caso os gestores comissionados da SEMOB/Cabedelo, em relação ao modelo de gestão por cargos adotado no órgão público. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O trabalho proposto tem por área sociológica a pesquisa teórico-metodológica, onde foram observados os fatos decorrentes, utilizando-se o método científico indutivo, partindo da observação de casos particulares para os de caráter geral, considerando as experiências, sem levar em consideração os princípios preestabelecidos,

No que concerne aos seus objetivos, entendemos que a pesquisa é do tipo descritivo-exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema levantado, com vistas a torná-lo explícito, permitindo, igualmente, descrever as potencialidades e debilidades da SEMOB/Cabedelo nas questões investigadas, e seus respectivos impactos causados nos processos de gestão e objetivos institucionais. (TRIVIÑOS, 2009).

A abordagem qualitativa é vista por Marconi e Lakatos (2003) como recurso apropriado para quando não se utiliza de grandes amostras, cujo objetivo de pesquisa é buscar analisar de uma forma mais detalhada o material colhido, com foco no conteúdo psicossocial dos dados. Já no dizer de Godoy (1995, p. 63) “Quando o estudo é de caráter descritivo e o

que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo [...] uma análise qualitativa talvez seja a mais indicada”.

Nesse sentido, a abordagem do problema e análise dos resultados, neste estudo, se deu por tratamento quali-quantitativo na medida em que as opiniões e informações coletadas junto aos respondentes, a partir da aplicação de questionário estruturado, receberam tratamento quantitativo, como também exigiu a interpretação e atribuição de significados aos resultados obtidos, considerando-se o vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade dos sujeitos envolvidos, que não pode ser traduzido em números. (TRIVIÑOS, 2009).

Em relação aos procedimentos técnicos de pesquisa, nos propusemos recuperar o conhecimento científico acumulado sobre o problema averiguado, a partir da análise de material já publicado, caracterizando-se, neste sentido, como pesquisa bibliográfica. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Esta pesquisa também envolveu a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejou-se conhecer, ou seja, os gestores de cargos comissionados da SEMOB/Cabedelo, para levantamento de dados e fatos, tal qual acontecem no real, o que a classifica como pesquisa-ação. (RICHARDSON, 1999).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido na Secretaria de Mobilidade Urbana (SEMOB) de Cabedelo (PB), da qual integramos o quadro de pessoal. A temática de estudo versou sobre a avaliação do modelo de gestão por cargos comissionados atualmente adotado pela SEMOB/Cabedelo, sob a perspectiva de satisfação dos seus gestores, tendo em vista sua missão e seus objetivos permanentes.

3.2.1 Caracterização da Organização Alvo

A SEMOB é o órgão da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cabedelo (PB) que responde pelas políticas de mobilidade urbana, englobando aí ações na área de trânsito e transportes, atuando como órgão executivo de trânsito nos termos da Lei Federal nº 9.503/97.

A supramencionada lei traz em seu artigo 5º, as atribuições da Secretaria, elencadas num rol de 28 itens, os quais não caracteriza objetivo deste trabalho esgotar, no entanto,

dentre as atribuições podemos destacar, de maneira genérica: cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito vigente; disciplinar e fiscalizar os serviços de transporte público do município; implantar e operar sistema de controle de controle viário; executar fiscalização de trânsito; aplicar notificações e penalidades a condutores infratores, dentre outras. (CABEDELLO, 2013).

No que diz respeito à sua estrutura organizacional, a SEMOB/Cabedelo é composta por 28 cargos, exercidos por 71 titulares, sendo 23 de provimento em comissão, 3 (três) cargos de função gratificada e 2 (dois) de provimento efetivo. Para o desempenho de suas atividades e políticas, esses cargos estão posicionados dentro de uma estrutura administrativa que contempla as seguintes divisões:

- a) No nível estratégico, temos os gabinetes do secretário e secretário adjunto e a assessoria técnica especializada; uma Junta Administrativa de Recursos de Infração – JARI, que responde, nos termos do artigo 13 da Lei Municipal nº 1.598, de 07 de janeiro de 2013, pelo julgamento de recursos interpostos contra penalidades impostas pela SEMOB.
- b) Além destes, temos uma disposição estratégica de três divisões: Divisão administrativa, Divisão de Trânsito e Divisão de Transportes, as quais são compostas por diretores e coordenadores, representando o nível tático ou intermediário da organização.
- c) Os cargos de provimento efetivo são ocupados por fiscais e agentes de trânsito de carreira, representando o nível operacional da organização.

No Quadro 1 pode-se ver a classificação e nomenclatura desses cargos e a quantidade de titulares, respectivamente.

Quadro 1 - Estrutura de Cargos da SEMOB/Cabedelo

Classificação	Cargo	Quantidade
Provimento em Comissão	Secretário de mobilidade urbana	01
	Secretário adjunto	01
	Assessoria técnica	01
	Secretaria executiva	02
	Diretor administrativo	01
	Diretor de trânsito	01
	Diretor operacional	01
	Diretor de transporte	01
	Coordenador administrativo	01
	Coordenador de finanças	01
	Coordenador de trânsito	01
	Coordenador de educação para o trânsito	01
	Coordenador de controle de análise e estatística	01

(continua)

Quadro 2 - Estrutura de Cargos da SEMOB/Cabedelo (conclusão)

Classificação	Cargo	Quantidade
	Coordenador de policiamento e fiscalização	01
	Coordenador de tráfego	01
	Coordenador de engenharia e sinalização	01
	Coordenador de transporte	01
	Membros da JARI (01 presidente e 02 membros)	03
	Suplentes da JARI	03
	Motorista	01
	Encarregado de próprios públicos	01
Função Gratificada	Chefe do setor de contabilidade	01
	Chefe do setor financeiro	01
	Chefe do setor de patrimônio	01
Provimento Efetivo	Fiscais de transportes	12
	Agentes de trânsito municipal	30

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2.2 Caracterização da População e da Amostra

Tendo em vista os seus fins, este estudo teve como universo de pesquisa todos os servidores que ocupam cargos comissionados ou funções gratificadas dentro da estrutura organizacional da SEMOB/Cabedelo, totalizando 29 gestores.

Contudo, visando aumentar o grau de consistência e confiabilidade dos resultados, adotamos critérios intencionais não-probabilísticos para seleção da amostra (VERGARA, 2007). Tais critérios foram em número de três e resumiu a amostra a 8 (oito) gestores que os atenderam. São eles:

- 1) Exercer o cargo de gestão por no mínimo doze meses ininterruptos (tempo considerado por este pesquisador como razoável para conhecer a missão e objetivos do órgão e de sua divisão, bem como para identificar facilidades e dificuldades no exercício da função).
- 2) Não estar afastado do trabalho por qualquer motivo no período da pesquisa.
- 3) Demonstrar interesse em participar livremente do processo.

Os dois primeiros critérios foram comprovados pela consulta aos documentos oficiais da instituição, enquanto que o interesse espontâneo em participar da pesquisa, confirmou-se pela assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

Vale ressaltar que o pesquisador, apesar de integrar o quadro de gestores comissionados do órgão investigado, não participou da pesquisa, de modo a evitar

contaminação dos dados e resguardar a confiabilidade dos resultados, tanto do ponto de vista metodológico, quanto ético.

Na próxima seção, faremos a abordagem sobre os fundamentos teóricos e metodológicos que respaldaram a coleta de dados.

3.3 COLETA DOS DADOS

Num primeiro momento, a coleta de dados foi feita pela revisão de documentos e legislação interna pertinente ao órgão investigado. Fez-se necessário, também, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, a partir da aplicação de questionário estruturado (APÊNDICE G), adaptado pelo autor deste trabalho, a partir de questionários similares, com base nos objetivos geral e específicos da pesquisa.

O questionário foi estruturado, em grande parte, por questões fechadas, no entanto, algumas questões abertas foram admitidas, de modo a propiciar a exposição de posicionamentos ou pensamentos dos respondentes, sobretudo no que concernem a alternativas de melhorias no atual modelo de gestão por cargo, em face de possíveis desvantagens/fragilidades.

Na concepção de Marconi e Lakatos (2003) a validade dos instrumentos de pesquisa deve ser averiguada preliminarmente à sua aplicação definitiva, fazendo-se necessária a realização de um pré-teste ou teste piloto, de modo a se constatar se estes têm condições reais de garantir resultados confiáveis. Sobre os procedimentos do pré-teste realizado dentro desta pesquisa, discorreremos em seguida.

3.3.1 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

Em Gil (2008) constatamos que os instrumentos de coleta de dados devem ser testados, sobretudo para se avaliar o vocabulário empregado nas questões, e assegurar-se de que essas possibilitem medir as variáveis que se pretende examinar.

Nesse sentido, como o nosso instrumento de coleta de dados foi um questionário, consideramos importante seguir as orientações encontradas na literatura, a partir, especialmente, de Marconi e Lakatos (2003) quando afirmam que por meio do pré-teste o pesquisador poderá identificar se o questionário apresenta três importantes elementos: fidedignidade (os resultados obtidos serão os mesmos, independentemente de quem o

aplique); validade (os dados coletados serão os necessários à pesquisa); e operatividade (o vocabulário é acessível e as perguntas estão bem formuladas).

Para a seleção dos participantes do pré-teste, seguimos a orientação dada por Gil (2008) o qual defende que o pré-teste deve ser realizado junto à população o mais similar possível daquela que efetivamente integrará a amostra da pesquisa. A escolha dos gestores para o pré-teste também se baseou na orientação dada por Marconi e Lakatos (2003), quando ressaltam que o pré-teste deve ser aplicado em uma amostra reduzida, e esses participantes não deverão fazer parte da amostra a ser utilizada na coleta dos dados propriamente dita.

Dentre os gestores alvo da nossa pesquisa, foram selecionados 2 (dois) servidores para o pré-teste, que atendessem aos critérios intencionais previamente estabelecidos para a participação na pesquisa, sendo um do sexo feminino e outro do sexo masculino, com idades na faixa etária dos 34 a 40 e 26 a 33 anos. Ambos declararam ter tempo de serviço na SEMOB/Cabedelo e na função que desempenham superior a dois anos, sendo que ambos ocupam cargos comissionados, possuem formação na área de direito, estando um deles em nível de pós-graduação. Quanto à área de atuação, um atua na Diretoria Administrativa e o outro na Junta Administrativa de Recurso de Infração.

O processo da coleta de dados, incluindo a realização do pré-teste do questionário, teve início com a formalidade da assinatura, pelo Secretário da SEMOB/Cabedelo, do Termo de Solicitação e de Autorização para Realização da Pesquisa (APÊNDICE A), no dia 26/04/16. A partir da assinatura deste termo, podemos proceder com os passos seguintes da coleta de dados.

Iniciada a coleta de dados pelo pré-teste do questionário, enviamos para os e-mails dos dois respondentes do pré-teste um convite para participação no pré-teste (APÊNDICE B), como também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE C), o Questionário para coleta de dados a ser avaliado (APÊNDICE G) e um Roteiro elaborado pelo autor deste estudo para avaliação do instrumento a ser utilizado no levantamento dos dados (APÊNDICE D), com o objetivo de antecipar a leitura dos documentos, promovendo a familiarização com os mesmos, deixando-se em aberto a livre opção por não participar da pesquisa. Deu-se um prazo de 48 horas para a leitura e análise dos documentos, com a manifestação, conseqüentemente, de aceite ou não aceite por parte dos respondentes.

O questionário do pré-teste utilizado para que o instrumento de coleta de dados pudesse ser avaliado constou de 5 (cinco) questões para delineamento do perfil dos respondentes e 4 (quatro) relativas ao questionário, de modo a nos fornecer impressões dos respondentes quanto aos seguintes aspectos: nível de adequação do instrumento ao seu

objetivo; grau de dificuldade para responder as questões; presença de assertivas mal elaboradas ou descontextualizadas; distância entre a questão avaliada e o conhecimento do respondente, bem como questões relativas à metodologia empregada pelo pesquisador por ocasião do pré-teste, similar a que seria aplicada por ocasião da coleta de dados propriamente dita.

Conforme resultados obtidos com o pré-teste identificamos que ambos os participantes responderam a todas as 51 questões contidas no instrumento de coleta de dados, o que permitiu que o avaliassem em sua totalidade.

Em relação à pergunta “*Você teve dificuldade para responder ou não respondeu alguma pergunta contida no Questionário de Avaliação de Satisfação dos Gestores?*”, um dos respondentes destacou duas dificuldades:

- a) “Pergunta mal elaborada e/ou de difícil compreensão”, concernente à questão de número 38 (*O atual sistema de nomeação para cargos comissionados/funções gratificadas é adequado para nossa realidade.*), justificando não ter condições de avaliar a situação apresentada por não ter acesso às informações.
- b) “Pouco conhecimento de sua parte em relação ao assunto abordado”, dificuldade sentida em relação às questões 28 (*O programa de treinamento oferecido está de acordo com as necessidades da organização.*) e 30 (*A organização é tolerante para com gestores que têm baixo desempenho.*), não tendo sido dada nenhuma justificativa pelo mesmo.

No que tange à questão “*Você acha que as perguntas contidas no “Questionário de Avaliação de Satisfação dos Gestores” contribuem para diagnosticar, de forma abrangente, a satisfação dos gestores da SEMOB-Cabedelo com o sistema de gestão por cargos comissionados/funções gratificadas implementado na organização?*”, ambos responderam afirmativamente, apresentando como respectivas justificativas:

- Acredito que os critérios adotados e as perguntas dão ao gestor uma real compreensão da funcionalidade da secretaria proporcionando a oportunidade de reavaliação. (Respondente do sexo masculino).
- Por buscar resultados concretos de toda a funcionalidade do órgão. (Respondente do sexo feminino).

Ambos os respondentes avaliaram como satisfatória a metodologia adotada e que deveria ser reproduzida na coleta de dados final, frente à pergunta “*A metodologia utilizada*

pelo pesquisador para entrar em contato com você, explicar os fins da pesquisa e entregar o material à ser analisado foi satisfatória?”. Um dos respondentes justificou a resposta, conforme texto *in verbis*:

O pesquisador conseguiu deixar bastante claro as intenções e os objetivos da pesquisa, além de manter a comunicação de forma bastante eficaz. (Respondente do sexo masculino).

Por meio da pergunta “*Quais sugestões você pode dar para melhoria do Instrumento de Coleta de Dados?*”, obtivemos o seguinte *feedback*:

Diante da minha avaliação positiva e de acordo com os meus conhecimentos, me dou por satisfeito com relação a pesquisa. (Respondente do sexo masculino).

Ante o exposto, consideramos que o instrumento de coleta de dados de nossa pesquisa, foi considerado como válido em função de que os dados coletados serão os necessários à pesquisa, como também quanto à acessibilidade do vocabulário e clareza das perguntas formuladas. Trataremos, ato contínuo, sobre a realização da coleta de dados propriamente dita.

3.3.2 *Instrumento de Coleta dos Dados*

Para a coleta de dados que foram analisados adaptamos um questionário com base em documentos similares o qual intitulamos *Questionário de avaliação de satisfação dos gestores da SEMOB/Cabelo* (APÊNDICE G).

O questionário foi dividido em duas partes: a parte A, dedicada à caracterização do participante, e a parte B, na qual constam os itens de avaliação da satisfação dos gestores. As perguntas foram feitas a partir de questões de resposta fechada, em que o respondente assinalou uma única resposta, e questões de resposta aberta, para as quais o respondente respondeu conforme o que lhe foi solicitado.

Na caracterização do participante, buscou-se levantar as seguintes informações:

- Sexo: Masculino ou feminino;
- Faixa de idade, neste caso sendo oferecidos cinco opções de faixas: 18 a 25 anos/ 26 a 33 anos/ 34 a 40 anos/ 41 a 50 anos/ acima de 50 anos.
- Tempo de serviço do gestor na organização, estipulado em duas alternativas: entre 01 e 02 anos e acima de 02 anos, tendo em vista que o órgão conta apenas com três anos de criação.

- Tempo de serviço no cargo ou função que ocupa no órgão, sendo ofertadas as mesmas alternativas para marcação do item anterior.
- Grau de escolaridade, com as seguintes opções: Ensino médio/técnico completo ou incompleto/ Ensino superior completo ou incompleto/ pós graduação. Vinculada a este item, seguiu-se uma questão aberta, para o respondente especificar caso seu grau de escolaridade não estivesse contemplado no rol de opções oferecidas, especificando a sua área de formação.
- Área de atuação na SEMOB/Cabedelo, questão fechada, com 4 possibilidades de respostas: Alta gestão; Administrativa; Trânsito e Transporte. Vinculada a essa questão, oportunizamos o registro livre, caso o respondente fosse de uma área diversa às informadas.
- Situação de trabalho, na qual o respondente é solicitado a optar entre três alternativas: Cargo comissionado, Função gratificada ou outra, a especificar.

A partir desses dados, buscou-se traçar um perfil dos respondentes, sem risco para o seu anonimato.

A segunda parte do questionário, parte B, é dedicada a avaliação da satisfação dos gestores e está dividida em 6 partes, cada uma respondendo pela avaliação de uma dimensão específica, conforme distribuição abaixo:

- Dimensão 01: Missão/valores/objetivos da organização.
- Dimensão 02: Relacionamento interdepartamental.
- Dimensão 03: Relação com a chefia imediata.
- Dimensão 04: Relação com a minha equipe.
- Dimensão 05: Gestão de pessoas.
- Dimensão 06: Satisfação e comprometimento do gestor.

Para cada uma dessas dimensões relacionamos um número de assertivas a serem avaliadas pelos respondentes, perfazendo um total de 51 questões.

Cada questão inserida no questionário da pesquisa estava relacionada a uma escala de avaliação, a ser assinalada de acordo com a opinião do respondente. O tipo de escala utilizada assemelha-se com a Escala Likert, na qual os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Para tanto, adotamos seis alternativas que variaram da total

discordância (“Discordo muito”) à total concordância (“Concordo muito”), com possibilidade de marcar apenas uma opção.

Na representação da escala, as opções “Concordo Pouco”, “Concordo” e “Concordo Muito” foram relacionadas à satisfação dos respondentes, do menor para o maior grau. Analogamente, as opções “Discordo Pouco”, “Discordo” e “Discordo Muito” representam a insatisfação. Introduzimos uma sétima opção de resposta, sendo ela “Não tenho opinião formada sobre isto/Não sei responder”, para o caso do respondente não dispor de dados suficientes relativos a questão avaliada, de modo a permitir respondê-la com convicção

Para orientação do respondente e melhor resultado na aplicação do questionário, elaboramos uma folha com instruções sobre seu preenchimento (APÊNDICE F), constando de solicitações, tais como:

- Seja o mais realista possível ao responder cada uma das questões.
- Tente evitar julgamentos baseados apenas em sentimentos.
- Analise cada questão de forma independente.
- Marque apenas uma opção de resposta.
- Responda a todas as questões.
- Não se identifique.
- Preencha este formulário de forma sigilosa e individual.

3.3.3 Metodologia da Coleta de Dados

Três dias após a aplicação do pré-teste e conseqüente validação do instrumento de coleta de dados, enviamos para os emails dos 8 (oito) respondentes da amostra de pesquisa: Convite para Participação na Pesquisa (APÊNDICE E); O TCLE; e o Questionário de Coleta de Dados, de modo a que os respondentes pudessem se sentir amplamente informados sobre o processo. No dia seguinte, na sede da SEMOB/Cabedelo, os oito participantes assinaram o TCLE e receberam o questionário em mãos, para ser respondido individualmente e devolvido num prazo de 7 (sete) dias.

Tendo em vista o autor deste estudo ser integrante do corpo de gestores comissionados da SEMOB/Cabedelo, exercendo suas funções em convivência constante com os respondentes, cuidamos para não termos nenhum contato com eles no processo de preenchimento do questionário e nem da devolução dos mesmos para mim. Isso para que fosse garantido aos respondentes o anonimato, a imparcialidade e o livre juízo de valor

frente às questões avaliadas, bem como para evitar qualquer tipo de contaminação do material de análise.

Para tanto, foi estabelecido que os formulários, uma vez preenchidos, fossem entregues mediante depósito em uma urna, providenciada pelo autor e colocada na recepção da SEMOB/Cabedelo, na qual os respondentes pudessem fazer o depósito de seu questionário, sem a possibilidade de identificação da autoria por parte deste pesquisador.

Após a abertura da urna e o recolhimento dos questionários, iniciamos a fase de tabulação dos dados e análise das respostas, cujos resultados passamos a expor no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procedeu-se a análise e interpretação dos resultados obtidos na coleta de dados. No entendimento de Marconi e Lakatos (2003), o processo de análise permite ao pesquisador entrar em maiores detalhes sobre os dados decorrentes da pesquisa, a fim de conseguir respostas às suas indagações, possibilitando por meio da interpretação, a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos estabelecidos e ao tema.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir da análise das respostas dadas ao questionário, na parte A – Caracterização do Participante, verificou-se a distribuição da amostra por variável, a qual encontra-se apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição da Amostra por Variável

VARIÁVEIS	PARTICIPANTES	
	(n)	(%)
1. SEXO		
Masculino	08	100,00
Feminino	00	0,00
2. FAIXA ETÁRIA		
18 a 25 anos	05	62,50
26 a 33 anos	00	0,00
34 a 40 anos	00	0,00
41 a 50 anos	03	37,50
Acima de 50 anos	00	0,00
3. TEMPO DE SERVIÇO NA SEMOB		
Entre 01 e 02 anos	02	25,00
Acima de 02 anos	06	75,00
4. TEMPO DE SERVIÇO NA FUNÇÃO/CARGO		
Entre 01 e 02 anos	03	37,50
Acima de 02 anos	05	62,50
5. GRAU DE ESCOLARIDADE		
Ensino médio/técnico completo	01	12,50
Ensino médio/técnico incompleto	00	0,00
Ensino superior completo	00	0,00
Ensino superior incompleto	04	50,00
Pós-graduação	01	12,50
Outro grau	01	12,50
Não respondeu	01	12,50

(continua)

Tabela 1 - Distribuição da Amostra por Variável (continuação)

VARIÁVEIS	PARTICIPANTES	
	(n)	(%)
6. ÁREA DE FORMAÇÃO		
Engenharia	02	25,00
Biblioteconomia	01	12,50
Automação industrial	01	12,50
História	01	12,50
Não respondeu	03	37,50
7. ÁREA DE ATUAÇÃO		
Alta gestão	01	12,50
Administrativa	01	12,50
Trânsito	03	37,50
Transporte	02	25,00
Outras	00	0,00
Não respondeu	01	12,50
8. SITUAÇÃO DE TRABALHO ATUAL		
Ocupa cargo comissionado	04	50,00
Ocupa função gratificada	02	25,00
Outras	00	0,00
Não respondeu	02	25,00

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Conforme dados, podemos observar que todos os participantes, ou seja, 100% da nossa amostra, compôs-se por gestores do sexo masculino, sendo cinco deles inseridos na faixa etária entre 26 e 33 anos, o que representa um percentual de 62,50%, e três na faixa etária entre 41 e 50 anos, correspondente a 37,50% do total de participantes. Nesse sentido, vale ressaltar que é recorrente nas organizações brasileiras que os cargos do alto executivo sejam ocupados predominantemente por homens, segundo dados do IBGE (2012).

Os dados sobre faixa etária nos revelam que temos uma amostra de gestores caracterizadamente jovem à frente da gestão do órgão em análise, o que pode ter seu lado positivo e seu lado negativo nos processos de gestão da SEMOB. A nosso ver ganha-se em fatores como dinamismo, proatividade e disposição, mas perde-se na dimensão da competência do saber fazer, devido ao pouco conhecimento decorrente da experiência prática.

Por outro lado, o fato de termos a predominância de um público tão jovem, onde a maior parte deles ainda encontram-se em meio a um processo de formação acadêmica, nos demonstra que a escolha dos gestores ainda se faz a partir de fatores que não contemplam critérios de qualificação, competência ou experiência, fator razoavelmente típico do modelo de gestão por cargos no setor público.

Nos itens 3 e 4, que solicitavam o tempo de serviço na SEMOB e o tempo de serviço no cargo (por comissão ou função gratificada), observamos que a maioria absoluta dos respondentes, seis dos oito participantes, correspondente a 75% do total de participantes, atuam

no órgão há mais de dois anos e apenas dois (25%) atuam no órgão a menos de dois anos. Situação análoga verificamos quanto ao tempo de serviço no cargo ou função, com cinco servidores, ou seja, mais da metade dos entrevistados (62,50%) atuando há mais de dois anos e três servidores (37,5%) atuando há menos de dois anos no órgão.

Esses dados nos fornecem um feedback muito importante para nossa pesquisa, uma vez que a maioria dos respondentes tanto estão na SEMOB/Cabedelo como no exercício de cargo de gestão praticamente desde a sua fundação, o que nos permite concluir que detêm um conhecimento razoável sobre seus fins, processos e resultados, aumentando a possibilidade de termos levantado dados mais fidedignos no processo da coleta, corroborando para a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Quanto ao grau de escolaridade solicitado, verificou-se que dos oito respondentes, metade está cursando o ensino superior, um encontra-se em nível de pós-graduação, um possui ensino médio completo, um possui nível de ensino fundamental (especificado como outro grau de escolaridade no questionário) e um não respondeu ao item.

Tendo em vista que a qualificação elevada vem se consolidando como condição *sine qua non* para os profissionais que querem garantir espaço no mercado de trabalho, verificamos que apenas um dos respondentes deste estudo tem formação superior, o que parece estar de encontro às regras estabelecidas no atual cenário organizacional, cuja tendência irreversível é o requisito de graduação como formação mínima para contratação de ocupantes de cargos de gestão.

O fato de 50% dos gestores estarem matriculados em algum curso superior, inclusive por iniciativa própria, traduz-se como aspecto positivo para o contexto da organização, contudo, quando analisamos os dados referentes às áreas acadêmicas em que esses gestores estão se qualificando, constatamos que são campos de formação divergentes aos interesses fins da organização, sendo eles: Engenharia Civil, Automação Industrial, Biblioteconomia e História.

Tais dados reforçam o entendimento de que a prática da escolha dos gestores na SEMOB/Cabedelo não contempla critérios de qualificação, competência ou experiência alinhadas às suas atribuições finalísticas. Entretanto, essa fragilidade nas políticas de gestão de pessoas pode ser minimizada a partir do momento em que o órgão institucionalizar uma estratégia de formação continuada dos seus gestores, de modo a que possam responder às demandas da sociedade, oferecendo serviços públicos melhores e mais efetivos, além de prepará-los institucionalmente para as mudanças de abordagem que incidem sobre o setor

público, que demandam maior transparência administrativa, controle e participação social. (GUEDES, 2007).

Ressalta-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no setor público preconiza como uma de suas diretrizes: “Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;” (BRASIL, 2006a, Art. 3º, III). Por sua vez, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento instituído pelo Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), estabelece a formação na área de gestão como um pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

O item 7, referente à área de atuação/gestão dentro da SEMOB/Cabedelo, permite observar que 62,50% dos participantes atuam na área de trânsito ou transportes, incluindo, também, a amostra pesquisada, um respondente da alta gestão e outro que trabalha na área administrativa. Na realidade essa configuração é um reflexo da própria organização administrativa do órgão, uma vez que a Divisão de Trânsito e a Divisão de Transportes, juntas, abrangem 10 dos 29 cargos comissionados do órgão. Estas áreas são as responsáveis pela implementação de toda a atividade fim do órgão.

Reputamos como favorável aos objetivos da pesquisa que na amostra tenha havido representatividade de todas as divisões de atuação do órgão, tendo em vista ter sido o modelo de gestão avaliado sob a perspectiva de respondentes de todas as atividades gerenciais, possibilitando um diagnóstico mais sistêmico e mais assertivo. Ressalta-se, ainda, que o maior número de respondentes constituiu-se de integrantes das áreas fins do órgão (trânsito e transportes), fortemente alinhadas à sua missão e objetivos estratégicos.

Por fim, quanto ao tipo de função desempenhada, 50% dos participantes, ou seja, quatro respondentes declararam ocupar cargo comissionado, três (37,5%) declararam desempenhar função gratificada, sendo que dois (25%) não responderam ao item. Os dados indicam que o maior percentual de participação diz respeito aos gestores estratégicos da organização, o que atendeu aos interesses da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado propôs-se a avaliar a satisfação dos servidores com o modelo de gestão da SEMOB/Cabedelo, a partir de 6 (seis) dimensões consideradas na literatura como estratégicas para qualquer organização.

Para a definição do grau de satisfação dos gestores com as práticas gerenciais avaliadas, estabelecemos no que concerne aos temas positivos, o percentual obtido com o

somatório do número de respondentes que assinalaram a opção “Concordo” ou “Concordo Muito”, por indicarem o mais alto grau de concordância com a afirmativa.

Quanto aos aspectos negativos apresentados, consideramos o percentual obtido com o somatório do número de respondentes que assinalaram a opção “Discordo” ou “Discordo Muito”, uma vez que o grau de discordância, nesse caso, seria o indicador de satisfação com o órgão.

A satisfação total dos gestores em cada dimensão foi obtida a partir da média aritmética de todos os percentuais de satisfação encontrados em cada questão avaliada na respectiva dimensão.

Como parâmetro de medição, estabelecemos três níveis de satisfação, a partir de convenção largamente adotada nos processos de avaliação (nas organizações e nas instituições de ensino), conforme demonstrado a seguir:

- Alto Grau de Satisfação = Acima de 70% (7,0);
- Grau de Satisfação Mediano = De 50 a 70% (5,0 a 7,0);
- Baixo Grau de Satisfação = Abaixo de 50% (5,0).

Na primeira dimensão, buscou-se avaliar a identificação e o conhecimento dos respondentes quanto à missão, objetivos e valores da SEMOB/Cabedelo, a partir de três questões:

- A missão, os valores e os objetivos da SEMOB/Cabedelo são suficientemente claros para mim.
- A missão, os valores e os objetivos da SEMOB/Cabedelo são conhecidos e entendidos por todos os gestores.
- Eu acredito e me identifico com a missão, os valores e os objetivos da SEMOB/Cabedelo.

Na primeira questão, busca-se avaliar o nível de clareza dos itens em questão para os colaboradores que participaram da pesquisa. Na segunda questão, o nível de conhecimento e entendimento e na terceira o nível de identificação e satisfação dos respondentes com os itens avaliados. Os resultados relativos à essa dimensão estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados Obtidos na Dimensão Missão, Valores e Objetivos da Organização

MISSÃO/VALORES/OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
01. A missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo são suficientemente claros para mim.	00	00	00	01	05	01	01	75,00
02. A missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo são conhecidos e entendidos por todos os gestores.	01	01	00	01	03	02	00	62,50
03. Eu acredito e me identifico com a missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo.	00	00	00	01	04	02	01	75,00
Média								70,8%

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A partir dos resultados concernentes à Tabela 2, averiguamos que os respondentes demonstraram um grau de satisfação mediano com os aspectos relacionados à missão, valores e objetivos da organização (70,8%).

Muito embora seja possível constatar uma percepção positiva quanto a terem clareza sobre a missão, valores e objetivos da SEMOB/Cabedelo, vale ressaltar que até a realização desta pesquisa, a Secretaria *locus* do estudo não possuía definição de missão e valores, nem no seu diploma legal de constituição, nem oriundo de planejamento estratégico interno. Na realidade, o texto legal trata apenas de atribuições concernentes aos cargos, de modo que o resultado positivo nessa dimensão, pode ter se dado em função do conhecimento das atribuições que cada respondente tem do seu setor e dos seus respectivos cargos.

Tal fato pode ser corroborado pelo alto grau de concordância demonstrado pelos respondentes (75%) com a afirmativa *Eu acredito e me identifico com a missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo*.

Segundo autores como Senge (1990), Maximiano (2007), Dutra e Amorim (2010) e Chiavenato (2010), a filosofia organizacional, integrada pela Missão, Visão e Valores, constitui-se como orientador e balizador da gestão estratégica nas organizações. A definição clara da missão da empresa, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são elementos que devem constar de um processo de planejamento competente.

Qualquer organização seja pública ou privada, grande ou pequena, precisa ter clareza sobre suas metas, valores e missão, devendo compartilhá-los largamente, para conseguir reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns.

Vale ressaltar que a importância do estabelecimento de filosofia institucional, vai além de simplesmente comunicá-la nos documentos oficiais, murais ou site da organização. A missão, visão e valores precisam ser construídos com a participação de todos os públicos de

interesse da organização, ou seja, de funcionários a clientes, disseminada e compreendida largamente, para que todos tenham condição de colocá-los em prática e exigir cumprimento. Essa é uma das atribuições estratégicas dos gestores, dentro das organizações.

As respostas dos itens relativos à dimensão *Relacionamento Interdepartamental* convergiram para a demonstração de um elevado grau de satisfação dos respondentes com aspectos relativos à comunicação e interrelação de trabalhos existentes entre os departamentos, bem como entre as chefias, conforme pode ser depreendido da Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados Obtidos na Dimensão Relacionamento Interdepartamental

RELACIONAMENTO INTERDEPARTAMENTAL	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
04. Na minha organização existe uma boa comunicação entre as Divisões/Departamentos.	00	00	00	02	03	03	00	75,00
05. Na minha organização as Divisões/Departamentos trabalham juntos para alcançar os resultados.	00	00	00	02	02	04	00	75,00
06. Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras Divisões.	00	00	01	00	02	04	01	75,00
07. Na minha organização existe uma boa comunicação entre as diversas chefias.	00	00	00	01	03	04	00	87,50
Média								78,8%

Fonte: dados da pesquisa (2016).

O grau de satisfação dos respondentes com os aspectos relacionados ao relacionamento interdepartamental existente na SEMOB/Cabedelo foi considerado elevado, uma vez que o percentual obtido ficou em 78,8%. A maior satisfação identificada diz respeito à comunicação estabelecida internamente entre os gestores.

Na literatura revisada constatamos ser unânime entre os autores que compete aos gestores estimular suas equipes ao comprometimento interno, concedendo-os empoderamento (*empowerment*) genuíno, melhorando os processos de comunicação e compartilhamento de informação. (SENIGE, 1990; MAXIMIANO, 2007; CHIAVENATO, 2010; DUTRA; AMORIM, 2010).

Para tanto, faz-se necessário, preliminarmente, eliminar a quebra das barreiras oriundas de ambientes organizacionais excessivamente burocráticos e hierarquizados, a difusão de informações desconexas e o tratamento superficial de questões vitais à sobrevivência da organização. Numa cultura em que um departamento ou unidade organizacional atribui à outra a responsabilidade pelos seus próprios fracassos, torna-se

praticamente impossível que os problemas sejam tratados de forma sistêmica e integrada, gerando consideráveis desperdício dos recursos organizacionais.

Tratando sobre a dimensão que se propõe a avaliar a relação dos gestores com suas respectivas chefias imediatas, constatamos que os respondentes estão altamente satisfeitos nesse sentido, a partir do elevado percentual de concordância (entre 78 e 100%) com afirmativas relacionadas à: troca de informações e clareza nas orientações; solicitação de opiniões e ideias para tomada de decisão; fornecimento de recursos para o alcance das atividades; recebimento de elogios e reconhecimento; tratamento equitativo; prontidão e agilidade nas soluções de problemas de relacionamento no grupo. Esses dados podem ser melhor visualizados a partir da Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados Obtidos na Dimensão Relação com a Chefia Imediata

RELAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
08. Eu e meu superior hierárquico costumamos trocar regularmente informações.	00	00	00	01	00	06	00	75,00
09. Minha chefia imediata pede opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão.	00	00	00	01	03	03	00	75,00
10. Minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades	00	00	00	01	02	05	00	87,50
11. Minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece apoio quando necessário	00	00	00	01	01	06	00	87,50
12. Minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros da equipe.	01	00	00	00	04	03	00	87,50
13. Minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado.	00	00	00	00	04	04	00	100,0
14. Minha chefia imediata procura explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o meu trabalho.	00	00	00	01	04	03	00	87,50
15. Meu superior imediato toma decisões eficazes com rapidez.	00	00	00	01	03	04	00	87,50
16. Meu superior imediato age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe de trabalho.	00	00	00	01	04	03	00	87,50
							Média	86,0%

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A título de observação, nos itens 08 e 09, só temos 7 (sete) respostas para 8 (oito) respondentes. Isso se deve ao fato de um dos respondentes ter assinalado duas alternativas

para a mesma questão em ambos os itens, o que gerou a anulação do mesmo, por não permitir a identificação da intenção do respondente por parte do pesquisador.

Na dimensão concernente ao relacionamento dos respondentes com suas respectivas chefias imediatas constatamos um grau de satisfação alto (86%), sendo o maior percentual de satisfação, por aspectos isolados da dimensão, o verificado no item *Minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado*.

Quando não existe um relacionamento saudável e nem uma boa comunicação entre os gestores de uma organização, nos diferentes níveis hierárquicos, o nível de comprometimento e produtividade da equipe gerencial pode ser reduzido, uma vez que nessas condições, não há convergência sobre as melhores decisões a serem tomadas. Vale ressaltar que o entendimento compartilhado ou as percepções comuns existentes entre os gestores dos diferentes níveis hierárquicos e, em especial, da alta e média gestão, contribuem para que entre eles, forme-se uma mesma opinião sobre quais conhecimentos e competências são importantes para a organização. (SENGE, 1990; MACIEL; SATO; KATO, 2012).

Na quarta dimensão investigada, os gestores avaliaram a sua relação com a sua equipe de trabalho. Nos itens desta dimensão foi observado um erro na estrutura do questionário, não detectado no pré-teste, tendo em vista que duas assertivas, na ordem de numeração, receberam o mesmo número 25, implicando na alteração de toda a numeração das questões, que passaram de 50 para 51. Ressalta-se, contudo, que tal fato não implicou em prejuízo à validade do questionário e aos fins de pesquisa, uma vez que as mesmas questões testadas foram as que foram aplicadas junto aos respondentes. Para fins de tabulação dos dados, essas questões foram enumeradas como 25-A e 25-B.

Pelos resultados identificados na quarta dimensão, constatamos que no alusivo ao relacionamento dos respondentes com sua equipe de trabalho, o nível de satisfação, de um modo geral, foi bem elevado (87,5%), indicando que os gestores avaliam como positivo o perfil/estilo de gestão que adotam. Conforme pode ser visto na Tabela 4, os comportamentos de liderança/gestão que aparecem como atributos mais destacados do grupo, sob a perspectiva dos gestores investigados, tendo em vista a unanimidade de concordância com as afirmativas, foram: *Eu costumo trocar regularmente informações com os meus liderados; Eu costumo pedir opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão; Eu planejo bem as atividades da minha área de trabalho; Eu acompanho o trabalho dos meus liderados e forneço apoio quando necessário; Eu procuro explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o trabalho dos meus liderados; Eu me comporto de maneira justa com todos os*

membros da minha equipe; Eu elogio e reconheço os membros da minha equipe quando um bom trabalho é realizado.

Tabela 5 - Resultados Obtidos na Dimensão Relação dos Gestores com a Equipe

RELAÇÃO COM A MINHA EQUIPE	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/ NSR	% Satis- fação
17. Eu costumo trocar regularmente informações com os meus liderados.	00	00	00	00	05	03	00	100,0
18. Eu costumo pedir opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão.	00	00	00	00	05	03	00	100,0
19. Eu ofereço recursos necessários para o alcance das atividades dos meus liderados.	00	00	00	02	03	03	00	75,00
20. Eu planejo bem as atividades da minha área de trabalho.	00	00	00	00	04	04	00	100,0
21. Eu acompanho o trabalho dos meus liderados e forneço apoio quando necessário.	00	00	00	00	03	05	00	100,0
22. Eu procuro explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o trabalho dos meus liderados.	00	00	00	00	06	02	00	100,0
23. Eu me comporto de maneira justa com todos os membros da minha equipe.	00	00	00	00	03	05	00	100,0
24. Eu elogio e reconheço os membros da minha equipe quando um bom trabalho é realizado.	00	00	00	00	03	05	00	100,0
25-A. Eu tomo decisões eficazes com rapidez.	00	00	00	01	03	04	00	87,50
25-B. Eu ajo prontamente para solucionar problemas de relacionamento na minha equipe de trabalho.	00	00	00	01	02	05	00	87,50
27. A quantidade de pessoas na minha equipe é suficiente para a realização do trabalho.	03	02	02	00	00	01	00	12,50
Média								87,5%

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Qualquer organização requer gestão e a gestão requer um certo nível de habilidade de liderança. O ritmo das mudanças enfrentadas pelas organizações exige a presença de uma liderança flexível e que se adapte a trabalhar em ambientes que mudam rapidamente. Essa liderança deve ajudar à enfrentar os desafios pelos liderados, de forma criativa para solucionar os problemas mais complexos. Por conseguinte, torna-se cada vez mais relevante o papel do líder nas organizações, pois é ele, que ao se transformar em agente de mudanças, impulsiona seus liderados à ação, à criatividade, à inovação e à formação de novos líderes, focado em resultados, num ciclo contínuo de evolução. (SENGE, 1990; KOTER, 2000).

Os líderes estratégicos comunicam a visão e o rumo, alinham as pessoas, motivam, inspiram e energizam seus seguidores. Além disso, eles são agentes de mudança e fortalecem seu pessoal, fazendo da liderança um processo de dar propósito [um rumo significativo] ao esforço coletivo, e estímulo à realização de maiores esforços para que o propósito seja alcançado. (SENGE, 1990; KOTER, 2000).

No que diz respeito à forma positiva como os respondentes se auto-avaliaram, no trato com seus subordinados, Senge (1990) destaca que a cultura predominante nas organizações é a de recompensar pelo saber (ou pelo menos parecer saber). Imersos neste tipo de ambiente organizacional, os gerentes tendem a proteger seu próprio espaço e a evitarem parecer pessoalmente incompetentes, inseguros ou ignorantes, mesmo cientes de suas limitações.

Quanto ao resultado caracterizadamente negativo na dimensão *Relação dos Gestores com a Equipe*, averiguamos que não diz respeito a relacionamento ou gestão em si, mas sim ao efetivo de trabalho, uma vez que 62,5% dos gestores respondentes consideram que o seu efetivo é insuficiente para a realização das atividades de trabalho.

A insuficiência de pessoal para a concretização dos resultados pode gerar desmotivação, improdutividade e baixa qualidade de vida dos colaboradores em função da sobrecarga de trabalho. Segundo Oliveira e Medeiros (2010, p. 118):

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trata êxito para a organização. (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2010, p. 118).

Na concepção de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 19), dentre as práticas de gestão de pessoas que ainda carecem de avanço, está a que concerne à definição do quantitativo de pessoal, sendo elas:

[...] A definição de critérios para a criação de carreira que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, P. 19).

Na dimensão *Gestão de Pessoas* avaliamos aspectos da política de gerenciamento das pessoas, em função do modelo de gestão atualmente instituído na SEMOB/Cabedelo. Dentre as práticas de gestão de pessoas avaliadas estão inclusas: desenvolvimento profissional; avaliação de desempenho; seleção de gestores para cargos comissionados e funções gratificadas. Os resultados obtidos nessa dimensão podem ser vistos na Tabela 6.

Tabela 6 - Resultados Obtidos na Dimensão Gestão de Pessoas

GESTÃO DE PESSOAS	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
28. A SEMOB-Cabedelo oferece oportunidades para que eu me desenvolva profissionalmente.	00	00	01	03	01	03	00	50,00
29. O programa de treinamento oferecido está de acordo com as necessidades da organização.	00	00	02	02	03	01	00	50,00
30. A minha participação em treinamentos tem contribuído para melhorar o meu desempenho no trabalho.	00	01	00	00	05	02	00	87,50
31. A organização é tolerante para com gestores que têm baixo desempenho.	00	00	00	03	04	01	00	62,50
32. No meu entender, os gestores da organização possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realização do trabalho.	00	01	00	01	05	01	00	75,00
33. As normas e práticas para escolha dos titulares de cargos comissionados e funções gratificadas são administradas com justiça.	01	00	00	01	05	01	00	75,00
34. A ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas é feita, levando-se em conta o nível de qualificação e experiência dos titulares.	01	01	00	02	03	01	00	50,00
35. O salário/gratificação que recebo é compatível com as minhas responsabilidades, atribuições e minhas qualificações.	01	03	00	01	01	02	00	37,50
36. A minha organização recompensa e reconhece os gestores com base no seu desempenho.	00	01	00	01	06	00	00	75,00
37. O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.	00	00	00	01	04	03	00	75,00
38. Considero o turno único de trabalho motivador.	00	00	00	00	04	04	00	100,0
39. O atual sistema de nomeação para cargos comissionados/funções gratificadas é adequado para nossa realidade.	01	00	00	03	03	01	00	50,00
Média								65,6%

Fonte: dados da pesquisa (2016).

De acordo com os resultados da Tabela 6, verifica-se que o nível de satisfação dos respondentes com as práticas de gestão de pessoas, avaliadas no contexto SEMOB/Cabedelo, pode ser considerado mediano (65,6%).

Dentre os aspectos da gestão de pessoas com os quais os respondentes estão mais satisfeitos dizem respeito ao fato de considerarem que: a) A participação deles em treinamentos tem contribuído para melhorar o desempenho no trabalho (87,5%); b) Possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realização do trabalho (75%); c) A organização recompensa e reconhece os gestores com base no seu desempenho (75%); e d) O

grau de responsabilidade que lhes é atribuído é coerente com as capacidades que possuem (75%).

Vale destacar, contudo, que a prática de gestão de pessoas cujo grau de concordância foi de 100% não está relacionado às questões de desenvolvimento profissional, desempenho e seleção de pessoal e congêneres, mas com o fato do órgão adotar a jornada reduzida de trabalho (turno único).

A doutrina tem considerado a redução da jornada de trabalho dos servidores públicos uma prática alinhada aos novos paradigmas de uma gestão pública moderna, pautada no cânone da eficiência, contudo, a legislação vigente disciplina esse recurso, cabendo ao dirigente máximo do órgão ou entidade, a partir de minucioso estudo de necessidades, avaliar a oportunidade e o interesse da administração na aplicação dessa medida, para que não haja comprometimento de um serviço público mais eficiente (BRASIL, 2003).

Importa realçar, contudo, que a regulamentação trazida no Decreto nº 4.836, de 2003 (BRASIL, 2003), não se aplica aos ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança, tendo em vista o exercício do comissionamento está sujeito ao regime de dedicação integral ao serviço, previsto no § 2º do art. 19 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990; DI PIETRO, 2012).

No que tange aos aspectos de satisfação mediana, com percentuais limítrofes à insatisfação (50%), identificamos dois temas relacionados à desenvolvimento e capacitação profissional, quais sejam: *A SEMOB-Cabedelo oferece oportunidades para que eu me desenvolva profissionalmente; O programa de treinamento oferecido está de acordo com as necessidades da organização.*

O desenvolvimento de novos paradigmas no mundo do trabalho tem impulsionado o setor público a investir de forma mais consistente na capacitação, aperfeiçoamento e qualificação de seus quadros profissionais, com o objetivo de formar servidores cada vez mais qualificados e preparados para servir aos diversos setores da sociedade.

Neste sentido, consideramos que será de grande proveito para a SEMOB/Cabedelo instituir sua política de desenvolvimento dos seus servidores alinhada às finalidades e diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006a, Art. 1º, 3º), sendo as finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Dentre as diretrizes, destacamos (BRASIL, 2006a, Art. 3º):

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento [...];
- [...] V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional [...];
- [...] VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si [...];
- [...] IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas [...].

Convém, ainda, realçar o entendimento de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 23), os quais consideram, sobre processos de capacitação, que:

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 23).

Infelizmente, a legislação municipal de Cabedelo/PB, sobretudo do órgão em estudo, não traz, em seu escopo, dispositivos que contemplem o incentivo à qualificação e à capacitação dos servidores públicos, ficando tal política a mercê da discricionariedade do gestor.

No que concerne ao aspecto de maior insatisfação nessa dimensão tem-se o alusivo ao salário/gratificação recebido pelos gestores (37,5%), cuja percepção é de que não são compatíveis com as responsabilidades e atribuições que assumem e qualificações que possuem. Isso evidencia que talvez o órgão necessite de uma política de revisão dos vencimentos de seus servidores, melhorando salários e gratificações ou implementando uma política de recompensas que promova a satisfação do servidor.

De um modo geral, a recompensa é tida como a concretização justa e obrigatória da valorização que uma organização dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional e principal fonte de sua vantagem competitiva.

As diretrizes fundamentais da remuneração no setor público constam do artigo 39 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que estabelece:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II – os requisitos para investidura;

III – as peculiaridades do cargo. (BRASIL, 1988, art. 39).

Outro aspecto avaliado que merece uma análise mais abrangente diz respeito à forma como a SEMOB/Cabedelo lida com o desempenho de seus gestores. Para 62,5% dos avaliadores, a organização é tolerante com gestores que apresentam baixo desempenho.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Ele é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos, podendo ser continuamente melhorado através da própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir na medida em que o desempenho não seja satisfatório. Surge então a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a excelência e à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa. (CHIAVENATO, 2010; DUTRA; AMORIM, 2010).

As organizações bem-sucedidas, em geral não têm a menor dúvida a respeito da importância da avaliação do desempenho de seus colaboradores. O sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e da vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia.

Na visão de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 15), em muitos órgãos públicos, os mecanismos de remuneração estão desvinculados do desempenho, dessa forma, fazendo com que os servidores sintam-se “[...] pouco estimulados a melhorarem seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator [...]”. Ainda na concepção de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 16), a gratificação ainda é “[...] utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial, constituindo uma deformação de sua verdadeira função [...]”.

Quanto aos aspectos concernentes ao modelo de cargos comissionados propriamente dito, atualmente adotado pela SEMOB/Cabedelo, foram avaliados, na dimensão “Gestão de Pessoas”, três situações concretas, a saber: *a) As normas e práticas para escolha dos titulares de cargos comissionados e funções gratificadas são administradas com justiça; b) A ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas é feita, levando-se em conta o nível de qualificação e experiência dos titulares; e c) O atual sistema de nomeação para cargos comissionados/funções gratificadas é adequado para nossa realidade.*

Na situação (a) os respondentes indicaram um grau de satisfação que se pode reputar moderadamente alto (75,0%), e nos temas (b) e (c) se mostraram medianamente satisfeitos, com percentual de satisfação limítrofe ao descontentamento (50%). Consideramos que esses resultados sugerem à Secretaria investigada que reavalie o seu atual modelo de gestão por cargos, no curto/médio prazo, sob pena de comprometer a eficácia e a eficiência dos seus processos internos, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Na sexta e última dimensão de avaliação nos propusemos a analisar a satisfação e o comprometimento dos gestores respondentes com o seu trabalho, seu cargo, sua equipe e seu órgão de trabalho. Os resultados obtidos nessa dimensão encontram-se demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7 - Resultados Obtidos na Dimensão Satisfação e Comprometimento do Gestor

SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DO GESTOR	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
40. Eu considero que a imagem da SEMOB-Cabedelo é boa/positiva na comunidade externa.	00	01	01	01	02	03	00	62,50
41. Eu me identifico com o meu cargo/função.	00	00	00	00	04	04	00	100,0
42. Considerando minha formação profissional, o cargo que eu exerço atualmente é motivador.	00	00	00	01	04	03	00	87,50
43. Os objetivos do meu cargo/função são suficientemente claros para mim.	00	00	00	01	04	03	00	87,50
44. O prestígio que eu desfruto na organização pelo trabalho que executo é alto.	00	01	01	00	04	02	00	75,00
45. Eu estou satisfeito (a) com meu cargo na organização.	00	00	00	01	03	04	00	87,50
46. Eu estou satisfeito (a) com o trabalho que executo na organização.	00	00	00	01	04	03	00	87,50
47. Eu estou satisfeito (a) com o meu setor de trabalho.	00	00	00	02	03	03	00	75,00
48. Possuo autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.	01	00	00	01	03	03	00	75,00
49. Eu tenho expectativa de ascender profissionalmente na organização.	01	00	00	02	02	03	00	62,50

(continua)

Tabela 7 - Resultados Obtidos na Dimensão Satisfação e Comprometimento do Gestor (conclusão)

SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DO GESTOR	DM	D	DP	CP	C	CM	NOF/NSR	% Satisfação
50. Estou considerando a possibilidade de deixar a SEMOB-Cabedelo.	02	02	00	04	00	00	00	50,00
51. Acredito que a SEMOB-Cabedelo agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados nesta pesquisa.	00	00	01	01	02	04	00	75,00
Média		77,0%						

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Nessa dimensão, referente à aspectos de satisfação e comprometimento dos respondentes com o cargo e o órgão, constatamos um grau de satisfação moderadamente alto, uma vez que o percentual geral obtido foi de 77%.

Verificou-se um alto grau de satisfação quanto aos aspectos concernentes ao modelo de cargos comissionados propriamente dito, atualmente adotado pela SEMOB/Cabedelo, avaliados nessa dimensão, sendo a questão com maior índice de satisfação a que alude à identificação do gestor com o seu cargo/função, com 100% de concordância. Corroborando essa tendência, verificamos um elevado grau de satisfação nas seguintes questões, todas com percentual igual a 87,5%: *Considerando minha formação profissional, o cargo que eu exerço atualmente é motivador; Os objetivos do meu cargo/função são suficientemente claros para mim; Eu estou satisfeito (a) com meu cargo na organização; Eu estou satisfeito (a) com o trabalho que executo na organização.*

Esses dados revelam que, a despeito de não concordarem que os salários/gratificações percebidos sejam compatíveis com suas atribuições e qualificações, os gestores se dizem identificados, motivados e satisfeitos com seus cargos e funções exercidos no órgão investigado. Isso também justifica o fato de se sentirem fortemente prestigiados pelo trabalho que executam na organização (75%).

Os esforços aplicados na realização de tarefas, o nível elevado de desempenho, baixas taxas de absenteísmo e de saída da organização podem ser apontados como principais consequências da motivação dos indivíduos dentro das organizações. No caso dos gestores, estarem genuinamente motivados e comprometidos, torna-se ainda mais importante para a SEMOB/Cabedelo, uma vez que as organizações não conseguem ser melhores que as pessoas que nela atuam, daí ser imprescindível para o seu sucesso que os seus gestores estejam dispostos a abraçarem e se amoldarem à filosofia organizacional. (BERGAMINI, 2008; CHIAVENATO, 2010).

Outro fato positivo e relevante é que (75%) da amostra de gestores concordam em possuir autonomia para tomar as decisões necessárias e importantes nas suas respectivas áreas

de trabalho, o que é fundamental para assegurar celeridade às atividades da organização e desburocratizar processos e procedimentos que tornam a gestão pública morosa.

A gestão descentralizada e participativa é tendência consolidada nas organizações nos últimos 30 anos, e nesse sentido, convém à SEMOB/Cabedelo não apenas ampliar o grau de autonomia dos seus gestores na tomada de decisão, como também, envolver os cidadãos nos processos de construção e implementação de suas políticas públicas, tendo em vista que a Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988) regulamentou e introduziu uma série de mecanismos que possibilitam a participação da sociedade civil nos processos decisórios nas três esferas de governo (municipal, estadual e federal).

No que concerne ao fato dos gestores terem clareza quanto às suas atribuições, a Lei Municipal de 1.598/2013 (CABEDELLO, 2013) apresenta um rol de atribuições para todas as divisões da SEMOB/Cabedelo, podendo ser assim, legalmente, tomadas como objetivos específicos de cada divisão da Secretaria. Isto facilita o conhecimento de suas atribuições por parte dos gestores, no entanto, se faz necessário um trabalho interno que oportunize uma clareza sobre como essas competências se alinham aos objetivos fins da organização e os cumprem, não só no texto legal, mas na *práxis* diária de cada gestor.

Ainda quanto aos respondentes se sentirem prestigiados com o trabalho que desenvolvem no órgão, cabe identificar se o prestígio desfrutado é decorrência da qualidade do trabalho desempenhado ou é, simplesmente, pelo cargo que ocupam, tendo em vista que as organizações são estruturadas num sistema piramidal, ou seja, há uma verticalização dos cargos e quanto mais acima, maior é o poder e quanto maior o poder, maior é o status e o prestígio que a pessoa detém na organização.

Os resultados mais baixos da Tabela 7 foram os relativos aos seguintes aspectos, ambos com 62,5% de concordância: *Eu considero que a imagem da SEMOB-Cabedelo é boa/positiva na comunidade externa; Eu tenho expectativa de ascender profissionalmente na organização.*

A criação de valor de uma empresa para a sociedade é construída a partir do fortalecimento da sua imagem e reputação perante a opinião pública. Esta percepção, no contexto organizacional, torna-se realidade à medida que a empresa é percebida positiva ou negativamente pelos seus mais diversos públicos com os quais se relaciona.

A imagem institucional ou corporativa é a forma como as pessoas vêem a organização como um todo, incluindo a qualidade de seus serviços e os benefícios que ela oferece à sociedade, aos seus próprios empregados, aos seus clientes e aos demais públicos. (KOTLER, 2003).

Na percepção de Kotler (2003, p. 90). “[...] Atualmente, muitas organizações procuram desenvolver imagens que falem mais ao coração do que à mente, pois as que se dirigem apenas à cabeça quase sempre enaltecem os mesmos benefícios”.

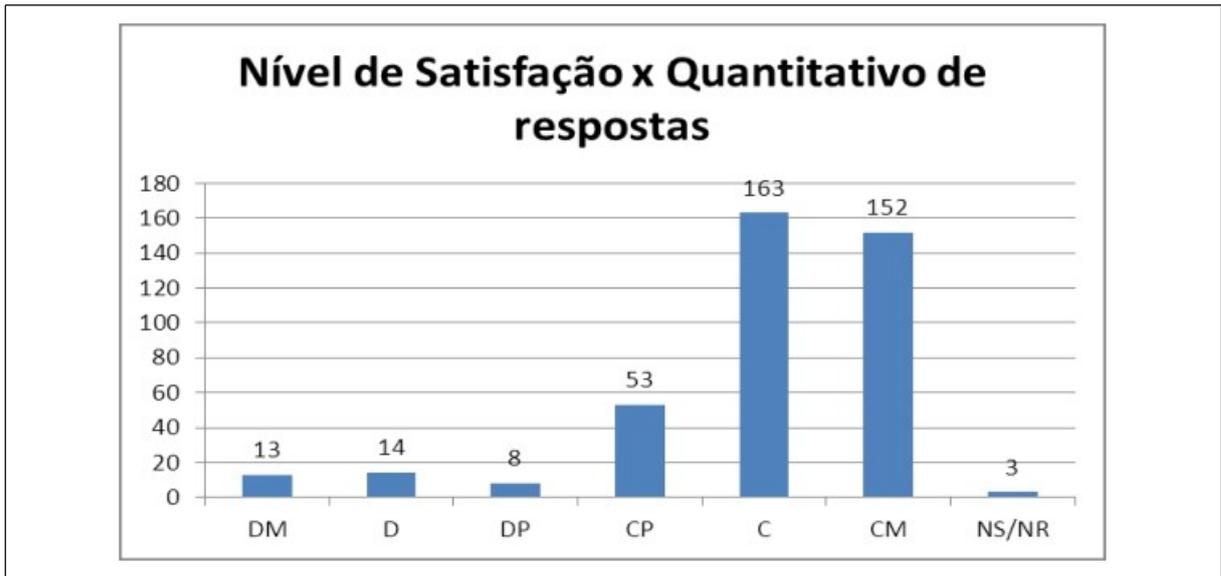
No atual momento político-econômico vivido pelo Brasil, caracterizado por crimes de corrupção, improbidade e malversação do dinheiro público, cometidos por gestores de todas as esferas da administração pública, somando-se a ineficiência e ineficácia na prestação dos serviços, mais do que nunca a SEMOB/Cabedelo precisa gerenciar sua imagem, principalmente, cuidando para reduzir o hiato que possa haver entre as expectativas dos públicos internos (seus servidores) e externos (sociedade em geral) em relação ao seu comportamento e as reais percepções desses públicos sobre o seu atual desempenho, no cumprimento de sua missão, valores e objetivos.

Quanto à expectativa de ascensão no órgão, o fato é que por muito tempo cultivou-se uma gestão pública meramente clientelista, onde a possibilidade de ascensão no contexto de cargos de livre nomeação e exoneração praticamente inexistia. Hoje, com essa busca da gestão pública em implementar uma gestão por competências, tal contexto tem mudado bastante e a ascensão profissional nestes tipos de cargos já é uma realidade em muitos órgãos. Pela nossa pesquisa não temos como precisar se este é o caso da SEMOB/Cabedelo, todavia, o fato de os seus gestores alimentarem tal expectativa pode configurar-se num indicador de fato que só poderia ser certificado com a realização de pesquisas adicionais específicas.

Curiosa a constatação de que metade da amostra não considera a possibilidade de deixar a SEMOB/Cabedelo (50%), tendo em vista os respondentes serem ocupantes de cargos comissionados, de livre nomeação e exoneração a critério da discricionariedade do gestor, à exceção de dois gestores que integram o quadro de efetivos do órgão.

O último item associa a pesquisa à intenção de se corrigir problemas ou promover melhorias no órgão no qual realizou-se a pesquisa. Neste sentido 75% dos respondentes estão acreditando que, a partir dos problemas aqui identificados, a SEMOB/Cabedelo buscará soluções para corrigi-los. Isso demonstra uma visão otimista e confiante dos gestores em relação ao dirigente maior da organização.

No Gráfico 1 demonstramos a distribuição das respostas dadas a todos os itens do questionário, correlacionando o quantitativo de respostas assinaladas e as variáveis de avaliação da satisfação do respondente.

Gráfico 1 - Correlação do Nível de Satisfação com o Quantitativo de Respostas

Fonte: dados da pesquisa (2016).

De um modo geral, podemos constatar que na organização *locus* de nossa pesquisa há um elevado nível de satisfação dos seus gestores com os processos, pessoas e estrutura organizacional, tendo em vista que, num universo proposto de 408 respostas possíveis, no qual 406 foram respondidas e 2 (duas) foram anuladas, obtivemos 315 respostas que expressavam satisfação/aprovação (concordância com aspectos positivos e discordância com aspectos negativos). Isso representa um percentual de 77,50% de aprovação dentro do universo das respostas válidas.

No Gráfico 2 demonstramos uma outra forma de visualização do grau de satisfação dos respondentes com o atual modelo de gestão adotado pela SEMOB/Cabedelo, a partir da distribuição das respostas dadas a todos os itens do questionário, relacionando o quantitativo de respostas assinaladas e as variáveis de avaliação da satisfação do respondente, conforme já apresentadas anteriormente no início da análise dos resultados.

Gráfico 2 - Distribuição Percentual da Amostra por Nível de Satisfação



Fonte: dados da pesquisa (2016).

Para a construção do Gráfico 2, adotamos três categorias ou níveis de satisfação para os respondentes: satisfeito, intermediário e insatisfeito. Essa categorização foi possível ao dividirmos as opções de respostas, na escala utilizada, em três grupos: o primeiro englobando as duas respostas do questionário que inquestionavelmente traduzem insatisfação (“Discordo muito” e “Discordo”), o segundo grupo englobando as duas respostas que denotam transição, mas não nos dão uma certeza quanto a aprovação ou desaprovação do objeto avaliado (“Discordo pouco” e “Concordo pouco”) e o terceiro grupo, as duas que traduzem satisfação (“Concordo” e “Concordo muito”).

Nesse sentido, constatamos que o percentual relativo aos respondentes satisfeitos é três vezes maior que o do situado no nível intermediário de satisfação somado com o dos insatisfeitos. Isso evidencia um nível de satisfação muito bom por parte dos gestores, mesmo já considerando aí o viés natural esperado desse tipo de avaliação, pois envolve muitos itens de autoavaliação.

Abordaremos em seguida, no quinto e último capítulo deste trabalho, as conclusões extraídas com base na interpretação dos dados levantados. Nesse capítulo, procurou-se fazer uma reflexão final sobre as contribuições gerais e específicas deste estudo, ressaltando-se o alcance e as consequências dos resultados obtidos, à luz das questões que se propôs investigar, e dos procedimentos metodológicos adotados no processo investigativo. Além do que, são evidenciadas algumas limitações experienciadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, bem como se apresentam sugestões e recomendações para estudos futuros, relacionadas ao tema explorado. (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo pretendeu-se estabelecer relação entre os resultados obtidos com a investigação e os objetivos geral e específicos propostos, de modo a se averiguar, inicialmente, o cumprimento do objetivo geral, para em seguida, analisar-se o alcance dos objetivos específicos, na ordem em que foram propostos neste estudo. Ainda neste capítulo, descreveu-se as limitações da pesquisa, oferecendo-se sugestões para futuros trabalhos.

Este estudo foi desenvolvido na Secretaria de Mobilidade Urbana (SEMOB) de Cabedelo (PB), órgão da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cabedelo (PB), que responde pelas políticas de mobilidade urbana, englobando aí ações na área de trânsito e transportes, atuando como órgão executivo de trânsito nos termos da Lei Federal nº 9.503/97.

A temática de estudo versou sobre a avaliação do modelo de gestão por cargos comissionados atualmente adotado pela SEMOB/Cabedelo, sob a perspectiva de satisfação dos seus gestores, tendo em vista sua missão e seus objetivos permanentes.

Este estudo teve como universo de pesquisa todos os servidores que ocupam cargos comissionados ou funções gratificadas dentro da estrutura organizacional da SEMOB/Cabedelo, totalizando 29 gestores. Contudo, visando aumentar o grau de consistência e confiabilidade dos resultados, adotamos critérios intencionais não-probabilísticos para seleção da amostra, quais sejam: exercer o cargo de gestão por no mínimo doze meses ininterruptos; não estar afastado do trabalho por qualquer motivo no período da pesquisa; e demonstrar interesse em participar livremente do processo. Esses critérios configuraram a amostra em 8 (oito) gestores respondentes.

Para a coleta dos dados a serem analisados adaptamos um questionário com base em documentos similares, o qual foi dividido em duas partes: a parte A tratou da caracterização do participante, e na parte B constaram os itens de avaliação da satisfação dos gestores. As perguntas foram feitas a partir de questões de resposta fechada, em que o respondente assinalou uma única resposta, e questões de resposta aberta, para as quais o respondente podia responder conforme o que lhe foi solicitado.

O objetivo geral foi avaliar o grau de satisfação dos gestores da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) com o seu vigente modelo de gestão por meio de cargos comissionados e funções gratificadas, em consonância com a missão e objetivos permanentes da organização.

A partir dos resultados obtidos averiguamos que 77,5% dos respondentes estão satisfeitos com o atual modelo de gestão por cargos de livre nomeação e exoneração,

indicando um alto grau de satisfação, numa escala compreendida entre percentuais acima de 70% até 100% de satisfação.

O objetivo específico de identificar o nível de satisfação dos titulares com seus respectivos cargos comissionados, tendo em vista processos, pessoas, estrutura organizacional e cumprimento da missão e objetivos institucionais foi atendido a partir da averiguação de um conjunto de seis dimensões gerenciais, sendo elas: missão/visão e objetivos da organização; relacionamento interdepartamental; relação com a chefia imediata; relação com a equipe; gestão de pessoas; e, por fim, satisfação e comprometimento do gestor.

Constatou-se que os respondentes demonstraram um grau de satisfação mediano em relação aos aspectos relacionados à missão, valores e objetivos da organização, correspondente a 70,8%. O grau de satisfação com os aspectos pertinentes ao relacionamento interdepartamental existente na SEMOB/Cabedelo foi considerado alto, uma vez que o percentual obtido ficou em 78,8%, tendo sido a boa comunicação existente entre as diversas chefias como o ponto mais forte de gestão, nessa dimensão (87,5%)

Na dimensão concernente ao relacionamento dos respondentes com suas respectivas chefias imediatas também constatamos um grau de satisfação elevado (86%), com várias situações com alto índice de concordância, sendo o mais destacado, uma vez que 100% dos gestores concordaram com a afirmação: *Minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado* (100%).

Pelos resultados identificados na quarta dimensão, alusivo ao relacionamento dos respondentes com sua equipe de trabalho, o nível de satisfação geral foi bem elevado (87,5%), indicando que os gestores avaliam como positivo o perfil/estilo de gestão que adotam, percebendo-se com altamente qualificados para os processos de liderança e gestão.

Nesse contexto, várias questões obtiveram o nível máximo de concordância (100%) da parte dos gestores, sendo eles: *Eu costumo trocar regularmente informações com os meus liderados; Eu costumo pedir opiniões e ideias da equipe antes de tomar uma decisão; Eu planejo bem as atividades da minha área de trabalho; Eu acompanho o trabalho dos meus liderados e forneço apoio quando necessário; Eu procuro explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o trabalho dos meus liderados; Eu me comporto de maneira justa com todos os membros da minha equipe; Eu elogia e reconheço os membros da minha equipe quando um bom trabalho é realizado.*

O único aspecto restritivo observado nessa dimensão teve relação com o quantitativo de pessoal nas equipes, considerado pelos gestores como sendo insuficiente para a realização do trabalho, tendo em vista o percentual de apenas 12,5% de satisfação.

Na dimensão *Gestão de Pessoas* avaliamos aspectos da política de gerenciamento das pessoas, em função do modelo de gestão atualmente instituído na SEMOB/Cabedelo, a partir da qual verificou-se que o nível de satisfação dos respondentes com as práticas de gestão de pessoas foi considerado mediano (65,6%). Os aspectos de maior e menor satisfação, nessa área, correspondeu, respectivamente, ao turno único de trabalho adotado no órgão, avaliado como motivador por 100% dos respondentes, e salários/gratificações vistos como compatíveis com responsabilidades e atribuições desenvolvidas e qualificações possuídas, por apenas 37,5% dos gestores.

Na sexta e última dimensão avaliada nos propusemos a analisar a satisfação e o comprometimento dos respondentes com o seu trabalho, seu cargo, sua equipe e seu órgão de trabalho, na qual constatamos um grau de satisfação moderadamente alto, uma vez que o percentual geral obtido foi de 77%. Nessa dimensão, 100% dos gestores concordaram com a afirmativa *Eu me identifico com o meu cargo/função*.

Tendo em vista o segundo objetivo específico proposto de identificar potencialidades e/ou fragilidades existentes na condução interna das ações e no alcance dos objetivos institucionais, com base no sistema de gestão por cargos comissionados, tomamos como base os resultados gerais obtidos em cada dimensão.

Nesse sentido, identificamos que todas as dimensões avaliadas foram consideradas como pontos fortes da organização uma vez que o grau de satisfação, de um modo geral, ficou entre mediano e alto. As dimensões com maiores índice de satisfação foram as concernentes ao relacionamento dos respondentes com suas respectivas chefias imediatas e ao relacionamento dos respondentes com sua equipe de trabalho, com 86% e 87,5% de satisfação, respectivamente.

No atual cenário organizacional, torna-se cada vez mais relevante o papel do líder nas organizações, pois é ele, que ao se transformar em agente de mudanças, impulsiona seus liderados à ação, à criatividade, à inovação e à formação de novos líderes, focado em resultados, num ciclo contínuo de evolução. No que concerne ao entendimento compartilhado ou as percepções comuns existentes entre os gestores dos diferentes níveis hierárquicos e, em especial, da alta e média gestão, sabe-se que, quanto mais alinhadas, mas contribuem para que entre eles, forme-se uma mesma opinião sobre quais conhecimentos e competências são importantes para a organização, o que influencia diretamente no cumprimento de sua missão, aumento de sua competitividade e da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, o terceiro objetivo específico, dentro deste estudo, foi sugerir ações de curto prazo que contribuam para a minimização/superação de possíveis deficiências identificadas, a partir dos resultados obtidos.

Para tanto, constatamos que as práticas de gestão na SEMOB/Cabedelo obteve percentuais de satisfação inferiores a 70%, sendo eles, por ordem de posicionamento no questionário: *A missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo são conhecidos e entendidos por todos os gestores (62,5%); A quantidade de pessoas na minha equipe é suficiente para a realização do trabalho (12,5%); A SEMOB-Cabedelo oferece oportunidades para que eu me desenvolva profissionalmente (50%); O programa de treinamento oferecido está de acordo com as necessidades da organização (50%); A organização é tolerante para com gestores que têm baixo desempenho (62,5%); A ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas é feita, levando-se em conta o nível de qualificação e experiência dos titulares (50%); O salário/gratificação que recebo é compatível com as minhas responsabilidades, atribuições e minhas qualificações (37,5%); O atual sistema de nomeação para cargos comissionados/funções gratificadas é adequado para nossa realidade (50%) Eu considero que a imagem da SEMOB-Cabedelo é boa/positiva na comunidade externa (62,5%). Eu tenho expectativa de ascender profissionalmente na organização (62,5%); Estou considerando a possibilidade de deixar a SEMOB-Cabedelo (50%).*

A despeito do percentual de satisfação geral dos respondentes indicar um grau elevado de satisfação com o modelo de gestão atual (77,5%), os resultados acima elencados sugerem que, de acordo com a percepção dos respondentes, a SEMOB/Cabedelo deve reavaliar esse modelo, tomando como ponto de partida, sanar e/ou minimizar as fragilidades neles constatados.

Inicialmente deve investir esforços no sentido de definir e difundir sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. A definição clara da missão da empresa, das estratégias globais, das estratégias funcionais e das políticas, são elementos que devem constar de um processo de planejamento competente. Qualquer organização seja pública ou privada, grande ou pequena, precisa ter clareza sobre suas metas, valores e missão, fazendo com que seja disseminada e compreendida largamente, para que todos tenham condição de colocá-los em prática e exigir cumprimento. Essa é uma das atribuições estratégicas dos gestores, dentro das organizações.

A insatisfação dos gestores com o quantitativo de pessoal em serviço no órgão, deve mobilizar a organização a definir critérios para o estabelecimento de uma estratégia de

realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

O desenvolvimento de novos paradigmas no mundo do trabalho tem impulsionado o setor público a investir de forma mais consistente na capacitação, aperfeiçoamento e qualificação de seus quadros profissionais, com o objetivo de formar servidores cada vez mais qualificados e preparados para servir aos diversos setores da sociedade.

Neste sentido, consideramos que será de grande proveito para a SEMOB/Cabedelo instituir sua política de desenvolvimento dos seus servidores alinhada aos seus objetivos estratégicos, tendo como parâmetro as finalidades e diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006a, Art. 1º, 3º), de modo a garantir a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Outro aspecto avaliado na dimensão Gestão de Pessoas que merece uma atenção imperativa por parte do órgão diz respeito à forma como a SEMOB/Cabedelo lida com o desempenho de seus gestores. Para 62,5% dos avaliadores existe na organização o predomínio de uma cultura de tolerância quanto a gestores que apresentam baixo desempenho em suas atividades.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica, como consequência, principalmente, o estado motivacional e o esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos, sem interferência externa. Todavia, essa intervenção deve ocorrer na medida em que o desempenho não seja satisfatório.

Surge então a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, uma vez que o sistema de avaliação serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e da vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia. Outro aspecto a ser levado em consideração é a necessidade de se vincular, cada vez mais, os mecanismos de remuneração ao desempenho.

Outras estratégias para minimização dessa fragilidade, imprimindo uma maior eficiência ao trabalho desenvolvido, são os treinamentos focais e “*Job rotation*”, que nada mais é que um rodízio de funções ou cargos. As vezes, apenas ao mudar o colaborador de setor, este passa a produzir mais e melhor.

Considerando-se que apenas 50% dos respondentes concordaram que a ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas é feita levando-se em conta o nível de qualificação e experiência dos titulares, corrobora-se pelo fato de que apenas um dos gestores

respondentes possuem formação superior e os cursos dos que estão matriculados em instituições de ensino superior não se alinham aos fins da organização.

Entretanto, essa fragilidade nas políticas de gestão de pessoas pode ser minimizada a partir do momento em que o órgão institucionalizar uma estratégia de formação continuada dos seus gestores, de modo a que possam responder às demandas da sociedade, oferecendo serviços públicos melhores e mais efetivos, além de prepará-los institucionalmente para as mudanças de abordagem que incidem sobre o setor público, que demandam maior transparência administrativa, controle e participação social.

É notório que no atual cenário corporativo, fortemente influenciado pelo conhecimento e tecnologias, as organizações precisarão atrair e reter profissionais cujo perfil possua as competências, habilidades, capacidade criativa e inovadora necessárias para contribuir com a sua competitividade. Não é diferente com as organizações públicas, cujo advento de novos paradigmas de gestão tem impulsionado o setor público a investir de forma mais consistente e continuada na capacitação, aperfeiçoamento e qualificação de seus quadros profissionais, com o objetivo de formar servidores cada vez mais qualificados e preparados para servir aos diversos setores da sociedade.

No que corresponde à política de remuneração adotada pelo órgão, a despeito das delimitações legais, é preciso avançar no sentido de fazer cumprir as diretrizes constitucionais da remuneração no setor público, de modo a permitir que a fixação do sistema remuneratório observe a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos integrante da estrutura sua organizacional, tendo em vista que a remuneração é tida como a concretização justa e obrigatória da valorização que uma organização dá ao seu colaborador por ser o principal agente do desempenho organizacional e principal fonte de sua vantagem competitiva.

Sugerem-se, também, que a SEMOB/Cabedelo adote medidas para melhoria de sua imagem institucional, cuidando para identificar e reduzir o hiato que possa haver entre as expectativas dos públicos internos (seus servidores) e externos (sociedade em geral) em relação ao seu comportamento e as reais percepções desses públicos sobre o seu atual desempenho, no cumprimento de sua missão, valores e objetivos.

Conclusivamente, sugiro que os dirigentes da SEMOB/Cabedelo devem buscar o alinhamento entre o órgão e seus elementos: pessoas, estrutura, cultura, incentivos, atividades de apoio e liderança. Isto é, as pessoas devem possuir os recursos necessários para fazer bem o seu trabalho, devem ter metas de desempenho mensuráveis com recompensas claramente declaradas para a realização das metas. Enquanto isso, as atividades de apoio devem funcionar

como um sistema de partes interdependentes, em um sistema entrosado que se reforça mutuamente; e a estrutura da organização e a cultura organizacional devem estar completamente alinhadas às metas estratégicas.

Em seguida trataremos sobre as limitações da pesquisa.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda pesquisa apresenta limitações em certo grau. Na presente pesquisa pudemos identificar cinco fatores que consideramos limitantes para a nossa pesquisa:

- **Limitações na estrutura do questionário de pesquisa**

Após começarmos a análise dos resultados, pudemos identificar algumas questões referente a elaboração do questionário, as quais não chamaremos de falhas, por não comprometer os resultados pretendidos, por isso preferimos chamar de propostas de melhoramentos. Como exemplo, podemos citar na parte de caracterização do participante poderia ter sido acrescido um item para o respondente identificar-se como servidor efetivo ou não do órgão, haja vista servidores efetivos também poderem ocupar cargos comissionados. Tal item talvez pudesse nos oferecer indícios para uma melhor análise das respostas do item 49. Outro exemplo, é a assertiva 29, por não especificar se tratar de treinamentos internos, de iniciativa do órgão, ou externos, de iniciativa do servidor.

- **Forma de aplicação do questionário**

A forma de aplicação do questionário, conforme explicada no item 3.3, favoreceu que alguns itens fossem deixados em branco ou fossem preenchidos de forma errada, o que, em linhas gerais, não compromete a pesquisa, no entanto, poderíamos ter resultados mais completos que nos possibilitariam, inclusive, fazer análises adicionais e correlacionar um maior número de dados.

- **Amostra reduzida.**

Ao todo foram 08 (oito) participantes que comporam a amostra de nossa pesquisa num universo total de 29 titulares de cargo comissionados e funções gratificadas, o que representa uma amostra de 27,5%. Apesar que neste tipo de pesquisa trabalha-se com amostras pequenas mesmo, ainda assim, acreditamos que uma amostra maior poderia fornecer-nos resultados mais conclusivos em determinados aspectos, enriquecendo ainda mais os resultados aqui obtidos.

- **Viés natural decorrente de autoavaliação**

Não é novidade que, por vezes, ao avaliarmos fatores relacionados a nós mesmos projetamos um viés quase que natural e que, na maioria das vezes, é feito de forma inconsciente, ou seja, não intencional por parte de quem avalia. Acreditamos que quando avaliador e avaliado fundem-se na mesma pessoa, sempre haverá o risco de as respostas conterem algum nível de impressão pessoal tendenciosa. Geralmente, somos mais imparciais na análise dos fatores relacionados ao outro que daqueles que estão relacionados a nós mesmos.

- **Unilateralidade da pesquisa**

Embora em algumas das questões avaliadas, gestores avaliaram e foram avaliados, a essência da pesquisa ainda conduz mais para a avaliação de caráter unilateral, onde eu tenho gestores avaliando gestores.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Buscamos pautar esta pesquisa de modo a favorecer as condições de replicabilidade do estudo. Todavia, outros estudos, certamente, viriam a contribuir de maneira significativa para o conhecimento acerca da gestão do órgão ou até mesmo de outros que possam vir a ser estudados.

Interessante seria que se procedesse com estudos que contemplassem variáveis mais específicas dentro do universo da gestão de pessoas, a exemplo da motivação, cultura organizacional e clima organizacional.

É importante que a pesquisa seja refeita, num futuro próximo, quando mais gestores do órgão corresponderem aos critérios para seleção da amostra, aumentando assim, o quantitativo de participantes e a confiabilidade dos resultados

Outro ponto interessante, para estudos vindouros, seria a realização desta mesma pesquisa de satisfação com o pessoal do nível operacional, ou seja, os agentes e fiscais de trânsito da SEMOB de Cabedelo, para que se pudesse comparar os dados obtidos nos níveis tático e estratégico da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** In.: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez., 2001.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competência em organizações públicas.** In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

AMARANTE, N. P. **Diagnóstico da gestão do conhecimento em instituição federal de ensino: estratégias de aplicação do método *Organizational Knowledge Assessment*.** São Paulo/Saarbrücken: Nova Edições Acadêmicas/OmniScriptum GmbH & Co. KG, 2015.

AMORIM, C. A. N. de. **Princípio republicano, cargo em comissão e clientelismo político nos municípios do estado do Rio de Janeiro: reflexões sobre a profissionalização da função pública no Brasil.** 2008. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3620/000405733.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ÁVILA, L. V. STECCA, J. P. **Gestão de pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2015.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros, 1998.

BARROS, C. M. **Gestor público: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina “Introdução ao Trabalho Científico” do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/caetano%20magalhaes%20de%20barros%20monografia.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://www.enabrazil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações - 5ª ed.** São Paulo. 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal.** Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 26 mar. 2016.

_____. **Lei Nº. 8.112, 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: 26 mar. 2016.

_____. **Decreto Nº 4.836, de 9 de setembro de 2003.** Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 9 set. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4836.htm>. Acesso em: 21 fev. 2016.

_____. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, 24 fev. 2006a. Seção 01. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 21 fev. 2016.

_____. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 21 fev. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa mensal de empregos - Março de 2012.** Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000007325001102012503726116099.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BROXADO, S. S. Análise comparativa do quantitativo dos cargos comissionados e funções gratificadas no período de 1995 a 2011 no governo do estado de Pernambuco. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10575/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20S%C3%ADvio%20Silva%20Broxado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 jun. 2016

CABEDELLO. **Lei Municipal nº 1.598, de 07 de janeiro de 2013.** Dispõe sobre a criação da Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB, da Junta administrativa de Recursos de Infração – JARI e dá outras providências. Quinzenário Oficial de Cabedelo, 01 a 15 jan. 2013.

CALDEIRA, P. H. F. **Contratação temporária por excepcional interesse público.** Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4141, 2 nov. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29808>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

CAMÕES, M. R. de S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHUEKE, G. V. LIMA, M. C. **Pesquisa qualitativa: evolução e critérios**. Revista Espaço Acadêmico, ano XI, n. 128. Jan. 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. **Formação e desenvolvimento de quadros técnico para o setor Siderúrgico: estudo prospectivo do setor siderúrgico**: 2008. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008b. Disponível em: <http://www.abmbrasil.com.br/epss/arquivos/documentos/2011_4_19_9_3_32_65375.pdf>. Acesso em: Acesso em: 20 jun. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências**. In: TEIXEIRA, H. J., BASSOTTI, M., SANTOS, T. S. (Orgs). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo : FIA/ USP, 2013.

DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. Revista de Carreiras e Pessoas/ReCaPe. São Paulo, v. 04, n. 02, p. 128-142, mai/jun/jul/ago. 2014.

FISCHER, A. **As pessoas na organização**. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v.10, n.2, p. 129-144, ago., 2003.

GARVIN, D. A. *et al.* **Aprender a aprender**. *HSM Management*, São Paulo, n. 9, Ano 2, p. 58-65, jul./ago. 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUDICE, R. C. **Desafios da gestão por competências na administração pública federal brasileira**. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*. Brasília, Volume 2, nº 2, P. 188-204, 2012.

GRAEF, A. **Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas**. Brasília: 2009. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/secretarias/.../090709_segues_arq_funcoes_confianca.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUEDES, J.R.M. **O que os gestores municipais devem saber: política e gestão tributária eficiente**. 1ª edição. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 12 ed. Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LIMA, J. O. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)**. 151 f. Dissertação (Mestrado

- Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa-PB, 2013. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_546.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2016.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: coceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILLRATH, M. A. BORN, J. C. **A importância das pessoas na estratégia empresarial**. Revista eletrônica OPET – nº 08 – 2013. Disponível em: < www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/revista-n8.php > Acesso em: 12 abr. 2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MUNIZ; A. J. O; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública: gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, J. A.; MADEIROS, M. P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES; UAB, 2011.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**. Éditions OCDE, 2010.
- OLIVEIRA, J. A. MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2011. Disponível em: <http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/57666/mod_resource/content/0/Gestao_de_Pessoas_no_Setor_Publico.pdf>. Acesso em: Acesso em: 21 fev. 2016.
- PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE. Br, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p.627–647. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a10.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.
- PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- RODRIGUES, M. A. **Nomeação em comissão e função de confiança**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, para a obtenção do Certificado de Pós-Graduação Lato Sensu. São

Paulo, 2012. Disponível em:

<https://www4.tce.sp.gov.br/ecp/sites/ecpcp/files/sites/ecp/files/arquivos/marco_antonio_rodrigues.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACIEL, C.de O.; SATO, K. H.; KATO, H. T. **Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência**: proposta de um framework. Revista da Administração Pública, Brasília, v. 46, n. 2, p. 599-618. Abr. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000200012>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A implantação da gestão por competências**: práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT. Vol. 2. Nº 1 – jan/jun, 2013.

SILVA, S. ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**. Porto Alegre: Edgard Blucher, 1978.

SVEIBY, K. E. O que é conhecimento? O que é competência?. In: _____. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Trad. Luiz Euclides Trindade. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 35-46.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.

VALADARES, J. L. EMMENDOERFER, M. L. **Cargos de livre nomeação no Brasil**: reflexões com base no empreendedor público em um Estado-Membro do Brasil. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 5, pp. 723-743, Set./Out. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TERMO DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Luciano Domingues de Azevedo, discente do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, sob orientação da Professora Mestra Nadja Pessoa do Amarante, venho, respeitosamente, solicitar de Vossa Senhoria autorização para a realização da pesquisa “**Avaliação do Modelo de Gestão Por Cargos Comissionados na Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) sob a perspectiva de satisfação de seus gestores**”, a ser aplicada com servidores ocupantes de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas.

A pesquisa servirá de material base de análise para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do supramencionado discente, no Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. O objetivo do estudo é avaliar o atual modelo de gestão adotado pela Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB), para a gestão de suas ações, por meio de cargos comissionados e funções gratificadas em consonância com a missão e objetivos permanentes da organização, buscado identificar o nível de satisfação dos titulares com seus respectivos cargos comissionados, a partir dos aspectos de gestão concernentes a processos, pessoas, estrutura organizacional, missão e objetivos institucionais; as potencialidades e/ou fragilidades existentes na condução interna das ações, com base no sistema de gestão por cargos comissionados e funções gratificadas, sugerindo ações de curto prazo que contribuam para a minimização/superação das deficiências identificadas, com base nos resultados obtidos. A participação dos servidores consistirá em responder a um questionário sobre a sua função e a organização na qual trabalham, bem como sobre a sua relação com o seu trabalho.

Na certeza do atendimento do pleito em questão, antecipadamente, agradecemos e reiteramos nossos protestos de consideração.

Atenciosamente,

Luciano Domingues de Azevedo
Discente

Autorizo em, ____/____/____

José Euzébio dos Santos Júnior
Secretário de Mobilidade Urbana

APÊNDICE B

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO PRÉ-TESTE

Prezado (a) Gestor (a),

Chamo-me Luciano Domingues de Azevêdo e sou servidor da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (SEMOB-Cabedelo) e conluente do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Com a autorização do Secretário da SEMOB-Cabedelo, pretendo realizar, até o final de Maio de 2016, a “Avaliação do Modelo de Gestão por Cargos Comissionados da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) sob a perspectiva de Satisfação dos seus Gestores”, que será tema do meu TCC - Trabalho de Conclusão de Curso.

Dado o interesse institucional pela pesquisa, temos a satisfação de convidá-lo a participar da etapa que avaliará a clareza e a confiabilidade dos procedimentos metodológicos a serem adotados para a coleta de dados, denominada de Pré-teste, visando conferir maior segurança e efetividade à realização do diagnóstico propriamente dito e consequente alcance dos seus objetivos.

A realização do referido pré-teste ocorrerá no dia **29/04/16, na SEMOB-Cabedelo, das 08 às 10 horas**, conforme agenda abaixo:

- 08h – 08h15: Recepção e orientações sobre a metodologia.
- 08h15 – 10h00: Preenchimento do Questionário de Pré-teste com suporte na Avaliação do Questionário de Coleta de Dados

Seguem em anexo, três documentos que subsidiarão o processo:

- Questionário que será utilizado para coleta de dados (Questionário de Avaliação do Modelo de Gestão por Cargos Comissionados);
- Questionário de avaliação do instrumento a ser adotado para a coleta de dados (Pré-Teste);
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aplicação do Pré-Teste.

Pedimos que nos confirme até o dia **27 de Abril de 2016**, seu interesse e disponibilidade de agenda para participar. Provavelmente, entraremos também em contato por telefone ou pessoalmente, para confirmação de sua participação.

Ressaltamos que para o melhor uso do tempo no dia agendado, é importante que você leia antecipadamente os questionários para possíveis esclarecimentos antes de serem respondidos.

Coloco-me a sua inteira disposição para maiores esclarecimentos e informações, desde já, agradecendo o seu apoio e participação nesse tão importante estágio do diagnóstico.

Contatos: lucianorj71@gmail.com

Celular: (83) 99909-6645/98712-6545

Atenciosamente.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Gestor (a):

Convidamos você a participar da pesquisa intitulada **Avaliação do Modelo de Gestão por Cargos Comissionados na Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB)**, desenvolvida por **Luciano Domingues de Azevedo**, discente do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, sob orientação da Profª. Ms. Nadja Pessoa do Amarante, a se realizar no período de **abril a maio** de 2016.

O objetivo do estudo é avaliar o atual modelo adotado pela Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB) para a gestão de suas ações, por meio de cargos comissionados e funções gratificadas, junto aos seus respectivos titulares, sugerindo ações que contribuam para a minimização/superação das deficiências identificadas, com base nos resultados obtidos.

A sua contribuição consistirá em participar da fase do pré-teste, avaliando a metodologia e o questionário de coleta de dados, a serem aplicados junto aos gestores da SEMOB – Cabedelo.

Ressaltamos que a sua participação será resguardada pelos princípios técnicos e éticos prescritos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), dos quais destacamos:

1. A pesquisa não implica em nenhum risco à sua saúde mental e física;
2. As informações conseguidas através da sua participação serão mantidas tão somente sob a guarda do pesquisador, que procurará resguardar a sua identidade, ao longo do processo da pesquisa. A divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto;
3. Você tem ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudiciais à sua integridade física, moral e social;
4. Por sua solicitação, determinadas falas e/ou declarações, não serão incluídas em nenhum documento oficial, caso se constate danos à sua integridade física, moral e social;
5. Você será indenizado por qualquer dano que venha a sofrer com a participação na pesquisa;
6. Esse estudo não acarretará nenhuma despesa para o participante da pesquisa;
7. A qualquer tempo, você poderá desistir de participar da pesquisa;
8. O participante receberá uma cópia dos resultados da pesquisa.

Sua participação voluntária e pessoal se dará pela assinatura deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), ressaltando que ela é muito importante para a execução da pesquisa, pois nos ajudará a melhorar a Metodologia/Questionário a serem aplicados, nos seus aspectos de funcionalidade, compreensibilidade, clareza e objetividade das questões formuladas. Este documento é redigido em duas vias, sendo uma para o participante e outra para o pesquisador. Todas as páginas deste documento serão rubricadas pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador responsável, com exceção da última página, onde serão apostas ambas as assinaturas.

Para outras informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com este pesquisador, a qualquer momento, por meio dos seguintes contatos: a) Telefone (83) 3228-7575; b) Celular: 99909-6645/98712-6545; c) E-mail: lucianorj71@gmail.com.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do IFPB através dos seguintes canais de comunicação: telefone (83) 3612-9725; e-mail: <eticaempesquisa@ifpb.edu.br>; endereço: Avenida João da Mata, 256, Jaguaribe, João Pessoa-PB.

Consentimento:

Tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu **dou o meu consentimento, sem que para isso eu tenha sido forçado ou obrigado.**

João Pessoa, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador responsável: _____

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO PRÉ-TESTE PARA AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instruções para preenchimento do questionário

Este questionário possui dois tipos de questões:

Tipo A – Questões de resposta únicas (somente uma opção deve ser assinalada).

Tipo B – Questões abertas, para serem respondidas de forma discursiva, de acordo com o que é solicitado.

Observação importante:

Dada a importância das respostas para a melhoria/aperfeiçoamento de atividades similares futuras, pedimos que responda a todas as perguntas.

Desde já, agradecemos por sua participação.

Identificação do Respondente

Nome: _____	
1. Sexo: a. () Feminino. b. () Masculino. 2. Idade: a. () 18 a 25 anos. b. () 26 a 33 anos. c. () 34 a 40 anos. d. () 41 a 50 anos. e. () Acima de 50 anos.	3. Tempo de serviço na SEMOB-Cabedelo: a. () Entre 01 e 02 anos. b. () Acima de 02 anos. 4. Tempo de serviço no Cargo Comissionado/ Função Gratificada na SEMOB-Cabedelo: a. () Entre 01 e 02 anos. b. () Acima de 02 anos.
5. Grau de escolaridade: a. () Ensino médio/técnico completo. b. () Ensino médio/técnico incompleto. c. () Ensino superior completo. d. () Ensino superior incompleto. e. () Pós-graduação f. () Outro grau (especificar): _____ 5.1. Área de Formação: _____	6. Área de atuação: a. () Alta Gestão b. () Administrativa c. () Trânsito d. () Transporte e. () Outra área (especificar): _____ 6.1. Marque a situação que lhe corresponde: a. () Ocupo Cargo Comissionado. b. () Ocupo Função Gratificada. c. () Outra área (especificar): _____

Avaliação do Questionário de Coleta de Dados

1. Você teve dificuldade para responder ou não respondeu alguma pergunta contida no Questionário de Avaliação de Satisfação dos Gestores? () Sim () Não

2. Quais situações abaixo justificam a “dificuldade para responder” ou a “não resposta”?

2.1. () Pergunta mal elaborada e/ou de difícil compreensão

Caso tenha marcado esta opção, liste, dentre as 50 questões, quais as que você considera mal elaborada e/ou de difícil compreensão, apenas informando a numeração correspondente:

2.2. () Pergunta que não se aplica à SEMOB-Cabedelo

Caso tenha marcado esta opção, liste, dentre as 50 questões, quais as que você considera que não se aplicam à SEMOB-Cabedelo, apenas informando a numeração correspondente:

2.3. () Pouco conhecimento de sua parte em relação ao assunto abordado

Caso tenha marcado esta opção, liste, dentre as 50 questões, quais as que você considera que não pôde responder ou teve dificuldade para responder, em função do pouco conhecimento que tinha sobre o assunto pesquisado, apenas informando a numeração correspondente:

2.4. () Pergunta repetida/similar

Caso tenha marcado esta opção, liste, dentre as 50 questões, quais as que você considera que está repetida ou é similar a uma outra, apenas informando a numeração correspondente:

2.5. () Outra situação (especificar, relacionando as questões que se enquadram, apenas informando a numeração correspondente:

3. Você acha que as perguntas contidas no “Questionário de Avaliação de Satisfação dos Gestores” contribuem para diagnosticar, de forma abrangente, a satisfação dos gestores da SEMOB-Cabedelo com o sistema de gestão por cargos comissionados/funções gratificadas implementado na organização?

a. () Sim b. () Não

Justifique sua resposta:

5. A metodologia utilizada pelo pesquisador para entrar em contato com você, explicar os fins da pesquisa e entregar o material à ser analisado foi satisfatória?

a. () Sim b. () Não

Justifique sua resposta, propondo melhorias, se for o caso:

4. Quais sugestões você pode dar para melhoria do Instrumento de Coleta de Dados?

Data de preenchimento:

_____/_____/2016.

APÊNDICE E

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado (a) Gestor (a)

Assunto: **Avaliação da Gestão por Cargos Comissionados na SEMOB – Cabedelo sob a perspectiva dos seus gestores.**

Conforme é do seu conhecimento, chamo-me Luciano Domingues de Azevêdo e sou Tecnólogo em Gestão Pública do quadro permanente de pessoal da Prefeitura Municipal de Cabedelo. Desde janeiro de 2014, venho contribuindo, a convite, com algumas ações de Gestão na Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo.

Como aluno de Especialização do Curso de Especialização em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, adotei como tema, a “Avaliação do Modelo de Gestão por Cargos Comissionados da Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB)” sob a perspectiva de Satisfação dos seus Gestores, tendo em vista a constatação da importância do mesmo para a inserção futura dos processos de gestão no modelo de gestão da instituição.

Assim é que, com a devida autorização do Secretário de Mobilidade Urbana de Cabedelo-Pb, pretendo realizar até o final de Maio de 2016, a conclusão da pesquisa que será realizada junto aos gestores integrantes de cargos comissionados e funções gratificadas na SEMOB-Cabedelo, uma vez que respondem internamente e perante a sociedade, pela concretização da missão e dos objetivos permanentes da Secretaria. Neste sentido, ressaltamos que sua experiência e cargo/função atualmente exercido na instituição, a/o credencia plenamente a contribuir com o processo, motivo pelo qual gostaríamos de contar com a sua valiosa participação, conforme cronograma abaixo apresentado:

Data: 02/05/2016: envio do Questionário de Coletas de Dados e do TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecimento) para os e-mails dos respondentes

Data: 03/05/2016: entrega física do Questionário de Coletas de Dados e do TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecimento) para os respondentes que deverá ser devolvido devidamente assinado

Data: até 10/05/2016: devolução do questionário pelos respondentes em envelope lacrado, para preservação de seu anonimato, os quais deverão ser depositados em urna específica que ficará à disposição na recepção da SEMOB-Cabedelo.

Coloco-me a sua inteira disposição para maiores esclarecimentos e informações, desde já, agradecendo o seu apoio e participação nesse tão importante estágio da pesquisa.

Contato: lucianorj71@hotmail.com, Celular: 99909-6645/98712-6545

Atenciosamente,

APÊNDICE F

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Gestor (a):

Este Questionário tem o objetivo de avaliar o atual modelo de gestão por cargo implementado pela Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo (PB), sob a perspectiva de satisfação dos titulares dos cargos comissionados e funções gratificadas, em consonância com a missão e objetivos permanentes da organização. A seguir, lhe apresentamos as instruções para o preenchimento do questionário em anexo:

O questionário possui dois tipos de questões:

Tipo A - Questões de resposta fechada, que só admitem a marcação de uma única opção.

Tipo B - Questões de resposta aberta, que deverão ser respondidas conforme o que está sendo pedido.

Para o êxito desta pesquisa, pedimos que você leve em consideração as seguintes orientações:

1. **Seja o (a) mais realista possível ao responder cada uma das questões.** Não se prenda a fatos isolados, mas tenha em mente a situação geral da organização.
2. **Tente evitar julgamentos baseados apenas em sentimentos.** Evitem que os sentimentos (positivos ou negativos) em relação à organização, e não os fatos, influenciem suas respostas, distorcendo a realidade.
3. **Analise cada questão de forma independente.** Evite generalizar suas percepções, estendendo uma avaliação positiva ou negativa com relação a determinado aspecto, para todas as demais questões a serem avaliadas, comprometendo o resultado final.
4. **Marque apenas uma opção de resposta:** A escala de respostas apresenta 6 (seis) possibilidades, que vão da **total discordância (“Discordo muito”)** à **total concordância (“Concordo muito”)** de sua parte, em relação à afirmativa feita. Quanto mais a opção assinalada estiver próxima ao extremo direito da escala (“Concordo muito”), mais positiva será a sua percepção em relação àquela questão avaliada. A opção **“Discordo pouco”** indicará que você ainda não tem uma opinião claramente formada sobre o assunto. Marque apenas uma das opções apresentadas.
5. **Responda a todas as questões.** Acreditamos que o tempo que você tem na organização lhe dará condições para responder a todas as afirmativas apresentadas. Não deixe, portanto, nenhuma questão “em branco”. Contudo, caso não disponha de dados suficientes relativos a alguma questão, opte pela alternativa **“Não tenho opinião formada sobre isto” / “Não sei responder” (NOF/NSR)**.
6. **Não se identifique.** Para permitir que você avalie com liberdade e imparcialidade, sua identidade será totalmente preservada nesta pesquisa. Para tanto, pedimos que você não se identifique, sob nenhuma forma. Após preencher o formulário, coloque-o no envelope recebido, lacre-o e em seguida deposite-o na urna que está disponibilizada para este fim, na Recepção da SEMOB-Cabedelo. Apenas o pesquisador terá acesso aos questionários, utilizando-os tão somente, aos fins da pesquisa.
7. **Preencha este formulário de forma sigilosa e individual.** Por questões éticas, não consulte, não peça opinião, como também não comente com ninguém sobre as respostas que deu.

Ressaltamos que o prazo final para preenchimento deste questionário é **10 de maio de 2016**. Mais uma vez, reafirmamos, que é muito importante aos objetivos da pesquisa, que você responda a todas as perguntas.

Em caso de dúvidas em relação ao preenchimento, favor entrar em contato com o pesquisador Luciano Domingues de Azevêdo nos seguintes contatos:

E-mail: <lucianorj71@hotmail.com>

Celular: (83) 99909-6645/98712-6545

Agradecemos, desde já, por sua participação.

Luciano Domingues de Azevêdo
Pesquisador

APÊNDICE G

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS GESTORES DA SEMOB-CABEDELO

<p>Nome da organização: Secretaria de Mobilidade Urbana de Cabedelo. Pesquisador: Luciano Domingues de Azevêdo. Respondente: Titulares de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas Período de realização da pesquisa: 02 à 10/05/2016</p>										
QUESTIONÁRIO A – CARACTERIZAÇÃO DO PARTICIPANTE										
<p>1. Sexo: a. () Feminino. b. () Masculino.</p> <p>2. Idade: a. () 18 a 25 anos. b. () 26 a 33 anos. c. () 34 a 40 anos. d. () 41 a 50 anos. e. () Acima de 50 anos.</p>	<p>3. Tempo de serviço na SEMOB-Cabedelo: a. () Entre 01 e 02 anos. b. () Acima de 02 anos.</p> <p>4. Tempo de serviço no Cargo Comissionado/ Função Gratificada na SEMOB-Cabedelo: a. () Entre 01 e 02 anos. b. () Acima de 02 anos.</p>									
<p>5. Grau de escolaridade: a. () Ensino médio/técnico completo. b. () Ensino médio/técnico incompleto. c. () Ensino superior completo. d. () Ensino superior incompleto. e. () Pós-graduação f. () Outro grau (especificar): _____</p> <p>5.1. Area de Formação: _____</p>	<p>6. Área de atuação: a. () Alta Gestão b. () Administrativa c. () Trânsito d. () Transporte e. () Outra área (especificar): _____</p> <p>6.1. Marque a situação que lhe corresponde: a. () Ocupo Cargo Comissionado. b. () Ocupo Função Gratificada. c. () Outra (especificar): _____</p>									
B – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO										
DIMENSÕES AVALIADAS				ESCALA DE OPÇÕES						
MISSÃO/VALORES/OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO				Discor-do Muito	Discor-do	Discor-do Pouco	Concor-do Pouco	Concor-do	Concor-do Muito	NOF/NSR
01. A missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo são suficientemente claros para mim.										
02. A missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo são conhecidos e entendidos por todos os gestores.										
03. Eu acredito e me identifico com a missão, os valores e os objetivos da SEMOB-Cabedelo.										
RELACIONAMENTO INTERDEPARTAMENTAL				Discor-do Muito	Discor-do	Discor-do Pouco	Concor-do Pouco	Concor-do	Concor-do Muito	NOF/NSR
04. Na minha organização existe uma boa comunicação entre as Divisões/Departamentos.										
05. Na minha organização as Divisões/Departamentos trabalham juntos para alcançar os resultados.										
06. Eu sei como o trabalho da minha área está relacionado com o trabalho de outras Divisões.										
07. Na minha organização existe uma boa comunicação entre as diversas chefias.										
RELAÇÃO COM CHEFIA IMEDIATA				Discor-do Muito	Discor-do	Discor-do Pouco	Concor-do Pouco	Concor-do	Concor-do Muito	NOF/NSR
08. Eu e meu superior hierárquico costumamos trocar regularmente informações.										
09. Minha chefia imediata pede opiniões e idéias da equipe antes de tomar uma decisão.										
10. Minha chefia imediata oferece recursos necessários para o alcance das minhas atividades.										
11. Minha chefia imediata acompanha o meu trabalho e fornece apoio quando necessário.										

RELAÇÃO COM A CHEFIA IMEDIATA	Discor- do Muito	Discor- do	Discor- do Pouco	Concor- do Pouco	Concor- do	Concor- do Muito	NOF/ NSR
12. Minha chefia imediata se comporta de maneira justa com todos os membros da equipe.							
13. Minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado.							
14. Minha chefia imediata procura explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o meu trabalho.							
15. Meu superior imediato toma decisões eficazes com rapidez.							
16. Meu superior imediato age prontamente para solucionar problemas de relacionamento na sua equipe de trabalho.							
RELAÇÃO COM A MINHA EQUIPE	Discor- do Muito	Discor- do	Discor- do Pouco	Concor- do Pouco	Concor- do	Concor- do Muito	NOF/ NSR
17. Eu costumo trocar regularmente informações com os meus liderados.							
18. Eu costumo pedir opiniões e idéias da equipe antes de tomar uma decisão.							
19. Eu ofereço recursos necessários para o alcance das atividades dos meus liderados.							
20. Eu planejo bem as atividades da minha área de trabalho.							
21. Eu acompanho o trabalho dos meus liderados e forneço apoio quando necessário.							
22. Eu procuro explicar a relação existente entre os objetivos da organização e o trabalho dos meus liderados.							
23. Eu me comporto de maneira justa com todos os membros da minha equipe.							
24. Eu elogio e reconheço os membros da minha equipe quando um bom trabalho é realizado.							
25. Eu tomo decisões eficazes com rapidez.							
25. Eu ajo prontamente para solucionar problemas de relacionamento na minha equipe de trabalho.							
27. A quantidade de pessoas na minha equipe é suficiente para a realização do trabalho.							
GESTÃO DE PESSOAS	Discor- do Muito	Discor- do	Discor- do Pouco	Concor- do Pouco	Concor- do	Concor- do Muito	NOF/ NSR
28. A SEMOB-Cabedelo oferece oportunidades para que eu me desenvolva profissionalmente.							
29. O programa de treinamento oferecido está de acordo com as necessidades da organização.							
30. A minha participação em treinamentos tem contribuído para melhorar o meu desempenho no trabalho.							
31. A organização é tolerante para com gestores que têm baixo desempenho.							
32. No meu entender, os gestores da organização possuem as habilidades e conhecimentos necessários para realização do trabalho.							
33. As normas e práticas para escolha dos titulares de cargos comissionados e funções gratificadas são administradas com justiça.							
34. A ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas é feita, levando-se em conta o nível de qualificação e experiência dos titulares.							
35. O salário/gratificação que recebo é compatível com as minhas responsabilidades, atribuições e minhas qualificações.							
36. A minha organização recompensa e reconhece os gestores com base no seu desempenho.							
37. O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.							
38. Considero o turno único de trabalho motivador.							
39. O atual sistema de nomeação para cargos comissionados/funções gratificadas é adequado para nossa realidade.							

SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DO GESTOR	Discor- do Muito	Discor- do	Discor- do Pouco	Concor- do Pouco	Concor- do	Concor- do Muito	NOF/ NSR
40. Eu considero que a imagem da SEMOB-Cabedelo é boa/positiva na comunidade externa.							
41. Eu me identifico com o meu cargo/função.							
42. Considerando minha formação profissional, o cargo que eu exerço atualmente é motivador.							
43. Os objetivos do meu cargo/função são suficientemente claros para mim.							
44. O prestígio que eu desfruto na organização pelo trabalho que executo é alto.							
45. Eu estou satisfeito (a) com meu cargo na organização.							
46. Eu estou satisfeito (a) com o trabalho que executo na organização.							
47. Eu estou satisfeito (a) com o meu setor de trabalho.							
48. Possuo autonomia para tomar decisões necessárias para o cumprimento de minhas responsabilidades.							
49. Eu tenho expectativa de ascender profissionalmente na organização.							
50. Estou considerando a possibilidade de deixar a SEMOB-Cabedelo.							
51. Acredito que a SEMOB-Cabedelo agirá para corrigir os problemas mais sérios identificados nesta pesquisa.							

Data de preenchimento: _____/_____/2016.

ANEXOS

ANEXO A

LEI DE CRIAÇÃO DA SEMOB NO MUNICÍPIO DE CABEDELO



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELO
GABINETE DO PREFEITO

PUBLICAÇÃO
QUINZENÁRIO OFICIAL DE CABEDELO
Lei nº 074 de 10/11/2008
Câmara Municipal de Cabedelo/PB
de 01 de 15/01/2013
Leis Farias
VISTO

Lei nº 1.598 De 07 de Janeiro de 2013.

**DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DA
SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA –
SEMOB, DA JUNTA ADMINISTRATIVA DE
RECURSOS DE INFRAÇÃO – JARI E DÁ
OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE CABEDELO (PB):

Faço saber que o Poder Legislativo decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**TÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS
CAPÍTULO I
DA NATUREZA DA SECRETARIA**

Art. 1º Fica criada na estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cabedelo, a Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB.

Art. 2º A Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB é Órgão Executivo Municipal de Trânsito, em observância aos preceitos contidos na Lei Federal nº 9.503/97.

**CAPÍTULO II
ESTRUTURA DA SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA – SEMOB**

Art. 3º A Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB terá a seguinte estrutura:

I - Gabinete do Secretário (AP -1);

II - Gabinete do Secretário Adjunto (AP-1.1);

III - Assessoria Técnica Especializada (CC-1.2);

IV - Junta Administrativa de Recursos de Infrações (JARI);

V - Divisão Administrativa – DAD;

1. Diretoria administrativa (CC2);

1.1 Coordenadoria Administrativa (CC3);

1.2 Coordenadoria de Finanças (CC3);

VI - Divisão de Trânsito – DTR;

1. Diretoria de Trânsito (CC2);

1.1 Coordenadoria de Trânsito (CC3);

1.2 Coordenadoria de Educação para o Trânsito (CC3);

1.3 Coordenadoria de Controle de Análise de Estatísticas (CC3);

2. Diretoria Operacional.



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABELO
GABINETE DO PREFEITO

- 2.1 Coordenadorias de Policiamento e Fiscalização (CC3);
- 2.2 Coordenadorias de Tráfego (CC3);
- 2.3 Coordenadorias de Engenharia e Sinalização (CC3);

VII - Divisão de Transporte – DTP

- 1. Diretoria de Transportes (CC2);
 - 1.1 Coordenadoria de Transportes (CC3);

Art. 4º Os cargos em comissão e os cargos efetivos, as funções gratificadas, a simbologia e a quantidade necessária à execução plena da estrutura administrativa de que trata este artigo é a definida no Anexo Único desta Lei.

Parágrafo único. Os vencimentos dos cargos em comissão e dos cargos efetivos corresponderão aos valores fixados de acordo com as simbologias respectivas, na forma da legislação municipal.

CAPITULO III
DAS ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA DE MOBILIDADE URBANA E DE SUAS
DIVISÕES
SEÇÃO I
DAS ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA

Art. 5º Compete especialmente à Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB, através de suas divisões:

- I** – cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;
- II** – coordenar, programar e executar, através de suas divisões, a política nacional de transporte e trânsito no Município;
- III** – disciplinar, conceder, operar e fiscalizar os serviços de transporte público no Município;
- IV** – planejar, projetar, regulamentar e operar o trânsito de veículos, pedestres e animais, e promover o desenvolvimento da circulação e segurança de ciclistas;
- V** – implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e equipamentos de controle viário;
- VI** – coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;
- VII** – estabelecer, em conjunto com órgão de polícia de trânsito, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;
- VIII** – executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis por infração de circulação, estacionamentos e paradas, previstas no Código de Trânsito Brasileiro, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;
- IX** – aplicar as penalidades de advertência por escrito, autuar e multar por infrações de circulação, estacionamento e parada previstas no Código de Trânsito Brasileiro, notificando os infratores e arrecadando as multas aplicadas;



**ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELLO
GABINETE DO PREFEITO**

X – fiscalizar, autuar e aplicar as penalidades e medidas administrativas cabíveis, relativas as infrações por excesso de peso, dimensão e lotação dos veículos, bem como notificar e arrecadar as multas aplicadas;

XI – fiscalizar o cumprimento do disposto no artigo 95, da Lei Federal n.º 9.503, de 23-9-1997, aplicando as penalidades e arrecadando as multas previstas;

XII – implantar, manter, operar e fiscalizar, o sistema de estacionamento rotativo pago nas vias;

XIII – arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos, e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

XIV – credenciar os serviços de escoltas, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos escoltas, e transportes de carga indivisível;

XV – integrar-se a outros órgãos e entidades do sistema nacional de trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas a unificação do licenciamento, à simplificação e a celeridade das transferências de veículos e de proprietários dos condutores, de uma para outra unidade da federação;

XVI – implantar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XVII – promover e participar de projetos e programas de Educação e Segurança de Trânsito, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

XVIII – planejar e implantar medidas para a redução da circulação de veículos e reorientação do tráfego, com objetivo de diminuir a emissão global de poluentes;

XIX – registrar e licenciar, na forma da legislação, ciclomotores, veículos de tração e propulsão humana e tração animal, fiscalizando, atuando, aplicando penalidades e arrecadando as multas decorrentes de infrações;

XX – conceder autorização para conduzir veículos de propulsão humana e tração animal;

XXI – articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN;

XXII – fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruídos produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, da Lei Federal nº 9.503 de 23-9-97, além de dar apoio às específicas de órgão ambiental, quando solicitado;

XXIII – vistoriar veículos que necessitem de autorização especial por transitar e estabelecer os requisitos técnicos a serem observados para sua circulação;

XXIV – coordenar e fiscalizar os trabalhos na área de Educação de Trânsito no Município;

XXV – executar, fiscalizar e manter em perfeitas condições de uso a sinalização semafórica;

XXVI – realizar estatística no que tange a todas as peculiaridades dos sistemas de tráfego.

XXVII – integrar-se com os diferentes órgãos públicos para estudos sobre o impacto no sistema viário para aprovação de novos projetos;

XXVIII – integrar-se ao Sistema Nacional de Trânsito, conforme previsto no art. 333 do CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO.

SEÇÃO II



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELLO
GABINETE DO PREFEITO

DAS ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO

Art. 6º O Secretário da Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB é a autoridade de trânsito da cidade de Cabedelo, podendo atribuir as pessoas descritas no art. 280, §4º do Código de Trânsito Brasileiro, mediante ato específico, poder de polícia administrativa de trânsito.

Parágrafo único. Ao Secretário da Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB compete:

I – a administração e gestão da SEMOB, implementando planos, programas e projetos, interligando as divisões.

II - cumprir e fazer cumprir todas as ordens emanadas do poder executivo, bem como as prescrições regulamentares das leis vigentes;

III - unir-se às autoridades policiais e órgãos de trânsito das esferas federal estadual emunicipal, afim de obter convênios e oferecer a necessária e indispensável colaboração mútua;

IV - comunicar-se com a Administração da prefeitura para solucionar problemas ligados a pessoal e material.

V - prover orientação, instrução e treinamento para o quadro de pessoal;

VI - determinar ao diretor administrativo rigorosa fiscalização ao que concerne ao pessoal e as finanças.

VII - primar pelo bom funcionamento das divisões e do controle operacional;

VIII - prover para SEMOB material de expediente, limpeza, fardamentos, equipamentos e outros;

IX - conferir e assinar todos os registros de ocorrências, acidentes e partes dos serviços normais ou extraordinários;

X - julgar a consistência do auto de infração ou designar comissão para julgar e aplicar a penalidade cabível previstas na legislação de trânsito;

XI - remeter à JARI, recurso interposto;

XII - atuar junto com órgãos públicos e privados no âmbito do Município, do Estado e da União, que atuem com o seguimento, que afetam o trânsito, visando compatibilizar as ações de interesse comum no município de Cabedelo;

SEÇÃO III

DAS ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO ADJUNTO

Art. 7º O Secretário adjunto da Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB responderá pelo Secretário nas suas ausências, acumulando suas funções.

SEÇÃO IV

DAS ATRIBUIÇÕES DA ACESSORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA

Art. 8º A Assessoria Técnica Especializada é a divisão de apoio e articulação para as demais divisões, responsável pela integração e supervisão dos serviços da Secretaria de Mobilidade Urbana.



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELO
GABINETE DO PREFEITO

SEÇÃO V
DAS ATRIBUIÇÕES DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA

Art. 9º A Divisão administrativa é o Setor responsável pelo controle administrativo dos integrantes da Secretaria de Mobilidade Urbana, dos registros funcionais, boletins internos, arquivos e pastas.

Parágrafo único. Compete a Divisão Administrativa, através de suas diretorias e coordenadorias:

- I** – administrar o controle de utilização dos talões de multa, processamentos dos autos de infração e cobranças das respectivas multas;
- II** – administrar as multas aplicadas por equipamentos eletrônicos;
- III** - prover todos os meios materiais e de expediente aos diversos setores da Secretaria;
- IV** - dar todo apoio que se fizer necessário à Procuradoria Jurídica e à JARI, fornecendo-lhes todas as informações e documentos necessários que estiverem em seu alcance;

SEÇÃO VI
DAS ATRIBUIÇÕES DA DIVISÃO DE TRÂNSITO

Art. 10. A Divisão de Trânsito é o Setor responsável pela Coordenação, programação e execução da Política de Trânsito no Município, de acordo com a legislação vigente.

Parágrafo único. Compete à Divisão de Trânsito, através de suas diretorias e coordenadorias:

- I** - executar as atividades relacionadas com o planejamento, operação, e fiscalização do trânsito, incluindo a que, em virtude de delegação ou convênio, venham a ser-lhe atribuída por órgãos e entidades da administração pública da União, Estado e Município;
- II** - analisar e emitir parecer sobre a implementação de planos e projetos referentes a loteamentos, conjuntos habitacionais, qualquer tipo de equipamento urbano, construção ou eventos, que possam vir a influenciar a fluidez do trânsito e o sistema de transporte urbano;
- III** - planejar, projetar, regulamentar e operar o trânsito de veículos, de pedestres e de animais, e promover o desenvolvimento da circulação e da segurança de ciclistas;
- IV** - implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e os equipamentos de controle viário;
- V** - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;
- VI** - estabelecer, em conjunto com órgãos de polícia ostensiva de trânsito as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;
- VII** - executar, através dos agentes, a fiscalização de trânsito, atuando e aplicando as medidas administrativas cabíveis, por infrações de circulação, estacionamento e paradas, por excesso de peso, dimensões e lotação dos veículos, previstas no Código de Trânsito Brasileiro, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;
- VIII** - implantar, estabelecer preço, manter, arrecadar valores e operar sistema de estacionamento pago;



**ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELÓ
GABINETE DO PREFEITO**

- IX** – planejar e elaborar projetos, bem como coordenar estratégias de estudos do sistema viário;
- X** – planejar o sistema de circulação viária do município;
- XI** – proceder a estudos de viabilidade técnica para a implantação de projetos de trânsito;
- XII** – elaborar projetos de engenharia de tráfego, atendendo os padrões a serem praticados por todos os órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito, conforme normas do CONTRAN, DENATRAN e CETRAN;
- XIII** – acompanhar a implantação dos projetos, bem como avaliar seus resultados;
- XIV** – controlar as áreas de operação de campo, fiscalização e administração do pátio e veículos;
- XV** – controlar a implantação, manutenção e durabilidade da sinalização;
- XVI** – operar em segurança das escolas;
- XVII** – operar em rotas alternativas;
- XVIII** – operar a sinalização (verificação ou deficiências na sinalização).
- XIX** – promover a Educação de Trânsito junto a Rede Municipal de Ensino, por meio de planejamento e ações coordenadas entre os órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito;
- XX** – promover campanhas educativas e o funcionamento das escolas públicas de trânsito nos moldes e padrões estabelecidos pelo CONTRAN.
- XXI** – coletar dados estatísticos para elaboração de estudos sobre acidentes de trânsitos e suas causas;
- XXII** – controlar os dados estatísticos da frota circulante do município.
- XXIII** – elaborar estudos sobre eventos e obras que possam perturbar ou interromper a livre circulação dos usuários do sistema viário.

**SEÇÃO VI
DAS ATRIBUIÇÕES DA DIVISÃO DE TRANSPORTE**

Art. 11. A Divisão de Transporte é o Setor responsável pela Coordenação, programação e execução da Política de Transporte Público e de passageiros no Município de Cabedelo, de acordo com a legislação vigente.

Parágrafo único. Compete à Divisão de Transporte, através de suas diretorias e coordenadorias:

- I** - desenvolver o planejamento e programação do Sistema de Transporte Público de passageiros, integrando-os com as decisões sobre planejamento urbano de Cabedelo.
- II** - realizar diretamente ou através de terceiro, convenientes estudos, pesquisas e trabalhos técnicos requeridos à administração do transporte público de passageiros, ao aprimoramento técnico e gerencial das empresas operadoras, no município de cabedelo;
- III** - disciplinar, conceder, operar e fiscalizar os serviços de transporte público no município;
- IV** - estabelecer os esquemas operacionais para o serviço de taxi, definindo custos, equipamentos e locais de estacionamento;



**ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELÓ
GABINETE DO PREFEITO**

V - detalhar, operacionalmente, Sistema de Transporte Público de passageiros no município, fixando itinerário, frequências, horários, lotação, equipamentos, turnos, integração, locais e tempos de parada e critérios para atendimento especiais;

VI - administrar a execução do regulamento e das normas sobre transporte público;

VII - fiscalizar, segundo os parâmetros definidos, a operação e a exploração do transporte público de passageiros, promovendo as correções e aplicando as penalidades regulamentares;

VIII - executar as atividades relacionadas com o planejamento, circulação, operação, e fiscalização dos transportes urbanos, em virtude de delegação ou convênio, que venham a ser-lhe atribuída por órgãos e entidades da administração pública da União, Estado e Município;

IX - atuar junto com órgãos públicos e privados no âmbito do Município, do Estado e da União, que atuem com o seguimento de transporte público e de passageiro, visando compatibilizar as ações de interesse comum no Município de Cabedelo;

X - elaborar estudos, executar e fiscalizar a política e os valores fixados para cada modalidade de transporte público;

XI - coordenar a elaboração de estudos, análises e estatísticas, programa e projetos relacionados com o sistema viário e o sistema de Circulação do Município, respeitando as diretrizes do plano diretor;

XII - manter sistemas informatizados, capazes de coletar, processar, analisar e fornecer dados e informações referentes ao Sistema de Transportes Público de Passageiros, em seus aspectos cadastrais, operacionais e econômicos;

XIII - controlar os veículos registrados e licenciados no município;

XIV - registrar e licenciar, na forma da legislação, ciclomotores, veículos de tração e propulsão humana e de tração animal, fiscalizando, autuando, aplicando penalidades e arrecadando multas decorrentes de infrações;

Art. 12. O Poder Executivo fica autorizado a repassar o correspondente a 5% (cinco por cento) da arrecadação das multas de trânsito para o fundo de âmbito nacional destinado à segurança e educação de trânsito, nos termos do parágrafo único, do art. 320, da Lei Federal n.º 9.503, de 23-9-1997.

TÍTULO II

DA JUNTA ADMINISTRATIVA DE RECURSO DE INFRAÇÕES - JARI

Art. 13. Fica criada no Município de Cabedelo uma Junta Administrativa de Recursos de Infrações – JARI, responsável pelo julgamento de recursos interpostos contra a penalidade imposta pela SEMOB, criada nos termos desta lei, e na esfera de sua competência.

Art. 14. A JARI será composta por três membros titulares e respectivos suplentes, sendo:

I - 1 (um) integrante com conhecimento na área de trânsito com, no mínimo, nível médio de escolaridade;

II - 1 (um) representante servidor do órgão ou entidade que impôs a penalidade;

III - 1 (um) representante de entidade representativa da sociedade ligada à área de trânsito.



**ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELLO
GABINETE DO PREFEITO**

§ 1º O Presidente poderá ser qualquer um dos integrantes do colegiado, a critério da autoridade competente para designá-los;

§ 2º É facultada a suplência;

§ 3º É vedado ao integrante da JARI compor o Conselho Estadual de Trânsito – CETRAN ou o Conselho de Trânsito do Distrito Federal – CONTRANDIFE.

Art. 15. A nomeação dos integrantes da JARI que funcionará junto à Secretaria de Mobilidade Urbana – SEMOB será feita pelo respectivo chefe do Poder Executivo, facultada a delegação.

§ 1º O mandato será, no mínimo, de um ano e, no máximo, de dois anos.

§ 2º O Regimento Interno poderá prevê a recondução dos integrantes da JARI por períodos sucessivos.

Art. 16. A JARI deverá informar ao Conselho Estadual de Trânsito (CETRAN) a sua composição e encaminhará o seu regimento interno, observada a Resolução 357/2010, que estabelece as diretrizes para elaboração do Regimento Interno da JARI.

**TÍTULO III
DOS CARGOS EFETIVOS
CAPÍTULO I
DOS FISCALIS DE TRANSPORTES E AGENTES DE TRÂNSITO**

Art. 17. O quadro de Fiscais de Transporte será composto de 12 (doze) Fiscais.

Art. 18. O quadro de agentes de trânsito será composto por trinta Agentes de Trânsito Municipal.

Art. 19. Fica instituído o regime de trabalho especial para os agentes de fiscalização, o cumprimento de até quarenta e quatro horas semanais de serviço, em jornada de escalas de seis (06) horas diárias em turno ininterrupto de revezamento, ficando sujeito ainda de acordo com a necessidade do serviço público escalas de plantões, inclusive noturno.

**CAPÍTULO II
DAS GRATIFICAÇÕES**

Art. 20. A remuneração do Pessoal da Secretaria de Mobilidade Urbana constará de vencimento base mais adicional por assiduidade, calculado a razão de 100% sobre este.

Parágrafo único. Integrará ainda à remuneração do pessoal da Secretaria de Mobilidade Urbana, adicional noturno de 20% calculado sobre o vencimento básico, por serviço prestado no período noturno.



ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CABEDELLO
GABINETE DO PREFEITO

Art. 21. Fica o Poder Executivo autorizado a firmar convênios com a União, Estados, Municípios, órgãos e demais entidades públicas e privadas, objetivando a perfeita aplicação desta lei.

**TÍTULO IV
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 22 As multas por infrações de trânsito decorrente da aplicação desta norma, somente poderão ser aplicadas depois de 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta Lei.

Parágrafo único. No período de transição de que trata o “caput” deste artigo, os serviços do SEMOB serão limitados à educação de trânsito e o controle e orientação dos condutores de veículos.

Art. 23. Os casos omissos nesta Lei serão regulados pela Lei nº 523/89, de 17 de agosto de 1989.

Art. 24. As despesas decorrentes da execução desta Lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, suplementadas, se necessário.

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial os artigos 3º, incisos XX, XXI, XXII do art. 4º, art. 9º, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25 e 26 da Lei nº 1.293 de 30 de maio de 2006.

Paço Municipal de Cabedelo (PB), aos 07 de Janeiro de 2013. 191º da independência, 124º da República e 57º da Emancipação Política Cabedelense.


JOSÉ MARIA DE LUCENA FILHO
Prefeito Constitucional