

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

GESTÃO DE PESSOAS

Enfoques de Administração Pública

EDITORA

2022

GESTÃO DE PESSOAS

Enfoques de Administração Pública

GESTÃO DE PESSOAS

Enfoques de Administração Pública

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

BOA VISTA/RR
2022

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Maria Sharlyany Marques Ramos

Capa
Alokike Gael Chloe Hounkonnou
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Balbina Líbia de Souza Santos

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Se34 SENHORAS, Elói Martins (organizador).

Gestão de Pessoas: Enfoques de Administração Pública. Boa Vista: Editora IOLE, 2022, 257 p.

Série: Administração. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-85212-00-7
https://doi.org/10.5281/zenodo.7460241

1 - Administração Pública. 2 - Brasil. 3 - Gestão de Pessoas. 4 - Recursos Humanos.
I - Título. II - Senhoras, Elói Martins. III - Administração. IV - Série

CDD–658

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *práxis* em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 09

CAPÍTULO 1 |
Gestão por competência: uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na Administração Pública no Brasil 13

CAPÍTULO 2 |
Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública 39

CAPÍTULO 3 |
Percepção sobre o Sistema de Avaliação para a Aquisição da Estabilidade no Serviço Público: Estudo de Caso em um Município de Pequeno Porte 67

CAPÍTULO 4 |
Impacto da Covid-19 no Clima Motivacional em uma Escola Pública no Distrito de Pedra Grande-MG 105

SUMÁRIO

CAPÍTULO 5 |
O Papel do Profissional de Administração Frente ao
Assédio Moral para Qualificar a Gestão da Saúde no Setor Público 149

CAPÍTULO 6 |
A Utilização de Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime
como Ferramentas de Disseminação do Conhecimento na PRF 173

CAPÍTULO 7 |
Supersalários na Administração Pública do Brasil 201

CAPÍTULO 8 |
A Perícia Oficial em Saúde dos Servidores 225

SOBRE OS AUTORES | 247

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A história do pensamento administrativo tem evoluído de modo significativo a partir de meados do século XX, quando a percepção do trabalhador se transformou em um ponto de significativa inflexão nas ações estratégicas da Administração, quando a gestão dos recursos humanos, fundamentado no desenvolvimento de rotinas, abriu espaço para a gestão de pessoas, focalizando o desenvolvimento do capital humano e das competências dos colaboradores.

Partindo da relevância que os sujeitos adquirem no pensamento administrativo, este livro intitulado como "Gestão de Pessoas: Enfoques de Administração Pública" corrobora com um campo epistêmico em maturação em língua portuguesa, preenchendo assim uma lacuna sobre estudos de casos empíricos na máquina pública brasileira, uma vez que aborda a realidade empírica posta em prática na periodização contemporânea.

Esta obra contou com a participação de uma rede nacional de 19 pesquisadoras e pesquisadores brasileiros, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior de diferentes estados e presentes em todas as macrorregiões brasileiras – Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul – propiciando, assim, uma imersão nas especificidades do complexo caleidoscópio da Gestão de Pessoas nas distintas realidades do país.

Estruturado em 8 capítulos, este livro é fruto de uma trabalho coletivo desenvolvido a várias mãos por meio do convergente uso do método dedutivo e de uma abordagem que é, tanto exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, quanto qualitativa quanto aos meios, tendo sido a revisão bibliográfica e documental o procedimento metodológico de levantamento de dados e a hermenêutica administrativa o instrumento de análise de dados.

O rigor científico desta obra é contrabalanceado por uma fluida escrita e uma didática abordagem que busca fugir de tecnicismo, propiciando assim uma leitura atraente para um amplo público, composto desde ávidos interessados por informações e conhecimentos sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública, quanto de especialistas, profissionais e acadêmicos atuantes direta ou indiretamente na área.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos na produção deste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos Gestão de Pessoas, convidamos você leitor(a) para explorar conosco a riqueza empírica de experiências implementadas na prática da Administração Pública brasileira, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Ótima leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(organizador)

CAPÍTULO 1

Gestão por Competência: Uma Análise do Estado da Arte da Produção Científica sobre as Práticas na Administração Pública no Brasil

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UMA ANÁLISE DO ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Juliane Thibes Kreisig

Edilson Santos Braga

Filipe Luiz Mendanha Silva

Breno Augusto Diniz Pereira

O advento da globalização trouxe mudanças na forma de agir das organizações. Os acontecimentos políticos e econômicos, a maior cobrança por parte dos usuários, o foco do governo para o desenvolvimento social, os novos modelos de liderança e gestão, são algumas das mudanças com as quais as organizações públicas vêm tendo que lidar há mais de uma década (MASCARENHAS, 2008). Neste contexto, surge a estratégia de utilizar a Gestão por Competências (GPC) como uma forma de trazer maior eficácia para as instituições públicas, trazendo a junção de processos individuais e coletivos de forma a contribuir para o desenvolvimento e melhor desempenho organizacional.

A GPC é um sistema da área de gestão de pessoas, capaz de identificar e gerir perfis profissionais com intuito de gerar um maior retorno a uma empresa ou instituição. Esse sistema trabalha com a identificação dos pontos em destaque e das oportunidades de melhoria no perfil do funcionário, suprindo lacunas e agregando conhecimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No Brasil, esse sistema de gestão de pessoas tornou-se um referencial para o setor público federal, a partir da publicação do Decreto nº5.707/06, que

instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, prevendo em seu inciso terceiro a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

A fim de contribuir com as pesquisas e o desenvolvimento de determinada área do conhecimento científico, torna-se importante conhecer o estado da arte dos estudos sobre dada temática, objetivando fornecer orientações aos pesquisadores sobre as tendências das publicações científicas, que poderão nortear pesquisas futuras relacionadas (ROCHA; HOFFMAN, 2014). Diante disto, a questão a que se pretendeu responder neste artigo foi: o que tem se discutido sobre a gestão por competência na administração pública e quais lacunas de conhecimentos ainda há sobre a temática? Tendo isso em vista, o objetivo principal do presente artigo foi fazer um levantamento acerca de publicações existentes sobre o mote da gestão por competências dentro do setor público.

Esta pesquisa visou contribuir com o meio acadêmico, pois propõe uma reflexão sobre o panorama acerca do assunto, com alguns pontos-chave, com fins de explorar a literatura científica e, ao mesmo tempo, criar novas análises e desafios a serem enfrentados pela administração pública. Ainda, e não menos importante, este estudo visa ser útil aos gestores, pois, por meio da discussão sobre a temática, enseja-se inspirar uma gestão por competências mais efetiva no setor público, dado que habilidades conhecidas e maduras podem agregar valor à organização e seus servidores.

A fim de se alcançar o objetivo da pesquisa, perseguiu-se os seguintes passos: inicialmente fora realizado um levantamento de artigos publicados na base de dados Google Scholar, no período dos últimos dez anos, com o intuito de compreender o estado da arte do tema em questão. Após esta etapa, foi realizado uma leitura prévia

dos resumos dos trabalhos selecionados e excluiu-se os que não estavam condizentes com o objetivo deste estudo. Na sequência fora realizada uma leitura acurada dos trabalhos selecionados, seguido de sua análise.

A pesquisa foi estruturada apresentando uma breve introdução ao tema, em seguida apresentando uma noção inicial sobre Gestão por competência na administração pública, contemplando assim, os antecedentes históricos dos estudos sobre GPC no setor público, bem como as principais perspectivas dos estudos da GPC na administração pública e após, a apresentação dos resultados obtidos por meio da análise das publicações, conforme delimitado anteriormente.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública denota muitos desafios para seus gestores, sobretudo quando se pensa efetivamente no principal público a quem a administração pública deve servir, que são os contribuintes, usuários ou de forma mais genérica, os cidadãos. Nesse contexto, um dos destaques vai para a Gestão de Pessoas - GP, dado que, conforme Gemelli e Filippim (2010), trata-se de uma área que orienta seus esforços para o suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas dentro das organizações em consonância com os ditames legais, a fim de atender as demandas sociais. No esforço para cumprir seus objetivos, a GP desenvolve algumas metodologias e modelos de gestão, como é o caso da Gestão por Competência (GPC).

A Gestão por Competências (GPC) é uma ferramenta de gestão utilizada internacionalmente, tanto no setor público como no

privado. As origens desse uso de gestão remetem aos anos de 1980 dos Estados Unidos e Reino Unido, no setor privado, tendo uma variação vasta tanto em seu desenvolvimento de modelos quanto em definições conceituais (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Trata-se de um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude do desafio de acompanhar as mudanças contextuais (CARBONE *et al*., 2016).

Nos últimos anos, ocorreram reformas administrativas cujo objetivo principal era o de tornar a Administração Pública Federal mais ágil, eficiente, dinâmica e capaz de atender às demandas da sociedade e dos cidadãos. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi essencial na introdução desses princípios no setor público o aproximando assim do modelo de gestão utilizado na iniciativa privada e se contrapondo às principais características do modelo burocrático.

Na seara das discussões sobre competência e gestão por competências no setor público, segundo Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), um dos primeiros marcos diz respeito a um evento ocorrido entre novembro de 2004 e março de 2005, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, o qual se chamava Gestão por Competência em Organizações de Governo.

Conforme Pires *et al*. (2005), na ocasião do evento supracitado e com base nas experiências das instituições que participaram, foram identificados problemas como por exemplo, limitações legais no que tange à prática de recrutamento por concursos públicos; inexistência de metodologias que identificassem as competências organizacionais, bem como mapeamento de competências dos servidores, o sistema de progressão, baseado exclusivamente em tempo de serviço, entre outros. Todavia, os autores ponderam que competências positivas também foram identificadas, como por exemplo, a capacidade de trabalhar em

equipe e a capacidade de construir relacionamentos e gerar resultados.

Outro marco importante foi o Decreto nº 5.707/2006 que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O referido Decreto foi revogado, passando a valer o conteúdo do Decreto nº 9.991/2019 que também ressaltava a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal. Além dos documentos acima citados, foram publicados normativos específicos para diferentes esferas de poder, a fim de regulamentar o uso das competências para os órgãos. Dentro disso, pode-se citar a Resolução CNJ 192/2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014) para o poder Judiciário e o Acordo de resultados do Conselho Nacional do Ministério Público que orienta sobre a implantação da Gestão por Competências no Ministério Público (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014). Tem-se também, como marco normativo, o Acórdão do TCU 3023/2013 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013) que trata da governança de gestão de pessoas de organizações públicas e aborda o uso de competências para GP.

A Gestão por Competências subsidia a gestão de pessoas em seus subsistemas, propondo a integração de processos por meio de uma linguagem única – a de competências, insumo fundamental para a GP (CAMPION *et al*., 2011; SKORKOVÁ, 2016; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Conforme o autor Montezano (2019), a GPC orienta esforços para "planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos".

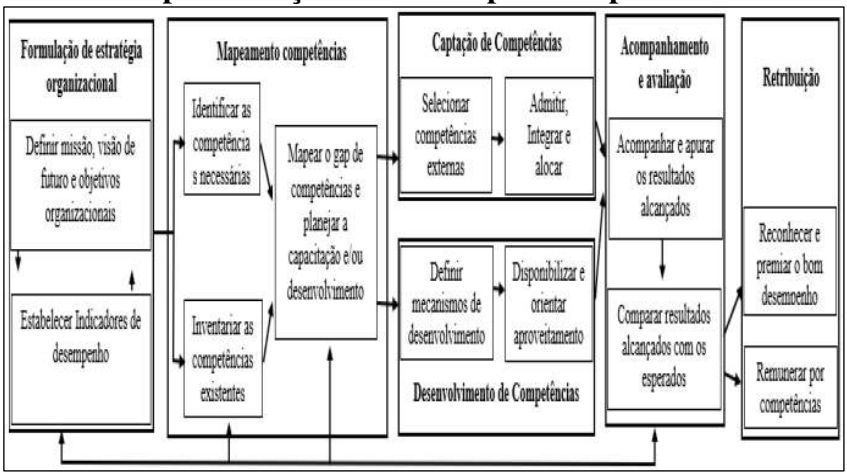
Nesse sentido, o objetivo é captar pessoas que dominam competências necessárias, avaliar o desempenho das competências desejadas e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las nos colaboradores. Da mesma forma, os autores Carbone *et al*. (2016)

trazem a definição da proposta essencial de um modelo de GPC como sendo a identificação das competências organizacionais essenciais para o sucesso corporativo, ramificadas em competências profissionais a serem desenvolvidas em seus colaboradores.

Para Oiticica *et al.* (2021), parte fundamental da GPC é gerenciar as lacunas entre competências desejadas e as existentes na organização, contribuindo com a área de gestão de pessoas à medida que integra os subsistemas para atingir os objetivos organizacionais.

O uso do modelo de gestão por competências no setor público é importante por proporcionar vantagens tais como: integrar a contratação, avaliação e desenvolvimento em uma metodologia, possibilitar maior clareza acerca da expectativa da organização aos colaboradores, melhorar a comunicação de forma única, garantir maior valorização e profissionalismo à área de gestão de pessoas (NUNES *et al*., 2020).

Figura 1 - Processo e etapas da implementação da Gestão por Competência



Fonte: Brandão; Bahry (2005).

Por fim, para ilustrar a GPC, a Figura 1 apresenta-se um esquema de como ocorre esse processo, de acordo com Brandão e Babry (2005). Conforme os autores, estes são as principais etapas da implementação da gestão por competência.

Contudo, a implantação e a consolidação efetiva da gestão por competência na administração pública, denota muitos desafios. Neste sentido, Pires *et al*. (2005) dizem que a adoção de um modelo de gestão por competência na administração pública, implica em menor peso do critério cargo de confiança e aumento do peso em competências adequadas para investidura em cargos e com isso, uma série de benefícios para a administração pública.

Panorama de estudos da gestão por competência na administração pública

A literatura apresenta diferentes concepções de estratégia que variam de duas perspectivas, uma de que o processo estratégico é racional, deliberado e planejado e outra de que esse processo é emergente, interativo e focado na flexibilidade e competitividade organizacional para adequação imediata à dinâmica do ambiente (LEGGE, 2005; PAAUWE, 2004; PAAUWE; BOON, 2009; WRIGHT; SNELL, 1998). Segundo a abordagem formal-sinóptica, ligada à perspectiva racional clássica (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000), assevera-se que as estratégias são fruto de um processo de planejamento. Essa abordagem dispõe de uma série de pressupostos, entre os quais o de que a fase de planejamento e elaboração da estratégia é distinta e separada funcionalmente da etapa de implementação, cabendo às unidades de planejamento estratégico da organização supervisionar sua implementação pelas demais unidades de execução. As implicações desse modelo são de que há uma dependência dos níveis inferiores em relação aos níveis

superiores, de forma que a estratégia de gestão de pessoas decorrerá do desdobramento da estratégia organizacional (LEGGE, 2005).

Em oposição à abordagem formal-sinóptica, aquela denominada de abordagem informal-incremental (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000) focaliza os elementos emergentes durante a implantação da estratégia organizacional. Um primeiro pressuposto é de que não é verossímil que um processo estratégico formal e previamente deliberado se concretize exatamente como foi concebido na prática, não somente em função da racionalidade limitada dos atores, como também da dinâmica instável do ambiente organizacional externo e interno (PAAUWE, 2004). Nessa perspectiva, a estratégia é um processo emergente formado pelo conjunto difuso de interesses de diversos *stakeholders*, internos e externos, além das influências oriundas da dinâmica do ambiente organizacional (PAAUWE, 2004). A estratégia é suscetível, portanto, a elementos simbólicos e políticos, como a cultura organizacional, os processos de negociação e a estrutura informal.

Nesse sentido, a participação no processo de elaboração da estratégia pode ocorrer de forma direta ou indireta, envolvendo, respectivamente, a participação de membros e gestores do setor de GP no processo estratégico formal, ou por meio da influência sobre os atores-chave no processo decisório da organização (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000).

Os principais estudos mostram que para atingir um modelo de gestão por competências ideal, é necessário iniciar pelo mapeamento das competências para possibilitar a identificação das lacunas existentes e a discrepância entre as competências individuais e organizacionais requeridas pela estratégia da Instituição, para que com isso seja possível saber onde focar os esforços e quais ferramentas se enquadram para atingir os objetivos de determinada organização (VARGAS, 2021).

MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfico que objetivou descrever o estado da arte no que tange às publicações sobre as práticas de gestão por competências na administração pública. Dividida em três etapas, a pesquisa se iniciou com a definição do tema, bem como do objetivo. Em um segundo momento, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática, a fim de proporcionar maior familiaridade com o tema, além de se verificar o que se tem produzido sobre a temática nos últimos anos. Por último foram realizadas a descrição da amostra coletada para prosseguir com as conclusões do estudo.

A coleta de dados se deu na base do *Google Scholar*, utilizando-se o seguinte critério de busca: implementação da "gestão por competência" nas universidades públicas 'artigos'. Como filtro, utilizou-se a delimitação do recorte temporal de 10 anos, ou seja, de 2011 a 2020, outro filtro aplicado foi o de "classificar por relevância", em qualquer idioma, o que gerou um resultado de 1.510 resultados.

É válido ressaltar que, o intento primário deste estudo, tinha como foco as universidades federais do Brasil, contudo, usando como critério de busca 'gestão por competências nas universidades públicas' na base do *Google Scholar,* aplicando todos os filtros aqui descritos, gerou um resultado de 15.000 arquivos, o que se tornou inviável analisar, considerando o tempo para as análises.

Considerando o tempo para as análises e a quantidade de resultados, aplicou-se mais um filtro que foi o de "pesquisar página em português" e "incluir citações", o que gerou um resultado de 1.490 arquivos. Para selecionar a amostra que seria utilizada, optou-se por fazer download dos arquivos com no mínimo 7 citações. Com

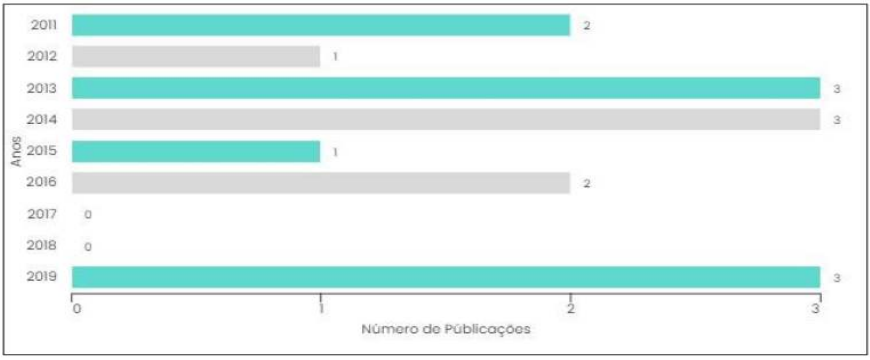
esse critério, a pesquisa delimitou-se a 41 arquivos. Em seguida, foram analisados os arquivos eliminando monografias, teses e dissertações, ou seja, o foco ficou apenas em artigos científicos.

Foi realizada uma leitura dos resumos dos artigos e optou-se por eliminar os que se distanciavam ou os que não tinham relação direta com o tema deste estudo. Com esses critérios, foi selecionado uma amostra de 15 artigos que foram lidos na íntegra, com o intuito de se identificar as principais abordagens sobre a implantação da gestão por competências na administração pública, bem como possíveis lacunas teóricas, e os principais desafios na implantação e na operacionalização do modelo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O período da pesquisa foi delimitado entre os anos de 2011 a 2020, e é possível perceber que somente ocorreram efetivamente publicações, dentro da amostra selecionada, no período de 2011 a 2016 e no ano de 2019. O Gráfico 1 evidencia tal constatação.

Gráfico 1 - Evolução das Publicações sobre Gestão por Competências na Administração Pública



Fonte: Elaboração própria. Dados da Pesquisa (2021).

Com base nos resultados do Gráfico 1 destaca-se ainda que apesar de o tema Gestão por Competências ser um assunto bastante debatido no meio científico, quando voltado para a Administração Pública, é possível perceber que as pesquisas se voltam majoritariamente para a teoria, ou seja, há poucas evidências na literatura que tratem especificamente de práticas de GPC no setor público.

Tal fato, pode corroborar o que Munck *et al.* (2011) dizem ao inferir que muitas organizações, quando aplicam ou tentam aplicar o modelo de GPC, geralmente partem do empirismo, sem se preocupar, todavia, com ferramentas e métricas capazes de mensurar e monitorar o que se tem na organização, bem como o que se pretende alcançar.

Em relação a análise do conteúdo dos artigos, foi possível evidenciar que o foco de pesquisa deles é bem diverso, mas a maioria evidencia que trabalhar com Gestão por Competências no âmbito público se torna mais complexo, devido às peculiaridades que este setor dispõe. O Quadro 1 traz uma síntese das principais contribuições teóricas e dos resultados dos artigos da amostra.

O estudo de Silva e Mello (2013) investigou a implementação da gestão por competências a partir de relatos de servidores públicos federais, relacionando as concepções do modelo com a prática. Uma das limitações citadas no estudo para implementação da Gestão por Competências se dá na cultura organizacional, muitas vezes com características enraizadas de aversão a mudanças e cultura patrimonialista. Outro ponto de dificuldade apontado pelos entrevistados é a dificuldade de comunicação dentro do setor público, onde muitas vezes as mensagens não são transmitidas com efetividade. Isso pode se dar pelo fato de que muitas organizações públicas ainda se encontram em estruturas tradicionais e não muito modernas. Os resultados chegam à conclusão de que para existir uma gestão por competências

no setor público que não fique apenas no fato de atender à legislação, é preciso haver ações sintonizadas em objetivos organizacionais e interpessoais, ações voltadas à sensibilização dos servidores para tal modelo de gestão que privilegia a promoção de ambientes de aprendizagem, o que contribui para a ruptura da cultura do serviço público patrimonialista.

Quadro 1 - Contribuições teórica acerca da Gestão por Competência na administração Pública

DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS		
Autor/Ano	**Contribuição Teórica**	**Resultados do Artigo**
Côrtes; Meneses (2019)	Modelo teórico-empírico das interferências exercidas pelos aspectos institucionais, aspectos organizacionais e políticas e aspectos setoriais	Os aspectos políticos são os que mais condicionam e interferem na realidade da GPC das casas legislativas federais brasileiras, de forma similar ao que já se propunha na literatura, sendo que esse tipo de aspecto também parece influenciar em grande medida os organizacionais e setoriais.
Montezano, Silva (2019)	Aprimoramento da aplicação, do modelo para acompanhar estrategicamente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da força de trabalho, valorizando suas competências.	As principais ações adotadas são relacionadas ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, identificação de competências necessárias. Como principal dificuldade a falta de apoio da alta administração e gestores
Montezano *et al*. (2018)	Gestão por Competência e inovação na administração pública	Há compreensão dos servidores quanto ao conceito de GC, apesar da maioria não ter tido formação ou experiência anterior no tema. Identificou-se percepções quanto às principais dificuldades (ex.: cultura organizacional, limitações metodológicas e práticas à implantação) e benefícios esperados (ex.: melhoria no desempenho e na alocação de pessoal)

Mello; Melo; Mello Filho (2016)	Mapear as competências gerenciais de Gestão de Pessoas nas instituições públicas	Os resultados revelam os desafios mais frequentes dos gestores: excesso de trabalho e carência de servidores. Seus entendimentos sobre gestão por competências são vagos se comparados à literatura pertinente.
Munck; Galleli (2015)	Avanços e desafios da aplicação de GPC entre os anos de 1997 e 2012.	Apontados os trabalhos de Sanchez (2004) como teoria robusta; de Drejer (2001; 2002) sobre desenvolvimento de competências; e de Wright, Dunford e Snell (2001) e de Sanchez (2004) sobre modelos satisfatoriamente abrangentes.
Bregalda; Tosta; Dalmau (2014)	Análise comparativa da implantação da PNDP em dois IF's situados em Santa Catarina.	Mesmo com dificuldades as Instituições possuem programas específicos para desenvolvimento das capacitações dos servidores.
Teixeira Filho; Almeida (2014)	Mapeamento de competências organizacionais e individuais necessárias.	Peculiaridades do setor público criam a necessidade de desenvolvimento de diversas competências dos servidores.
Bittencourt; Tadeu Silva; Crepaldi (2014)	Analisar as discussões e articulações de como as organizações usam a gestão por competências em suas práticas de recursos humanos.	Foram identificadas GPC no ambiente do setor público: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados (PIRES, et al, 2006).
Silva; Mello (2013)	Investigação da implementação da GPC a partir de servidores federais, relacionando teoria com a prática.	Percebidas especificidades do setor público para implantação de práticas de GPC e a visão dos servidores envolvidos no processo.
Martins; Viana (2013)	Os subsistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho, e remuneração ou cargos e salários (C&S).	Ao adotar a abordagem por GPC para reestruturar os sistemas de cargos, pode levar as instituições a alcançarem os seguintes avanços: clareza na definição dos pré-requisitos ou competências necessárias para a progressão na carreira, criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança e funções gratificadas (FG).

Dutra Burigo; Laureano (2013)	Implantação da Gestão por Competência no gerenciamento entre as ações da área de GP, Planejamento e Desenvolvimento Institucional.	Para implantação adequada da Gestão por Competência na UFSC, se faz pertinente uma maior interação no gerenciamento de suas ações entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento.
Zago; Retour (2013)	Contribuições e interferências da cultura organizacional, nas estratégias e nas competências organizacionais	Considerar a cultura organizacional é condição essencial para consolidação teórica do modelo de gestão por competência
Lima; Lima (2013)	Mudanças nos modelos de gestão na administração, bem como a adoção de um conjunto de novos conceitos na integração da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações	Alinhar o desenvolvimento das carreiras dos profissionais ao desenvolvimento da organização permite um ganho estratégico significativo, que impulsiona as instituições, ao mesmo tempo em que favorece a atuação profissional.
Munck *et.al* (2011)	Exploração teórica e empírica dos processos de implantação de GPC.	Baixa consistência no processo de validação das ferramentas de GPC, sem preocupação com a mensuração e adequação e desenvolvimento das competências necessárias.
Pereira; Silva (2011)	Competências gerenciais no contexto público e as modelos e mudanças de gestão frente às transformações institucionais	Na IFES, pelo menos quatro grupos de competências gerenciais são identificáveis nos servidores, sobretudo nos que estão em cargos de gestão, que são: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) avaliaram a "Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo". A conclusão de resultados apontou, que em se tratando de organizações públicas, houve ausência e dificuldade de articular Gestão de pessoas e competências com os subsistemas de

recursos humanos. Pelo contrário, praticamente todos os casos articularam o modelo de competências com alguma das práticas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos. A avaliação predominou, mas houve exemplos de articulação com o processo seletivo, com a remuneração, com a carreira e com o treinamento.

Outro resultado interessante trazido pelo estudo é que a falta de conhecimento sobre a GPC vem sendo diluída e o assunto já se faz presente nas instituições analisadas, sendo políticas adotadas pela gestão e pelo RH com fins de desenvolver melhor as atividades. Contudo, verificou-se a maior necessidade de esclarecimento do conceito, em si, do que de fato é competência, pois, em poucos casos foram percebidas distintas noções do conceito de competência. Mas ainda assim, foi positivo notar que não é mais um tema ignorado.

Diferentemente, os resultados apontados por Burigo e Laureano (2013), no processo de desenvolvimento de implantação da Gestão por Competência na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), demonstraram que se faz pertinente uma maior interação no gerenciamento de suas ações entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento. Com base nos resultados coletados, a implantação fica prejudicada pela ausência de comunicação com o setor de Recursos Humanos e de Planejamento, mesmo com os esforços destas áreas com vistas ao desenvolvimento institucional.

Na visão de Motezano *et al.* (2018) e Zago e Retour (2013) as escolhas feitas pelas pessoas nas organizações são fruto de uma cultura organizacional que por sua vez, influencia no comportamento das pessoas. Ou seja, pode-se inferir, portanto, que muitas barreiras na implantação da GPC na administração pública, deve-se ao seu desenvolvimento ao longo do tempo, em que nunca houve pretensão em contratar pessoas capacitadas e adequadas para as funções administrativas – reflexo do patrimonialismo –, cultura que se estendeu ao processo de seleção atual pautado na impessoalidade (concurso público).

Por fim, apresenta-se no Quadro 2, os principais construtos levantados na pesquisa, bem como suas referências.

Quadro 2 – Construtos levantados na pesquisa

Construtos	Autores	Descrição
Gestão por competências	Carbone *et al.*, (2016); Campion *et al*., (2011); Skorková, (2016); Dutra, Dutra e Dutra, (2017)	Trata-se de um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude dos desafios de acompanhar as mudanças contextuais; subsidia a gestão de pessoa em seus subsistemas propondo a integração de processos por meio de competências.
Mapeamento de competências	Brandão e Bahry, (2005); Teixeira Filho; Almeida (2014)	Aplicação de métodos e técnicas que permitem a identificação de lacunas de competências, e o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional; Identificação das diferenças entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis não organização.
Planejamento estratégico participativo	Brewster; Larsen; Mayrhofer (2000)	A estratégia é suscetível a elementos simbólicos e políticos; participação na elaboração de estratégia direta ou indiretamente; participação de membros e gestores do setor de GP no processo estratégico formal, ou por meio da influência sobre os atores-chave no processo decisório da organização.

Fonte: Elaboração própria (2021).

A **Gestão por Competências** pauta-se no pressuposto de que dominando competências raras, difíceis de serem desenvolvidas, as

organizações terão como consequência, um desempenho superior, sobressaindo-se frente a seus concorrentes. Desta forma, as organizações que objetivam implementar ou adotar a prática de gestão por competência devem ter claro o processo de implementação desta metodologia (CARBONE, 2009).

Ao se objetivar sanar gaps, o **Mapeamento de Competências** torna-se fundamental para que se tenha uma visão das competências necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Para isto as organizações devem valer-se de premissas e alguns instrumentos específicos. Nesse sentido, elenca-se a identificação dessas lacunas por meio da aplicação de instrumentos que podem ser pesquisa documental, coleta de dados com pessoas chave da organização, observações entre outros (CARBONE, 2009; BRANDÃO, BABRY, 2005). Na administração pública, o levantamento de informações, pode se dar, por exemplo, a consultas em portarias, decretos etc. A implementação da GPC, implica na descrição formal de todos os cargos e funções exigidas dos colaboradores/servidores pelas organizações. Ademais, as organizações devem dispor de recursos necessários para a execução desta metodologia, para que desta forma se atingia e eficiência, eficácia e efetividade.

Para Gandin (2001), o **Planejamento Participativo** tem sua própria filosofia e conta com a participação de diversas instituições, grupos, movimento, órgãos e governos e compreende as seguintes característica:

I. foi desenvolvido com o objetivo primário de construir uma realidade social, ou seja, não foi pensado em competividade, sobrevivência, tampouco a geração de lucro;

II. parte da constatação de que não há participação real na sociedade, ou seja, há pessoas e/ou grupos sociais

que não dispõem do mínimo necessário para seu bem-estar;

III. propõe-se como ferramenta para todos os envolvidos para que estes possam contar com uma ação e um ser a serem direcionados a influir na construção externa da realidade;

IV. por fim, o planejamento participativo, apresenta-se como uma consequência, a qual constrói um conjunto conceitos, de modelos, de técnicas e de instrumentos que permitam utilizar processos científicos e ideológicos e organizar a participação para intervir na realidade, na direção conjuntamente estabelecida.

Assumindo a premissa básica de cada construto, pode-se afirmar que os três se integram para explicar o estado da arte sobre a GPC na administração pública, ao se considerar o planejamento participativo como base para o processo, pois além de incorporar diferentes agentes (instituições, grupos de movimento, órgãos e o governo), tem como característica básica a intervenção e a transformação da realidade social. Ou seja, o Planejamento Participativo proporciona insights para superar as dificuldades, aproveitar os desafios e oportunizar novas práticas de gestão.

Atrelado a etapa do planejamento e com base nas informações geradas na referida etapa, tem-se o mapeamento de competência, que por sua vez, pode ser utilizada como uma ferramenta contínua no que tange a identificação de gaps/lacunas de competências que a organização apresenta, quantos a eficácia e ao atingimento dos objetivos organizacionais. Com isso, pode-se buscar, desenvolver e aplicar novas competências na organização.

Cumprida eficientemente as duas etapas anteriores, deve-se alcançar efetivamente a prática da gestão por competência. Ou seja, a parit da realização destas etapas, pode-se obter a eficiência e a

eficácia organizacional além de se ter subsídios norteadores no tocante a captação e retenção de talentos, orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. Na seção a seguir, são apresentadas as considerações finais do estudo, seguido das referências consultadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Gestão por Competências inserido nas organizações públicas é muito pertinente. Por meio desse modelo é possível motivar o colaborador e utilizar de seus conhecimentos e habilidade para melhorar a qualidade do serviço público. Este processo prevê que as competências individuais do servidor sejam consideradas como um diferencial e como uma vantagem competitiva da organização.

Este estudo teve como principal objetivo fazer uma análise sobre o estado da arte acerca das práticas de gestão por competências no setor público. A partir da análise de 15 artigos que compunham a amostra, foi possível verificar que ainda há certas dificuldades na implementação, devido às características e à cultura organizacional tradicional ainda predominante no meio público. Também foi possível constatar que as organizações que já implementaram ou estão em processo de inserção, conseguem observar os benefícios e vantagens que este sistema de gestão de pessoas pode oferecer.

A contribuição deste estudo para a administração pública e o planejamento governamental, pauta-se na necessidade de maior investimento por parte dos entes federais, em todas as esferas com fins de defender a implementação e qualificação dos gestores no que tange a gestão de competências e pessoas, a fim de capilarizá-lo para

todos os setores da administração. Para além, a promoção e o investimento em profissionalizar os servidores públicos, a fim de politizá-los sobre a importância do conceito de competências pessoais para melhor desenvoltura na entrega do serviço ao cidadão, deverão ser chaves e arenas discutidas como principais metas de gestão.

Assim como todas as pesquisas, este estudo apresenta algumas limitações, como por exemplo, poucas publicações de pesquisas empíricas, tanto na administração direta, como na indireta, no que concerne a aplicação e práticas da gestão por competências, sobretudo na administração pública. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos, que permitam ampliar a avaliação do impacto da GPC na administração pública, enquanto ferramenta de melhoria da efetividade e eficácia da gestão governamental.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. "Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências". **Revista do Serviço Público**, vol. 56, n. 2, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. "Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?" **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 1, 2001.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília: Planalto, 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/04/2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Brasília: Planalto, 2019. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21/04/2022.

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. "A política Nacional de Desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras". **Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis: CIGU, 2014.

BREWSTER, C.; LARSEN, H. H.; MAYRHOFER, W. "Human resource management: a strategic approach?" *In*: BREWSTER, C.; LARSEN, H. H. **Human resource management in Northern Europe**: trends, dilemmas and strategy. Oxford: Blackwell Publishers, 2000

BURIGO, D. C. C.; LAUREANO, R. J. "Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina". **Revista Gestão Universitária na América Latina**, vol. 6, n 1, 2013.

CAMPION, M. A. *et al*. "Doing competencies well: best practices in competency modeling". **Personnel Psychology**, vol. 64, 2011.

CARBONE, P. P. *et al*. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, P. P. *et al*. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014**. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em: 21/04/2022.

CÔRTES, F. G.; MENESES, P. P. M. "Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação". **Revista de Administração Pública**, vol. 4, n. 53, 2019.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

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**, vol. 4, n. 2, 2014.

GANDIN, D. "A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade". **Currículo sem Fronteiras**, vol. 1, n. 1, 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. "Modelos de gestão por competências na Europa". **Revista do Serviço Público**, vol. 57, n. 2, 2006.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan Business, 2005.

LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. "A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)". **Revista Ciências Administrativas**, vol. 19, n. 2, 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Editora Cencage, 2008.

MONTEZANO, L. *et al.* "Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por

competências". **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, vol. 13, n. 34, 2019.

MUNCK, L. *et al*. "Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?" **Revista de Administração**, vol. 46, n. 2, 2011.

MUNCK, L.; GALLELI, B. "Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional". **Revista de Gestão**, vol. 22, n. 4, 2015.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. "Gestão por competências: uma ferramenta estratégica". **Revista Multidebates**, vol. 4, n. 6, 2020.

OITICICA, T. P. P. M. *et al*. "Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro". **Revista Brasileira de Administração Científica**, vol. 12, n. 2, 2021.

PAAUWE, J. **HRM and performance**: achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, J.; BOON, C. "Strategic HRM: a critical review". *In*: COLLINGS, D. G.; WOOD, G. (eds.). **Human resource management**: a critical approach. London: Routledge, 2009.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. "As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior". **Cadernos EBAPE. Br**, vol. 9, 2011.

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**, vol. 2, n. 1, 2013.

SKORKOVÁ, Z. "Competency Models in Public Sector". **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, vol. 230, 2016.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. "Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia". **Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis: CIGU, 2014.

VARGAS, T. C. *et al*. "Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público". **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, vol. 7, n. 2, 2021.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 4, 1998.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. "Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências". **Revista Gestão e Produção**, vol. 20, n. 1, 2013.

CAPÍTULO 2

Gestão por Competências: Um Paradigma para a Tomada de Decisão Gerencial na Gestão Pública

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM PARADIGMA PARA A TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

Bárbara do Nascimento Alves

Júlio José Baltazar de Oliveira

Ricardo Severino de Oliveira

O cenário organizacional tem enfrentado muitas mudanças na forma de otimizar os modelos de operacionalização dos sistemas funcionais contidos em cada ação do planejamento estratégico a ser executado pela organização no uso de seus interesses econômicos e sociais balizados pela sua finalidade comercial. É com frequência que essas mudanças foram se adequando às novas tendências de mercado formatadas pelo fenômeno da globalização que desafia os métodos e técnicas necessárias para promoção da competitividade e do desenvolvimento das empresas. Acerca dessa perspectiva, o modo como avaliar a participação e o grau de importância dos colaboradores enquanto recurso intangível para a organização passa a ser uma estratégia particular que norteia as ações necessárias para a consecução dos interesses organizacionais.

Este artigo se justifica tanto por ser um novo paradigma para a tomada de decisão gerencial na Gestão Pública quanto pela necessidade de estudar esta temática, uma vez que a Gestão por Competências é uma estratégia que viabiliza uma nova postura organizacional capaz de tratar o órgão público como um organismo vivo e dinâmico que carece de adequações nos seus modelos de gestão resguardados por interesses visionários que contemplam objetivos mútuos associados à relação ao seu propósito e ao público

em geral. O cenário corporativo exigente e informado começou a ditar as novas regras e as pessoas que fazem à organização precisam ser direcionadas para esse objetivo que reflete sob o diferencial dentro do cenário de atuação, bem como, da sociedade como um todo.

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a importância da Gestão por Competências nas organizações públicas, baseando-se no modelo de avaliação 360 Graus e nas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais. Além disso, o artigo se propôs a apresentar os conceitos e a importância de Gestão Pública e Gestão por Competências; estudar o processo de identificação e mapeamento das competências organizacionais; mostrar a utilização e aplicação da avaliação 360 graus e por fim discutir a Gestão por Competência como estratégia de ação no setor público.

Como contribuição da pesquisa revela-se que o estudo da gestão por competência no setor público pode ampliar as possibilidades analíticas e de diálogo nos níveis hierárquicos das instituições, auxiliando no entendimento de como os gestores podem aproveitar as expertises de seus colaboradores para que estes possam contribuir de maneira efetiva com os propósitos da organização. Acredita-se também que este estudo favorece no avanço do conhecimento de pesquisas na área da gestão por competência, dando oportunidades de impulsionar outros pesquisadores a aprofundar a temática aqui abordada.

Dadas às exposições iniciais, a redação do artigo está organizada em cinco seções onde foram abordados os temas referentes à Administração Pública e Gestão por Competências, buscando apresentar os principais conceitos, importância, processo de identificação e mapeamento e as estratégias de ação da Gestão por Competência que foram desenvolvidas pelos estudiosos que trataram da temática, de modo a permitir uma melhor compreensão acerca do assunto em tela.

METODOLOGIA

Em relação ao objetivo pretendido, o ensaio teórico em foco teve caráter exploratório, pois visou aprofundar o entendimento acerca da literatura existente, permitindo o estudo de determinado objeto. Para Gil (2017):

> as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2017, p. 26).

Desta forma, ao realizar uma pesquisa exploratória, o leitor é esclarecido da problemática do estudo que consiste em: diagnosticar o valor de cada pessoa dentro das organizações públicas baseando-se na avaliação de suas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais para otimização do serviço público e apresentar possíveis soluções para o problema de pesquisa.

Quanto à técnica empregada no trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, uma vez que ela permite que o investigador faça uso e entre em contato com o que já foi escrito sobre o assunto. Para Lakatos e Marconi (2017), este tipo de pesquisa abrange a bibliografia já tornada pública e é desenvolvida com base em materiais que já foram elaborados e que estão disponíveis ao público.

Neste sentido, esta técnica foi operacionalizada com o aporte de leituras feitas em livros e artigos científicos disponibilizados em sites especializados (Google Acadêmico, Scielo, Base Spell) os quais foram analisados e auxiliaram os pesquisadores no processo de construção dos capítulos teóricos do ensaio e na identificação das bases teóricas que fundamentaram este estudo.

RESULTADOS

Conceito e Origem da Administração Pública

A Administração Pública ou Gestão Pública realiza as funções do Estado para atender as necessidades da sociedade, como relata Meirelles (*apud* AZEVEDO, 1998, p. 65) ela em uma visão global "é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas", pois exerce as atividades do Estado com a finalidade de satisfazer os interesses da comunidade, no qual o seu papel de administrar, utilizando-se dos atos relativos à sua função, desempenham grande importância na prestação de serviços à coletividade.

Para Weber (*apud* CHIAVENATO, 2006, p. 110), a Administração Pública funciona como o instrumento do governo que planeja, organiza, dirige e controla as ações administrativas, pois o seu processo "envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar à população uma ampla variedade de serviços públicos". Neste sentido, a sua atividade é dar plena satisfação às necessidades básicas da população em geral e melhorar a qualidade de vida.

Como alude Meirelles (2010), a Administração é percebida sob dois pontos de vista: no sentido lato, ela é gerir os interesses conforme a lei, a moral e a finalidade dos bens. Se estes forem individuais realiza-se a administração particular; se são coletivos, aplica-se a Administração Pública. Observa-se uma diferenciação que se assenta no fato de que o objetivo principal é atender as necessidades da coletividade, sendo excluído o interesse particular.

No entanto, nota-se que a Administração Pública passou por três importantes fases: a patrimonial, que foi fundada na tradição e costumes, onde prevalecia o interesse da classe dominante, a burocrática, que teve origem após a Revolução Industrial e o Estado Liberal, onde o interesse público identifica-se principalmente com o interesse do Estado, e a gerencial que foi quando emergiram reformas administrativas gerenciais nos países de origem anglo-saxônica nas décadas de 70 e 80. A base legal no Brasil encontra-se na Emenda Constitucional de 19/1998 (PEREIRA, 1996; MOREIRA NETO, 1998; COSTA, 2008).

A história da Administração Pública no Brasil passou por transformações que vêm desde o período colonial. Este marco, por sua vez, pode ser definido em três grandes momentos: o primeiro se refere ao governo de Vargas que além de ter produzido grandes modificações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, também realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização; o segundo é a reforma administrativa de 1967, que padronizou os procedimentos e introduziu os modernos instrumentos de intervenção e o terceiro se refere à reforma de 1990, esta é precedida de uma crise que sucateou a máquina administrativa brasileira, criando ensejo para a crítica neoliberal. No entanto, a reforma gerencial iniciou no governo Collor, quando foi tentado introduzir os princípios da *new public management* (COSTA, 2008).

Ao analisar as reformas que a Administração Pública passou ao longo dos tempos, percebe-se que estas acompanharam a evolução da sociedade e que todas as fases contribuíram como instrumentos para as práticas vigentes da Administração, pois como corrobora Santos (2006, p. 41) “a Administração Pública se modernizou, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência”, estruturando-se para conhecer e atender as necessidades e os interesses da coletividade,

com o objetivo de oferecer transparência e prestar um serviço com mais qualidade.

Gestão por Competência: conceito e importância

A expressão competência não é recente, a mesma já era utilizada no fim da Idade Média na linguagem jurídica e fazia menção à faculdade atribuída a uma pessoa ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais precisamente, seu conceito ganhou expansão e veio designar reconhecimento social com a chegada da Administração Científica, que passou a adotar este termo a qualificação do indivíduo para realizar determinada função (PIRES *et al*, 2005).

Sob esta perspectiva, a preocupação com a capacitação dos profissionais já estava atrelada aos pensamentos de Taylor, por volta da década de 70, na busca pelo aperfeiçoamento do trabalho, seleção e treinamento para aperfeiçoar seus funcionários e torná-los mais eficientes (GORENDER, 1997). Ver-se aqui os primeiros sinais associados à competência ao fazer alusão ao conhecimento e habilidades para determinado cargo.

Para Zarifian (*apud* PIRES *et al*., 2005, p. 14) competência significa "assumir responsabilidades frente a situações de trabalhos complexos aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho", ou seja, ela está atrelada a atitude do indivíduo e a maneira de lidar com situações inesperadas.

De acordo com o entendimento de Coelho (2004, p. 99), a Gestão por Competências "é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados". Partindo deste conceito, é possível considerar a competência como

um conjunto de atributos que agrega valor para a organização na medida em que contribui para a qualificação do profissional e auxilia para o processo de aprendizagem contínua.

Leme (2005, p. 8) em suas abordagens sobre Gestão por Competência enfatiza que a mesma é o processo de "conduzir as pessoas para que possam atingir a visão da Instituição por meio de suas competências", evidenciando aqui a importância do fator humano para o avanço da organização. Assim, a busca por melhores níveis de desempenho é essencial e deve se fazer presente nas estratégias, métodos e ferramentas de aprendizagem individuais, pois o reconhecimento e valorização do capital intelectual possibilita um ambiente de inovação e de geração de conhecimentos.

A importância da Gestão por Competência como fator de sucesso para as organizações é evidenciada a partir do momento que se realiza a combinação entre conhecimento, habilidade e atitudes que são percebidas por meio do desempenho do colaborador. Desta forma, seu conceito é amplamente definido sob visões diferenciadas, mas que sempre coadunam para a mesma proposta que é atender as necessidades de realização do profissional e valorizar as suas qualificações.

O processo de identificação e mapeamento das competências organizacionais

A descrição de uma competência constitui a representação de um desempenho ou comportamento requerido a um profissional, bem como, a sua organização. A identificação e o mapeamento destas têm como objetivo descobrir lacunas de competências ou gaps, mostrando as discrepâncias necessárias para concretizar a

estratégia corporativa e as competências internas na organização. (IENAGA, 1998).

Segundo Gramigna (2007) o mapeamento das competências é a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo de avaliação e necessita da participação da direção da organização. Nesse momento, são apresentados os tipos de competências, sendo observados diante dos parâmetros técnicos e de suporte. Nestes, são relacionadas às competências que diferenciam o indivíduo e que agregam valor; naqueles, as necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinadas atividades inerentes a sua função.

O processo de mapeamento inicia-se com a identificação das competências necessárias, tanto as organizacionais quanto as humanas, para que os objetivos da organização sejam alcançados (CARBONE *et al*., 2006).

Perceber as competências de uma organização tem como objetivo gerar um suporte para a formatação de uma política estratégica de ação que contribua para o seu desenvolvimento. Desse modo, pode ser feita por meio de fontes variadas, com dados referentes à estratégia corporativa, avaliação de desempenho, pesquisas sobre a satisfação dos clientes, de clima organizacional, sendo comum à utilização de instrumentos de pesquisas próprias para identificar as competências relevantes à empresa (BORGES-ANDRADE *et. al*., 2006).

Segundo os autores citados, nessa etapa o tipo de pesquisa deve voltar-se para a identificação dos propósitos da empresa; portanto, o caráter valorativo da sua política organizacional precisa ser bem entendido para ser trabalhado estrategicamente. Em se tratando do referido registro, será apresentado mais adiante, o passo a passo para a implementação de um sistema de avaliação coexistente com as colocações até aqui apresentadas. Utiliza-se como meio para identificar essas competências, a pesquisa

documental, por esta analisar a missão, a visão e os objetivos estratégicos, bem como, quaisquer outros documentos que sejam relevantes às estratégias da empresa (CARBONE *et al*., 2006).

A seguir, deve-se aplicar a coleta de dados com os colaboradores em diversos níveis da empresa, para que tais dados sejam correlacionados com a análise documental, conforme proposto por Brandão *et al*. (2005). Podem ser utilizados também, outros métodos complementares, a exemplo: a observação, os grupos focais, assim como, os questionários estruturados com escalas de avaliação, como propõe Guimarães *et al*. (2001) e Santos (2001).

É importante resgatar o modo de tratar dos autores acima pela forma de enxergar a análise documental, podendo conceituá-la como uma técnica qualitativa que possibilita complementar as informações extraídas por meio de outros métodos ou revelar aspectos novos de um problema de pesquisa. Entende-se que a contribuição de um colaborador é a manifestação do que ele é capaz de realizar, deste modo, empresas atuam como certificadoras, aplicam testes, simulações e avaliações de desempenho como instrumentos de gestão a fim de certificar as competências expressas pelas pessoas (CARBONE *et al*., 2006).

Diante dessa necessidade de certificação das competências correlatas, alguns métodos de avaliação de desempenho são propostos por alguns autores, sendo estes utilizados por muitas organizações. Dentre os modelos mais utilizados pelas empresas são os descritos por Jardeweski e Jardeweski (2014) a saber: escalas gráficas; autoavaliação, incidentes críticos, avaliação avaliativa ou por comparativos, escolha forçada, pesquisas de campo, avaliação 180 graus, métodos combinados, avaliação por objetivos e a avaliação 360 graus.

Cabe destacar que todos estes métodos buscam diagnosticar, com base em cada situação, o desempenho do colaborador a fim de

verificar onde estão os gaps em seu desenvolvimento. Isto posto, como a finalidade deste artigo é analisar a Gestão por Competências baseando-se na avaliação de suas habilidades técnica, conceituais e atitudinais para otimização do serviço público, optou-se por estudar o método de avaliação 360º por este oportunizar o acompanhamento de toda contribuição do colaborador oferecendo-o meios de se perceber no contexto individual e coletivo, ora como avaliado, ora como avaliador.

Ao considerar um sistema de avaliação de desempenho, devem-se descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de atuação, comportamento, objetivos e outros passíveis de observação no ambiente de trabalho (CARBONE *et al*., 2006).

Uma vez percebidas as competências e confrontadas com as informações adquiridas pela coleta de dados, o próximo passo é fazer o diagnóstico descritivo de como estão sendo aproveitadas dentro das atribuições de seu cargo. Os desempenhos descritos para representar as competências devem ser expressos de forma clara e concisa, pois, do contrário, as interpretações destas podem ser classificadas de modo incorreto (CARBONE *et al*., 2006).

No Quadro 1 estão apresentados alguns exemplos ilustrativos. Ao tentar entender alguns dos critérios que se associam a construção de uma competência a partir da análise de desempenho é que Mager (1990 *apud* BRANDÃO, 2005) apresenta a seguinte relação: verbo + objeto de ação. Uma vez percebida a necessidade de agregar uma condição para atingir um objetivo, inclui-se um critério como precursor de mensuração do resultado a ser traduzido por um desempenho que poderá ser ou não aquele projetado inicialmente.

Quadro 1 - Exemplos de descrição de competência humana

Comportamentos (verbo + objetivo de ação)	Critério	Condição
Edita textos word	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax e internet)
Realiza análises financeira	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone *et al*. (2006).

Uma vez identificada uma forma de processar o acompanhamento do desempenho profissional dentro da avaliação humana, necessita-se também estabelecer um comparativo com as da organização; porém, nesse intuito, a maioria dos autores enfatiza que não há uma forma padrão e certa para a descrição de competências em organizações.

Quadro 2 - Exemplo de descrição de competência organizacional em P&D

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMENTO ESPECÍFICO
Geoprocessamento (conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações especiais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	● Modelagem de dados especiais; ● Sistemas de informações geográficas; ● Sensoriamento remoto; ● Análise espacial; ● Cartografia computadorizada; ● Geoestratégica; ● Modelagem algébrica.

Fonte: Guimarães *et al*. (2001).

Dada à apresentação dos autores supracitados, entende-se que existem várias formas de descrever as competências em caráter organizacional tratando da mesma forma os componentes específicos, precursores de sua estrutura operacional conforme ilustrado no exemplo do Quadro 2.

Segundo Carbone *et al.* (2006), a determinação do critério que será usado na avaliação dependerá do objetivo implícito na tarefa de mapeamento organizacional. Sua finalidade é avaliar a participação efetiva de cada colaborador, podendo descrever suas competências acerca dos comportamentos registrados. Assim, é possível medir a capacidade de envolvimento do funcionário através do seu desempenho proativo ou reativo dentro do agir individual e/ou coletivo no trabalho. Nessa percepção diagnosticada, as competências registradas podem ser trabalhadas com o propósito de desenvolvimento ou manutenção através de treinamento e capacitações, fazendo uso da descrição dos comportamentos idealizados com os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) equivalentes, conforme citado no Quadro 1.

Quadro 3 – Tipos de competências em uma organização

Competências	Exemplos
Sobre os processos	Os conhecimentos do processo de trabalho;
Sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho;
De Serviços	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
Sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Fonte: Zarifian (1999 *apud* BRANDÃO, 2005). Adaptação própria.

Zarifian (1999 *apud* BRANDÃO, 2005) apresenta alguns tipos de competências existentes em uma organização, conforme descritos no Quadro 3.

Ao analisar essas características, observa-se que vários são os modelos de distribuição e alocação funcional dentro da organização. Ao tentar ampliar o foco de estudo das competências está se conduzindo a gestão, a atribuição de avaliar dentro do planejamento operacional as suas estratégias de ação para implantar, monitorar e conduzir um sistema de controle nos mecanismos de avaliação de desempenho a ser trabalhado no cotidiano funcional da instituição a depender das especificidades levadas a estudo e desenvolvimento dentro do plano estratégico da empresa.

Avaliação 360 Graus: da formulação do conceito a sua aplicação

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional, não somente questões técnicas, mas também, aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, tais como: a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo (SANTOS *et al*., 2002). Nesse percurso, o sistema de avaliação de desempenho, deixa a margem ao de avaliação tradicional cujo foco é específico nos resultados obtidos relacionando-os com aqueles programados no planejamento estratégico implicando a correção apenas de alguns desvios identificados na base operacional das ações realizadas.

Os supracitados autores, no mesmo estudo, indagam que, com a nova abordagem, a gestão de desempenho, integra-se a um processo estratégico de gestão de pessoas com maior abrangência

porque permite rever estratégias, objetivos, métodos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização.

Pensando assim, a ferramenta de avaliação do desempenho precisa alcançar uma dimensão global, interligando todos os elementos condensados no cenário organizacional; pois, desse, parte a necessidade de avaliar as competências organizacionais trazendo-as para um alinhamento profissional. Eis que, na gestão por tais competências a avaliação 360 Graus permite desenvolver a sinergia necessária a sustentabilidade e crescimento da organização.

Para Reis (2003), a avaliação 360 Graus constitui uma técnica na qual, os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que os utilizam.

A literatura acerca desse assunto trata de aspectos avaliativos que enaltecem a competência conforme importância dos CHAs no ciclo de vida da organização. Um fator motivacional que desperta o espírito de liderança nas relações e interfaces vivenciadas nos setores.

Segundo Sammartino e Fernandes (2006) o método de avaliação 360 Graus que também é chamado método de avaliação em rede, método de múltiplas fontes ou feedback 360 Graus, é a avaliação que é feita não só por chefes, mas, por todos os *stakerholders*. Em sintonia com essa ideologia, o sistema da avaliação de desempenho 360 Graus observa na avaliação e no recebimento de feedback, a performance daqueles que configuram a rede enaltecendo ou reprimindo o comportamento demandado pela forma de avaliação desenvolvida. Precisa-se ser neutro e coerente com os objetivos do sistema. Paralelamente a esse julgamento, os

renomados autores complementam que acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas organizações.

Conforme suas considerações, dissemina-se no cenário organizacional, a influência da administração participativa para o alcance de seus objetivos, gerando o diferencial necessário à sua promoção no mercado a fim de atingirem seus propósitos comerciais e/ou corporativos.

A função do feedback em ambientes organizacionais de grande complexidade foi estudada por Ashford e Tsui (1991 *apud* REIS, 2003), pensando em compreender essa dinâmica de avaliação, fundamentam seu pensamento trazendo para o estudo as diferentes formas de observar o resultado apresentado participando as informações a partir da elaboração de um diagnóstico que represente o perfil individual de cada avaliado.

> Dadas ambiguidades inerentes ao trabalho gerencial, os feedbacks de fontes como superiores, pares e subordinados podem representar um importante papel na habilidade individual de atuar como um gerente eficaz. O feedback possibilita ao gerente ter um senso mais acurado sobre como estas fontes percebem e avaliam o seu trabalho (ASHFORD; TSUI; 1991 *apud* REIS, 2003, p. 59).

Num contexto considerado complexo, a avaliação de desempenho 360 Graus, passa a ser um instrumento de coleta de dados muito importante para a execução de muitas estratégias voltadas à gestão de pessoas.

O modelo pressupõe um diagnóstico que utiliza cinco dimensões: diversidade de habilidades, identidade da tarefa,

significado da tarefa, autonomia e feedback. Essas dimensões estão relacionadas a estados psicológicos que impactam o desempenho na tarefa: senso de importância e significado do trabalho, responsabilidade pelo resultado do trabalho, conhecimento dos resultados da tarefa (REIS, 2003).

Assim entendendo, percebe-se que as pessoas (re)agem devido a um grau de importância detectado, seja na sua valorização profissional que as agreguem um status e/ou a um reconhecimento financeiro somado a sua remuneração base e que provém de esforços que caracterizam um desempenho elevado comparado àquele tido como padrão.

Para Santos (1999), a gestão de desempenho por competências enfoca essencialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional.

Dadas às apresentações, uma nova postura organizada para construir o diferencial competitivo, centrada na competência organizacional que se estabelece paralelamente às humanas que concomitantemente passam por reajustes devido a serem mutáveis e estarem sempre se renovando com as novas regras emanadas pelo sistema socioeconômico, político e, sobretudo, organizacional.

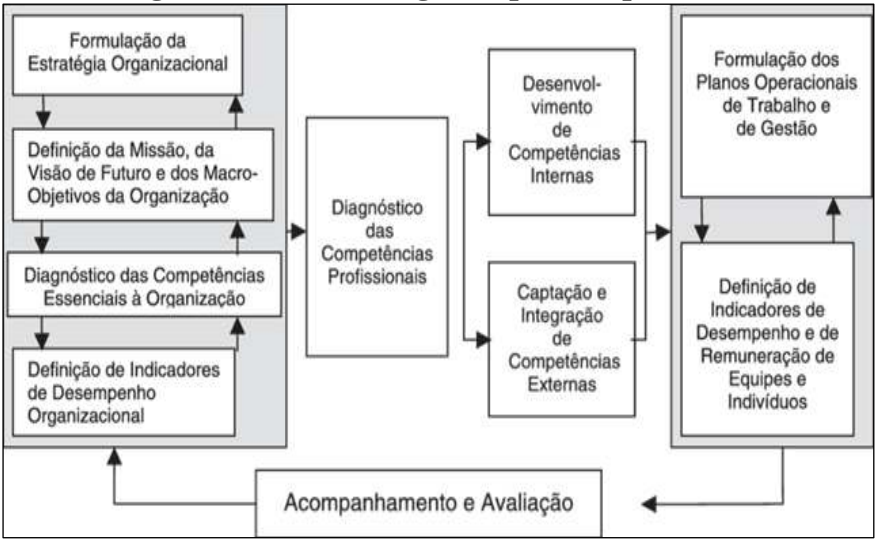
A Gestão por Competências como estratégia de ação no setor público

O modelo de gestão por competências surge a partir da necessidade de programar estratégias organizacionais que contemplem os interesses do indivíduo, da equipe e da empresa de forma a integrar todos os processos de gestão de pessoas, a saber: os

subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros; o que demanda um novo método no processo de gerir das pessoas onde as lideranças formais da organização assumem esse papel, atuando como orientadores de comportamentos e direcionadores de caminhos a serem percorridos por suas equipes (GUIMARÃES, 2001 *apud* CARBONE *et al*., 2006).

De uma forma simplificada, a Figura 1 a seguir apresenta o modelo de gestão por competências, focando as etapas que constituem as estratégias de ação a serem percorridas pelo gestor.

Figura 1 - Modelo de gestão por competências



Fonte: Guimarães (2001 *apud* CARBONE *et al*., 2006).

A finalidade deste modelo é ressaltar a sinergia entre as estratégias funcionais, corporativas, alinhando-as aos propósitos da

organização. Desse modo, definições concisas e claras desenvolvidas a partir das estratégias organizacionais, possibilitam tornar evidente a missão, visão, objetivos e competências, partindo de um planejamento contínuo para acompanhamento dos resultados e, por estes avaliar os desempenhos em cada situação programada estabelecendo formas de feedback operacional e funcional em comparação com as competências humanas e organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2001), devem-se considerar quatro perspectivas fundamentais inerentes ao processo: a competência técnica, comportamental, de resultados e a própria complexidade. Quando se contextualiza e avalia essas competências nos processos de avaliação que compreendem os subsistemas da área de Recursos Humanos, citados anteriormente, pode-se registrar as perspectivas do colaborador diante da necessidade de construir um diagnóstico perante sua entrega à organização tendo um determinado tempo e espaço utilizado para realização da observação relacionada ao processo em evidência.

Segundo Brandão (2005), a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

Durante o processo de mapeamento é identificada a lacuna, apresentando as competências reais e aquelas ideais para atingir o desempenho desejado pela instituição. Para alguns autores, a realização de um diagnóstico criterioso das competências é indispensável, pois subsidia questões relativas aos investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação. De acordo com Carbone *et al.* (2006) é verificando a importância desse momento que a organização começa a ter plena visão da discrepância existente que afeta seu plano estratégico possibilitando ao órgão/setor público

planejar ações em relação à captação e desenvolvimento das competências de seus servidores.

É pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências humanas, sendo indiferente à maneira como ocorrem, seja individualmente, coletivamente, natural e/ou induzida. E como representação delas, o desempenho da pessoa no trabalho é uma expressão daquilo que ela aprendeu (BRANDÃO, 2005; GUIMARÃES, 2001 *apud* CARBONE *et al*., 2006).

O processo de identificação, formação e desenvolvimento das competências individuais é instrumentado conforme necessidade da organização (pública ou privada). Observa-se que em muitos casos esse trabalho é desenvolvido pelo gestor responsável pelo referido setor na tentativa de monitorar o desempenho intelectual ou funcional do seu subordinado já que a aprendizagem e a manipulação do conhecimento são diretamente cobradas no seu campo de aplicação, e, por assim ser, pode resultar num melhor reajuste das competências deficientes sem ter que passar pelo setor de Recursos Humanos.

Para outras organizações, esse processo deve ser trabalhado por ambos os setores, ou seja: o responsável pelo setor operacional e o Recursos Humanos por reunirem instrumentos que possam agilizar a recuperação da "competência" dando assim, melhores condições de retorno ao servidor em seu campo de ação.

De acordo com Le Boterf (1995 *apud* PIRES *et al*., 2005) reorganizar a forma de gestão a partir da descrição do modo como às competências se originam e de como as mesmas se apresentam implica em criar uma ponte de ligação entre conhecimento e aprendizagem, posto a possibilidade de autoavaliação individual ou coletiva, trazendo para o centro o desnível que precisa ser trabalhado a partir dos interesses organizacionais no setor público.

Desse modo, o Quadro 4 descreve os tipos de conhecimentos que participam do processo de desenvolvimento de competências pessoais:

Quadro 4 - Processo de desenvolvimento de competências humanas

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento e interpretação	Educação formal e continuada;
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional;
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional;
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional;
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Le Boterf (1995 *apud* PIRES *et. al*., 2005).

A junção desses conhecimentos gera as competências pessoais e integram aos CHAs um modo peculiar de ação dentro do ambiente organizacional. O que diferencia um colaborador de outro é o emprego correto desses conteúdos que agregam valor econômico à empresa e social ao servidor. Suas competências nascem e se desenvolvem à medida que cada pessoa assume uma postura proativa, capaz de perceber a necessidade de mudança e de adequação às novas tendências; estas, injetadas na cultura da instituição pela organização da competitividade ou pela necessidade de se fazer sustentável permite ao órgão público um melhor

aproveitamento das capacidades das pessoas, além de garantir sua sobrevivência e melhor prestação de serviços à sociedade.

Isto posto, pode-se verificar que a aplicação da Gestão por Competências no serviço público conduz para um modelo de gestão baseado no alinhamento do desenvolvimento pessoal e social do colaborador aos objetivos organizacionais. Além disso, ela considera as capacidades dos servidores, bem como permite que a instituição otimize seus processos, apontando estratégias de realocação, redimensionamento, capacitação e valorização do seu quadro de pessoal, possibilitando a organização pública a redução de custos e a otimização dos processos a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

CONCLUSÃO

Realizadas as colocações acerca do sistema de gestão de desempenho tecnicamente organizado em torno das competências existentes na organização, percebe-se que existe uma soma de esforços de estudiosos e administradores contemporâneos para adequar o planejamento estratégico da organização à área de Gestão de Pessoas. Uma fusão que possibilita gerir o desempenho da instituição enxergando variáveis a ser trabalhada rumo ao seu desenvolvimento; variáveis estas que corroboram a eficácia do sistema operacional através da equivalência das competências organizacionais e humanas e, por assim se apresentar, dependem diretamente de toda a equipe operante, seja em direção da percepção do envolvimento e disponibilidade no macroprocesso, como também, das suas diversas células ativas deste contexto.

Para tanto, a avaliação de desempenho permite enxergar as discrepâncias entre as competências evidentes no cenário

organizacional, devendo o gestor mapear as que forem essenciais da organização de modo a trabalhar em função do resgate da eficácia operacional. Esta faculdade é possível a partir de um sistema de avaliação de desempenho coerente com as especificidades de cada instituição, não devendo, o gestor, em momento algum, copiar estratégias de avaliação em detrimento do êxito obtido em uma determinada instituição. Cada organização é única; portanto, precisa de um sistema formatado de acordo com sua política e clima organizacional.

Neste diálogo, o que pode ser percebido é que a busca pelo reconhecimento da participação das pessoas no processo produtivo da organização passa pela avaliação dos resultados alcançados em um dado período, onde a unidade e a pluralidade são verificadas simultaneamente no controle individual e por equipe. Eis que as competências servem como paradigmas para diagnosticar o desempenho real do grupo e da organização, podendo confrontar com os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da instituição de acordo com cada célula operante, digo: colaborador, equipe ou setor operacional.

Através desse discurso, observa-se que a Gestão por Competências gera um sistema que permite elaborar diagnósticos de desempenhos que são usados como inputs para a Gestão de Pessoas e para a implementação de estratégias de treinamento, desenvolvimento e reciclagem de sistemas e/ou políticas internas da organização, além de realizar um acompanhamento da performance dos colaboradores através do *feedback*.

Nesse embargo, as organizações, independente da sua natureza, precisam pensar na forma de trabalhar e atender com eficiência, eficácia e efetividade a população, além disso, evitar conflitos ou desgastes na sua estrutura organizacional, para tanto, elas carecem de adotar um sistema de avaliação completo, como é o caso do 360 Graus, pautado na gestão das competências que permita

criar novos paradigmas para a tomada decisão gerencial. Sendo assim, pode-se concluir que o desempenho de cada colaborador dentro das organizações públicas deve se basear na avaliação de suas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais. A otimização do serviço público começa a ocorrer a partir do momento em que a instituição adequa os comportamentos e sentimentos das pessoas à sua política de gestão. Tal alinhamento pode ser promovido por programas e estratégias que estejam voltadas ao desenvolvimento e aplicabilidade efetiva da Gestão por Competências através de um sistema de avaliação crescente.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, E. A. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al*. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. *et al*. "Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências". **Revista do Serviço Público**, vol. 56, n. 2, 2005.

CARBONE, P. P. *et al*. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COELHO, E. M. "Gestão do conhecimento como sistema de gestão

para o setor público". **Revista do Serviço Público (RSP)**,vol. 55, n. 1-2, 2004.

COSTA, F. L. "Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública". **Revista de Administração Pública (RAP)**, vol. 42, n. 5, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. "Construindo o conceito de competências". **Revista de Administração Pública (RAP)**, vol. 5, dezembro, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2017.

GORENDER, J. "Globalização, tecnologia e relações de trabalho". **Estudos Avançados**, vol. 11, n. 29, 1997.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

GUIMARÃES, T. A. "Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 1, 2001.

IENAGA, C. H. **Competence Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JARDEWESKI, C. J. F; JARDEWESKI, G. L. F. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Cientifica**. São Paulo: Atlas, 2017.

LEME. R. **Gestão por Competências no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2010.

MOREIRA NETO, D. F. "Administração Pública Gerencial". **Revista de Direito**, vol. 2, n. 4, 1998.

PEREIRA, L. C. B. "Da administração pública burocrática à gerencial". **Revista do Serviço Público**, vol. 47, n. 1, 1996.

PIRES, A. K. *et al*. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 25/07/2022.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial: São Paulo: Atlas, 2003.

SAMMARTINO, M. V.; FERNANDES, M. C. **Sistema de Avaliação de Desempenho para suporte à Gestão de Competências** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Informática). Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

SANTOS, A. C. "O uso do método Delphe na criação de um modelo de competências". **Revista de Administração**, vol. 36, n. 2, 2001.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos**: dimensões competitivas: São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. *et al*. "Gestão de Desempenho por Competências como elevado viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção". **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Curitiba: ENEGEP, 2002.

CAPÍTULO 3

Percepção sobre o Sistema de Avaliação para a Aquisição da Estabilidade no Serviço Público: Estudo de Caso em um Município de Pequeno Porte

PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO PARA A AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE

Andreia Scaratti

Daniel Augusto Schultz

Sandro Trescastro Bergue

Roberto Macagnan

O ingresso no serviço público, cujo acesso é estabelecido constitucionalmente através de concurso público, é o objetivo de muitas pessoas e entre as razões desta busca está a aquisição da estabilidade. Mas somente a aprovação em concurso público não garante automaticamente a aquisição da estabilidade. Ao servidor admitido através de concurso público é obrigatória a submissão a um período de avaliação de desempenho a fim de se verificar sua aptidão para o desempenho das funções inerentes ao cargo que ocupa, além de outros aspectos operacionais e comportamentais. Este período de avaliação de desempenho do servidor público se denomina estágio probatório, conforme previsto no art. 41, §4º, da Constituição Federal.

A avaliação de desempenho é um tema de significativa complexidade, em especial quando se trata do desempenho de pessoas. É importante diferenciar, no entanto, as duas abordagens de gestão de desempenho previstas na constituição, quais sejam, as previstas no art. 41, §1º, III (avaliação periódica de desempenho) e no mesmo artigo, em seu §4º (avaliação de desempenho para fins de aquisição de estabilidade).

De acordo com o art. 30, c/c art. 61, § 1º, II "b" e "c", todos da Constituição da República, aplicáveis ao poder executivo do município por simetria, é de competência privativa do Executivo Municipal legislar sobre servidores públicos. Sendo o estágio probatório matéria que se refere aos servidores públicos, é possível afirmar que cada município deve possuir seu regramento próprio para o processo de avaliação de desempenho.

Diante do exposto, o presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento: "qual a percepção dos avaliados e dos avaliadores a respeito do sistema da avaliação de desempenho para a aquisição da estabilidade no serviço público?". O objetivo principal é analisar e observar a percepção dos avaliados e dos avaliadores a respeito da eficiência e efetividade do sistema de avaliação para a aquisição da estabilidade no serviço público. Os objetivos secundários de pesquisa são observar potencialidades e fragilidades do processo de avaliação de desempenho no estágio probatório dos servidores, propor ações e verificar a importância das avaliações para a vida profissional dos servidores públicos.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, desenvolvida na forma de um estudo de caso realizado em um município de pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul.

A abordagem qualitativa, neste caso, visa a colher a percepção dos servidores públicos municipais em estágio probatório e dos avaliadores acerca do sistema de avaliação para fins de aquisição de estabilidade nos termos constitucionais e legais. De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), as pesquisas qualitativas permitem o uso de diversos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), são consideradas pesquisas qualitativas, aquelas onde não é possível transcrever os dados estudados em números, mas, fazer uma comparação entre a realidade e a teoria. Logo, a diversidade para

coleta de dados permite melhor visão e compreensão do contexto do problema.

O objetivo exploratório da pesquisa se caracteriza por proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram pesquisa documental e entrevistas estruturadas encaminhadas para os servidores, constituindo um questionário com questões dissertativas, e entrevistas semiestruturadas, conforme os roteiros em anexos.

A pesquisa documental envolveu a análise de dados secundários, tais como a legislação vigente, os formulários e demais documentos utilizados nos processos de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório.

Os dados foram analisados de forma integrada e transversal. As entrevistas permitiram identificar percepções que foram agregadas segundo os temas centrais das perguntas.

Em novembro de 2019 o município possuía uma população de 87 servidores em estágio probatório (10 do sistema antigo e 77 do sistema novo) e aproximadamente 45 avaliadores (somando secretários e chefia imediata). Destaca-se que 19 encontram-se com os seus estágios suspensos, por estarem ocupando cargos em comissão, ou pelas licenças previstas em lei. Dentre esses servidores, foram escolhidos 20 avaliados e 11 avaliadores, para a aplicação dos questionários abertos. Esta escolha se processou por critério de conveniência, oportunidade e acessibilidade. O retorno dos questionários foi de 15 entre os servidores em estágio probatório e de 7 entre os avaliadores, o que representa cerca de 71% de respondentes.

Os questionários, base para a entrevista, são compostos por perguntas abertas, baseadas na Lei Municipal n.º 3.179/2015, que

rege o estágio probatório no município, bem como sobre suas opiniões, ações e atitudes que envolvem o posicionamento dos avaliados e dos avaliadores a respeito do tema. Para os avaliadores o questionário contém 8 perguntas, e para os avaliados 12 perguntas.

Os questionários iniciam solicitando a caracterização dos servidores entrevistados, avaliadores e avaliados, como: o gênero, o tempo de serviço, a idade e a formação. Para os avaliadores foi feita a pergunta se os servidores são efetivos ou não. Tais dados serão tratados de forma quantitativa na apresentação e discussão da análise realizada.

Também, foi realizada entrevista com servidores que ocuparam cargos de Diretora de Recursos Humanos, Diretora Jurídica e Presidente da Comissão de Avaliação, em algum momento do processo, a fim de obter informações de suas percepções sobre o modelo e a eficiência do sistema usado, prós e contras por elas percebidas.

Os dados foram coletados de novembro de 2018 até dezembro de 2019. Iniciando em 2018 com a pesquisa bibliográfica e documental dos fundamentos necessários, passando para a realização das entrevistas e culminando na análise dos dados coletados.

Essa pesquisa está estruturada em cinco seções. Segue-se a esta introdução a seção contendo o referencial teórico, abordando o tema na constituição federal, gestão de pessoas, avaliação de desempenho e conceitos. A terceira seção, metodologia de pesquisa, evidencia os aspectos qualitativos, de estudo de caso e documentais deste estudo. A quarta seção, apresentação e discussão de resultados, apresenta a caracterização do município, os critérios para avaliação de desempenho, além da legislação sobre o tema no setor público e os principais achados nas entrevistas de acordo com os objetivos estabelecidos. A última seção, considerações finais, explana as

considerações dos autores sobre a eficiência da avaliação de desempenho para a aquisição da estabilidade, faz sugestões para pesquisas futuras e apresenta as limitações deste estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas no setor público, em especial na esfera local de governo é um tema em ascensão no amplo campo de estudos da administração pública (SECCHI; CARRER; BIROLO, 2013). Neste estudo, os autores avaliam as práticas de gestão de pessoas em municípios com população residente superior a 100 mil habitantes e desenvolvem um índice de qualidade da gestão de pessoas.

Já o tema da gestão de desempenho vem sendo mais recentemente examinado sob uma perspectiva que desloca a tônica da punição para o desenvolvimento dos servidores (BERGUE, 2019). Uma das dimensões da gestão de desempenho, objeto deste estudo, ainda carente de maior aprofundamento, em particular no plano local de governo, é a avaliação de desempenho para fins de estágio probatório.

Constituição Federal e o estágio probatório

As sucessivas Constituições Brasileiras trataram sobre Estágio Probatório, culminando na Constituição de 1988, cujo período definido de estágio probatório para a aquisição da estabilidade era de dois anos de efetivo exercício, sendo apenas uma passagem de tempo, sem regras. Sua finalidade muda com o advento da EC n.º 19 de 1998, Art. 41, caput, no qual o novo período para aquisição da estabilidade é apresentado com a seguinte redação:

"São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público", e torna obrigatória uma avaliação especial, conforme o § 4º, do mesmo artigo, que diz "Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade".

Avaliação de desempenho e gestão de pessoas

Segundo o Relatório de Avaliação da Política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2003):

> […] o objetivo principal de uma avaliação de desempenho, deve ser acompanhar e analisar a forma como o trabalhador está realizando sua atividade e os resultados alcançados, com o intuito de adquirir um diagnóstico dos fatores que interferiram nesses resultados e, através do diagnóstico, criar planos de ação para garantir o alcance de objetivos estabelecidos ou melhorar resultados e a atuação do profissional com relação ao seu trabalho.

Nessa perspectiva, a abordagem que enfatiza a noção de avaliação de desempenho focada essencial e primeiramente na punição dos servidores perde espaço para o senso de identificação de lacunas de capacidades para fins de aperfeiçoamento das pessoas e da ação governamental.

Para Bergue (2010), a avaliação de desempenho permite avaliar individualmente o desempenho profissional, identificar necessidades de aprimoramento, pontos fortes e fracos do avaliado,

conhecer o potencial individual, e obter critérios para eventuais progressões na carreira. Ao nível de equipe, a possibilidade de obter de cada setor um maior direcionamento com metas e objetivos, o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos funcionários, o desenvolvimento do espírito de equipe e a percepção de correlação entre as áreas.

Sobre a Avaliação de Desempenho como ferramenta administrativa, Narducci, Villardi e Dubeux (2006, p. 1) afirmam que a avaliação de desempenho é percebida como parte de um processo maior de gestão, sendo uma ferramenta gerencial que faz parte de um processo contínuo para que juntos, chefias, servidores e administração pública, alcancem os resultados de crescimento desejado.

O processo de avaliação é composto por avaliadores, avaliados e critérios. Aos avaliadores, peça chave, Lucena (1977) afirma que o treinamento dos avaliadores não deve ser esquecido, pois isto é essencial para uma avaliação eficaz, sendo que o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo.

Outro item importante são os critérios para avaliar, onde Reynaud (2016), citando Roberts (2003), afirma que é fundamental que o processo de avaliação seja conduzido corretamente para que atinja seus objetivos, sob o risco de cair no descrédito dos funcionários e gestores. E para que isso ocorra é fundamental que sejam utilizados critérios claros de avaliação.

No que tange Gestão de Pessoas na Administração Pública Chiavenato (2008) considera que a Legislação é inadequada com caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Visto que o único período de avaliação existente é a aplicada no período do estágio probatório, normalmente apenas para cumprir a legislação vigente.

De acordo com Bergue (2010) a gestão de recursos humanos, na maioria das organizações públicas apresenta características como rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, remuneração independente de desempenho, limites a postura inovativa (já que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação), poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e gratificação distorcida e utilizada como forma de remuneração (utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial).

Para Nogueira (2008) a avaliação de desempenho funcional é necessária a administração pública brasileira, não somente por ser uma exigência constitucional, mas pela possibilidade de ser utilizada como uma ferramenta gerencial com o objetivo de identificar as competências profissionais de seus servidores.

Em evidência também, o fato de a sociedade exigir do poder público uma atuação cada vez mais eficaz e eficiente, voltada para o alcance dos resultados, que ao mesmo tempo tenha uma melhor relação custo-benefício e atenda às necessidades públicas. A gestão de pessoas é um tema que ganha destaque no setor público, pois seria uma forma de prover e desenvolver de maneira eficaz as pessoas nas organizações públicas, em conformidade com a legislação e as necessidades e condições de cada setor, conforme Bergue (2010).

Consequentemente a necessidade de avaliação de desempenho por competências, ao longo da carreira do servidor é uma tendência que está cada vez mais em destaque. Silva *et al*. (2018, p.78) afirmam que o modelo de gestão de pessoas baseado em competências traz novos critérios de avaliação, pois reúne capacidades comuns a todos os servidores de uma determinada instituição, pois estariam relacionadas às suas crenças, valores e filosofia de gestão.

Corroborado por Chiavenato (2010) que entende que a avaliação do desempenho deve ser sistemática, considerando o desempenho de cada pessoa em função da atividade que desempenha, considerando também as metas e resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento do indivíduo. Ou seja, a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, da mesma forma, a sua contribuição para a organização.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Inicialmente, como resultado da pesquisa documental, é apresentada uma análise da legislação do município de Carlos Barbosa referente ao estágio probatório. Segue-se com a caracterização dos respondentes, logo após a percepção dos avaliadores quanto aos questionamentos feitos, segue-se a visão dos servidores avaliados e, por fim, as considerações dos servidores envolvidos diretamente no processo do estágio probatório.

O Município de Carlos Barbosa: o Poder Executivo e a legislação municipal

O Município de Carlos Barbosa é conhecido como a Capital Nacional do Futsal, desenvolvimento industrial e belas paisagens. Está localizado na Região da Uva e do Vinho da Serra Gaúcha, distante 100 km da capital. No Turismo, destaque o Festiqueijo, festival gastronômico que recebeu mais de 28 mil visitantes em 2019 e para o Natal no Caminho das Estrelas, considerado o 3º maior natal do estado, que encanta com sua decoração e paradas de natal (desfile temático).

Um município sexagenário formado por diversas etnias: indígenas, imigrantes europeus, italianos (em maior número), alemães, franceses, poloneses, suíços-valesanos, portugueses e espanhóis, que engrandecem a diversidade encontrada.

Possui uma população de aproximadamente 30 mil habitantes, sendo destaque em diversos índices, tais como: 1º lugar no Idese/RS 2019 com dados de 2016: 0,884 (pelo sétimo ano consecutivo), 2º lugar no Estado e 53º lugar no País no Índice de Desenvolvimento Humano (ONU): 0,796 (2010), 2ª colocada no Ranking de Distribuição de Renda no Brasil (Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas – 2011) 93,69% das famílias nas classes A, B e C (rendimentos acima de R$ 1,2 mil mensais) e 1ª colocada no Brasil em ranking da Revista Istoé e Austin Rating, entre os municípios de até 50 mil habitantes, na categoria "Indicadores Sociais" (2015).

A economia é influenciada diretamente pelas indústrias centenárias instaladas na cidade, destaque para o setor metalúrgico com a Tramontina e de laticínios com a Cooperativa Santa Clara. Em números, a Indústria representa 69,22%, Agropecuária: 9,31%, Comércio: 14,09% e Serviços: 7,38%, segundo dados constantes no site oficial. Quanto ao PIB per capita em 2017 foi de R$ 78.474,36, conforme dados constantes o site do IBGE.

O Poder Executivo municipal é formado por 11 secretarias, a Fundação de Cultura e Arte e o Instituto de Previdência Municipal – Ipram. A estrutura administrativa está estabelecida pela Lei Municipal nº 2.870/2013, com alterações. O quadro funcional é composto por aproximadamente 650 servidores (concursados, cargos comissionados e temporários), destes entornos de 400 são concursados.

As despesas com pessoal em 2019 somaram R$ 45.230.670,33, ou seja, 37,16% da Receita Corrente Líquida que foi de R$ 121.713.590,25, conforme dados constantes no Relatório de

Gestão Fiscal, Modelo 9 – Demonstrativo dos limites, referente ao 2º semestre de 2019, disponível no site do TCE/RS.

Para servidores ingressantes até junho de 2015 o estágio probatório no município de Carlos Barbosa é regido pela Lei Municipal n.º 2.001, de 21 de setembro de 2006, que dispõem a avaliação de estágio probatório e dá outras providências, contando ainda com 10 servidores sendo avaliados neste formato, sendo que sete estão suspensos e três em prosseguimento. O questionário é composto por nove perguntas objetivas, com escolha única entre quatro alternativas de avaliação cada (com a pontuação 10, 20, 30 ou 40 pontos) para os critérios descritos no Art. 4º. A pontuação poderá variar de 90 a 360 pontos por boletim, sendo realizados dez boletins no período.

Enquanto, os servidores ingressantes atualmente são regidos pela Lei Municipal n.º 3.179, de 08 de junho de 2015, que dispõem sobre o sistema de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório. O novo sistema, para os nomeados após vigência da lei, possui 77 servidores em avaliação, deste, 61 estão com o estágio prosseguindo, 13 estão com o estágio suspenso e 3 estão aguardando decisão.

Os Arts. 2.º e 3.º estabelecem que:

> Art. 2.º Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório por período de 03 (três) anos, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação por Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADEP designada para este fim, conjuntamente com os avaliadores diretos abaixo especificados, para apurar a conveniência ou não da sua permanência no cargo, conforme dispõe esta Lei e sua regulamentação.

> Parágrafo Único – O Servidor Público submeter-se-á a avaliação trimestral de desempenho, obedecidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade e isonomia.
>
> Art. 3.º O efetivo cumprimento do Estágio Probatório com a avaliação prevista no artigo anterior é condição para que o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, adquira estabilidade.

Quanto aos critérios de julgamento e conceitos de avaliação, são descritos no Art. 4.º que as avaliações observarão os critérios de assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

O Art. 5.º traz que o método de avaliação adotado será um boletim de avaliação, que conforme o Decreto n.º 2.920/2015, contêm 9 questões objetivas, com escolha única entre 6 alternativas de avaliação cada (com a pontuação 100, 80, 60, 40, 20 e 00) para os critérios previstos, com espaço para justificativa na forma descritiva. A pontuação poderá variar de 0 a 900 pontos por boletim.

Sobre a forma de avaliação, a função da comissão, chamada Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADEP (composta por 3 servidores efetivos e estáveis, designados pelo Prefeito) e dos avaliadores diretos, temos os Art. 7.º, 8.º e 9.º, respectivamente, que regulamentam que a avaliação de desempenho será realizada trimestralmente, pela CEADEP e pelos avaliadores diretos (chefe imediato do servidor estagiário, quando houver, e o Secretário Municipal da secretaria de lotação), também que compete a CEADEP coordenar o processo de avaliação e controle do desempenho funcional dos servidores em estágio probatório e que compete aos avaliadores diretos: “preencher os Boletins […]; apresentar os elementos elucidativos [...]; dar

ciência ao servidor estagiário das razões dos critérios considerados deficientes; e, estabelecer com cada servidor estagiário ações para superar suas deficiências e dar condições para um aperfeiçoamento".

Por fim, no Art. 11 é assegurado ao servidor estagiário o direito de: "ser avaliado [….]; tomar conhecimento do Sistema de Avaliação; acompanhar todos os atos de instrução [...]; ter vistas de cada boletim de desempenho de estágio, podendo se manifestar".

Definição para os critérios de avaliação

A definição sucinta para cada um dos critérios de avaliação presentes nos boletins de avaliação dos servidores em estágio probatório, pode ser descrita segundo o Dicio – Dicionário Online de Português:

a) Assiduidade: qualidade de assíduo, constante, frequente e regular. Que cumpre seus compromissos ou obrigações;

b) Pontualidade: qualidade do que é pontual; que chega e sai no horário marcado; exatidão, regularidade;

c) Eficiência: capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade;

d) Responsabilidade: dever de se responsabilizar pelo próprio comportamento ou pelas ações de outrem; obrigação. Natureza ou condição de responsável, que assume suas obrigações;

e) Disciplina: obediência aos preceitos, às regras;

f) Relacionamento: ato de relacionar, de estabelecer uma ligação, uma conexão com algo ou alguém.

Apresentado o contexto legal que serve de substrato ao processo analisado, a saber, o estágio probatório dos servidores públicos municiais de Carlos Barbosa, passa-se à análise dos dados colhidos mediante os questionários e entrevistas realizados.

Perfil dos entrevistados

Para apresentar o perfil da amostragem entrevistada, foi elaborada a Tabela 1 com o resumo da análise dos perfis dos participantes avaliadores, a Tabela 2 com o perfil dos servidores em avaliação e a Tabela 3 com o perfil dos demais entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos Avaliadores

QUESITO	TIPO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Gênero	Masculino	2	28%
	Feminino	5	72%
Tempo de Prefeitura	Até 5 anos	1	14%
	De 06 a 15	1	14%
	Mais de 15	5	72%
Idade	Até 30	0	0%
	De 31 a 40	1	14%
	De 41 a 50	4	58%
	Mais de 50	2	28%
Formação	Ensino Médio	2	28,5%
	Graduação	2	28,5%
	Pós-Graduação	3	42%
Servidor efetivo	Sim	5	72%
	Não	2	28%

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2019).

Tabela 2 – Perfil em Avaliação

QUESITO	TIPO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Gênero	Masculino	2	13,3%
	Feminino	13	86,7%
Tempo de Prefeitura	Até 1 anos	6	40%
	De 1,1 a 2 anos	3	20%
	De 2,1 a 3 anos	4	26,7%
	Mais de 3 anos (*)	2	13,3%
Idade	Até 30	4	26,7%
	De 31 a 40	7	46,7%
	De 41 a 50	3	20%
	Mais de 50	1	6,6%
Formação	Ensino Médio/Sup. Inc.	4	26,7%
	Graduação	9	60%
	Pós-Graduação/Mestrado	2	13,3%

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2019). (*) ver destaque na sequência.

Tabela 3 – Perfil Outros

QUESITO	TIPO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Gênero	Masculino	0	0%
	Feminino	3	100%
Tempo de Prefeitura	Até 10 anos	1	33,4%
	De 11 a 15 anos	1	33,3%
	Mais de 15 anos	1	33,3%
Idade	De 30 a 40	2	66,7%
	Mais de 40	1	33,3%
Formação	Graduação	2	66,7%
	Pós-Graduação	1	33,3%

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2019).

De acordo com os dados evidenciados nas tabelas, observa-se que a grande maioria da amostra dos servidores públicos entrevistados são do gênero feminino. Enquanto, entre os avaliadores, verifica-se que a maioria está há mais de 15 anos no serviço público, ou seja, com grande conhecimento de administração pública. A idade predominante é entre 31 e 50 anos. No que concerne à escolaridade, nota-se que mais de 75% possuem ensino superior completo. Também, é interessante descrever que 72 % dos avaliadores são servidores efetivos.

Destaca-se a existência de dois servidores em avaliação com mais de três anos de serviço na prefeitura. Em um dos casos, conforme relatado, o servidor era concursado em outro município, havendo realizado o seu estágio também naquele cargo, e agora em virtude da aprovação neste município, está cumprindo novamente o estágio probatório. No outro caso, o servidor foi designado para desempenhar cargo em comissão após ser nomeado, fazendo com que o estágio fosse interrompido durante aquele período, retornando a contagem do tempo e avaliação novamente quando voltou a exercer suas atribuições no cargo para o qual o servidor foi concursado.

Percepção dos servidores avaliadores no processo do estágio probatório

Na sequência seguem as principais respostas recebidas dos avaliadores para cada uma das perguntas propostas, sendo citadas na íntegra as considerações mais relevantes, identificando-os com a inicial de entrevistado, seguido do número de cada um, entre parênteses, desta forma (E n.º).

Para a pergunta "2. De que forma a utilização do sistema de avaliação do desempenho no estágio probatório contribui para a melhoria dos serviços públicos?" destaca-se as seguintes respostas positivas, que descrevem ser o momento para: acompanhar e dar suporte ao novo servidor; corrigir falhas; e, observar o servidor em sua função como um todo. Apresentou também uma resposta negativa no sentido de que o avaliador não vê melhorias, já que a avaliação é muito extensa.

> Quando é dado o retorno da avaliação é o momento de este interagir com seu superior conversando a respeito das dificuldades que eventualmente esteja enfrentando, acredito que essa conversa ajuda a sanar as dificuldades e consequentemente contribui para a melhoria da atuação do servidor contribuindo para melhora dos serviços públicos (E18).

Nessa questão, as respostas recebidas ficaram bem vagas, visto que não houve descrição de como a avaliação do desempenho no estágio probatório pode contribuir para a melhoria dos serviços públicos, e sim referiu para a melhoria do servidor em si. Mas apesar das respostas, estas convergiram para as noções de aperfeiçoamento do trabalho e desenvolvimento dos servidores, tal como assinalado por Bergue (2010).

Para a pergunta "3. Qual na sua avaliação é o objetivo da avaliação de desempenho no estágio probatório?", tem-se: acompanhar, medir e possibilitar melhoria no desempenho das funções; avaliar as aptidões, identificar necessidades, conferir ou não a estabilidade; corrigir falhas; ver se atinge todas as atribuições do seu cargo; melhorar as capacidades e potencialidades do servidor. Esses aspectos estão relacionados com o que referem Narducci, Villardi e Dubeux (2006) quando relacionam os processos de gestão

de desempenho como instrumento de gestão para chefias e servidores possam se desenvolver e alcançar os objetivos da administração.

Para a pergunta "4. Você considera que foi suficientemente informado sobre como avaliar seu subordinado e sobre os critérios para avaliação dos servidores em estágio probatório?", a maioria respondeu que sim, foi informado. Contudo há os que informaram:

> Não fui suficientemente informada, eu por conta própria busquei informações (E19).
>
> Em partes, acho muito difícil ter que avaliar, porque cada ser humano é diferente (E20).
>
> Não fui preparada para avaliar, busquei informações sozinha (E22).

Nesta resposta surge uma crítica ao processo, seja, a falta de preparação para os servidores que assumem funções de confiança e passam a ser avaliadores, sem entender a importância da função que estão desenvolvendo. Conforme Lucena (1977), o treinamento dos avaliadores não deve ser esquecido, pois isto é essencial para uma avaliação eficaz, sendo que o ato de julgar o outro é a fase mais complexa de todo o processo.

Para a pergunta "5. Você considera que avalia seu subordinado de acordo com os critérios do estágio probatório, levando em consideração seu real desempenho no trabalho e de forma imparcial?", todos responderam sim, mas alguns fizeram considerações:

> Procuro ser imparcial, mas acho difícil avaliar, é bem complexo (E19).

> Sim, procuro ser bem cautelosa e criteriosa, as vezes faço algumas anotações mais relevantes (E20).
>
> Sim, mas as vezes é desconfortável ter que orientar o servidor a melhorar, pois alguns não entendem como orientação em relação ao desempenho no trabalho e levam para o lado pessoal (E22).

Para a pergunta "6. Você apresentou a estrutura organizacional da prefeitura ao seu subordinado e ao setor em que foi lotado?", a maioria apresentou apenas do local (setor ou escola) onde o servidor foi lotado. Destaque para:

> Sim, sempre é colocado suas atribuições, normas da escola no meu caso, deveres e direitos, tudo assinado em ata (E21).

Para Chiavenatto (2010) dentro de um processo de gestão de pessoas, a orientação deve ser a primeira medida a ser tomada para a sua adaptação ao cargo, e envolve aculturação, "isto é, o ajustamento a cultura organizacional".

Para a pergunta "7. Você considera que orientou suficientemente seu subordinado a respeito das funções que deveria desempenhar no seu setor?", a maioria diz que orientou ou que entregou as atribuições dos cargos; que são repassadas as funções que devem ser desenvolvidas; e, que sem orientações nada pode ser cobrado. Uma sugestão foi apresentada:

> […] acredito que em relação as perguntas 6 e 7 poderíamos ter mais apoio do RH e do setor jurídico da prefeitura (E22).

Um programa de capacitação para os avaliadores abordaria também os temas das perguntas 5, 6 e 7. A sugestão trazida pelo servidor é interessante, pois padronizaria as informações repassadas a todos os servidores e vai ao encontro do que refere Bergue (2010) de que um dos aspectos que contribui para o sucesso de um programa de gestão de desempenho de pessoas é o treinamento de avaliadores e avaliados.

Para a pergunta "8. Você indicou seu subordinado a realização de capacitação o exercício das suas funções? Quantas?" os entrevistados vinculados ao magistério responderam que são oferecidas capacitações nos programas de formação continuada, realizados pela secretaria de educação. Os demais responderam que não oferecem capacitação aos servidores.

Um entrevistado não respondeu as questões propostas, porém, trouxe considerações significativas sobre componentes específicos que agem sobre a forma de avaliar, tais como:

1. A postura e entendimento do avaliador sobre o que é o serviço público e como quer que o serviço público ande.
2. O comprometimento com a fiel avaliação. Às vezes pode se tornar uma tortura para o avaliador em vários aspectos como sabotagem no serviço, cria inimizades, desgaste de fluxo de trabalho e de imagem do serviço e da chefia ainda mais se for funções específicas que não tem como realocar para outros setores.
3. As comprovações da avaliação nem sempre conseguem detectar falhas de conduta. E quando consegue o processo da avaliação de estágio e o processo de sindicância e outros é moroso, deixando o gestor amarrado […].
4. Acredito que existe a necessidade de uma revisão geral na legislação […].

> Enfim, […] a chave está no sistema e no avaliador (E16).

Em suma, percebe-se que os avaliadores estão cientes que de são peça fundamental para um resultado satisfatório no processo em questão, contudo falta conhecimento, ferramentas e procedimentos padronizados para que se efetive um melhor resultado.

Percepção dos servidores em avaliação no processo do estágio probatório

Na sequência segue a percepção dos servidores que estão em processo de avaliação do desempenho no estágio probatório sobre as questões apresentadas.

Para a questão "2. De que forma a utilização do sistema de avaliação do desempenho no estágio probatório contribui para a melhoria dos serviços públicos?" responderam indicando os aspectos que precisam ser melhorados; por incentivar o contínuo melhoramento das funções; se o desempenho está satisfatório; importante para saber os pontos fracos e fortes sob ótica de outra pessoa; em contraponto, dois responderam que o sistema não contribui em nada para a melhoria dos serviços públicos. Destaque para:

> […] inclusive, penso que esse acompanhamento deveria ser contínuo. Profissionais melhores promovem um serviço público melhor (E6).

Para a pergunta "3. Qual na sua avaliação é o objetivo da avaliação de desempenho no estágio probatório?" as respostas

foram: identificar características de cada servidor; verificar se o servidor cumpre as metas; acompanhar o desenvolvimento/desempenho do servidor; avaliação da aptidão no cargo; serve como estímulo se bom, ou reflexão, se for ruim; verificar se atende os critérios exigidos; e, apontar falhas para buscar melhorar o trabalho e o relacionamento. Cita-se:

> Hoje, acredito que é feito para cumprir a lei. Acredito que deveria ser mais rigoroso (E10).

Surge aqui uma indicação de avaliado que vê a forma atual como mero cumprimento de lei, o que denigre a imagem do processo como é aplicado hoje. Quanto ao rigor, por se tratar de critérios subjetivos dificulta a aplicabilidade, que convergem com o que diz Chiavenatto (2008) quando cita que a legislação é inadequada e que o único período de avaliação existente é a aplicada no período do estágio probatório, normalmente apenas para cumprir a legislação vigente.

Para a pergunta "4. A chefia sabe/compreende a importância da avaliação de desempenho para os seus subordinados?" a grande maioria respondeu sim. Porém também foi respondido:

> Nem todos compreendem a real função e impacto que isso causa em cada servidor. (E3)
>
> […] Muitas vezes preenchem para não ficar de "mau" com o colega. (E10)
>
> Não, acredito que nem eles são instruídos para isso […] (E14).

Para a pergunta "5. Você considera que foi suficientemente informado sobre o processo de avaliação de desempenho no serviço

público municipal e sobre os critérios para avaliação dos servidores em estágio probatório?" novamente a maioria disse que sim, contudo:

> […] os critérios são de certo modo subjetivos, o que permite que a chefia expresse opiniões pessoais na avaliação[...] (E3).
>
> Não, aprendi e aprendo muita coisa sobre o sistema através de funcionários mais antigos (E4).

Assim como as respostas dos avaliadores, percebe-se que há dúvidas sobre o processo de avaliação e sobre os critérios de avaliação, o que com certeza atrapalha o processo avaliativo. Reynaud (2016), citando Roberts (2003), afirma que é fundamental que o processo de avaliação seja conduzido corretamente para que atinja seus objetivos, sob o risco de cair no descrédito dos funcionários e gestores. E para que isso ocorra é fundamental que sejam utilizados critérios claros de avaliação.

Para a pergunta "6. Você acredita ser interessante a adoção de uma avaliação de desempenho em mão dupla, na qual os liderados também avaliam os seus líderes? Por quê?", 70% responderam que sim, alguns justificaram com: forma de melhorar o desempenho de ambos; importante mas deve ser realizada pelos estáveis; forma de sugerir correções sem medo de represálias; enquanto que 30% referiu não é relevante: normalmente os líderes são políticos; quem deve avaliar são os superiores hierárquicos dos avaliadores.

Para a pergunta "7. Você considera que seu superior o avalia de acordo com os critérios do estágio probatório, levando em consideração seu real desempenho no trabalho e de forma imparcial?" novamente 70% respondeu que sim, dois que depende do superior e dois que não pois há falhas. Destaca-se:

> Não em todas as vezes, visto que há falhas na liderança também, inclusive em passar ao servidor regras […]. Ainda, há situações em que o servidor em razão de seu trabalho está exposto a riscos e situações complicadas, que o líder por não vivenciar, não compreende (E11).

Para a pergunta "8. Você considera que seu chefe o avalia levando em consideração o desempenho do seu trabalho e do órgão em que trabalha?" a maioria afirmou que sim, citaram também, que as vezes depende do avaliador ou que fatores externos influenciam na avaliação.

Para a pergunta "9. Você se sente pressionado ou intimidado pela forma com que é avaliado?" dez servidores responderam que não; três responderam, às vezes, pela forma como é feito; e, dois responderam sim, que consideram como punição. Destaca-se:

> Não. Tanto que, a meu ver, o processo deveria ser mais rigoroso, pois é gigante a diferença entre pessoas ocupantes do mesmo cargo" (E10).
>
> Sim. A avaliação do estágio probatório é vista como punição (E14).

Para a pergunta "10. Você foi apresentado à estrutura organizacional do Poder Executivo e ao setor em que foi lotado?" a grande maioria descreveu que sim, um caso ficou conhecendo com o decorrer do tempo, e outros dois responderam não, inclusive ainda hoje não conhece toda a estrutura, passado um ano de nomeação.

Para a pergunta "11. Você considera que foi suficientemente instruído a respeito das funções que deveria desempenhar no seu setor?" tem-se que a maioria foi instruída; outros seis responderam

em partes e contam com a ajuda dos colegas ou aprendendo na prática; e um respondeu que não recebeu.

Finalmente para a pergunta 12. "Desde o momento em que você iniciou no serviço público, você participou de alguma capacitação para o exercício das suas funções? Quantas?" 80% responderam que já participou de capacitações/formações/seminários, principalmente o magistério. Contudo:

> Não, nenhum curso ou capacitação foi ofertado e, aqueles que solicitei, foram negados, sem apresentação de justificativa para o indeferimento (E6).

Nesta questão as respostas refletem às recebidas dos avaliadores, onde o público ligado ao magistério alavanca as participações em capacitações, enquanto aos demais servidores dos setores administrativos, nem todos tiveram a oportunidade de realizar capacitações. O que é um fator que pode estar relacionado à dificuldade de alguns servidores em suas funções. Conforme Chiavenato (2010) o treinamento tem o objetivo de favorecer o desempenho no cargo, e ainda é "um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas".

Concluindo a análise das respostas dos avaliados, percebe-se uma divergência de posicionamento mais drástica, ou seja, para a maioria o processo está sendo conduzido de forma normal, enquanto alguns casos relatam respostas opostas, citando problemas relevantes e dificuldades enfrentadas. Pode-se refletir que as divergências estão ocorrendo tanto em razão das peculiaridades de cada cargo, quanto

à falta de capacitação, ou ainda a falta de compreensão dos critérios da avaliação, o que corrobora com os autores citados sobre a importância do treinamento de avaliados e avaliadores, assim como o estabelecimento de critérios claros de avaliação.

Percepção de servidores envolvidos na mudança e no processamento do estágio probatório

Sobre o formato do Sistema de Avaliação de Estágio Probatório atual, foi consultada uma servidora que fez parte do grupo de servidores que tiveram participação nas mudanças do sistema de avaliação e elaboração da nova Lei.

Relata que a proposta de mudança no sistema de avaliação partiu de reclamações de gestores sobre o sistema antigo, segundo a respondente:

> […] o sistema antigo era falho, não avaliava corretamente o servidor e estaria propiciando a efetivação de alguns servidores sem a devida capacidade e competência para desempenhar um cargo público (E25).

Seguindo explica como foi montada a equipe que estudou e realizou as alterações, que foi composta por um grupo de servidores com anos de experiência no serviço público municipal especificamente na área de Recursos Humanos e na aplicação de avaliações de estágio, elaboraram um novo formato de avaliação, alterando a fórmula de pontuação e o percentual mínimo de pontos necessários para a aprovação em todos os quesitos e incluindo também a necessidade de atingir um mínimo de pontos por quesito.

Foi determinado que os avaliadores devem justificar todos os quesitos, independentemente de a nota ser boa ou ruim. Em sua opinião:

> […] o que se buscou foi de facilitar a avaliação para o avaliador, quanto a interpretação do quesito. E, ao mesmo tempo, proteger o avaliado quanto ao caso de algum avaliador querer avaliar de forma não adequada o mesmo. Assim, sempre deve haver a nota e a respectiva justificativa, com o registro de ocorrência de fatos que diminuam a nota (E25).

Por fim, salienta que após a elaboração do sistema novo de avaliação, discussões e reuniões, a equipe acredita que, independe do sistema de avaliação, antigo ou atual, "o problema", ou as possíveis falhas no processo de avaliação, são de responsabilidade do avaliador. Pois em suas palavras o processo de avaliação se "bem analisado e respondido, serviria para avaliar o servidor, dependendo apenas da postura de avaliação do avaliador".

Pelos relatos, percebe-se que mesmo mudando o formato as dificuldades enfrentadas no processo permaneceram, aparecendo aqui novamente a pessoa do avaliador como chave de um processo eficiente.

Outras entrevistas foram realizadas também com servidores que participaram de alguma maneira com gestão de pessoas ou no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório ao longo dos anos.

Para a servidora concursada que exercia cargo de diretoria do setor de recursos humanos e que participou da elaboração da atual lei municipal, na sua opinião:

> […] qualquer modelo de estágio probatório sempre deixará espaço para questionamentos, o que não é de todo ruim, pois deve ser aprimorado conforme as necessidades, já que estas são modificadas com o tempo também (E24).

Também destaca que o processo somente ocorrerá da maneira devida no momento em que os avaliadores se comprometerem e realizarem uma avaliação justa. Enfatiza que:

> Considero que o problema do estágio probatório não é o formato, não é o modelo, não é a lei, e sim as pessoas: avaliados e avaliadores que não têm, na sua maioria, amadurecimento profissional suficiente para encarar o mesmo com a seriedade e comprometimento necessários (E24).

Sugere ainda, que o servidor público deva ser constantemente avaliado, inclusive com alguma forma de premiação e de que a avaliação deveria ser realizada também para os cargos em comissão, pois em sua opinião "muitos possuem mais estabilidade do que concursados", ou seja, permanecem por muitos anos no serviço público.

A efetiva aplicação dessas sugestões tornaria o sistema ideal, também corrobora com a questão 6 aplicada aos avaliados sobre avaliação de mão dupla. Essa entrevista foi simples, porém muito relevante e pontual com as perguntas dos questionários feitos com os avaliadores e avaliados.

Por último, a entrevista com um membro da Comissão Especial de Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório – CEADEP do município.

Explica que no momento estão em avaliação mais de 80 servidores, que são avaliados através de 2 sistemas vigentes no município, e que em sua opinião, a grande procura pelo ingresso no serviço público seria "pela segurança de possuir um trabalho garantido", ou seja, estabilidade.

Destaca que a comissão de avaliação é composta por três servidores efetivos e estáveis e tem um papel fundamental na condução do processo, controlando para que sejam obedecidas as normas, e também para:

> […] caberá aos seus membros controlar os períodos das avaliações, as causas suspensivas quando existirem, exigir que a avaliação obedeça às regras previstas, a fim de evitar uma possível nulidade do processo avaliativo, além auxiliar os servidores estagiários e os avaliadores orientando-os e esclarecendo suas dúvidas (E23).

Cita que uma das dificuldades enfrentadas é o fato de que em alguns casos os avaliadores veem o estágio probatório como um método para punir os servidores por suas condutas inadequadas. Que a avaliação deve apresentar os pontos deficientes, no entanto, também devem ser oportunizados previamente treinamento e orientação ao servidor avaliado. Porém o que ocorre em grande parte das avaliações é:

> […] o servidor só tem ciência daquilo que precisa melhor quando tem vistas de sua avaliação, logo, como o servidor vai poder melhorar aquilo que se quer foi informado que precisa? (E23).
>
> […] hoje o que circula entre a população é que não existem servidores que não tenham passado pelo estágio probatório (E23).

Outra dificuldade citada é o fato de que os membros da comissão de estágio não possuírem dedicação exclusiva e por isso não terem condições de acompanharem o servidor avaliado "in loco", além de realizar palestras orientativas a avaliadores e avaliados.

A visão de quem executa e trabalha diretamente no sistema enriquece os achados, visto que apresenta dificuldades que envolvem o processo em si. A constatação de problemas enfrentados com avaliadores e do senso comum que circula entre os servidores comprometem o sistema. A dedicação exclusiva dos membros da comissão oportunizaria a possibilidade de realizar ações pontuais no processo, podendo melhorá-lo.

Também, tem-se a constatação informal de que a maioria dos servidores obtém a nota máxima em suas avaliações do estágio probatório, o que contrapõe as dificuldades enfrestadas pelos usuários em alguns serviços públicos que são oferecidos a sociedade, que são criticados pela população e pelas mídias sociais, mesmo que o município em questão tenha índices expressivos de desenvolvimento e reconhecimento sobre qualidade. Se o serviço não está sendo executado a contento, cabe parte dessa crítica aos servidores públicos que são os responsáveis pela execução e implantação dos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados levantados na pesquisa, na percepção dos servidores públicos a ferramenta não tem sido utilizada com todo o seu potencial de desenvolvimento.

Mesmo com legislações diferentes sobre o sistema de avaliação de desempenho no estágio probatório Lei n.º 2001/2006 e

Lei n.º 3179/2015, o cenário no município não se modificou. O estágio probatório pode ser definido como formalidade necessária.

O objetivo principal da avaliação do desempenho no estágio probatório é permitir a Administração Pública avaliar aspectos e competências do servidor que não são avaliados no concurso público (a aptidão para a função, eficiência, disciplina, responsabilidade, relacionamento e assiduidade).

O conhecimento da legislação que rege o estágio probatório e os critérios também foram considerados insuficientes por alguns entrevistados. Assim, pode-se entender que há necessidade de treinamento específico sobre a avaliação do estágio probatório para os novos servidores. Em contraponto, a constatação informal de que a maioria dos servidores obtém a nota máxima em suas avaliações do estágio probatório, não reflete as dificuldades enfrentadas em alguns serviços públicos que são oferecidos a sociedade.

Os resultados da pesquisa demonstram fragilidades relacionadas ao processo avaliativo no estágio probatório, tais quais: falta de critérios definidos e transparentes, falta de um processo de acompanhamento efetivo, falta de comunicação entre avaliador e avaliado, avaliadores sem capacitação e instrumentos complexos. Também foi considerada a influência política pelos entrevistados, como um fator crítico, e mencionada a diferença de tratamento dada pelos avaliadores a um mesmo servidor.

Em função dos achados no estudo de caso realizado, sugere-se a necessidade de formação de uma equipe de servidores conhecedores e estudiosos de administração pública e de gestão pública para verificar e estudar a legislação atual, os procedimentos adotados, e os problemas enfrentados com casos específicos e implantar alteração nos boletins e critérios para que o processo de avaliação do desempenho no estágio probatório realmente estabilize os servidores que tenham capacidade para tanto. Também,

designação de uma comissão com dedicação exclusiva para que possa padronizar as orientações aos novos servidores e avaliadores e controlar mais efetivamente a atuação dos novos servidores e avaliadores.

Para aperfeiçoamentos são necessárias mudanças na maneira como o processo é gerido atualmente, revisão dos instrumentos e métodos utilizados, encontros presenciais de orientação para os servidores ingressantes, capacitação para os avaliadores, utilização de critérios que estejam diretamente relacionados às exigências de cada cargo e que estes sejam efetivamente avaliados levando em conta todos os princípios de administração pública.

Diante do exposto, outras pesquisas de natureza semelhante podem ser realizadas a fim de que possam ser identificados outros pontos para fomentar ações, dentro da complicada e complexa Gestão de Pessoas nas Administrações Públicas.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI; A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Editora da UCS, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: competências e liderança para o setor público. Brasília: ENAP, 2019.

BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 05/06/2022.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. "Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico". **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, vol. 2, n. 3, 2008.

DICIO. "Dicionário Online de Português". **Dicio** [2018]. Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em: 19/11/2021.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa**. Brasília: ENAP, 2003.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Panorama Carlos Barbosa". **IBGE** [2020]. Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 jan. 2020.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

NARDUCCI, V.; VILLARDI, B. Q.; DUBEUX, V. C. "Uma Proposta de Análise Quantitativa da Avaliação de Desempenho por Competências para minimizar as restrições culturais do Poder

Judiciário ao Modelo de Administração Pública Gerencial: O Caso de um Tribunal de Justiça". **Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador: ANPAD, 2006.

NOGUEIRA, J. M. M. "Avaliação de Desempenho do Servidor Público Brasileiro: uma análise da Lei nº 14.694 de 30/07/2003, do Estado de Minas Gerais". **Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PREFEITURA DE CARLOS BARBOSA. **Decreto n. 2.920, de 14 de julho de 2015**. Carlos Barbosa: Prefeitura Municipal, 2015. Disponível em: <leismunicipais.com.br>. Acesso em: 18/11/2021.

PREFEITURA DE CARLOS BARBOSA. **História da Cidade, Perfil e Localização**. Carlos Barbosa: Prefeitura Municipal, [s.d.]. Disponível em: <www.carlosbarbosa.rs.gov.br>. Acesso em: 25/06/2020.

PREFEITURA DE CARLOS BARBOSA. **Lei n. 3.179, de 08 de junho de 2015**. Carlos Barbosa: Prefeitura Municipal, 2015. Disponível em: <leismunicipais.com.br>. Acesso em: 18/06/2022.

REYNAUD, P. D. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina (Dissertação de Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC, 2016.

SECCHI, L.; CARRER, L. V. N.; BIROLO, S. B. "Gestão de pessoas em governos municipais brasileiros: condicionantes de boas práticas em 17 prefeituras". **Anais do XXIV Encontro Nacional**

dos Cursos de Graduação em Administração. Florianópolis: Uni-FACEF, 2013.

SILVA, C. *et al*. "O papel da Avaliação de desempenho por competências no estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais". **Caderno Profissional de Administração**, vol. 8, n. 1, 2018.

TCE - Tribunal de Contas do Estado do RS. **Relatório de Gestão Fiscal, Modelo 9 – Demonstrativo dos limites 2019**. Porto Alegre: TCE, 2019. Disponível em: <www.portal.tce.rs.gov.br>. Acesso em 28/06/2020.

CAPÍTULO 4

Impacto da Covid-19 no Clima Motivacional
em uma Escola Pública no Distrito de Pedra Grande-MG

IMPACTO DA COVID-19 NO CLIMA MOTIVACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO DISTRITO DE PEDRA GRANDE-MG

Aline Márcia Carraro Borges

Andreia Fernandes de Sousa

Maria Eduarda Alves Santos

A rotina de uma escola não está relacionada apenas a presença dos alunos, aula, regras e planos de ensino. A estrutura física, o corpo docente da escola, e todos os outros funcionários contam muito para o bom funcionamento do ano letivo e o alcance dos resultados almejados. O ambiente escolar é um local de suma importância para o desenvolvimento humano, é na escola que se constroem pilares para a vida e o conhecimento é disseminado de geração em geração, porém nem todas as instituições educacionais possuem um ensino de qualidade e um relacionamento saudável entre os profissionais envolvidos, há escolas descuidadas, sem recursos e professores que, muitas vezes, não dispõem de instrumentos que os motivem e auxiliem em aulas melhores para os alunos, fatores que podem influenciar o clima escolar e o desenvolvimento do gestor e demais profissionais.

O gestor exerce papel importante em qualquer organização, ele precisa estar atento ao clima e como se dá a relação entre os colaboradores. Conforme Tobias (2018), gerenciar pessoas em empresas e instituições, num mundo globalizado e concorrido por profissionais, está se tornando uma tarefa difícil para a organização que precisa obter uma melhor compreensão do ambiente interno entre seus colaboradores. Os gestores precisam estar atentos ao

comportamento dos funcionários, conhecer o ambiente em que estão inseridos, para poder auxiliar e evitar conflitos.

A pandemia da Covid-19 modificou a forma de trabalho e o relacionamento entre as pessoas, levando ao isolamento social, uso de máscaras, fechamento de comércios, de instituições e até mesmo a reorganização do comércio. Segundo Oliveira e Souza (2020), a pandemia do novo coronavírus exige que todas as áreas da sociedade busquem meios para evitar os impactos negativos. No sistema educacional, a educação a distância, através do avanço tecnológico e de seus múltiplos recursos, é considerada uma alternativa para conter tais impactos, devido ao distanciamento social, que tem sido utilizado como principal medida de combate ao vírus.

Diante de todo este cenário do setor escolar, o qual exige que a motivação seja presente na vida dos colaboradores, surge o interesse em fazer um diagnóstico motivacional, para responder às seguintes questões: quais aspectos podem estar interferindo positivamente ou negativamente na motivação dos colaboradores de uma escola para se obter a satisfação e se desempenhar um bom trabalho durante o período de pandemia? Como a gestão de pessoas pode auxiliar neste trabalho?

A pesquisa teve o intuito de identificar quais fatores estão influenciando a motivação dos colaboradores da Escola Estadual de Pedra Grande, localizada no distrito de Pedra Grande, município Almenara-MG, durante o período de pandemia do novo coronavírus. A escola no momento está sem diretor, devido a problemas internos da instituição, sendo gerido pela supervisora. Dadas as normas de distanciamento social, será feita uma pesquisa aplicada, descritiva, de campo do tipo Survey e de natureza quantitativa, os dados foram obtidos através de um questionário online estruturado e adaptado de Tobias (2018), utilizando a metodologia de escala de Likert, com a interpretação dos dados. E através da pesquisa bibliográfica ressaltar a importância da motivação em uma organização, e outros conceitos

teóricos que envolvem a gestão motivacional, para embasar a análise dos dados referidos acima.

REFERENCIAL TÉORICO

Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como abordagem humanística da administração, surgiu após as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo e colaboradores. Essa teoria é uma oposição à administração científica (Taylorismo), e a teoria clássica (Fayolismo), enquanto essas duas teorias anteriores tinham seu foco na tarefa e na estrutura respectivamente, na abordagem humanística a ênfase se dá nas pessoas (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2003) expõe quatro fatores que deram origem a teoria das relações humanas:

a) A necessidade de humanizar e democratizar a Administração. Um direcionamento diferente dos conceitos rígidos da Teoria Clássica e adaptando aos novos padrões de vida do povo americano. Dessa forma, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente norte-americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.

b) O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

c) As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin. Foram essenciais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da escola, Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção.

d) As conclusões da Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 e 1932. Sob a coordenação de Elton Mayo, que se opuseram aos principais postulados da Abordagem Clássica da Administração.

O principal componente do enfoque da escola das relações humanas surgiu em decorrência de um experimento realizado nos anos de 1927 a 1932. Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (turnover), entre outros.

Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica (CHIAVENATO, 2003). Para Maximiano (2000), a experiência foi conduzida de forma a observar um grupo experimental, quando se aumentava a luz e a produção também aumentava, diminuía-se a luz e a produção continuava aumentando, os pesquisadores ofereceram lanches, benefícios e intervalos de descanso e a produção continuou subindo. Os pesquisadores perceberam que não havia correlação simples e direta com os fatores que eles estavam analisando. Após Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos ser chamado para explicar o que estava acontecendo, ficou então concluído:

a) O nível de produção é resultante da integração social: o grau de produção não é definido pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica).

b) Comportamento social dos empregados: o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

c) Recompensas e sanções sociais: o comportamento dos trabalhadores está relacionado a normas e padrões sociais.

d) Grupos informais: enquanto a teoria clássica se preocupava com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, departamentalização, entre outros), os humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.).

e) Relações humanas no local de trabalho: as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social.

f) Importância do conteúdo do cargo: a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia.

g) Os elementos emocionais: não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial.

Para Maximiano (2000):

> A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, dando assim novos enfoques para a pesquisa administrativa (MAXIMINIANO, 2000, p. 67).

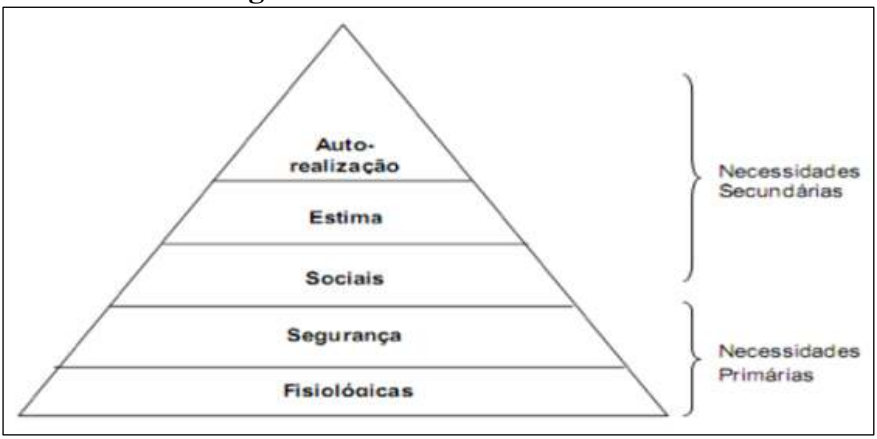
Teorias Motivacionais

Ao falar de motivação, é importante destacar as principais teorias que explanam sobre o tema. As teorias são estudos consolidados e envolvem uma série de pesquisas e análises. Nos anos de 1950 as teorias relacionadas à motivação eram bastante utilizadas e nesses estudos surgiram quatro importantes teorias motivacionais, tais quais: teoria X e Y, teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores e teoria das necessidades de Mc Clelland. Tais teorias são aplicadas até hoje nas empresas e estudos da motivação dos trabalhadores (ROBBINS, 2005).

Hierarquia das Necessidades de Maslow

Pode-se afirmar que uma das teorias mais conhecidas no que se refere à motivação é a teoria das necessidades de Abranh Maslow (ROBBINS, 2005). Para Maslow as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide de importância que influencia o comportamento humano: na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2005). Segue a apresentação gráfica dessas necessidades:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003, p. 332).

Teoria X e Y

Criada pelo psicólogo Douglas McGregor, as teorias X e Y (onde é chamada de tradicional a teoria X, e moderna a teoria Y) foram estudadas de acordo com a forma como os gestores tratavam seus funcionários. (TOBIAS, 2018). Na teoria X, o autor afirma que o indivíduo é motivado em especial por suas realizações pessoais, de trabalho, aceitação e foco nas suas metas pessoais com as metas da organização, tendo seu desempenho como fonte de satisfação. Na teoria X, são atribuídas as metas da organização, gerindo os recursos humanos de forma autoritária. Douglas McGregor afirma que a motivação deve ser analisada de acordo com diferentes perspectivas da natureza humana, na categoria X mantendo relações com as teorias clássicas da administração, sustentando que as pessoas preferem ser dirigidas a assumirem responsabilidades, assumindo uma personalidade passiva que lhes traz segurança (RAMOS, 1990).

A teoria Y defende que as pessoas formulam seus objetivos e satisfazem suas necessidades sendo motivadas e podem mudar o conceito tradicional, que preconiza que os indivíduos no ambiente de trabalho visam somente a recompensas materiais (MOREIRA, 2013). A Teoria X determina para as pessoas fazerem tudo aquilo que a organização deseja que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõe contingentemente e de cima para baixo um modelo de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo Teoria X. A Teoria Y possui um estilo de administração participativo e com fundamentos nos valores humanos e sociais, é a administração por objetivos que realça a iniciativa do indivíduo. As duas teorias são opostas entre si (CHIAVENATO, 2003).

Teoria dos Dois Fatores

Conhecida também por teoria da higiene-motivação, criada pelo sociólogo Frederich Herzberg, essa teoria propõe que a relação entre o trabalho e o indivíduo é básica e isso pode influenciar o seu fracasso ou sucesso (ROBBINS, 2005). O autor também afirma que, para Herzberg, as pessoas têm necessidades de ter e de ser. As necessidades de ter, quando presentes, não motivam as pessoas, mas, se estiverem ausentes, as deixam desmotivadas. Já as necessidades de ser são as que quando presentes realmente motivam as pessoas e quando ausentes, simplesmente não as motivam, mas não geram desmotivação. As necessidades de ter são como uma obrigação organizacional, sobre as quais os gerentes pouco podem atuar. Para Chiavenato (2003), Herzberg explica as situações das pessoas referentes ao trabalho, para ele, existem dois fatores que orientam as pessoas nos seus respectivos comportamentos, a saber.

Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: por estarem localizados no ambiente que cerca as pessoas e incluem as condições que envolvem o desempenho do trabalho, visto que essas condições são administradas e controladas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle individual dos funcionários. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipo de supervisão que os indivíduos recebem dos seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa e cultura organizacional. As pesquisas de Herzberg mostraram que, quando os fatores higiênicos estão presentes, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, não conseguem trazer uma satisfação duradoura. Ou seja, os fatores higiênicos evitam a insatisfação por serem profiláticos e preventivos.

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: são referentes ao conteúdo do cargo e com as tarefas que as pessoas executam, diferentemente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo relacionando-se com aquilo que ele faz e desempenha. Implicando sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e autorrealização, esses fatores dependem das tarefas que são desenvolvidas no trabalho. Quando os fatores motivacionais são altos, eles provocam satisfação, pois trazem efeitos profundos e estáveis, quando são baixos, eles evitam a insatisfação.

A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou que realmente o satisfaz eficientemente dentre das atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa. A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos, o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado (CHIAVENATO, 2003).

Na teoria dos dois fatores é possível perceber que satisfação não é apenas o oposto de insatisfação, o colaborador pode sentir

nenhuma insatisfação, mas mesmo assim não estar satisfeito. Satisfação e insatisfação parecem ser, de alguma forma, independentes. Elas não são colocadas como itens simétricos em uma escala simples, mas são vistas como fatores de diferentes escalas. Os atributos que causam insatisfação são diferentes daqueles que geram satisfação. A satisfação é afetada por fatores motivadores e a insatisfação por fatores de higiene (SILVA, 2008).

Teoria das Necessidades de McClelland

Criada por David McClelland e sua equipe, a teoria das necessidades adquiridas tem seu foco em três necessidades: realização, poder e associação.

a) Necessidades de realização: a pessoa assume riscos e quer responsabilidade pessoal, estabelece metas de realização, tem grande necessidades de feedback para saber como estão desempenhando suas funções (MEGGINSON, 1998);

b) Necessidades de poder: Necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que não fariam naturalmente (ROBBINS, 2005). Para Lussier (2010, p. 387 *apud* TOBIAS, 2018, p. 30) "pessoas com alta necessidade de poder tendem a querer controlar a situação, influenciar ou controlar os outros, competir e procurar cargos de autoridades e status, e a ter baixa necessidade de afiliação";

c) Necessidades de afiliação ou associação: "necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser aceito por todos, de viver socialmente, de status" (RIBEIRO, 2010, p. 90).

McClelland descobriu que os grandes realizadores têm seu diferencial por desejarem fazer melhor as coisas, essas pessoas buscam situações em que possam assumir responsabilidades e estabelecerem soluções para os problemas. Os grandes realizadores não são jogadores, não ganham por sorte, mas por enfrentarem desafios e se responsabilizarem pelo resultado de fracasso ou sucesso. A necessidade de poder é a vontade de ter influência de controlar outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta sentem prazer em estar no comando e preferem situações competitivas. Há ainda a necessidade de associação, refere-se à necessidade de buscar amizades e situações de cooperação em vez de competitividade (ROBBINS, 2005).

MOTIVAÇÃO

Essa palavra tem sua origem no termo "motivo", de "mover", "movimentar", de "motor", todas essas palavras modernas estão associadas à mesma ideia: a da palavra latina motivos, que significa aquilo que movimenta e que faz andar (MOREIRA, 2013).

Para Megginson (1998, p. 346), a motivação "É o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais". Para Spector (2007), motivação é um sentimento interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento.

Segundo Bergamini (2008), a motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que, em condições favoráveis, as pessoas exercem seu poder criativo atendendo seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima.

Segundo Maximiano (2010):

> A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades – Direção [...], Intensidade [...] e permanência (MAXIMINIANO, 2010, p. 250).

Conforme Chiavenato (1994), motivação é a habilidade de desempenhar esforço em determinados objetivos. A motivação depende da direção, força, intensidade do esforço e duração, e persistência.

Segundo Moreira (2013), a motivação é considerada a força ou tensão que direciona o comportamento para um determinado fim, com a capacidade de estimular e manter uma ação por determinado tempo. Existem fatores que também determinam os tipos de conduta em alguém, fatores esses que podem ser psicológicos, conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva. A motivação direciona a comportamentos ativos, dinâmicos, que podem persistir ao longo do tempo. Quem está motivado está facilmente mobilizado para intervir, sente-se com forças intrínsecas, coloca a ideia de sucesso acima da relevância dos obstáculos.

A motivação deve ser usada como um meio de melhoria da qualidade de vida nas organizações e é papel do administrador ter o conhecimento das necessidades humanas e entender quais são os fatores motivacionais em sua empresa. Segundo Torres (2007), a motivação é uma das grandes forças que despertam o comportamento humano, é ela que irá determinar os níveis de desempenho da pessoa como um profissional, a compreensão da motivação passa, então, pelo conhecimento das necessidades fundamentais. Algumas dessas necessidades fogem do controle e entendimento do próprio homem. As forças vindas de necessidades

ou causas são originadas no consciente e no inconsciente e determinam o comportamento humano (MOREIRA, 2013).

Robbins (2005, p. 132) define motivação "como o processo responsável, pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. " Já Maximiano (2000) afirma que há dois motivos que influenciam o desempenho do indivíduo:

a) Motivos internos: surgem das próprias pessoas, atitudes e valores, necessidades, aptidões e habilidades.

b) Motivos externos: criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra, tais como: recompensa, ambiente de natureza do trabalho.

Além desses fatores, Robbins (2005) complementa dizendo que a comunicação facilita a motivação, pois ela orienta o funcionário no que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que deve ser melhorado.

O papel da liderança na motivação

De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Já para Chiavenato (2003) a liderança é de suma importância em qualquer organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador deve conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

De acordo Cintra e Dalbren (2016):

> Toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado. Para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte. Esses são dois termos que não podem ser confundidos. O líder é quem conduz a equipe, aquele que usa sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum (CINTRA; DALBREN, 2016, p. 58).

Como cita Chiavenato (1994), para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe, elas precisam de liderança, pois esta tem relação com uma necessidade típica do trabalho em conjunto. Os líderes têm papel importante nos resultados das empresas e, para obter esses resultados, precisam manter suas equipes motivadas. Assim, Chiavenato (2003) descreve uma teoria importante sobre o conceito, onde há três estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes: autocrático, democrático e liberal.

a) *Autocrática*: é um modelo onde toda tomada de decisões é centralizada, com um poder de ordem orientada para tarefas, os funcionários não são consultados na tomada de decisões, e, muitas vezes, a comunicação interpessoal é barrada, pois na liderança autocrática a agressividade e amedrontamento fazem parte de seu caráter, e por esse motivo os colaboradores sentem-se oprimidos e desvalorizados. Em suma, é aquele que lidera sem participação do grupo, o líder é quem fixa as metas e objetivos e os meios para alcançá-los;

b) *Democrática*: sendo um modelo totalmente distinto do autocrático, orientado para as pessoas, o grupo de liderados participa e debate decisões, esboça providência e técnicas para atingir seus objetivos, a comunicação é livre para escolhas de colegas, o líder procura participar das tarefas;

c) *Liberal*: neste modelo, as ordens são passadas aos liderados, porém a total liberdade demonstrada ao grupo acarreta limitação, já que o respeito dos trabalhadores não é alcançado em razão da falta de participação do líder.

Mesmo possuindo características distintas, o líder obriga-se a assumir um ou outro tipo de liderança e não só utilizando um formato, moldando e adaptando a cada circunstância. Seja qual for a forma de orientar, o líder deve ter cautela em suas decisões, visto que orientando o empregado criam-se relações humanas, trazendo o sentimento de valorização e o voltado para produção, tendem demonstrar aos funcionários instrumentos para alcançar seus objetivos (GIL, 2007).

Conforme Cintra e Dalbren (2016), os líderes desenvolvem um papel essencial nos resultados das empresas e, para alcançar esses resultados, precisam manter suas equipes motivadas. Mas cada empresa tem sua forma de estimular a motivação de seus colaboradores, utilizando inclusive, o potencial de sua liderança que difere em seus estilos.

Clima Organizacional

O clima organizacional é muito importante para o desenvolvimento humano de uma empresa, de acordo com

Chiavenato (1999), o clima organizacional faz parte do meio interno de uma organização, a característica psicológica da empresa. O clima é influenciado pela motivação dos colaboradores, da compreensão das necessidades, percepções de todos que fazem parte da organização. Uma empresa com um clima organizacional bom dificulta a insatisfação dos colaboradores, diminui a queda nos rendimentos das atividades, a produtividade tende a aumentar e a motivação vai ser motivo de engajamentos dos objetivos da organização. Sendo assim, o clima organizacional abre oportunidade com intuito de manter um ambiente de trabalho adequado e saudável. Segundo Maximiano (2011), o clima organizacional é o resultado dos sentimentos que crescem conforme as pessoas se relacionam com a organização e com seus administradores. Para Moreira (2013), o clima organizacional é um conceito essencial para um gestor, pois é por meio dele que este observa as condições motivadoras no ambiente de trabalho, quando o clima organizacional satisfaz as necessidades dos membros da organização há um aumento na eficácia.

Para Nacife (2019), o clima organizacional constitui-se na caracterização da atmosfera psicológica adotada pelos colaboradores que influencia a motivação e a satisfação na organização. Assim, a proporção da satisfação das necessidades pessoais ao mesmo tempo produzirá a elevação da moral interna quando os valores organizacionais são favoráveis ao crescimento do indivíduo.

Nacife (2019) também explica que, contemporaneamente, tem sido muito discutida a interrelação entre os conceitos de clima organizacional, seguindo para o entendimento de que aspectos da cultura organizacional contribuem para a geração do clima dominante. “Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, das escolhas da equipe, do preparo e

treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe" (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

Clima Organizacional e Desempenho

Visto que o clima organizacional é fator importante na desenvoltura da equipe, o desempenho tende a ser melhor em um clima motivado. Para Muccillo Netto (1993) e Chiavenato (1999), o desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado proporcionado à empresa por seus colaboradores. Este desempenho é resultante da interação não apenas do funcionário e da atividade-fim, mas com o todo ambiente de trabalho. Conforme Silva e Sousa (2017), um clima favorável para o desempenho pode ser definido como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral, conquistadas através do feedback, respeito e credibilidade. "O desempenho de qualquer indivíduo está relacionado com a sua satisfação em relação ao ambiente de trabalho", Rodrigues e Pretel (2015).

Melhorar o desempenho dos profissionais e da organização como um todo é um objetivo indiscutível. A motivação para o trabalho indica um estado de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição positiva para realizar o trabalho necessário e isso influencia o seu desempenho que é a mola propulsora do desempenho, assegura Lopes (2003).

O clima organizacional é uma variável que está diretamente relacionada à produtividade, pois o grau de salubridade e uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é

resultado do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia a dia com a organização, de acordo com Tavares (2010).

Cultura Organizacional

A cultura organizacional diz muito sobre a empresa e seu dia a dia, como afirma Robbins (2005), a cultura organizacional diz respeito à forma como os funcionários percebem as características da empresa, não se relacionando com o fato de eles gostarem delas ou não. É importante diferenciar a cultura organizacional da satisfação no trabalho, mesmo que haja semelhança entre os dois conceitos, é preciso entender que o conceito de cultura organizacional é descritivo, e satisfação no trabalho implica avaliação.

Para Magaldi e SalibiNeto (2019):

> A cultura de uma organização é implícita ao negócio, e não explícita. São as regras não faladas que têm mais força que líderes ou instruções em manuais. A cultura define e determina como a organização vai operar e como seus componentes encaram os eventos internos e externos de qualquer natureza. A principal função da cultura é garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema. Ela contribui decisivamente para a estabilidade da organização ao definir os parâmetros e os modelos requeridos naquele ambiente, permitindo que as pessoas se comuniquem entre si, coordenem seus esforços e definam os membros que se adaptam a esse sistema ou não (MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 45).

Em Robbins (2005), pesquisas apontam 7 características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização, são elas:

a) Inovação e aceitação de riscos: à medida que os funcionários são estimulados a assumir riscos;

b) Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários tenham precisão, análise e atenção aos detalhes;

c) Orientação para os resultados: a forma em que os dirigentes focam mais os resultados ou nas técnicas empregadas para o alcance;

d) Orientação para as pessoas: o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização relaciona-se com o grau das decisões dos dirigentes;

e) Orientação para a equipe: o nível de organização das atividades em questão de equipes ou individuais;

f) Agressividade: o grau de competitividade e agressividade das pessoas;

g) Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais salientam a manutenção do status de crescimento.

O autor ressalta que essas características são como as bases dos sentimentos de compreensão de que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e de como eles devem se comportar. Ou seja, a cultura organizacional refere-se às normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia que direcionam suas ações, para a realização dos objetivos organizacionais. Seguindo a reflexão de Chiavenato (2011), é importante ter em mente que a cultura organizacional no ambiente escolar é invisível não apenas para

aqueles que estão fora da escola e não fazem parte dela, mas também para os que a constituem. Aqueles que convivem na escola e ajudam a constituir seu dia a dia podem conhecê-la menos ainda, por se tornarem cegos aos significados do que acontece ao seu redor.

Clima e Cultura Organizacional no Ambiente Escolar

Como foi citado anteriormente, cada organização possui seu clima e cultura organizacional, em um ambiente escolar também há uma cultura organizacional. Para Luck (2009), o que ocorre na escola sobre a cultura organizacional é que as relações entre as pessoas não estão explícitas, não é observável diretamente. Trata-se do que acontece apesar e para além do que é patente, dos registros, dos documentos e, nesse caminho, temos as emoções, as pulsões, as conversas de corredor, os interditos, as posturas existentes, mas não explicitadas. O clima escolar, da mesma maneira, enquanto construção coletiva que envolve as relações entre as pessoas e o ambiente da escola para a aprendizagem, especialmente relacionando essa construção ao trabalho do diretor (gestão e liderança).

A cultura escolar é o conjunto de conteúdos cognitivos e simbólicos socialmente valorizados, selecionados e transmitidos em todas as escolas. A definição de cultura de escola pode se relacionar à visão de interação, enquanto a de cultura escolar estaria mais associada às visões funcionalista e estruturalista (RÁYEL, 2012).

> O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões,

> de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica (LUCK, 2017, p. 25).

A escola é o ambiente onde os alunos, professores e demais profissionais não apenas trocam conhecimento, mas também compartilham e absorvem outras culturas, pensamentos e visão. Podemos entender que a cultura organizacional da escola (assim como a cultura de uma fábrica, de um hospital, de uma igreja ou de outra organização social) se constitui através das características culturais das pessoas que participam do seu cotidiano; de seus modos de ser, pensar, agir e sentir, todos, trazidos para o seu espaço e para as relações que ali se estabelecem, afirmam Boccia, Dabul e Lacerda (2014).

Na escola desenvolve-se uma série de atividades, onde o comportamento humano diz muito sobre a caminhada em busca dos objetivos.

> Portanto, a gestão da cultura e do clima organizacional da escola constitui-se em fundamental dimensão de trabalho da gestão escolar, em vista do que os gestores escolares precisam dedicar grande e contínua atenção focada no modo coletivo de ser e de fazer da escola, em suas tendências de ação e reação, seus humores, suas relações interpessoais e grupais, dentre outros aspectos. Por conseguinte, a capacidade do gestor de conhecer e compreender o clima e a cultura organizacional da escola corresponde à sua possibilidade de agir efetivamente como líder e orientador do trabalho escolar para a viabilização de objetivos educacionais de elevado valor social, tendo como foco os interesses e necessidades de formação

> e de aprendizagem de seus alunos (LUCK, 2017, p. 23).

Ainda para Luck (2017), uma escola é um conjunto de ações e reações, de iniciativas e omissões vividas por pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a serem alcançados os objetivos almejados pelo grupo, sejam eles de caráter social ou individual, de médio e longo prazos ou imediatos, de enfoque educacional ou corporativista, dentre outros aspectos que podem influenciar o comportamento humano. A autora também afirma que a gestão escolar deve tomar como estratégia o clima e a cultura organizacional para promover uma condição de ensino positiva, favorável e de qualidade para os alunos.

METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como processo racional e sistemático que tem como foco possibilitar a resolução de problemas que são propostos. É construída mediante o agrupamento de conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

Este estudo está relacionado aos fatores motivacionais de uma escola pública durante a pandemia da covid-19 no ano de 2020, que trouxe consigo uma nova forma de convivência entre as pessoas, exigindo o uso de máscaras, álcool em gel, distanciamento social, as escolas foram fechadas e as aulas foram remanejadas para atividades a distância. Para a realização do trabalho, primeiramente foi feita uma pesquisa bibliográfica, fazendo uma discussão entre os autores e aos referidos temas, logo após foi elaborado um questionário do tipo survey para obtenção dos dados. Vistas as regras de distanciamento social e o difícil acesso aos funcionários do local

pesquisado, o procedimento utilizando o survey facilitou a comunicação entre pesquisador e objeto de pesquisa.

O procedimento de pesquisa survey tem como objetivo levantar as informações sobre as características, ações e opiniões dos indivíduos representantes da população-alvo, disponibilizando a vantagem de diminuir o tempo de processamento dos dados antes de serem tabulados, o pesquisador pode criar e arquivar seu próprio questionário (MALHOTRA, 2012). O questionário foi baseado na estrutura utilizada por Tobias (2018), que distribui as questões em cinco dimensões, a saber: comunicação, motivação e satisfação, valorização, relacionamento interpessoal e necessidade do ser humano, através de 18 questões respondidas online.

Para análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa a fim de estabelecer o Ranking Médio (RM) para o questionário que utilizou escala tipo Likert de 5 pontos, essa escala consiste em desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância e pontos para mensurar o grau de concordância e discordância dos indivíduos que responderam às questões. Relacionando a frequência das respostas dos pesquisados que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor 3 é considerado "indiferente" ou "sem opinião", sendo o "ponto neutro". Desta forma, foi obtido o RM através do seguinte cálculo:

Média Ponderada (MP) = $\sum$(fi.Vi)

Ranking Médio (RM) = MP / (NS)

fi = frequência observada de cada resposta para cada item

Vi = valor de cada resposta

NS = nº de sujeitos

Quanto mais próximo de 5 o RM estiver, maior será o nível de satisfação dos entrevistados e quanto mais próximo de 1, menor, conforme Oliveira (2005).

A pesquisa é de cunho descritivo, o objetivo é descrever as características de uma determinada população com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis, o que não interfere e nem modifica a realidade pesquisada (GIL, 2010). Também pode ser classificada como de caráter quantitativo, que se baseia na busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas, onde se analisa e se explica a influência sobre as variáveis, mediante análise de frequência de incidências e correlações estatísticas. Os resultados podem ser obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorre e com que exatidão (MICHEL, 2005).

OBJETO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Escola Estadual de Pedra Grande, situada no distrito de Pedra Grande, município de Almenara-MG, que possui uma população estudantil de 158 alunos, o horário de aulas é apenas no período matutino, contando com uma sala para cada série do 6° ano do ensino fundamental ao 3°ano do Ensino Médio. Para atender a comunidade, a escola conta com 27 funcionários sendo que 19 são professores, 2 supervisoras pedagógicas, 2 assistentes técnicos de educação básica (ATB), 4 auxiliares de serviços de educação básica.

A escola possui 7 salas de aula, 1 sala dos professores, 1 cantina, 1 laboratório de informática, (que dispõe de poucos computadores em bom funcionamento, segundo relatado na pesquisa) 1 biblioteca e possui 1 quadra em construção, entretanto a

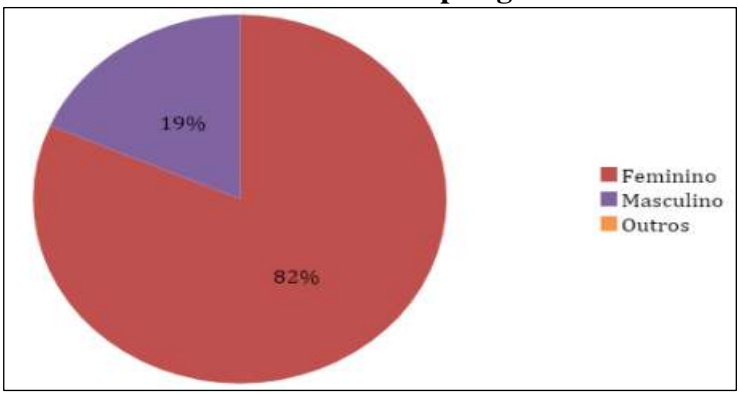
obra está parada, fazendo com que os alunos tenham aula de educação física no próprio pátio, quando em formato presencial.

RESULTADOS E ANÁLISES DE DADOS

A seguir os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários com perguntas sobre o ambiente do trabalho, as respostas em escala de Likert, de cinco pontos, com o intuito de obter informações sobre o grau dos sentimentos dos colaboradores, onde todos os 27 colaboradores responderam à pesquisa.

No gráfico 1 está a amostra por gênero, a maioria dos entrevistados foram do sexo feminino, 81% e 19% do sexo masculino.

Gráfico 1 – Amostra por gênero

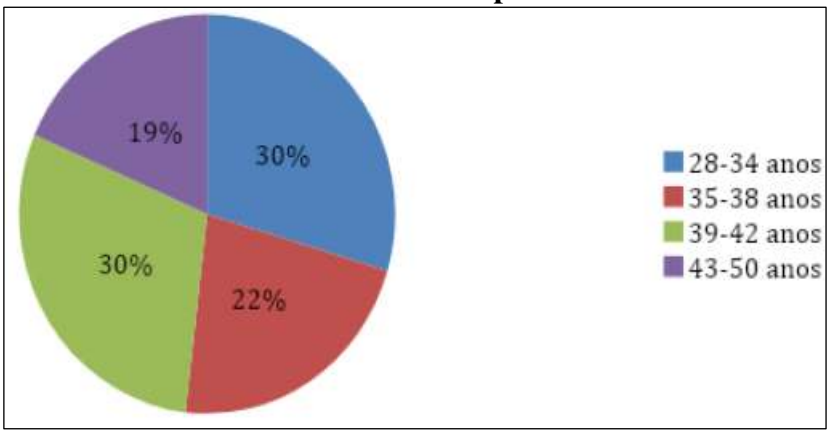


Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

Na amostra por idade destaca-se a faixa etária: entre 28 anos a 34 anos com 30%, seguida de 39 anos a 42 anos com 30%, e 35 anos a 38 anos com 22%, contando com apenas 5 colaboradores na

faixa etária entre 43 a 50 anos, ocupando a casa dos 19%. Percebe-se que é uma instituição com um quadro de funcionários jovial, visto que as idades obtidas ficam entre 28 e 50 anos, permitindo uma troca de experiência e pontos de vista diferentes sobre o ambiente escolar.

Gráfico 2 – Amostra por idade



Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

Comunicação

A comunicação foi uma das categorias analisadas na pesquisa, composta por duas questões, buscando observar se a escola possui boa comunicação no que diz respeito às informações e decisões tomadas e se todos os funcionários possuem acesso a elas.

O aspecto comunicação é bem avaliado pelos colaboradores por apresentar um RM de 4,56. Dentro desta categoria o menor ranking individual está na pergunta relacionada a comunicação das decisões tomadas no período de pandemia, ocupando uma avaliação de 4,33 ainda assim positiva, mostrando que a direção tem

desempenhado um bom trabalho no compartilhamento das decisões e informações, mantendo seus colaboradores atualizados em seu ambiente de trabalho e os meios de comunicação estão atendendo bem os funcionários, pois todos concordam que estão sempre informados das decisões e mudanças no ambiente escolar.

Tabela 1 - Ranking médio da variável comunicação

COMUNICAÇÃO	
Variável analisada	**Ranking médio**
1. Na escola a forma como se comunica as informações e decisões tomadas neste período da pandemia da covid-19 é correta;	4,33
2. Estou sempre informado (a) sobre as mudanças que ocorrem na escola.	4,78
Ranking médio na categoria	**4,56**

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

Para Robbins (2005), a comunicação auxilia na motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito. E quando se observa o período de pandemia analisado, com aulas remotas, sem contato entre os professores e alunos, possuir um fluxo positivo de comunicação facilita o desenvolvimento e a realização das tarefas, focando sempre em alcançar com êxito sua atividade-fim.

Motivação e Satisfação

Para Chiavenato (2005), quando o ser humano tem uma determinada necessidade, ele busca de imediato mecanismos que

fazem com que a satisfação seja alcançada de forma a lhe garantir um conforto e realização.

Tabela 2 - Ranking médio da variável motivação e satisfação

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO	
Variável analisada	**Ranking médio**
3. Nesse período de pandemia da covid-19 me sinto motivado(a) no meu trabalho;	3,63
4. Estou satisfeito(a) e realizada (o) em trabalhar nesta escola.	4,52
Ranking médio da categoria	**4,08**

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

Na categoria (motivação e satisfação) houve um RM positivo de 4,08, mas é preciso destacar que ao ser perguntado sobre a motivação neste período de pandemia o RM1 ficou tendencioso ao neutro, dado que o valor 3 é a opção para o "nem concordo e nem discordo", mostrando que a pandemia afetou a motivação dos colaboradores, pois estes passaram a trabalhar de forma remota e sem contato com seu cliente, no caso os alunos. Isso fez com que a rotina, os projetos e o desenvolvimento de suas tarefas fossem modificados, como os funcionários de serviços gerais e da cantina que não estão desempenhando seu trabalho da mesma forma. Esta categoria mostra que o sentimento de motivação não tem sido tão presente, ainda que as demais categorias tenham apresentado RM positivo, indicando que os fatores intrínsecos propostos por Hezberg têm influenciado a motivação.

Mesmo que a satisfação em trabalhar na instituição tenha tido um RM de concordância, aproximado ao 100%, demonstrando que

o local ainda com as dificuldades presentes estabelece um ambiente confortável para o trabalho, estar satisfeito e motivado é importante para um trabalho de qualidade e realização pessoal.

Neste cenário delicado é essencial que a direção responsável pela gestão da escola busque manter contato com seus colaboradores através dos meios de comunicação, utilizando palestras, lives, projetos online, entretenimento entre os alunos e funcionários para que tanto o aluno quanto o colaborador não percam o foco e a qualidade.

Valorização

A valorização foi a terceira categoria analisada, pois, assim como estar motivado é importante, ao se sentir valorizado, o indivíduo sente-se melhor para continuar trabalhando com qualidade e defendendo não apenas sua função, mas também a instituição em que trabalha. Para Tobias (2018), se o funcionário se sentir valorizado pelo seu chefe e pelos colegas de trabalho, seu rendimento aumenta e isto eleva a satisfação no ambiente de trabalho.

A categoria valorização foi composta por 3 perguntas onde todas obtiveram um RM de concordância acima de 4. Destaca-se a valorização da direção pela opinião dos colaboradores com RM de 4,41, mostrando que a direção leva em conta a posição dos funcionários nas decisões referentes à escola. O contato entre o gestor e os funcionários é muito importante para a valorização de cada um, pois em uma instituição de ensino que tem uma diversidade de pessoas, possuir um grupo onde um valoriza o outro e com uma gestão participativa, proporciona um melhor desenvolvimento, auxilia na realização das tarefas e um ensino de qualidade através

das ideias construídas em conjunto. Variável essencial que obteve um RM de 4,18.

Tabela 3 - Ranking médio da variável valorização

VALORIZAÇÃO	
Variável analisada	**Ranking médio**
5. Sinto-me valorizado(a) pelo meu colega de trabalho;	4,18
6. A direção da escola tem valorizado a minha opinião durante a pandemia;	4,41
7. Sinto-me seguro (a) em dizer o que penso mesmo em pandemia;	4,04
Ranking médio da categoria	**4,21**

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

A pandemia mudou muitas coisas na vida das pessoas e a escola foi um grande alvo dessas mudanças, a valorização do trabalho se tornou ainda mais essencial, por isso, a escola deve continuar com um bom fluxo de comunicação, através das reuniões, pelos meios digitais e uso das redes sociais. E neste caso percebe-se que a valorização tem atingido positivamente a motivação dos colaboradores, promovendo um clima agradável e motivado.

Relacionamento Interpessoal

Segundo Fernandes, Thofehrn, Porto *et al*. (2015), as relações interpessoais são processos que permitem uma mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas, sendo elas de cunho técnico, teórico ou de experiências cotidianas; estas propiciam o aprimoramento das pessoas ou podem dificultar o desenvolvimento

do trabalho. Auxilia não apenas no comportamento entre as pessoas, mas também melhora o desempenho das tarefas.

Tabela 4 - Ranking médio da variável relacionamento interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	
Variável analisada	**Ranking médio**
8. Os funcionários são tratados igualmente independente de seus cargos;	4,44
9. Mesmo no período de pandemia ainda existe um relacionamento saudável entre os setores da escola;	4,48
10. Tenho um bom relacionamento com a direção da escola neste período pandêmico;	4,59
11. Neste período pandêmico possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	4,70
Ranking médio da categoria	**4,55**

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

A categoria relacionamento interpessoal, fator importante no clima organizacional e motivacional, pois interfere na realização das atividades e no bem-estar dos colaboradores, teve o segundo maior ranking médio com 4,55 no grau de concordância, nota-se que o relacionamento entre os funcionários neste período tem sido bom, o que promove aperfeiçoamento nas atividades e resultados positivos para a organização. Quando se consideram as variáveis separadamente observamos um relacionamento entre os colegas de trabalho no período de pandemia muito positivo com RM de 4,70, o segundo maior em todas as variáveis analisadas, possibilitando afirmar que o grupo de colaboradores da instituição tem um clima

organizacional ótimo, servindo como ferramenta para a construção de um clima motivacional e satisfatório.

O tratamento entre os funcionários obteve um RM menor de 4,44 com um grau de concordância próximo ao valor total, algo positivo, pois dadas as diferenças de cargos, exigências, o nível de cobrança e contato é uma variável e, levando em consideração que a pesquisa buscou informações no período de pandemia do coronavírus, a forma de tratamento igualitário no sentido de respeito tendeu à concordância total, visto que o relacionamento entre a direção, os funcionários e a valorização, categoria analisada anteriormente, apresentaram valores acima da média. Esse relacionamento deve ser mantido a fim de gerar resultados positivos não só individualmente, mas na organização como um todo, sempre atento ao tratamento entre as partes e promovendo diálogos saudáveis.

Necessidade do Ser Humano

O ser humano precisa estar satisfeito em suas necessidades, isso auxilia no desenvolvimento das tarefas e o motiva a melhorar.

Quando analisada a categoria necessidade do ser humano, obtivemos valores bem diferentes das categorias anteriores, deixando o ranking médio geral de 3,83 na casa do ponto neutro tendendo a concordância parcial, não total. Quando perguntado pelo prazer pela profissão tivemos o maior RM de todas as variáveis analisadas na pesquisa de 4,78, deste modo, pode-se entender que os funcionários desta escola exercem uma atividade de que gostam, gerando prazer e satisfação pela sua profissão, sendo um instrumento efetivo na motivação. Robbins (2005) define que satisfação no

trabalho é um conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que realiza.

Tabela 5 - Ranking médio da variável necessidades do ser humano

NECESSIDADES DO SER HUMANO	
Variável analisada	**Ranking médio**
12. Sinto prazer pelo que faço;	4,78
13. A minha remuneração atende às minhas necessidades pessoais;	3,11
14. Neste cenário de pandemia a infraestrutura da escola (computadores, sistema, horários de atendimento) é adequada para realização do meu trabalho;	3,67
15. Sinto-me confortável trabalhando em formato *homeoffice;*	3,11
16. A escola tem tido um bom desempenho no período de pandemia.	4,48
Ranking médio da categoria	3.83

Fonte: Elaboração própria. Dados da pesquisa (2021).

Em contrapartida na variável sobre a remuneração, atender às necessidades pessoais teve o menor RM juntamente com a questão do conforto em trabalhar no formato home office, obtendo o valor de 3,11. A remuneração é determinada para Herzeberg como fator intrínseco é de suma importância, pois a recompensa pelo trabalho é algo desejado como o que ele pode promover, esse fator deve ser melhorado para evitar a insatisfação no quesito financeiro da profissão e motivação. A variável se estabeleceu no ponto neutro, tendo proximidade com a discordância e demonstrando um desconforto na remuneração de alguns funcionários, pois nem todos concordam que ela atenda suas necessidades, visto que, mesmo com as mudanças impostas pela pandemia, os funcionários da escola continuam trabalhando e tendo suas despesas. As políticas públicas

devem se voltar para a valorização do professor, oferecendo benefícios e melhorias no piso salarial, pois educação é um instrumento para o desenvolvimento humano e crescimento coletivo.

Sobre o desenvolvimento da escola, os funcionários concordam que tem sido positivo, obtendo um ranking de 4,48. Algo bom para continuar gerando motivação não apenas nos alunos, mas nos colaboradores da escola.

CONCLUSÃO

Vistas as transformações que a pandemia do novo coronavírus trouxe, este trabalho teve como objetivo mostrar os fatores que podem interferir no clima motivacional e como a gestão de pessoas pode auxiliar na motivação dos funcionários na E.E de Pedra Grande, em meio à pandemia. Esses fatores foram diagnosticados através de um questionário adaptado por Tobias (2018), que permitiu analisar o comportamento humano em seu nível de concordância nas categorias analisadas, utilizando a escala de Likert de cinco pontos. A pesquisa concluiu que a maioria dos respondentes é do sexo feminino e as idades em destaque estão entre 28 a 34 anos e 39 a 42 anos.

Quanto à categoria comunicação, os meios utilizados são adequados, obtendo um ranking médio acima de 4,5. Entretanto, é importante avaliar onde pode ser melhorado a fim de que todos se sintam totalmente informados e atualizados no ambiente de trabalho, inclusive no período analisado, fazendo uso das redes sociais da instituição, dos grupos de conversa e plataformas digitais.

Na variável motivação e satisfação, os servidores não estão totalmente motivados quando se trata do momento delicado da pandemia da covid-19, tendo que exercer suas funções em home

office, sem uma visão tão clara sobre o desenvolvimento do seu trabalho e sem contato com seu cliente, isso tem gerado desconforto e em certos momentos desmotivação, é necessário acreditar que as coisas vão se normalizar e a escola deve investir nas plataformas digitais para um maior desempenho dos professores com seu ambiente de trabalho. Segundo Torres (2007), a motivação é uma das forças que impulsionam o comportamento humano.

Quanto à satisfação para com a organização, há um nível de concordância muito bom, o que prova que a instituição oferece um local agradável para trabalhar, mesmo com as dificuldades de acesso e infraestrutura. Mas essas dificuldades podem ser sanadas para melhorar o local de trabalho através da atenção do governo, atentando-se à quadra esportiva para as aulas futuras de educação física, o laboratório de informática e instrumentos para oportunizar aulas diversificadas. Robbins (2005) reforça que estímulos e resultado positivo trazem satisfação aos colaboradores.

No que diz respeito à valorização, a um número muito próximo da concordância total, pois mostrou que todos se sentem valorizados pelos colegas de trabalho e direção. Para Tobias (2018), ao ser valorizado pelo seu superior ou colegas de trabalho, o colaborador tem um rendimento melhor e isso influencia sua autoestima e motivação, foi observado que os funcionários também sentem segurança ao dizerem o que pensam, mesmo neste momento cheio de incertezas, fatores que não foram influenciados pela pandemia.

No relacionamento interpessoal, analisa-se que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, constata que a pesquisa no relacionamento entre os funcionários e o ambiente de trabalho é muito positivo, pois possui um clima organizacional favorável onde os fatores indicam resultados positivos e bem próximos de uma concordância total em todas as variáveis analisadas na categoria.

A categoria necessidades do ser humano foi onde o nível de concordância caiu, mesmo tendo o maior ranking médio quando o quesito é a satisfação dos indivíduos pela sua profissão, os funcionários não concordam e nem discordam sobre o seu salário atender às suas necessidades pessoais, concluído que o baixo salário é um dos fatores que precisam ser sanados para melhor atender à motivação destes, para o suprimento de suas necessidades. O trabalho em home office e a infraestrutura da escola também não têm gerado nem mesmo a concordância parcial entre os funcionários, deixando a categoria com uma ranking médio ainda no ponto neutro. É essencial melhorar os sistemas, computadores e todo o material utilizado pelos colaboradores, para um melhor desenvolvimento de suas atividades, tanto nas aulas, quanto na secretaria, biblioteca e refeitório. O trabalho em home office deve ser visto como algo passageiro e manter a expectativa que após o momento pandêmico todos voltarão a ter contato com seu ambiente adequado para exercer sua função. A gestão deve procurar propostas didáticas para atender todos os envolvidos com programações atraentes e manter a disponibilidade em sanar dúvidas e compartilhar informações.

Pode-se concluir que a instituição é um bom lugar para se trabalhar e com o apoio da gestão consegue harmonizar os objetivos da organização no geral. O nível de concordância obtido está ligado à percepção de que cada um tem da resposta do ambiente de trabalho, da retribuição dos esforços despendidos pela pessoa. Quando o colaborador tem em mente sua importância, quanto mais informação tiver a respeito de seu desempenho, dos acontecimentos da instituição, quando há uma interação positiva entre os membros e um clima organizacional propício à motivação, isso resulta em pessoas dispostas a enfrentar novos desafios e aceitar novas responsabilidades mesmo em situações delicadas.

Percebe-se que a maioria das variáveis avaliadas, esses objetos, têm sido influenciadores positivos sobre o clima

motivacional, a gestão da escola se relaciona bem com os funcionários e sua interferência tem sido fator indispensável em meio aos desafios da pandemia do novo coronavírus. Nota-se que a infraestrutura, remuneração e o trabalho em home office têm sido desafiantes e têm deixado a desejar, exigindo ações de políticas públicas, projetos e olhar sobre a recompensa dos funcionários de uma escola.

Propõe-se uma nova pesquisa na área das necessidades pessoais, através de um questionário aprofundado com vista para os fatores intrínsecos da motivação. O clima motivacional pode ser influenciado por vários fatores e o desempenho de cada um depende do que se tem em seu ambiente de trabalho, desde os colegas até a infraestrutura do local, e um clima organizacional agradável e motivado irá gerar ânimo para enfrentar tempos difíceis como o período da pandemia da covid-19. O governo deve atentar-se para as escolas com estruturas precárias, pois isso dificulta um ensino de qualidade, viabilizando recursos a fim de melhorá-los.

A motivação não é apenas o produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado também do espaço socioeconômico em que se localiza a empresa. Procurar resolver os problemas antes de acontecimentos negativos possibilitará que a instituição tenha meios de se adaptar às mudanças e motivar seu pessoal a qualquer tempo, Lopes (1980).

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BOCCIA, M. B.; DABUL, M. R.; LACERDA, S. C. (orgs.). **Gestão escolar em destaque**. Jundaí: Paco Editorial, 2013.

BOCCIA, M. B.; DABUL, M. R.; LACERDA, S. C. (orgs.). **Gestão escolar em destaque**. Jundaí: Paco Editorial, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: O passo Decisivo para a Administração participativa. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CINTRA, J.; DALBEN, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora Educacional, 2016.

FERNANDES, H. N. *et al*. "Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família". **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental**, vol. 7, n. 1, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1980.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **O novo código da cultura**: vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. São Paulo: Editora Bookman, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MEGGINSON, L. C. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MOREIRA, A. A. B. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: Editora Fael, 2013.

MUCCILLO NETTO, J. "Avaliação de desempenho das instituições financeiras". **Revista da Administração**, vol. 28, 1993

NACIFE, J. M. **A pesquisa de clima organizacional na prática**: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise. Porto Alegre: Editora Simplissimo, 2019.

OLIVEIRA, H. V.; SOUZA, L. A. S. "Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempo e pandemia COVID-19". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 2, n. 5, 2020.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert** (Notas de Aula Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração). Varginha: FACECA, 2005.

RAMOS, J. P. "Motivação no trabalho organizacional". **Revista de Psicologia**, vol. 1, n. 2, 1990.

RÁYEL G. C. B. **Líder forte**: Os segredos da liderança à prova de crise. Rio de Janeiro: Editora Ráyel G. C Barroso, 2012.

RIBEIRO, A. L. **Teoria da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**-São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana actual** (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Lisboa: UAb, 2010.

TOBIAS, V. D. C. **Diagnóstico do clima motivacional em uma escola pública de Caraguatatuba** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Tecnólogo em Processos Gerenciais). Caraguatatuba: IFSP, 2018.

TORRES, O. L. S. **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CAPÍTULO 5

O Papel do Profissional de Administração frente ao Assédio Moral para Qualificar a Gestão da Saúde no Setor Público

O PAPEL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO FRENTE AO ASSÉDIO MORAL PARA QUALIFICAR A GESTÃO DA SAÚDE NO SETOR PÚBLICO[1]

Magnus Luiz Emmendoerfer

Jorge Leal Hanai

A gestão da saúde pode ser analisada por diferentes perspectivas. Uma, de forma mais estrita, é a partir das organizações que compõe o setor da saúde como hospitais, clínicas, ambulatórios e postos de saúde que possuem usuários a serem atendidos em suas demandas físico-mentais. A outra perspectiva, de forma mais abrangente, é considerar a questão da saúde como um objeto de necessidade e interesse de qualquer organização que pretende tratar de modo decente e estratégico seus funcionários e colaboradores. Sob esta segunda perspectiva, a gestão saúde nas organizações envolve atividades que contribuam com a promoção e a proteção da saúde no local de trabalho visando o controle de riscos ocupacionais, bem como a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social dos empregados, favorecendo a produtividade e o desenvolvimento sustentado das organizações. No âmbito da saúde nas organizações do setor público, observa-se que o assédio moral é um grave problema social e, ainda, há poucos esforços para combatê-lo (EMMENDOERFER; TOLFO; NUNES, 2015), requerendo atenção prioritária por parte da direção que pretende evitar danos, custos e

[1] Uma versão prévia do presente texto foi publicada em: EMMENDOERFER, M. L.; HANAI, J. L. "O Papel do Profissional de Administração frente ao Assédio Moral para Qualificar a Gestão da Saúde no Setor Público". *Revista Eletrônica Científica do CRA-PRECC*, vol. 7, n. 2, 2021. Agradecimentos à FAPEMIG (Processo APQ-02954-21).

até mesmo problemas que possam afetar a imagem e a reputação organizacional na sociedade. Ressalta-se que o assédio moral é um "indicador da precarização do trabalho" (SOBOLL; FREITAS; ZANIN, 2015, p. 53) que amplia as desigualdades nas relações laborais nas organizações, fazendo com que os funcionários assediados fiquem com medo e com sua saúde abalada em termos físicos, mentais e sociais, comprometendo a noção de trabalho decente cunhada pela Organização Internacional do Trabalho – OIT em 1999.

O trabalho decente tem o escopo de "promover o acesso ao emprego produtivo lastreado na igualdade de oportunidade e nos direitos ao trabalho, na proteção social e na promoção do diálogo social" (OIT, 2009). Neste ínterim, a gestão da saúde no contexto do assédio moral se apresenta como desafio contemporâneo para os profissionais de Administração que buscam prezar por ambientes de trabalho decente. Cabe ressaltar que o profissional de Administração pode contribuir com a gestão da saúde em ambas as perspectivas supramencionadas. Entretanto, para fins deste artigo, o foco da discussão estará centrado na segunda perspectiva, mais centrada na saúde ocupacional, e no contexto do assédio moral no setor público. Diante disso, questiona-se como problema norteador deste artigo: Qual o papel do profissional de Administração na gestão da saúde ao lidar com situações de assédio moral em organizações no setor público?

Há estudos que associam o assédio moral à cultura e ao comportamento organizacional (EINARSEN *et al*., 2004; LEYMANN, 1996), a implicações para a gestão de pessoas no setor privado (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008), a diferenças conceituais entre "*mobbing*" e "*harcèlement* moral" (BUDNIK, 2020) e que também promovem reflexões por meio de estudos bibliométricos (VALADÃO JÚNIOR; HEINZMANN, 2019). Por outro lado, não se exploram as implicações para o profissional de

administração de organizações públicas como elemento central da análise. Destarte, o presente artigo apresenta-se como contributo a literatura na área de Administração Pública ao assim o fazer.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder esta questão, este artigo será organizado em forma de ensaio teórico (MENEGHETTI, 2011) cuja orientação epistemológica é interpretativa e crítica a fim de provocar reflexões (BURGOON, 2001) sobre o papel do profissional de Administração na gestão da saúde no setor público em situações de assédio moral nas organizações. Parte-se da premissa que as publicações sobre esse assunto na área de conhecimento em Administração, de domínio e acesso público no Brasil, restringem-se à síntese de aspectos informativos que não indicam orientações mais detalhadas para que o profissional de Administração possa (melhor) lidar com essas situações.

As fontes de dados que subsidiaram a elaboração deste artigo foram documentais e bibliográficas. Os documentos foram obtidos em sítios eletrônicos de organizações públicas (Conselho Federal de Administração, Ministério Público do Trabalho e Organização Mundial do Trabalho).

No tocante as fontes bibliográficas, Bertero (2011) menciona que é importante esclarecer os pressupostos que condicionaram as escolhas teóricas/metodológicas de um ensaio. Neste sentido, escolheu-se fontes bibliográficas de abordagem psicossocial nas organizações, por entender que a tríade multidisciplinar (administração – psicologia – sociologia) poderia contribuir no avanço do conhecimento acerca do problema de pesquisa levantado. Desta forma, considera-se que o assédio moral é um problema

complexo e que requer cada vez mais estudos avançados para poder compreendê-lo e combatê-lo nas organizações.

Os dados utilizados foram cotejados e permitiram organizar duas seções de discussão. A primeira centrada no assédio moral como um problema para a gestão da saúde no setor público com a finalidade de subsidiar a elaboração da segunda seção, a qual concentrou-se no papel do profissional de Administração frente ao assédio moral nas organizações.

O assédio moral como um problema a ser enfrentado pela gestão da saúde no setor público

O assédio moral é uma conduta pessoal, mal-intencionada e abusiva, de natureza repetitiva, tolerada ou negligenciada pela alta gestão das organizações, a qual expõe as pessoas as situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício do trabalho, sendo causada por determinados gestos, palavras, ações e atitudes, contra a dignidade e a integridade humana (HIRIGOYEN, 2002). Segundo esta autora, as organizações do setor público apresentam maiores indícios de assédio moral devido ao receio, sem fundamento, da vítima em denunciar, uma vez que presente a estabilidade atribuída cargo público, estaria, na ótica do assediado, o assediador protegido de qualquer punição (HIRIGOYEN, 2002b).

Tolfo, Silva e Krawulski (2015) indicam que o assédio moral pode ser identificado por diversos comportamentos reincidentes no ambiente de trabalho. Este seria um ponto de partida para uma possível gestão da saúde em prol do trabalho decente nas organizações. Para tanto, esses autores mencionam o trabalho de Leymann (1990) que apresenta 5 conjuntos de comportamentos e

ações hostis que remetem a situações de assédio moral no ambiente de trabalho. São eles:

1. Ações de assédio para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador:

- O chefe ou assediador não permite que o assediado se comunique com ele e o isola;
- Interrompe continuadamente enquanto fala;
- Impede de se expressar;
- Grita, xinga e espalha rumores e maldades em voz alta;
- Faz ataques verbais, criticando trabalhos realizados;
- Faz críticas sobre a vida privada;
- Amedronta com ligações telefônicas;
- Ameaça verbalmente;
- Ameaça por escrito;
- Evita o contato (não cumprimenta e o contato visual se dá através de gestos de rejeição, menosprezo ou desrespeito etc.);
- Ignora a presença, por exemplo, passando as tarefas via terceiros.

2. Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais:

- Não fala nunca com você;
- Não permite que fale com outras pessoas;
- Você é isolado em posto de trabalho que o isola dos seus companheiros;

- Seus companheiros são proibidos de falar com você;
- Você é ignorado.

3. Ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir você de manter sua reputação pessoal ou profissional:

- Xinga e calunia você;
- O chefe espalha boatos, rumores e fofocas sobre você;
- Você é ridicularizado em tudo que faz;
- Espalham que você é doente mental;
- Forçam você a fazer ou passar com psiquiatra para exame ou diagnóstico de saúde mental;
- Espalham que você está doente;
- Seus gestos, sua postura, sua voz são imitadas, ridicularizando-o;
- Atacam suas crenças políticas ou religiosas;
- Faz piada acerca da sua vida privada;
- Faz piada sobre sua origem ou nacionalidade;
- Obriga você a realizar trabalho humilhante;
- Controlam, monitoram, anotam, registram tudo o que você faz visando desqualificar seu trabalho;
- Suas decisões são constantemente questionadas;
- Usam termos obscenos ou degradantes contra você;
- Assedia sexualmente você, com gestos ou proposições.

4. Ações de assédio moral através do descrédito profissional:

- Não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa;

- Não lhe passa tarefa e até impede você de encontrá-las ou realizá-las;
- Passa tarefas totalmente inúteis ou absurdas;
- Passa tarefas inferiores à sua capacidade ou competências profissionais;
- Sobrecarrega você com novas tarefas;
- Faz você executar trabalhos humilhantes;
- Passa tarefas que exigem uma experiência superior às suas competências profissionais.

5. Ações de assédio que afetam a saúde física ou psíquica da vítima:

- Obrigam você a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a sua saúde;
- Fazem ameaças físicas;
- Agride fisicamente você, mas sem gravidade, a título de advertência;
- Agride fisicamente, mas sem conter-se;
- Ocasionam propositalmente gastos com a intenção de prejudicar você;
- Ocasionam problemas no seu posto de trabalho;
- Agridem você sexualmente.

Todos os comportamentos supramencionados denotam pela repetição situações de assédio moral, o qual deve ser considerado um grave problema nas organizações e ao mesmo tempo um desafio para a gestão da saúde, que pode gerar várias consequências negativas para as pessoas envolvidas e atingidas por essas práticas.

Além de abalar a autoestima das pessoas, vítimas dessas ações de assédio moral no trabalho, a Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta doenças que podem derivar de ocorrências de assédio moral nas organizações, sendo as mais comuns, estresse, depressão, ansiedade, gastrite nervosa e síndrome do pânico (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015). A título de ilustração, uma ampla pesquisa realizada por Barreto (2000), com 870 pessoas, mostra que as consequências para a saúde das pessoas, vítimas de assédio moral no trabalho, varia entre homens e mulheres, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Consequências do assédio moral no trabalho por sexo

SINTOMAS	MULHERES (%)	HOMENS (%)
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Ideia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Consumo de bebidas alcoólicas	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto (2000).

Para além de associarem-se ao sistema normativo-cultural próprio de cada país, conclui-se que somatória dessas consequências (Figura 1) elevam os "custos de integridade mental e erosão da identidade" (BUDNIK, 2020, p. 2) a serem balizados pelos profissionais da Administração. Diante disso, como o profissional de Administração pode lidar com situações de assédio?

O PAPEL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DO ASSÉDIO MORAL

O profissional de Administração pode considerar as organizações no setor público como um dos seus campos de atuação. Parte-se do pressuposto que todo profissional de Administração vinculado ao Sistema Conselho Federal de Administração/Conselhos Regionais de Administração (Sistema CFA/CRAs) possui como missão "promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade e o desenvolvimento do país" (CFA, 2018). Para tanto, conforme o Código de Ética dos Profissionais de Administração (CFA, 2018), o exercício da profissão deve ocorrer "com zelo e honestidade", tratando os pares e outros profissionais com urbanidade, sem discriminações de qualquer natureza, cujo descumprimento é considerada infração disciplinar como as situações caracterizadas como assédio moral ou sexual nas organizações.

A cartilha sobre "Direitos e deveres dos trabalhadores", originalmente produzida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT) e publicada em parceria com o Conselho Federal de Administração (CFA) é um outro documento que chama a atenção para questões de Assédio Moral e Sexual no trabalho. A finalidade de tratar essas questões neste documento é informar as profissionais de

Administração, mesmo que sumariamente, o quê são essas manifestações de assédio no trabalho, bem como as vítimas e consequências das mesmas (MPT/CFA, 2015).

Esses dois esforços empreendidos e institucionalizados pelo sistema CFA/CRAs são dois importantes documentos que reiteram o assédio moral como um problema organizacional que depõem contra o trabalho decente. Entretanto, é relevante mencionar que "os códigos de conduta e os códigos de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em casos de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente" (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 112). Além disso, há necessidade de mais orientações sobre como lidar com situações de assédio, que como foi apresentado na seção anterior, envolve pelo menos 45 comportamentos mal-intencionados geradores de problemas à saúde nas organizações.

Diante disso e com o objetivo de nutrir os profissionais de Administração com mais informações práticas para lidar com situações de assédio moral nas organizações, procurou-se apontar orientações de auxílio à gestão da saúde ocupacional. Neste sentido, os elementos a seguir indicam o papel, as posturas e ações que o profissional de administração pode adotar frente ao assédio moral nas organizações no setor público para prevenir e combater essas situações, visando a boa gestão da saúde dos funcionários e colaboradores.

O profissional de administração como vítima de assédio moral

Se um ou mais comportamentos mal-intencionados, indicados na seção 2 deste artigo, forem identificados e reincidentes no ambiente de trabalho, recomenda-se que a pessoa afetada, tome

uma ou mais atitudes abaixo, conforme orientações adaptadas do trabalho com foco no assédio sexual, mas cabíveis as situações de assédio moral, publicado pelo MPT (2017, p.16) em parceria com a OIT. Assim, o profissional de Administração que for vítima de assédio pode:

- Dizer, claramente, não ao assediador(a), e evitar permanecer sozinha(o) no mesmo local que o(a) assediador(a), principalmente em ambiente fechado ou isolado;
- Anotar, com detalhes, todas as abordagens de caráter moral ou sexual sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do(a) agressor(a), colegas que testemunharam os fatos, conteúdo das conversas e o que mais achar necessário;
- Dar visibilidade, procurando a ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que são ou foram vítimas;
- Reunir provas, como bilhetes, e-mails, mensagens em redes sociais, presentes;
- Livrar-se do sentimento de culpa, uma vez que a irregularidade da conduta não depende do comportamento da vítima, mas sim do agressor;
- Denunciar aos órgãos de proteção e defesa dos direitos trabalhadores como o Ministério Público do Trabalho, Conselho Regional de Administração e sindicato profissional;
- Comunicar aos superiores hierárquicos, bem como informar por meio dos canais;
- internos da empresa, tais como ouvidoria, comitês de éticas ou outros meios idôneos disponíveis;
- Buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas;

- Relatar o fato perante a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e ao SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), quando existir(em) na organização.

Embora o trabalho social moderno tenha sido dividido pós-revolução industrial, este o é um componente da vida social que proporciona ao indivíduo um sentido de ser e estar na sociedade (DELGADO, 2015). É a fonte para a sua constituição no mundo. Por essa razão é preciso considerar que a percepção das condições de trabalho ofertadas (LORIOL; DASSISTI; GRATTALIANO, 2020) pelo setor público (sobretudo a estabilidade), representam a fonte Recuperado para que o seu processo de constituição não cesse vis-à-vis às intempéries conjunturais da economia. Fato é que na Polônia e na Suécia, Budnick (2020) aponta para a intersubjetividade do que se configura como assédio moral no ambiente de trabalho e o que deste abuso decorre como elemento de precarização do trabalho. Há nesse sentido, uma zona cinzenta entre a denúncia e o aceite do abuso respaldado no medo da demissão, da retaliação e da perseguição no dia a dia de trabalho.

Recomenda-se ao administrador a aplicar questionários (anônimos) sobre as condições de trabalho percebidas pelos funcionários com vistas a se identificar as intersubjetividades ressaltadas por Budnick (2020), pois conforme postulam Loriol, Dassisti e Grattaliano (2020) desde 2005 aplica-se o *European Working Conditions Survey* (EWCS)" na Europa cujos resultados apontam por exemplo, para o construto dos assédios morais socialmente construídos e, portanto, particular a cada país.

Mas se a denúncia é uma das vias para se desarticular o assediador, a judicialização dos atos danosos à saúde ocupacional do(a) assediado(a) apresenta-se como medida eficaz (TURATTI;

ROSA; MORETTI-PIRES, 2020) e recuperado aos profissionais de administração. Insta afirmar que após a análise de 5.238 ações trabalhistas ajuizadas na Justiça do Trabalho no Brasil, o estudo de Turatti, Rosa e Moretti-Pires (2020) revela a exclusão de corpos femininos em detrimento de corpos masculinos como uma forma de assédio moral no trabalho. Isso porque é no período gestacional que acentuados episódios de assédio moral no trabalho contra a mulher ocorreram a partir de uma visão estereotipada da mulher incapaz e ineficiente para a organização a ponto de se judicializar o direito à maternidade, por exemplo.

Isso porque especificamente no setor público, os profissionais de administração não podem descumprir o art. 5 da Constituição Federal da República do Brasil 1988 (CFRB/1988), que assim emoldura a sua atuação: "Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade". Ao que consta no item X, "são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação".

Reflete-se que o papel do administrador embora seja o de idealmente prevenir a ocorrência do assédio moral, sua atuação também deve pairar sobre a gestão empática dos períodos pré e pós gestação com vistas a se preservar a segurança ocupacional da mulher que por função social não deve escolher entre o trabalho ou a maternidade, mas conciliar ambos os direitos se assim o desejar. Outra sensibilidade esperada pelos profissionais de Administração refere-se ao comportamento do funcionário, especialmente sobre o seu estado de lucidez, pois conforme identificado por Budnick (2020) o abuso do álcool apresenta-se como alternativa de acesso a um mundo sem os problemas do trabalho, o que denota per se,

problemas de gestão de pessoas passíveis de correções pelos profissionais da Administração.

Se as especificidades da Administração Pública impõem como necessidade o respeito à norma, há de modo atualizado, o estudo de Ohlweiler (2020) que reporta como necessária a observância não apenas às formas de violência físico-mental, mas também à violência simbólica cujo perfil do agressor associa-se à disponibilidade do capital simbólico, econômico e cultural investido nas estruturas formais dos cargos da Administração Pública. Nesse sentido, o agressor apresenta-se como hiperdotado de potencial nocivo à vítima ao passo que dispõem de distinções estruturalmente dadas e, portanto, propensas a atos de assédio moral.

De modo complementar, decorre da modernização do trabalho a tratativa do agressor que assume os colaboradores enquanto máquinas que não adoecem. Há nesse sentido interessante estudo na área da educação cujos "resultados indicaram que os adoecimentos decorrentes do trabalho têm se projetado na vida pessoal dos professores (SILVA; FISCHER, 2020, p. 1). O assédio moral apresenta-se, portanto, como causa de adoecimento capaz inclusive de alterar o curso da vida privada. Portanto, embora haja a incipiência de mecanismo preventivos ao assédio moral no âmbito da Administração Pública brasileira (CASA; SCALSAVARA, 2020; OHLWEILER, 2020) a divulgação dos setores e instâncias receptoras das denúncias e orientações de como proceder diante de casos de assédio moral não deve ser negligenciada (CASA; SCALSAVARA, 2020) pelos profissionais da Administração.

Dessa forma, com base nos papéis e posturas apresentados, se verifica que diagnosticar, prevenir e intervir são ações essenciais para os profissionais de Administração promoverem um ambiente de trabalho que possa ser um espaço saudável e decente, a fim de propiciar o bem-estar a todos que vivem do trabalho nas organizações.

O profissional de Administração como combatente do assédio moral e defensor de ambientes decentes de trabalho no setor público

Além do que foi exposto anteriormente, o papel do profissional de Administração nessa postura de combatente e defensor é, principalmente, de promover um ambiente de trabalho voltado à produtividade e à saúde, considerando a prevenção do assédio moral (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015) a partir de:

- institucionalização de espaços de confiança para a comunicação interna dialogada, grupos de debate, espaços de escuta e ouvidoria;
- estilos e práticas de liderança que garantam o constitucionalismo, o respeito e a justiça organizacional, por meio da aplicação igual de regras e normas a todos os funcionários de forma igual e considerando as singularidades pessoais;
- preparação dos gestores (treinamento e desenvolvimento de capacidade) para administrar conflitos;
- construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e edificada em princípios éticos;
- clima social aberto e respeitoso, tolerante à diversidade, que aceita os atritos e procura administrá-los;
- criação e manutenção de uma cultura organizacional contra o assédio moral.

Em face do exposto impõe-se de imediato o reconhecimento o assédio moral como um problema da gestão da saúde nas organizações no setor público, mesmo que as situações de assédio não sejam exclusivas deste setor. Este reconhecimento implica um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional de Administração necessita entender e executar, visando a construção de uma ambiência que favoreça o trabalho decente nas organizações. Logo, saúde, assédio moral e trabalho decente são temas que precisam serem tratados como conteúdos programáticos fundamentais nas matrizes curriculares dos cursos de Administração (SILVA; GHIZONI; EMMENDOERFER, 2015) para contribuir com a formação de profissionais de Administração mais éticos e solidários nas organizações do setor público.

Todavia, há desafios neste contexto, tanto no processo de formação do profissional de Administração, quanto no processo de fiscalização por parte das organizações representativas da profissão, em definir conteúdos e programas estruturadores, de forma contínua e periódica, para sensibilizar, treinar e desenvolver competências para prevenir e combater situações de assédio moral nas organizações.

Este trabalho focalizou o assédio moral como um problema da gestão da saúde ocupacional, no caso do profissional de Administração nas organizações. Todavia, ressalta-se que as situações de assédio moral devem ser combatidas por todos que prezam e buscam um ambiente decente e produtivo de trabalho. Logo, é importante que a cúpula estratégica e diretiva nas organizações sejam defensores e promotores de ações exemplares contra o assédio moral, pois muitas vezes a ausência ou a baixa atuação dos gestores frente ao assédio moral, sinaliza descaso e falta de responsabilidade social para com os seus colaboradores, que podem gerar diversos efeitos negativos e colaterais indesejados para a saúde nas organizações, como apontado no decorrer deste artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, a contribuição deste artigo é possibilitar que os conteúdos tratados possam servir de instrumento de apoio à gestão no setor público, especialmente da saúde ocupacional do profissional de administração. Neste sentido, torna-se providencial, após duas décadas em que a noção de trabalho decente desenvolvida pela Organização Mundial do Trabalho e considerando que o sistema CFA/CRAs é signatário do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que os profissionais de Administração avancem e busquem melhores condições de trabalho contra o assédio moral.

Somado a isso, cumpre alinhar as ações dos profissionais de Administração com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), de promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos, atendendo em especial o oitiva objetivo de "até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e *trabalho decente* todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor" (BRASIL, 2016, p. 8).

Desta forma, este artigo é um contributo nesta direção que visa valorizar a qualidade de vida desses profissionais. Eis um grande desafio para a área de Administração, sendo importante agir e não permanecer indiferente frente aos comportamentos mal-intencionados no ambiente de trabalho, pois ninguém está invulnerável as situações de assédio moral, por isso a relevância da prevenção e da gestão da saúde ocupacional como um campo importante de atuação dos profissionais de Administração.

Em se tratando do assédio moral no "local de trabalho", as discussões ora levantadas não se restringem ao espaço físico como único lugar possível para a sua ocorrência, sugerindo-se assim que

estudos futuros explorem os desafios dos profissionais de administração na gestão da saúde e segurança ocupacional dos espaços virtuais. Isso porque em função da pandemia da COVID-19 o uso do *home office* tornou-se mais profuso e imediato. Há nesse sentido os boletins de gestão de Políticas Públicas elaborados pelo Observatório da Sociedade Pós-Pandêmica (OSPP) –fruto da parceria entre a Universidade Federal da Bahia UFBA, a Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)– que se apresentam como fontes profícuas a fundamentar estudos futuros.

Outro direcionamento de pesquisa futura possível fundamenta-se no aumento do volume de trabalho depositado na responsabilidade dos profissionais da educação (especialmente os professores) ocasionado pela incorporação do *home office* como padrão de trabalho, havendo danos como a invasão do trabalho na vida pessoal dos servidores, não obtendo dos profissionais da Administração "[...]significativa atenção, mesmo que lhes seja comum levar trabalho para casa" repercutindo em última via, no adoecimento dos professores (SILVA; FISCHER, 2020, p. 1). Enfim, em uma sociedade após a instauração da pandemia (pós-pandêmica), temas relacionados a assédio moral e saúde no trabalho se tornarão cada vez mais objeto de estudos e de práticas de enfretamento, inclusive por profissionais de Administração.

REFERÊNCIAS

BERTERO, C. O. "Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 2, 2011.

BURGOON, J. K. “The challenge of writing the theoretical essay”. *In*: ALEXANDER, A.; POTTER, W. J. (eds.). **How to Publish your Communication Research**. London: Sage, 2001.

CASA, G. M.; SCALSAVARA, R. **Assédio moral no Instituto Federal de Santa Catarina**: uma análise das estratégias de combate e prevenção (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública). Florianópolis: IFSC, 2020.

CFA - Conselho Federal de Administração. **Resolução Normativa CFA n. 537, de 22 de março de 2018**. Brasília: CFA, 2018. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 09/08/2022.

DELGADO, G. N. **Direito fundamental ao trabalho digno**. São Paulo: Editora LTr, 2015.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. **Bullying and emotional abuse in the workplace**: international perspectives in research and practice. London: Taylor and Francis, 2004.

EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs.). **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R. M.; BARRETO, M. M. S. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Editora Cengage, 2008.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2002.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2002b.

LEYMANN, H. “Mobbing and psychological terror at workplaces”. **Violence and Victims***,* vol. 5, n. 2, 1990.

LEYMANN, H. “The content and development of mobbing at work”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, n. 2, 1996.

LORIOL, M.; DASSISTI, L.; GRATTAGLIANO, I. “Harassment at work in France and Italy first hypothesis for an international comparison”. **Agression and Violation Behavior**, vol. 53, 2020.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. “Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas”. **Revista de Administração do Mackenzie**, vol. 9, n. 5, 2008.

MENEGHETTI, F. K. “O que é um ensaio-teórico?” **Revista Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 2, 2011.

MPT - Ministério Público do Trabalho. **Assédio sexual no trabalho**: perguntas e respostas. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2017. Disponível em: <www.mpt.mp.br>. Acesso em: 08/08/2022.

MPT - Ministério Público do Trabalho. **Direitos e Deveres dos trabalhadores**. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2015. Disponível em: <www.mpt.mp.br>. Acesso em: 08/08/2022.

OHLWEILER, L. P. “Assédio moral na Administração Pública: do formalismo para a perspectiva sociojurídica”. **Revista Thesis Juris**, vol. 9, n. 1, 2020.

OIT - Organização Internacional do trabalho. **Perfil do trabalho decente no Brasil**. Brasília: OIT, 2009. Disponível em: <www.conjur.com.br>. Acesso em: 06/05/2022.

SILVA, F. R.; GHIZONI, L. D.; EMMENDOERFER, M. L. "Trabalho e saúde: um olhar sobre a incidência dessas temáticas nos cursos de administração de universidades federais brasileiras". **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 16, n. 2, 2015.

SILVA, J. P.; FISCHER, F. M. "Multiform invasion of life by work among basic education teachers and repercussions on health". **Revista de Saúde Pública**, vol. 54, n. 13, 2020.

SOBOLL, L. A. P.; FREITAS, J. A. R.; ZANIN, F. C. "Assédio moral organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical". *In*: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs.). **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. S.; EMMENDOERFER, M. L. "O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir". *In*: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs.). **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. "Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas". *In*: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs.). **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

TURATTI, B.; ROSA, G.; MORETTI-PIRES, R. "Health impacts of pregnant working women victims of discrimination and moral harassment In Brazil". **European Journal of Public Health**, vol. 30, n. 5, 2020.

VALADÃO JUNIOR, V. M.; HEINZMANN, L. M. "Assédio moral: análise do tema por meio de uma bibliometria". **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, vol. 6, n. 1, 2019.

CAPÍTULO 6

A Utilização de Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime como Ferramentas de Disseminação do Conhecimento na PRF

A UTILIZAÇÃO DE OPERAÇÕES TEMÁTICAS DE ENFRENTAMENTO AO CRIME COMO FERRAMENTAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA PRF

Fabio Elissandro Cassimiro Ramos

O presente trabalho tem como objetivo contribuir com o tema de gestão de pessoas à medida que evidencia uma abordagem transversal da capacitação e da gestão do conhecimento na atividade finalística da Polícia Rodoviária Federal (PRF). Para tanto, utilizou-se como estratégia metodológica a revisão bibliográfica triangulada com a pesquisa documental e coleta de dados em campo, de forma a evidenciar o aporte das Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime para a capacitação profissional e efetividade da gestão do conhecimento. Na análise dos resultados ficou demonstrado o elevado grau de satisfação dos servidores envolvidos, o reconhecimento como prática de difusão do conhecimento, a característica motivadora e o interesse do colaborador na participação em dinâmicas operacionais semelhantes.

A complexidade do mundo hodierno enseja uma constante e complexa mudança nos processos organizacionais. Nessa conjuntura, o tema Gestão do Conhecimento possui relevância estratégica, uma vez que evidencia ser um fator de integração entre o resultado e a longevidade corporativa. Ainda, por ser uma área interessante para pesquisa e aprendizado contínuos, a gestão do conhecimento possui contemporaneidade e relevância para figurar como ferramenta estratégica de gestão de pessoas em um ambiente organizacional. Assim, fomentar boas práticas de gestão do conhecimento nas organizações de segurança pública podem ser de

grande valia para o desenvolvimento de ações policiais mais eficazes e, por consequência, o aumento da satisfação social.

Na linha do que já fora evidenciado por Coelho Júnior (2021), o cenário de evolução iniciado na revolução industrial além de ser responsável por grandes alterações estruturais em boa parte das instituições, é também responsável por tornar a gestão do conhecimento nas organizações o protagonista de sucesso para sobrevivência às adversidades. Nessa mesma lógica, diante das complexas mudanças sociais, as instituições de segurança pública devem estar atentas para as ferramentas de gestão do conhecimento que possibilitem disseminar as melhores práticas de atuação profissional aos servidores envolvidos nas atividades finalísticas do órgão.

Corroborando para tal afirmação, Hamada (2020) afirma que a gestão do conhecimento na segurança pública ganhou mais relevância a partir de 2003, com o advento da Política Nacional de Segurança Pública. O mesmo autor faz um levantamento de práticas de sucesso nas instituições de segurança pública que se valeram da gestão do conhecimento como ferramenta de disseminação de informação e melhoria dos resultados institucionais.

Diante do exposto, o presente trabalho tem os objetivos analisar a sistematização das Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime (OT's) na Polícia Rodoviária Federal (PRF) como ferramentas de gestão do conhecimento, à luz da literatura existente, bem como mensurar a percepção dessas iniciativas operacionais pelos servidores envolvidos. Para tanto, a pesquisa buscou triangular as informações extraídas do levantamento bibliográfico, da análise de documentos normativos e da pesquisa de campo resultante da aplicação de questionários estruturados direcionados ao efetivo da PRF.

Para melhor compreensão da proposta, o trabalho foi segmentado em três partes principais. Na primeira, contextualiza-se o leitor acerca dos temas educacionais e organizacionais relacionados. Na segunda parte é realizada uma explanação sobre a PRF e o histórico das OT's. Na terceira parte, apresenta-se a sistematização das OT's, bem como os resultados e discussões acerca do questionário aplicado ao efetivo. Nas considerações finais são expostos argumentos que suscitam reflexões sobre o assunto abordado.

Nesse sentido, o presente trabalho perpassa por visões teóricas acerca do tema da gestão do conhecimento em uma instituição de segurança pública. Buscando, dessa forma, contribuir para os debates acerca do cunho transversal das iniciativas operacionais com caráter educacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Capital humano

Segundo Schultz (1964), o desenvolvimento da população, decorrente de investimentos em sua educação, proporcionariam um aumento na produtividade no trabalho e consequente lucro, com resultados positivos na economia. Ao se traçar uma analogia entre produtividade e efetividade, podemos traduzir que o investimento no desenvolvimento do colaborador aumenta o potencial de sucesso institucional. Nesse viés, levando-se em conta a dinâmica das relações sociais atuais, torna-se estratégico o investimento na educação do colaborador, sobretudo em tópicos correlacionadas à sua atividade profissional, de modo a abarcar a maior

multidimensionalidade e transversalidade, ou seja, o conhecimento pertinente (MORIN, 2000, p. 35-36).

Nesse sentido, Castro Belo (2021) afirma que a área de segurança pública possui desafios cada vez mais complexos, o que reforça o entendimento de que a gestão eficiente do capital humano deve ser pautada por bases sólidas. Além disso, o autor enfatiza que o gerenciamento eficiente do capital humano acarreta resultados positivos na prestação de serviços à sociedade. Dessa maneira, o capital humano corresponde a um valioso recurso para o planejamento e implementação de estratégia institucional de segurança pública (SANTANA, 2020).

Coelho Júnior e Cândido (2019), ao tratar sobre a importância do treinamento continuado nas instituições de segurança pública, enfatizam a importância do capital humano nas organizações, uma vez que este é diretamente ligado em todos os setores das organizações. Nesta perspectiva, Lima (2020), evidencia que o desenvolvimento do capital é de responsabilidade de todos na instituição e a sua valorização torna-se variável importante na geração de vantagem competitiva, destarte contribuindo para o aperfeiçoamento da cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) evidenciam a cultura organizacional como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra". Assim, a cultura direciona a organização para consecução dos objetivos. Por outro lado, Ferreira e Costa (2014), afirmam que possuir uma cultura forte, conservadora e resistente a mudanças pode ser positivo, mas esta deve ser suscetível às alterações de mercado, uma vez que este

se altera constantemente. Dessa forma, mesmo a estabilidade sendo um dos requisitos para o sucesso, existe a necessidade de mudança para garantir a modernização e competitividade.

Segundo Lima (2020), "para que as melhorias nos processos e inovações aconteçam dentro da empresa, é necessário que se tenha uma gestão e uma estrutura organizacional que valorizem seus profissionais e que incentivem mudanças". Dessa maneira, verifica-se que todo o processo de criação, implantação e êxito da estratégia de uma organização é influenciado por sua cultura. Assim, constata-se que acompanhar e analisar as mudanças constantemente, constitui estratégia fundamental para as instituições, sobretudo na seara de segurança pública, onde as práticas visam entender e lidar com as demandas sociais.

Rodrigues (2010), ao discorrer sobre o desafio da gestão da Polícia Militar em fortalecer o diálogo entre o policial militar e o cidadão, evidencia pontos necessários para o entendimento das dinâmicas sociais. Além disso, o autor caracteriza que a "cultura organizacional deve ser administrada considerando seus aspectos internos e externos à organização". Dessa forma, a instituição policial deve buscar sempre manter sua cultura organizacional em constante desenvolvimento, de modo a promover o correto emprego de recursos face às demandas da sociedade.

Gestão do conhecimento

Takeuchi e Nonaka (2008), em sua Teoria da Espiral do Conhecimento, dividem o conhecimento em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. Os autores caracterizam que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e o conhecimento explícito refere-se ao que é transmissível na

linguagem formal sistemática. Já Davenport e Prusak (1998), evidenciam que "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente".

Com o enfoque no desempenho, Chiavenato (2003) afirma que a gestão do conhecimento visa a criação, organização disseminação e o aumento do conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho institucional. O autor ainda afirma que o conhecimento é elemento essencial de transformação institucional. Nesse sentido, a gestão do conhecimento baseada em práticas sistematizadas e inovadoras faz-se necessária, de modo a permitir a criação de uma cultura organizacional que não esteja alheia às necessidades contextuais.

Hamada (2020), evidencia que:

> as organizações contemporâneas têm investido cada vez mais na gestão do conhecimento como elemento estratégico para ser traduzida em vantagem competitiva (HAMADA, 2020, p. 64).

O autor ainda afirma que dessa forma, as organizações passam a inserir nos seus processos internos as práticas exitosas, que refletem resultados positivos, transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Segundo Coelho Júnior (2021), a atividade de segurança pública demanda que o policial possua em sua aprendizagem uma diversidade e aprofundamento de conhecimentos, de modo que amplie seu horizonte cultural. Para tanto, é necessário um adequado processo educativo contínuo, composto de características críticas, construtivas, criativas e reflexivas, lastreado pela reafirmação de

valores éticos, de modo a construir relações integradoras entre os envolvidos.

A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

A PRF foi criada no ano de 1928, pelo então Presidente da República, Washington Luís, com o nome de “Polícia das Estradas”. Conhecido pelo lema "governar é abrir estradas”, advindo da campanha ao governo do Estado de São Paulo em 1920, Washington Luís inaugurou no ano de 1928 a Rodovia Rio – Petrópolis, considerada a primeira rodovia asfaltada do país (POLTRONIERI, 2021).

Academicamente, é classificada como órgão permanente de Estado, estruturado em carreira cujas competências estão dispostas constitucionalmente, possuindo como finalidade precípua o patrulhamento ostensivo em rodovias federais (BRASIL, 1988). Além disso, como órgão de segurança pública, também possui competências dispostas em outros diplomas jurídicos especiais. Através da Diretoria de Operações - DIOP, a PRF implementa as Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime – OT’s, que são ações operacionais de nível nacional ou regional, precedidas por eventos de disseminação de conhecimento relacionados às técnicas e táticas de policiamento (PRF, 2019).

Atualmente, a PRF está presente em todos os estados do Brasil, possuindo em sua estrutura 27 Superintendências Regionais, uma Universidade Corporativa, localizada em Florianópolis/SC e uma Sede Nacional, em Brasília/DF. Observada sua estrutura, verifica-se no que concerne ao enfrentamento da criminalidade, cabe à Diretoria de Operações o planejamento das ações ostensivas (BRASIL, 2019). Assim, de modo a vencer os desafios institucionais

e a grande complexidade de ações relacionadas à atividade finalística da PRF, verifica-se a necessidade do constante aprimoramento dos conhecimentos de cada profissional da instituição.

Histórico das Operações Temáticas de enfrentamento ao Crime

Dentro da estrutura Operacional, a DCC era a unidade responsável pelas diretrizes de planejamento, acompanhamento, promoção e execução de ações de enfrentamento ao crime no âmbito nacional, bem como outras atribuições dispostas no então Regimento Interno da PRF (MJ, 2007). Em 2016 sucedeu-se a renomeação da DCC para Comando de Operações Especiais, ainda como Divisão, posteriormente houve a elevação hierárquica para Coordenação e, atualmente, sua estrutura é de Coordenação-Geral. Cumpre ressaltar que as ações e operações desencadeadas pelo COE, tem por finalidade o suporte tático e operacional às Superintendências Regionais da Polícia Rodoviária Federal nas áreas de policiamento ordinário e especializado (PRF, 2021).

Segundo Labrousse (2010), "a guerra às drogas envolve Estados e grupos não estatais que circulam pelo planeta, mas que também se fixam em favelas, becos, morros, selvas". Nesse sentido, analisando, as características correlacionadas às atividades criminosas, tais como sazonalidade, migração e similaridades, a gestão da DCC vislumbrou a possibilidade de sistematizar e disseminar o conhecimento empírico dos policiais de para todo o efetivo da Instituição (PRF, 2021). Para tanto, verificou-se o tipo penal, sob a ótica geopolítica e fatores socioeconômicos, bem como a expertise policial das regiões de fronteira, caracterizada pelas boas práticas de policiamento, aprimoradas técnicas de fiscalização minuciosa e pelo expressivo número de apreensões características.

Segundo Zenone (2020), a visão estratégica implica pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos a longo prazo. Trata-se de uma maneira diferente de ver as partes internas e externas do mercado, a partir de uma visão do todo, e não apenas das partes integrantes, procurando coordenar ações futuras que solucionem os problemas da empresa.

Quadro 1 - Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime

OPERAÇÃO TEMÁTICA	ENFOQUE	INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES
OTENARCO	Operação Temática de Enfrentamento ao Narcotráfico- Primeira OT desenvolvida pela DCC. Enfoque principal na repressão ao narcotráfico.	Receita Federal do Brasil - RFB, Polícia Federal - PF, e Forças Armadas.
OTEVEIC	Operação Temática de Enfrentamento às Fraudes Veiculares - Tendo em vista que um veículo adulterado é de baixo custo, configurando baixo risco, devido ao fato do não relacionamento do proprietário do veículo com o responsável pelo transporte de produtos ilícitos.	Departamentos Estaduais de Trânsito – DETRANs e as Polícias Civis dos Estados -
OTECA	Operação Temática de Enfrentamento aos Crimes Ambientais – Enfoque na atuação nos diversos biomas do país.	IBAMA e ICMBIO
OTEFIS	Operação Temática de Enfrentamento aos Crimes de Fisco e Saúde Pública. Enfoque principal na repressão aos crimes de contrabando, fisco e saúde Pública.	RFB, Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Agências estaduais de Vigilância sanitária
OTCDH	Operação Temática de Enfrentamento aos Crimes Contra os Direitos Humanos. Enfoque policial da atividade- finalística da instituição na atuação em temas de Direitos Humanos.	Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho e Secretaria Especial do Trabalho

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 1 exemplifica os tipos de Operações Temáticas de Enfrentamento ao crime existente. Nesse sentido, verificando as características correlacionadas às atividades criminosas, tais como sazonalidade, migração, similaridades, ótica geopolítica e fatores socioeconômicos, a PRF ampliou o rol de iniciativas operacionais. Dessa forma, as OT's ganharam maior relevância, com participação de outras instituições, tornando-se ações referenciais de cunho interministerial, como é o caso da Operação Temática de Combate aos Crimes contra o Fisco e a Saúde Pública - OTEFIS, (VIDIGAL, 2014).

Ressalta-se que, nos cinco tipos de operações temáticas descritos no quadro 1, além de promover a especialização no enfrentamento ao crime e, visando garantir maior efetividade e melhores resultados operacionais os policiais participantes destes eventos são previamente capacitados dentro da respectiva temática (DEFANI, 2017).

PROCESSO METODOLÓGICO

Fuzzi (2010) aponta que "A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados". Além disso, a autora afirma que a pesquisa de campo é utilizada para o estudo de instituições, grupos e indivíduos, visando a compreensão dos aspectos relacionais. Dessa forma, a depender das técnicas empregadas, a pesquisa de campo será classificada como de abordagem qualitativa ou quantitativa (FUZZI, 2010).

Ao discorrer sobre pesquisas exploratórias, Gil (2002), afirma que estas objetivam "proporcionar maior familiaridade com

o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses". Dessa forma, tais pesquisas visam o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. O autor ainda discorre sobre a pesquisa de campo, evidenciando seu foco em uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, e sendo desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas, geralmente conjugadas com análise de documentos (GIL, 2002).

Assim, pode-se afirmar com fulcro na aplicação do questionário estruturado e das pesquisas documentais realizadas, que a metodologia adotada para essa pesquisa é de base exploratória e descritiva.

Também, procedeu-se a coleta de variadas fontes sobre gestão do conhecimento, o estudo valeu-se de pesquisa documental no institucional de modo a sistematizar a criação das operações temáticas como ferramentas de disseminação do conhecimento. Além disso, a pesquisa foi realizada com o efetivo da Polícia Rodoviária Federal, que possui aproximadamente 10.000 policiais, através de questionário estruturado, desenvolvido a partir do *Google Forms*, aplicativo da Google que permite a criação, compartilhamento e disponibilização de formulários na web. Posteriormente fora encaminhado aos policiais rodoviários federais de todo o país e respondido durante o mês de fevereiro de 2020. O universo desse estudo compõe-se de aproximadamente 10 mil policiais, tendo como amostra a quantidade de 1.323 respondentes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste ponto, passaremos a analisar a sistematização das OT's como ferramentas de gestão do conhecimento, tendo como norte a literatura desenvolvida na seara de gestão de pessoas.

Posteriormente, discorreremos sobre a percepção dessas iniciativas operacionais pelos participantes da PRF.

Segundo Franco, Rodrigues e Cazela (2012), as formas de compartilhar informações em uma instituição são de responsabilidade do gestor. Assim, este deve buscar ferramentas de disseminação do conhecimento para alcançar o maior número de atores organizacionais, de modo que estes atores passem a desenvolver suas atividades pautados em informações e experiências vivenciados e internalizados, fator essencial para a atividade policial. É justamente nesse cenário que, ao conjugar os objetivos institucionais com as necessidades sociais, as OT's ganham espaço no ambiente organizacional. Afinal, além de disseminar as atualizações dos diplomas jurídicos envolvendo a atividade policial também levam ao efetivo o emprego de técnicas policiais mais dinâmicas e adequadas, atualizando o conhecimento já iniciado quando da formação policial e garantindo a atualização de conhecimentos de forma prática e com resultados institucionais imediatos.

As OT's são divididas em três fases: a fase preparatória, que consiste em um estudo detalhado, em conjunto com as Unidades Desconcentradas da PRF; a fase de execução, que compreende uma etapa teórico-prática e uma fase pós-operatória, a qual compreende uma análise pós-ação (PRF, 2021).

A fase preparatória consiste em uma análise detalhada de variáveis envolvendo: estatísticas criminais; os custos da ação; a capacidade de integração com outras instituições; os resultados alcançáveis após a execução da OT e o público-alvo (PRF, 2021). Conforme Torres (1994):

> O controle da economicidade significa controle da eficiência na gestão financeira e na execução

> orçamentária, consubstanciada na minimização de custos e gastos público (TORRES, 1994).

Nesse sentido, as Operações Temáticas possuem a característica de gestão eficiente de recursos. Uma vez que é caracterizada como uma ação operacional em serviço, não ensejando despesas como Gratificação de Encargo de Curso e Concurso, ou posterior reposição de horas, conforme disposto no artigo 76-A da Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990).

Finalizada a fase preparatória, inicia-se a fase de execução, que possui duas etapas, as quais são desenvolvidas durante as atividades operacionais: etapa teórico-prática caracterizada por problemas baseados em estudos de caso; e etapa operativa, caracterizada pela aplicação direta do conhecimento (PRF, 2021).

A etapa teórico-prática, baseia-se nos ensinamentos de Klein (2020), o qual afirma que o aluno aprimora o pensamento crítico e desenvolve seu potencial intelectual, à medida que se depara com desafios. Desta forma, a problematização de situações que ocorre nessa etapa, visa que os participantes desenvolvam as habilidades inerentes ao eixo de conhecimento. Outro aspecto observado é o fato de que geralmente a prática delituosa combatida por cada operação envolve crimes conexos, motivo pelo qual é enfatizada a necessidade da fiscalização detalhada em todos os aspectos. Ainda nessa fase são expostos os normativos jurídicos vigentes e relacionados à OT em tela.

A etapa operativa é desenvolvida em locais predeterminados, pressupostos de controle e aprimoramento (PRF, 2021). Assim, as OT’s ocorrem em ambientes relacionados à vertente da operação, sendo desenvolvida de forma a adequar o contexto operacional, sob o prisma tático, incluindo a participação de outras instituições.

Machado *et al*. (2005), discorrem sobre a conversão e a junção do conhecimento tácito e explícito, de modo que exemplificam quatro modelos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Os autores apontam nos modelos como os conhecimentos são relacionados na organização e como podem ser mais bem aproveitados. Dessa maneira, uma vez que a OT tem enfoque na aplicação direta dos conhecimentos adquiridos pelos participantes, evidencia-se que a interação permanente dos conhecimentos tácito e explícito entre os participantes das OT's possibilitam o alcance de um dos propósitos, a inovação em técnicas policiais eficientes.

Ao final da fase de execução, inicia-se a fase pós-operatória, a qual consiste em análises pós-ação, onde são apontados os aspectos positivos, pontos a melhorar e considerações gerais, (BRASIL, 2021). Segundo Lacruz e Américo (2018), a análise pós-ação é de grande valia para o aprimoramento de atividades institucionais. Nesse sentido, após a reunião final da operação, cabe ao coordenador da operação elaborar e encaminhar à Diretoria de Operações, o relatório técnico contendo: o resultado operacional, o aproveitamento técnico, pontos positivos e a melhorar, registros fotográficos e relatos detalhados de ocorrências da operação.

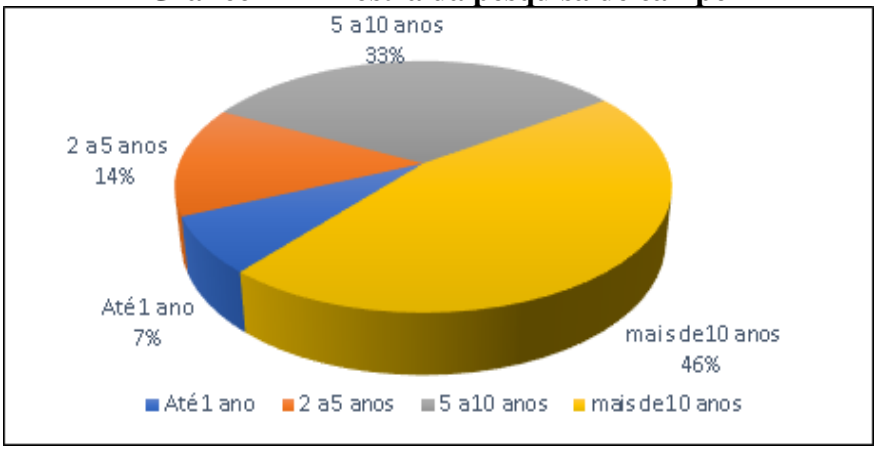
Por fim, os relatórios são analisados pelas áreas responsáveis da Diretoria de Operações, com o intuito de aprimorar a sistemática operacional e posterior encaminhamento às Unidades Desconcentradas da PRF. Dessa forma, a finalidade de auferir os resultados operacionais em períodos subsequentes à execução da OT é cumprida com o envolvimento de mais gestores da instituição.

No mês de fevereiro de 2020, foi realizada pesquisa de campo com 1.323 (mil e trezentos e vinte três) policiais rodoviários federais, com a finalidade de levantar uma amostragem daqueles que já participaram de uma Operação Temática, que tem interesse em participar e das impressões que têm sobre as OT's.

Assim, foi elaborado um questionário com perguntas estruturadas, as quais objetivavam a impressão sobre aspectos gerais e profissionais relacionados às Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime. Destarte, após agrupar o grupo de respostas de cada pergunta foram elaborados os gráficos a seguir, de maneira a prover uma forma mais intuitiva para verificação dos resultados.

A primeira pergunta visava mensurar o tempo de instituição do participante. Dessa forma, seria possível verificar a experiência profissional do policial rodoviário federal que compõe a força de trabalho nas OT's. Os resultados foram dispostos através do Gráfico 01 a seguir:

Gráfico 1 - Amostra da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

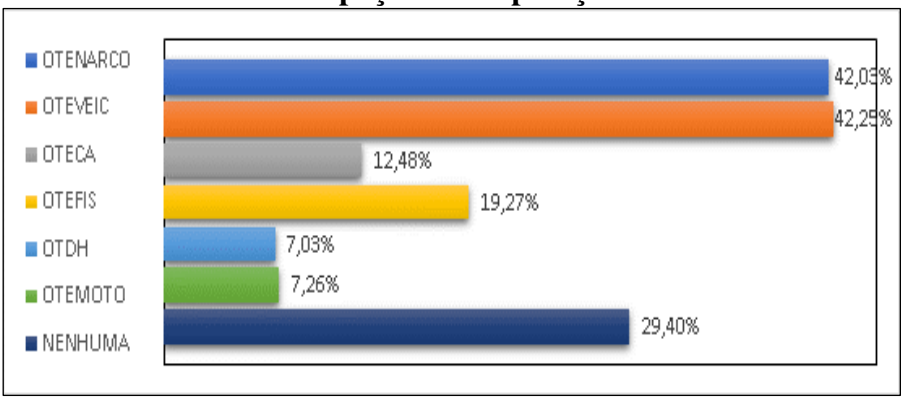
A partir do Gráfico 1 constatamos que 79% dos participantes da pesquisa possuem mais de cinco anos de instituição. O perfil de participantes com mais tempo de serviço contribui para uma análise

mais crítica das iniciativas operacionais desenvolvidas, haja vista que, além da participação nos eventos de capacitação continuada disponibilizadas pela seara de ensino, esses policiais possuem mais experiência na rotina policial.

O Gráfico 2 apresenta a quantidade de participantes por modalidade de Operação Temática. Dessa maneira, objetiva-se verificar a participação dos colaboradores em quais operações e se estes participaram em mais de um tipo de iniciativa operacional.

Podemos verificar através do Gráfico 2 que pouco mais de 70 % dos colaboradores da pesquisa já haviam participado no mínimo de uma edição de Operação Temática. Destarte, depreende-se que, devido ao fato da iniciativa ser atrativa, esta enseja que o colaborador seja voluntário para participar mais vezes.

Gráfico 2 - Participações em Operações Temáticas

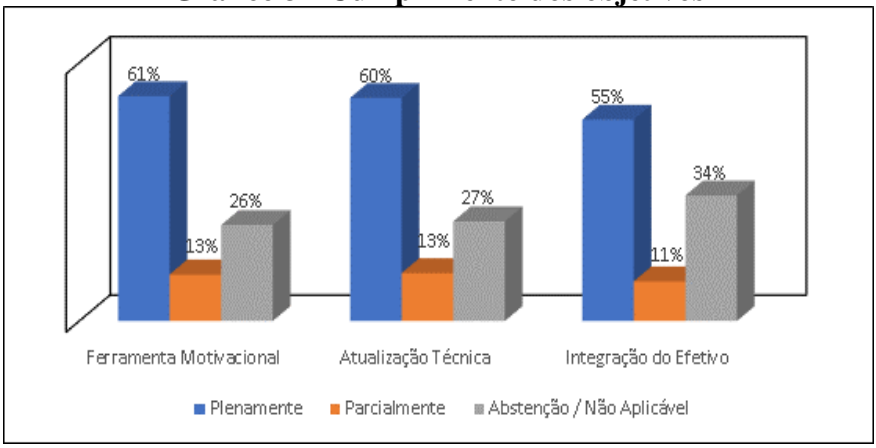


Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

Já o Gráfico 3 visa mensurar a percepção dos participantes sobre o cumprimento dos objetivos das OT's. Tais objetivos

concernem aos aspectos motivacionais, aos aspectos de atualização técnica e de integração do efetivo.

Gráfico 3 - Cumprimento dos objetivos



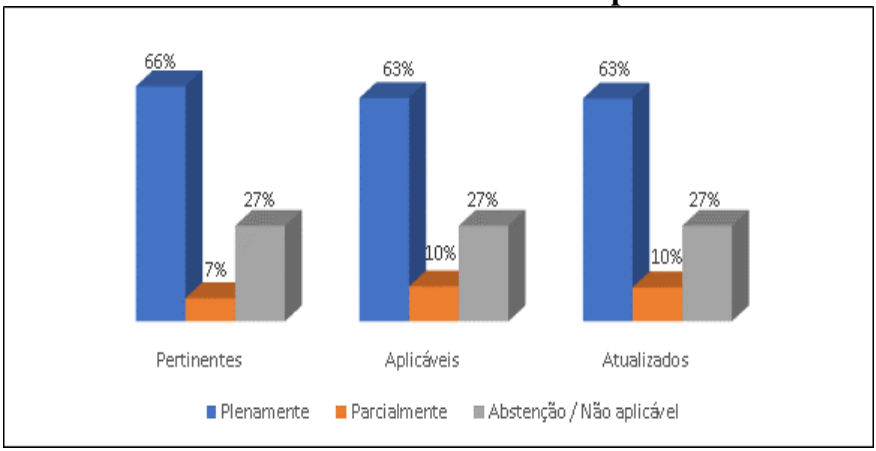
Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

Observando o Gráfico 3, podemos verificar que 61% dos participantes da pesquisa, informam que as OT's cumprem de maneira plena os objetivos de motivar o colaborador e que 13% acreditam que as OT's cumprem tal papel parcialmente; 60% dos participantes informam que a atualização se dá plenamente e 13% informam que a atualização é parcial. Nos aspectos de integração do efetivo, 55% dos colaboradores informaram que a integração se deu de forma plena enquanto 11% informaram que a integração ocorre parcialmente. Entre 26% e 34% optaram por se abster ou não entender aplicável.

O Gráfico 4 dispõe sobre a percepção dos participantes sobre o conteúdo dos conhecimentos. A pertinência, aplicabilidade e

atualização dos conteúdos configuram um outro fator de atratividade para a participação em Operações Temáticas.

Gráfico 4 - Aplicabilidade, pertinência e atualidade dos conhecimentos repassados



Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

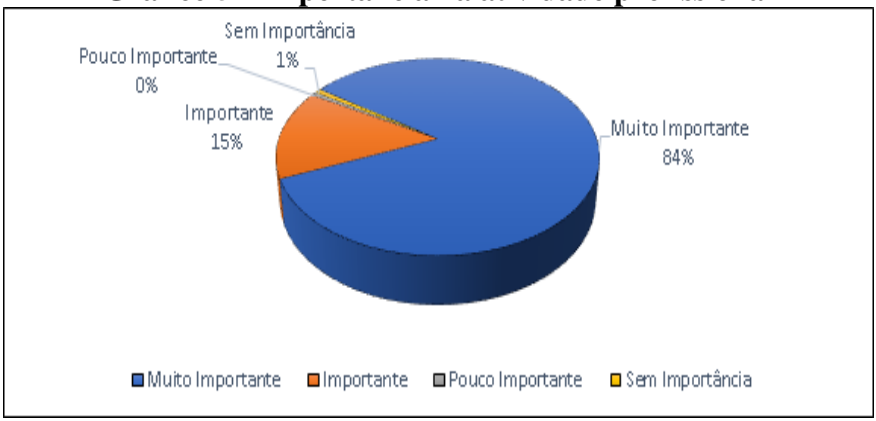
Através do Gráfico 4 verificamos que 73% dos participantes avaliam os conhecimentos repassados como plenamente pertinentes ou parcialmente pertinentes. De igual forma, 73% dos participantes avaliam os conhecimentos aplicáveis e atualizados. Dentre os participantes, 27% optaram por não informar.

O Gráfico 5 demonstra o ponto de vista dos participantes sobre a importância de uma Operação Temática para a atividade profissional policial.

Neste Sentido, podemos observar, por meio do gráfico 5, que 84% dos participantes informam que as OT's possuem muita importância na atividade profissional. Enquanto 15% consideram importantes. Somente 1% considera a atividade pouco importante ou

sem importância. Ressalta-se que o universo de 99% dos participantes informa da importância das Operações Temáticas na atividade profissional.

Gráfico 5 - Importância na atividade profissional



Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

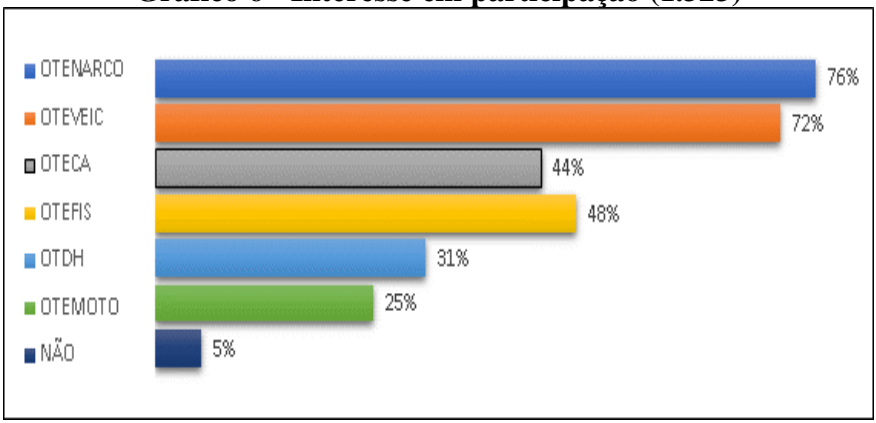
O gráfico 6 trata sobre o interesse dos policiais na participação em Operações Temáticas. Dessa forma foram evidenciadas as modalidades para que fosse indicada qual o policial teria a intenção de participar.

Através do gráfico 6 podemos verificar que 95% dos colaboradores têm interesse em participar de uma Operação Temática. O que reflete uma capacidade das OT's em atrair e motivar na participação em eventos de disseminação do conhecimento.

Sobre o efetivo participante da pesquisa, infere-se que em torno de 70% já participou de alguma Operação Temática. Com relação às avaliações de motivação, conhecimento pertinente e válido, verificamos a mesma média de 70% avaliando as OT's

positivamente. Igualmente, verifica-se que o efetivo de 30% dos participantes nunca participou das OT's, todavia demonstram interesse na participação, o que foi verificado através de 95 % dos participantes. De forma semelhante, vemos que 99% dos participantes informam que as temáticas são de característica importante ou muito importante para a atuação profissional.

Gráfico 6 - Interesse em participação (1.323)



Fonte: Elaboração própria. n = 1.323 respondentes

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou características relevantes, concernentes à disseminação do conhecimento tácito e explícito, dentro da instituição. Outrossim, demonstrou que a implementação das Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime possui embasamento em processos transversais, com fulcro nos princípios da administração pública e diretrizes estratégicas da instituição.

Ao discorrer sobre as OT's, visualizou-se a preocupação do pesquisador em abordar a concepção histórica e o advento das diferenciadas vertentes da fiscalização especializada. De igual forma, retratou-se de maneira analítica o processo de implementação das OT's, evidenciando o planejamento nos aspectos orçamentários, operacionais e de disseminação dos conhecimentos.

É oportuno salientar que o universo de 99% dos colaboradores participantes da pesquisa realizada considera as OT's importantes ou muito importantes para as atividades profissionais.

As Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime desenvolvidas no âmbito da Polícia Rodoviária Federal configuram um ponto de partida valioso para Gestão do Conhecimento na esfera operacional, haja vista que comungam a teoria e prática policial, aliadas à aplicação direta de conhecimentos no teatro de operações real.

No entanto, é importante destacar as limitações do estudo, relacionadas principalmente com a necessidade de avaliar a percepção dos gestores e refletir sobre situações peculiares no estudo do fenômeno humano. Frente a tais limitações esta pesquisa almeja abrir novas alternativas de pesquisa exploratória sobre o tema.

Enfim, espera-se que a discussão proposta contribua para uma reflexão crítica quanto às formas de conhecimento policial que são oferecidos aos servidores em exercício, de maneira que não fique restrita à promoção de iniciativas de atualização desprovidas de conteúdo eficiente e de ações de baixo resultado institucional imediato. É importante que os atores de segurança pública vislumbrem possibilidades mais dinâmicas e efetivas de atualização profissional de modo a proceder o estímulo dos servidores antigos e potencializar o aprimoramento do capital humano da instituição e, por conseguinte, entregas de excelência à sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20/05/2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.662, de 01 de janeiro de 2019**. Brasília: Planalto, 2019. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20/05/2022.

BRASIL. **Decreto n. 10.073, de 18 de outubro de 2019**. Brasília: Planalto, 2019. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20/05/2022.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília: Planalto, 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20/05/2022.

CASTRO BELO, L. **A gestão de Recursos Humanos na SEPM**: Um estudo de caso (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Rio de Janeiro: FGV, 2021.

CHIAVENATO, I. "A Administração e suas Perspectivas: Delineando o Papel da Administração". *In*: CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

COELHO JÚNIOR, J. D.; CÂNDIDO, A. C. "Gestão das informações sobre treinamentos de agentes de segurança pública". **Revista AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, vol. 8, n. 1, 2019.

COELHO JÚNIOR, J. R. R.; LANGHI, C.; PETEROSSI, H. G. "Capacitação profissional na polícia militar do estado de São Paulo". **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, vol. 13, n. 29, 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DEFANI, L. C. *et al*. **A formação da fundada suspeita na atividade policial**: aspectos legais do procedimento de abordagem e busca pessoal conduzidas pelo policial rodoviário federal (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Políticas de Segurança Pública e Direitos Humanos). Cuiabá: UFMT, 2017.

FERNANDES, M. **A atuação da Polícia Rodoviária Federal nas estradas** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Direito). Araranguá: ANIMA, 2021.

FERREIRA, K. B.; COSTA, V. H. B. **Cultura Organizacional e sua influência no comportamento dos colaboradores** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração). Goiânia: PADRÃO, 2014.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Editora Alínea, 2012.

FUZZI, L. P. "O que é a pesquisa de campo?" **Blog da Profª Ludmila Pena Fuzzi** [2010]. Disponível em: <www.profludfuzzimetodologia.blogspot.com>. Acesso em: 06/12/2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. **Gestão do Conhecimento e de Boas práticas na segurança pública**. Catu: Editora Bordô-Grená, 2021.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind. Washington: The McGraw-Hill Companies, 2010.

KLEIN, N. A.; AHLERT, E. M. "Aprendizagem baseada em problemas como metodologia ativa na educação profissional". **Revista Destaques Acadêmicos**, vol. 11, n. 4, 2020.

LABROUSSE, A. **Geopolítica de las drogas**. Montevideo: Ediciones Trilce, 2010.

LACRUZ, A. J.; AMÉRICO, B. L. "Influência do Debriefing no Aprendizado em Jogos de Empresas: Um Delineamento Experimental". **Brazilian Business Review**, vol. 15, n. 2, 2018.

LIMA, V. M. "A valorização do Capital Humano e suas contribuições para organizações". **Revista Gestão, Tecnologia e Ciências**, vol. 9, n. 23, 2020.

MACHADO, E. S. *et al*. "Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: desafios dos gestores de Recursos Humanos diante dos novos contextos de gerenciamento". **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. 19, n. 30, 2016.

MORIN, E. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

POLTRONIERI, W. M. "Segurança pública: dever do Estado, direito e responsabilidade de todos". **Jus Navigandi** [2016]. Disponível em: <www.jus.com.br>. Acesso em: 17/11/2021.

PRF - Polícia Rodoviária Federal. "Manual de Planejamento e Execução de Operações Temáticas de Enfrentamento ao Crime". **Portal Eletrônico da PRF** [2021]. Disponível em: <www.prf.gov.br>. Acesso em: 17/11/2021.

PRF - Polícia Rodoviária Federal. "Projeto Mapear". **Portal Eletrônico da PRF** [2021]. Disponível em: <www.prf.gov.br>. Acesso em: 17/11/2021.

PRF - Polícia Rodoviária Federal. **Portaria n. 30, de 14 de março de 2019**. Brasília: Ministério da Justiça, 2019. Disponível em: <www.prf.gov.br>. Acesso em: 17/11/2021.

RODRIGUES, M. P. R. **Gestão da Polícia Militar**: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã (Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SANTANA, G. G. **Recursos na Polícia Federal**: o caso de delegacias de fronteiras (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Brasília: UnB, 2020.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1964.

TORRES, R. L. "O Tribunal de Contas e o controle da legalidade, economicidade e legitimidade". **Revista de Informação Legislativa**, n. 121, 1991.

VIDIGAL, N. M. **A contrafação de propriedade intelectual e seus reflexos no mercado de luxo**: repercussão jurídica e políticas de combate (trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Direito). Brasília: CEUB, 2014.

ZENONE, L. C. **Fundamentos do Marketing Estratégico**. Coimbra: Editora Grupo Almedina, 2020.

CAPÍTULO 7

Supersalários na Administração Pública do Brasil

SUPERSALÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL

Elói Martins Senhoras

A relevância jurídica do tema de limite sobre retribuição pecuniária na Administração Pública brasileira tem se estruturado como uma força profunda e de longa duração desde a Constituição Federal de 1998, em razão de ser objeto de sucessivas tentativas de regulamentação por meio de, tanto, norma constitucional originária, quanto, normas derivadas de emenda constitucional, leis ordinárias e atos normativos.

O descrédito temporal presente no Brasil frente à ausência de efetividade material do dispositivo constitucional do teto de retribuição pecuniária na Administração Pública brasileira é reflexo de contradições entre o interesse público primário (sociedade), com pouca capacidade de *enforcement* político *vis-à-vis* ao interesse secundário (máquina pública) com decisiva interlocução normativa do Legislativo e jurisprudencial do Judiciário.

Neste contexto, o volume crescente de supersalários gerados na Administração Pública brasileira passa a se materializar de modo sistêmico a determinadas categorias de agentes públicos altamente organizadas e com forte influência política em função de gratificações, indenizações e vantagens adicionais que são adicionadas aos salários base de determinados agentes públicos.

O surgimento de salários exorbitantes na Administração Pública pode ser compreendido por vertentes críticas como uma manifestação latente do rentismo econômico do Estado, tanto sob o prisma moral, extrapolando o interesse privado em relação ao interesse público, quanto sob o prisma legal, já que

despudoradamente ultrapassam o teto salarial do STF constitucionalmente estabelecido na Magna Carta Brasileira de 1988, por meio de uma flexibilização interpretativa do referido dispositivo constitucional.

A despeito da arquitetura jurídica do Direito Administrativo nacional ter construído um sistema de retribuição pecuniária ao trabalho dos servidores públicos no Brasil em um formato binário, com uma composição fixa conformada por regimes específicos definidos em lei como vencimentos, remunerações e subsídios, e, por uma composição variável, denominada genericamente por vantagens pecuniárias de adicionais, gratificações e verbas (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2014), a suposta fundamentação normativa que deveria ter sido alicerçada nos princípios da moralidade e na eficiência econômica acabou materializando por força jurisprudencial efeitos adversos que geraram verdadeiras castas de agentes públicos e tornaram os casos de supersalários cada vez mais frequentes na Administração Pública a determinadas elites públicas.

A regra clara do teto salarial foi introduzida no ordenamento jurídico pátrio para coibir as diferenças salariais abissais entre os servidores públicos, e mesmo dotada de interesse público e coletivo, até os presentes dias a existência de remunerações acima do teto estabelecido mostra-se como uma verdadeira afronta de natureza patrimonialista em relação aos princípios da moralidade e da eficiência, já que impõe uma agenda privada rentista que se manifesta pela imposição do interesse particular do agente público agraciado em detrimento de toda a sociedade.

> Embora os servidores públicos brasileiros em sua maioria não atinjam o teto constitucional de retribuição pecuniária, uma restrita cúpula de agentes públicos nos três poderes e nos entes federativos atualiza constantemente a importância do assunto por

> meio da sua força corporativa que se manifesta relacionalmente e de maneira autopoética, tanto, em um contexto jurisdicional de constantes mutações por ação ou por omissão do Judiciário, quanto, em um contexto legiferante de promoção de emendas constitucionais (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2015, p. 32).

Por mais que os subsídios tenham sido desenhados como um formato de retribuição pecuniária que visava quebrar o rentismo econômico entre os agentes públicos eletivos e os mais qualificados, acabaram por força jurisprudencial e o silêncio legiferante se tornando na base para a geração de supersalários na Administração Pública brasileira, uma vez que o teto constitucional dos salários passou a ser quebrado pela composição pecuniária variável em função de *gratificações*, *indenizações* e *vantagens adicionais.*

Entre os considerados penduricalhos que geram os supersalários na Administração Pública brasileira por meio de gratificações, indenizações e vantagens adicionais estão previstas categorias como auxílio-saúde, auxílio-alimentação, auxílio-deslocamento, auxílio-paletó, auxílio-moradia, auxílio-educação, auxílio-creche, auxílio-livro, auxílio-natalidade, diárias e passagens, e diversas outras ajudas de custo sendo que muitas destas despesas variáveis em tese deveriam ser supridas com o salário base.

A identificação e hierarquização dos supersalários na Administração Pública brasileira podem ser apreendidas por meio de um difícil exercício de investigação de dados, quando disponíveis, tanto, nos portais da Transparência existentes nas instituições federais, estaduais e municipais, quanto, na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, expondo assim, o quanto categorias específicas privilegiadas de agentes públicos se equilibram solidamente acima do teto constitucional.

Quadro 1 – Composição dos salários na Administração Pública brasileira

Composição fixa	**Regimes de retribuição pecuniária**	
	Vencimentos	Consistem em uma retribuição pecuniária simples estendida a uma ampla maioria de servidores públicos, cujo valor é definido em lei infraconstitucional, sendo o valor do salário-mínimo a menor base de pagamento possível a qualquer servidor, com exceção aos praças, que são prestadores de serviço militar recém incorporados às Forças Armadas, os quais recebem pagamento inferior ao salário mínimo.
	Remunerações	Representam um vencimento adicionado a vantagens, trazendo uma dimensão mais abrangente em relação ao regime de vencimentos a fim de retribuir servidores de categorias funcionais, normalmente, de maior qualificação, uma vez que as remunerações se materializam como um vencimento funcional do cargo somado às vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.
	Subsídios	Indicam um tipo de regime pecuniário simples que objetiva coibir supersalários acima do teto constitucional, por meio de um vencimento em parcela única retribuitória e alimentar para determinadas categorias funcionais de servidores públicos com os maiores valores de retribuição de pagamento, razão pela qual existe previsão de verbas indenizatórias, embora haja restrição para acréscimos de qualquer espécie remuneratória, adicional, de abono, gratificação, prêmio ou verba de representação.
Composição variável	***Vantagens pecuniárias***	
	Adicionais	Representam uma vantagem concedida ao servidor em razão do tempo de exercício (adicionais *ex facto temporis*) ou da natureza da função, quando remunera o exercício de atividades de maior responsabilidade técnica ou administrativa (adicionais *ex facto officii*).
	Gratificações	São vantagens pecuniárias atribuídas ao servidor público que, tanto, reúne condições especiais previstas em lei (gratificações *propter personam*), quanto, trabalha em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade (gratificações *propter* laborem).
	Indenizações	Representam uma vantagem pecuniária que busca ressarcir um gasto do servidor em serviço fora do município-sede, cujas espécies são: a) ajuda de custo, b) diárias de viagem, c) auxílio de transporte, e, d) auxílio moradia.

Fonte: Senhoras e Souza Cruz (2014). Adaptações próprias.

Com a promulgação da Lei Federal Complementar 131/2009, conhecida como Lei da Transparência, e, da Lei Federal 12.527/2011, chamada de Lei de Acesso à Informação, a publicização e consulta cidadã de informações na Administração Pública aumentou (MOUTINHO; SENHORAS, 2013), razão pela qual o portal da RAIS tem sido um instrumento valioso para a identificação agregada de supersalários em contraposição aos portais da Transparência que têm sido um meio cada vez mais frequente para identificação pontual e nominal de casos de supersalários, principalmente em momentos de denúncia com forte exposição midiática pelos canais de comunicação.

A análise dos supersalários na Administração Pública brasileira pode ser apreendida por meio de diferentes critérios de corte, sendo o procedimento mais básico a diferenciação absoluta e relativa deles entre os Poderes para o ano de 2015, tomando como referência os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (BURGARELLI; MENDES, 2016).

Por um lado, em termos absolutos, a pesquisa com base nos dados da RAIS indica que o maior número de supersalários cuja remuneração mensal média está acima do teto do funcionalismo público acontece no Brasil, em primeiro lugar no Poder Judiciário, em segundo lugar no Poder Executivo e em terceiro lugar no Poder Legislativo.

Por outro lado, em termos relativos, quando se leva em consideração o volume comparativo total de servidores, em termos percentuais, o Poder Executivo cai para a última posição frente à taxa elevada de supersalários, respectivamente, no Poder Judiciário e no Poder Legislativo, cujos tamanhos são diminutos frente ao tamanho quantitativo de servidores do Poder Executivo.

Esta contextualização fática dos supersalários na Administração Pública brasileira é fruto de uma evolução legiferante

e jurisprudencial que redefiniu a rigidez do teto remuneratório constitucional por uma flexibilidade que visou garantir complementações pecuniárias à classe política e a determinados estamentos da burocracia estatal, sem incorrer em limitação para garantir direitos de natureza social (auxílio alimentação, licença maternidade, férias), indenizatória (auxílio transporte e moradia), econômica (cumulação lícita de cargos) ou de adicional de função (verbas de representação e de cargos em comissão ou prêmios de produtividade) (NUNES, 2013).

A lógica dos supersalários deixou de ser uma exceção, ampliando-se acentuadamente na Administração Pública brasileira de 1988, uma vez que o silêncio administrativo do legislativo, a flexibilidade jurisprudencial do Judiciário e a ausência a ausência de ações fiscalizatórias abriram espaço para uma nova regra, a não aplicação de redutor constitucional nos salários.

Neste contexto, os interesses seletivos da classe política e de determinados estamentos da burocracia passaram a prevalecer na Administração Pública brasileira frente, tanto à ausência de qualquer tipo de ação judicial ou ação administrativa para impedir seu recebimento, quanto à existência de previsão de estouro do teto constitucional por parte de várias categorias políticas e funcionais.

Desde a redemocratização, o Brasil tem passado por um paradoxo no atendimento ao interesse público, à medida que eventuais distorções e exceções que aconteciam pela falta de transparência da máquina pública, as quais deveriam ter sido combatidas, acabaram se tornando com o tempo em regra na folha de rendimentos da Administração Pública, contrariando a própria letra da Constituição de 1988 que impôs um teto constitucional aos salários.

Este paradoxo é fruto direto de uma dupla lógica inventiva, tanto, de natureza normativa, em função da criação de dispositivos

infraconstitucionais que vieram consolidar exceções ao limite constitucional de rendimentos ao retirar dos rendimentos gratificações, indenizações e vantagens adicionais, quanto, de natureza jurisprudencial, quando o Poder Judiciário passa a potencializar casos que burlam o teto remuneratório por meio de uma hermenêutica que se fundamenta predominantemente em uma concepção interpretativa do neoconstitucionalismo jurídico.

Respaldando-se no princípio do direito adquirido surge a cristalização de característica de um padrão retrógrado de Administração Pública Patrimonialista na qual o interesse privado prevalece em relação ao interesse público. Deste modo, os agentes públicos agraciados em receber seus proventos acima do teto do Supremo Tribunal Federal, se baseiam em uma interpretação seletiva dos dispositivos constitucionais, reduzindo o alcance valorativo do dispositivo que trata do teto, inclusive excluindo-lhe a interpretação que concede retroatividade em relação às situações jurídicas já consolidadas antes da promulgação da Emenda Constitucional n. 19/1998 e da Emenda Constitucional n. 41/2003 (SILVA, 1998).

Sob o prisma legiferante, o Congresso Nacional quando não criou um conjunto pontual de dispositivos normativos que vieram atender a interesses da classe política e às demandas corporativistas de determinados setores da burocracia, apresentou um silêncio administrativo quanto à regulamentação do artigo 37 da Constituição Federal que apresenta teto remuneratório aos agentes públicos, razão pela qual se gerou uma dificuldade para Administração Pública implementar no Brasil um limite de retribuição pecuniária, a despeito da definição de comandos normativos presentes na Constituição Federal de 1988 e nas Emendas Constitucionais da

Reforma Administrativa, EC 19/1998 (BRASIL, 1998)[2] , e, da Reforma da Previdência, EC 41/2003 (BRASIL, 2003).

Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso XI, os agentes públicos estão sujeitos a um valor salarial limite na Administração Pública para toda retribuição pecuniária ou provento de aposentadoria e pensão recebidos nos três Poderes e nos três entes federativos, incidindo a lógica de abatimento para valores superiores ao teto com o objetivo de se criar oportunismo ou uma lógica rentista de privilégios.

> XI - a lei fixará o limite máximo e a relação de valores entre a maior e a menor remuneração dos servidores públicos, observados, como limites máximos e no âmbito dos respectivos poderes, os valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, por membros do Congresso Nacional, Ministros de Estado e Ministros do Supremo Tribunal Federal e seus correspondentes nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios, e, nos Municípios, os valores percebidos como remuneração, em espécie, pelo Prefeito (BRASIL, 1988a).

No inciso XI do artigo 37, a fixação de um limite de valor de pagamento no funcionalismo público está prevista na Constituição

[2] A Emenda Constitucional 19/1998 trouxe a fixação de teto mais preciso para a remuneração dos Agentes Públicos, com a criação do regime de subsídio que findava tornar mais visível e controlável a remuneração de certos cargos. Ademais, esta emenda tornou o teto remuneratório dos Ministros do STF universal a todas as esferas federativas, de modo a limitar que Estados e Municípios não tivessem discricionariedade para cargos com remuneração superior ao teto federal. A Emenda Constitucional 41/2003 quebrou a noção de direito adquirido na Administração Pública, ao regulamentar que vantagens pessoais recebidas antes da emenda se submetem ao teto constitucional, uma vez que se buscava um sentido moralizador com a reforma constitucional, vedando o pagamento de excessos, mesmo em relação às vantagens adquiridas previamente à emenda.

Federal de 1988 com o objetivo de gerar moralidade para o bom funcionamento da Administração Pública atender ao interesse público primário e contra a lógica de *rentseeking* em que há ganhos improdutivos devido a vazamentos de renda com supersalários.

A concepção normativa prevista na Constituição Federal (1988) fundamenta-se na promoção de moralidade na Administração Pública por meio da proibição de supersalários acima do teto constitucional, tomando-se como referência a lógica do limite estar vinculado ao subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal, categoria funcional com maior retribuição de pagamento, a ser recebido em parcela única, sem complementações pecuniárias (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2014).

No plano positivo, além do dispositivo do inciso XI do artigo 37, o constituinte originário também normatizou a questão do limite de provento pecuniário no funcionalismo público brasileiro, por meio do artigo 17 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, o qual determinava com rigidez o imediato corte de qualquer provento que estivesse sendo recebido acima do teto constitucional, objetivando principalmente se evitar a proliferação dos chamados funcionários marajás.

> Artigo 17. Os vencimentos, a remuneração, as vantagens e os adicionais, bem como os proventos de aposentadoria que estejam sendo percebidos em desacordo com a Constituição serão imediatamente reduzidos aos limites dela decorrentes, não se admitindo, neste caso, invocação de direito adquirido ou percepção de excesso a qualquer título (BRASIL, 1988b).

No plano negativo, a redação originária sobre o limite pecuniário presente na Constituição Federal, no artigo 37, inciso XI apresentou problema de efetivação material do texto normativo, devido à falta de regulamentação ordinária para estipular o valor teto das remunerações federais dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, o que repercutiu em um claro silêncio administrativo.

Sob o prisma jurisprudencial, o STF teve um destacado papel na consolidação de jurisprudência que de maneira incremental repercutiu na relativização da efetividade do texto constitucional originário sobre a limitação de retribuição pecuniária dos servidores públicos por meio de uma hermenêutica predominantemente flexível que procurou conciliar a legalidade e o corporativismo burocrático com base em um respaldado jurídico legal, embora caracterizado como imoral, justamente por afetar o núcleo central do dispositivo constitucional, ao se permitir ultrapassar o teto pecuniário.

O papel jurisprudencial do STF definiu uma transformação hermenêutica da Constituição Federal de 1988 que repercutiu em uma inefetividade material da norma de retribuição pecuniária de servidores públicos com a mudança de padrão rígido e fechado (*hard law*) previsto no texto constitucional originário para um padrão flexível e poroso (*soft law*) diante da deliberação nos julgamentos de uma série crescente de exceções que quebram o teto pecuniário desde 1989 até os dias atuais.

Dentre as centenas de julgamentos que chegaram ao STF sobre o limite constitucional de retribuição pecuniária no funcionalismo público brasileiro, o quadro 2, disposto na página seguinte, apresenta dez jurisprudências consolidadas ao longo de vinte e cinco anos a fim de demonstrar a existência de um claro padrão de migração interpretativa para uma flexibilização na quebra do teto.

Quadro 2 – Ilustração jurisprudencial consolidado pelo STF sobre teto de retribuição pecuniária no funcionalismo público brasileiro

1989	*ADI 14/DF*	Exclusão das vantagens individuais em relação ao teto; e, equivalência entre os poderes no reajuste pecuniário (princípio da equivalência nos paradigmas máximos).
1992	*Diversos casos a partir de 1992*	Os limites de remuneração dos servidores ativos são também aplicáveis aos proventos e às pensões pagas segundo o regime previdenciário especial dos servidores públicos.
1993	*Diversos casos a partir de 1993*	A União, os Estados e Municípios podem estabelecer subtetos por lei, isto é, limites de remuneração inferiores aos valores percebidos pelos paradigmas referidos na Constituição.
		Os limites máximos de retribuição pecuniária são aplicáveis, também, às empresas públicas e sociedades de economia mista.
1994	*RMS 21946/AL*	O limite à retribuição pecuniária dos Ministros de Estado deve ser atribuído ao cargo, por decreto-legislativo, e não em razão de opção do titular caso seja parlamentar ou servidor público.
	Diversos casos a partir de 1994	A fixação de limites máximos de remuneração é matéria sujeita à reserva de lei, descabendo disciplina mediante decreto do Poder Executivo.
1995	*Diversos casos a partir de 1995*	São excluídas do limite máximo de retribuição pecuniária as vantagens pessoais, como de *adicional* na aposentadoria, por tempo de serviço, quintos, estabilidade financeira; *gratificação* de risco de vida; produtividade; *vantagens* de função gratificada, representação de gabinete, cargo em comissão e de tempo integral; *verba* de honorários advocatícios e *indenizações* de habilitação.
1997	*ADI 1590/SP*	Autoaplicação de teto de retribuição pecuniária aos Poderes e entes federativos independente da promulgação de lei específica.
	AI 189110/SC *AO 170/GO*	O princípio da equivalência dos tetos de retribuição pecuniária é extensivo aos entes federativos subnacionais, Estados, Distrito Federal e Municípios.
2007	*ADI 3854/DF*	Exclui os magistrados estaduais da aplicação do teto remuneratório de 90,25% do subsídio dos ministros do STF devido à violação do princípio da isonomia no inciso XI do artigo 37 da CF, em razão de haver tratamento discriminatório entre magistrados federais e estaduais, os quais desempenham funções idênticas e se submetem a único estatuto.
2014	*RE 609381/GO*	A eficácia imediata do limite remuneratório traz consigo a vedação do pagamento de excessos e com eventuais cortes nas retribuições pecuniárias que rompem o teto, sem incorrer no ônus de restituição de valores anteriormente recebidos por parte dos servidores públicos.

Fonte: Senhoras e Souza Cruz (2015).

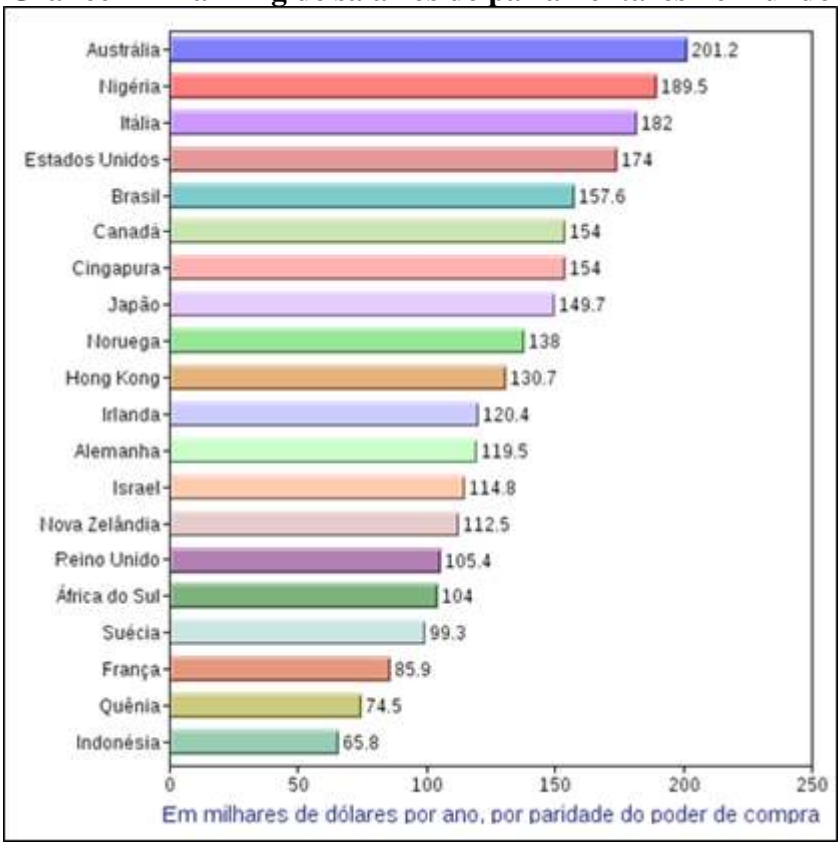
Conforme Grotti (2008), a longa lista de jurisprudência consolidada pelo STF produziu um curioso fenômeno relacional no Direito brasileiro, no qual as mutações hermenêuticas de flexibilização do tema do teto de retribuição pecuniária na Administração Pública brasileira passaram a criar novas demandas judiciais de flexibilização, bem como a ser alvo de um processo legiferante de emendas que repercutiu similarmente na não-observância dos limites constitucionais de remuneração impostos pelo texto constitucional originário, o que repercutiu no surgimento sistêmico de supersalários por agentes públicos eletivos e determinadas elites burocráticas.

De um lado, os casos de supersalários para cargos eletivos no país se tornaram sistêmicos à medida que gratificações, indenizações e vantagens adicionais são adicionadas aos salários como um meio de legalizar o estouro constitucional de teto salarial, além de existirem situações de acumulação de aposentadorias por serviço em diferentes cargos políticos.

Embora os salários dos agentes públicos eletivos no país sejam altos, o valor final do contracheque é muito maior em função das inúmeras verbas e auxílios extraordinários, tornando o problema dos supersalários em um problema estrutural à medida que também surgem super pensões com um tempo de contribuição significativamente menor ao que acontece com qualquer cidadão brasileiro e com geração de privilégios nas regras previdenciárias em praticamente 1/3 dos estados brasileiros (TOMAZELLI, 2017).

Quando os salários dos políticos brasileiros são comparados no âmbito internacional, observa-se claramente uma lógica rentista de supersalários na qual o país desponta como um dos países líderes no ranking internacional de maiores gastos orçamentários com parlamentares do Poder Legislativo, segundo pesquisa realizada pela revista The Economist, a qual identificou o Brasil como o país com o 4º maior salário político no mundo (CRESPO, 2013).

Gráfico 1 – Ranking de salários de parlamentares no mundo



Fonte: The Economist *apud* CRESPO (2013).

De outro lado, os casos mais emblemáticos de um esforço hermenêutico para beneficiar determinadas categorias funcionais encontram-se no caso das carreiras jurídicas na Administração Pública brasileira, uma vez que foram criados dispositivos nas leis orgânicas de várias categorias, em que *gratificações, indenizações e vantagens adicionais* que não são limitados por teto constitucional.

O crescimento de supersalários nas carreiras jurídicas acontece em função da existência de efeitos sistêmicos de transbordamento imitativo de uma categoria frente às demais, à medida que existe um efeito inercial dirigido, primeiro pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (BRASIL, 1979) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual é normalmente reverberado pela Lei Orgânica Nacional do Ministério Público e pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), passando assim a gerar uma difusão com repercussão horizontal em outras categorias jurídicas e com repercussão vertical subnacional por meio da descentralização de um efeito cascata federativo.

A difusão de repercussões horizontais e verticais na Administração Pública brasileira para inflamento remuneratório por meio de indenizações e vantagens adicionais nas carreiras jurídicas não acontece por acaso, uma vez que a exceção se tornou a regra, com 75% do corpo de magistrados e procuradores do país possuindo supersalários que estouram o teto constitucional. Em termos absolutos, no ano de 2016, dos 18.487 magistrados e procuradores de Justiça, 13.790 ganharam acima do teto constitucional por meio de dispositivos de gratificações, indenizações e vantagens adicionais (FILGUEIRA; GOMES; MONTENEGRO, 2016).

No ano de 2016, o problema ilustrado dos supersalários de magistrados e promotores não reside apenas no estouro do teto constitucional, mas antes representa uma forma rentista de fomentar privilégios a determinadas categorias funcionais, uma vez que na estrutura dos supersalários, 40% da composição salarial é o resultado direto de ganhos indevidos sob o prisma do teto constitucional, por meio de gratificações, indenizações e vantagens adicionais, as quais não possuem incidência de imposto de renda e que representam uma elevadíssima renúncia fiscal do Estado, próxima a 360 milhões (BRAMATI; LAGO; HOLANDA, 2018).

Findando extinguir os supersalários na Administração Pública brasileira, consolidados, tanto, por uma esquizofrenia normativa de dispositivos e legislações infraconstitucionais, quanto, pela consolidação jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal - STF (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2015) que visavam atender aos interesses da classe política e da burocracia organizada e com alto poder corporativo, surgiu em um contexto de crise econômica e política do país, o Projeto de Lei Federal do Senado n. 449/2016 (BRASIL, 2016a).

Aprovado no ano de 2016, o Projeto de Lei Federal do Senado n. 449/2016 (BRASIL, 2016a) foi encaminhado à Câmera dos Deputados, tonando-se Projeto de Lei Federal 6.726/2016 (BRASIL, 2016b), o qual tem forte possibilidade de ser votado ainda em 2018 em função dos interesses combinados de ajuste fiscal, por parte, tanto, da agenda de gastos mínimos do governo Michel Temer (Poder Executivo), quanto do esforço moralizador do presidente da Câmera dos Deputados, Rodrigo Maia (Poder Legislativo) de prevenir privilégios.

O Projeto de Lei Federal 6.726/2016 Projeto de Lei regulamenta o limite remuneratório de que tratam o inciso XI e os §§ 9º e 11 do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988a), revogando regulamentações prévias existentes na Lei Federal 8.448/1992 e na Lei Federal 8.852/1994 (BRASIL, 1992; 1994), bem como nos dispositivos da Lei Federal 8.112/1990 e Lei Federal 10.887/2004 (BRASIL, 1990; 2004).

O núcleo duro do Projeto de Lei Federal 6.726/2016 fundamenta-se no cumprimento do limite remuneratório previsto constitucionalmente com o objetivo de quebrar a lógica de exceções de supersalários a determinados agentes públicos, por meio de dispositivos normativos que trazem uma regulamentação ao inciso XI e aos §§ 9º e 11 do art. 37 da Magna Carta, com base em critérios

isonômicos de tratamento dos agentes na Administração Pública em relação aos direitos sociais e trabalhistas (BRASIL, 1988a).

A premissa de fundamentação do Projeto de Lei Federal 6.726/2016 reside na percepção da existência de privilégios pecuniários existentes, tanto, por parte da classe política, quanto, de uma elite burocrática. Como estes privilégios e regalias geram uma casta de marajás por meio de *gratificações, indenizações e vantagens adicionais*, como instrumentos corporativistas de natureza infraconstitucional que não são extensivos a todo o corpo de agentes da Administração Pública, o projeto busca romper a lógica do rentismo econômico existente dentro do próprio aparelho de Estado.

Estruturado em 21 artigos, o Projeto de Lei Federal 6.726/2016 traz no corpo normativo do texto um conjunto de inovações incrementais e ruptivas quanto ao tratamento do limite remuneratório constitucional que visa inibir o oportunismo de brechas legais e jurisprudenciais para o inflamento dos salários com base em gratificações, indenizações e vantagens adicionais.

De um lado, as inovações ruptivas podem ser apreendidas, em um contexto de inexistência de mecanismos institucionais de fiscalização do limite remuneratório constitucional, na criação de um sistema governamental transparente de *disclosure* e controle social dos gastos públicos nos três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e nas três instâncias federativas (União, Estados e Municípios).

Em função da característica de *enforcement* fiscalizatório trazido pelo texto do Projeto de Lei Federal 6.726/2016, nenhum agente público poderá invocar sigilo para negar o fornecimento de informações sobre rendimentos e caso alguma instituição pública se recuse a verificar o cumprimento dos limites de rendimentos será solidariamente responsável pela restituição dos valores pagos pelo órgão ou ente prejudicado.

Quadro 3 - Categorias de rendimentos passíveis de limitação de teto no Projeto de Lei Federal 6.726/2016

Constituem rendimentos ou parcelas as seguintes verbas: I – vencimentos, salários, soldos ou subsídios; II – verbas de representação; III – parcelas de equivalência ou isonomia; IV – abonos; V – prêmios; VI – adicionais, inclusive anuênios, biênios, triênios, quinquênios, sexta parte, "cascatinha", quinze e vinte e cinco por cento, trintenário, quinto, décimos e outros adicionais referentes a tempo de serviço; VII – gratificações de qualquer natureza e denominação; VIII – diferenças individuais para compensar decréscimo remuneratório; IX – Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável (VPNI); X – ajuda de custo para capacitação profissional; XI – retribuição pelo exercício em local de difícil provimento; XII – gratificação ou adicional de localidade especial; XIII – proventos e pensões estatutárias, especiais ou militares; XIV – valores decorrentes de exercício de cargo em comissão ou de função de confiança, independentemente da denominação recebida ou da atribuição dada; XV – valores decorrentes do exercício cumulativo de atribuições; XVI – substituições; XVII – diferenças resultantes de desvio funcional ou de regular exercício de atribuições de cargo mais graduado na carreira; XVIII – gratificação por assumir outros encargos; XIX – remuneração ou gratificação decorrente do exercício de mandato; XX – abono, verba de representação e qualquer outra espécie remuneratória referente à remuneração do cargo e à de seu ocupante; XXI – adicional de insalubridade, adicional de periculosidade e adicional de penosidade; XXII – adicional de radiação ionizante; XXIII – gratificação por atividades com raios-X; XXIV – horas extras; XXV – adicional de sobreaviso; XXVI – hora repouso e hora alimentação; XXVII – adicional de plantão; XXVIII – adicional noturno; XXIX – gratificação por encargo de curso ou concurso; XXX – valores decorrentes de complementação de provento ou de pensão; XXXI – bolsa de estudos de natureza remuneratória; XXXII – auxílios, benefícios ou indenizações concedidos sem necessidade de comprovação de despesa, tais como: a) auxílio-moradia; b) assistência pré-escolar, auxílio-educação ou auxílio-creche; c) assistência médica e odontológica ou auxílio-saúde; d) adicional ou auxílio-funeral; XXXIV – remuneração decorrente de participação em conselho de administração ou fiscal de empresas públicas ou sociedades de economia mista; XXXV – remuneração de agentes públicos por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados, à conta de quaisquer fontes de recursos dos Tesouros Nacional, Estadual, Distrital ou Municipal transferidos a entidades privadas; XXXVI – honorários profissionais de qualquer espécie decorrentes do exercício da função pública; XXXVII – a indenização de férias não gozadas; XXXVIII – a licença-prêmio convertida em pecúnia em razão da não fruição na atividade; XXXIX – outras verbas, de qualquer origem, que não estejam explicitamente excluídas como na lista de indenizações.

Fonte: Projeto de Lei Federal 6.726/2016 (BRASIL, 2016b), artigo 6º.

De outro lado, as inovações incrementais estão relacionadas à regulamentação da aplicação do limite remuneratório de agentes públicos, aposentados e pensionistas no âmbito da Administração Pública direta e indireta dos três Poderes e dos três entes federativos a partir de uma concepção ampla que inclui toda a burocracia do Estado e os agentes políticos.

Em primeiro lugar, o limite remuneratório é definido pelo Projeto de Lei Federal 6.726/2016 a partir da identificação da existência de 39 modalidades de rendimento, incluídas ao somatório pecuniário recebido por um mesmo agente público, ainda que provenha de mais de um cargo ou emprego, de mais de uma aposentadoria ou pensão, ou de qualquer combinação possível entre tais espécies de rendimentos, inclusive quando originados de fontes pagadoras distintas.

Em segundo lugar, as indenizações estão previstas, embora limitadas quanto a eventual inflamento de supersalários a partir de apenas 10 modalidades no Projeto de Lei Federal 6.726/2016 como recursos que não integram o montante pecuniário sujeito ao limite de rendimento, desde que não se incorporem à remuneração nem gerem acréscimo patrimonial, findando apenas reembolsar os agentes públicos por despesas efetuadas no exercício de suas atividades.

As verbas de indenização identificadas pelo Projeto de Lei Federal 6.726/2016 incluem em seu artigo 7º: I - ajuda de custo em razão de mudança de sede por interesse da administração; II - auxílio-alimentação ou similar, que tenha como objetivo o ressarcimento das despesas com a alimentação destinada a suprir as necessidades nutricionais da jornada de trabalho; III - auxílio-moradia; IV- diárias; V - auxílio-transporte; VI - indenização de transporte; VII - indenização de campo; VIII - auxílio-fardamento; IX - auxílio-invalidez; e, X - adicional ou auxílio-funeral, quando concedido.

A agenda política do Projeto de Lei Federal 6.726/2016, embora finda coibir o estouro do teto pecuniário constitucional, acontece a contragosto da própria classe política e dos interesses de algumas carreiras de servidores públicos com forte influência corporativa, sendo importantes interlocutores nas audiências públicas, o Poder Judiciário e o Ministério Público.

Embora o Projeto de Lei Federal 6.726/2016 que limita os supersalários tenha amplo apoio da Presidência da República e da sociedade brasileira, a seu potencial aprovação incorre em um campo de batalha cujo resultado da batalha é incerto e por mais que seja aprovado pode incorrer em novos oportunismos jurisprudenciais.

Com base nas discussões ora apresentadas, observa-se que os supersalários na Administração Pública brasileira deveriam ser um dos grandes focos para se discutir seriamente os mecanismos de ajuste da crise fiscal e da reforma da previdência no país à medida que representam de facto um privilégio insustentável e que compromete não apenas o orçamento corrente, mas também o orçamento futuro, limitando assim o atendimento ao interesse público primático.

Conclui-se que os supersalários na Administração Pública brasileira que aparentemente deveriam ser casos excepcionais, objetos de avaliação e combate pelos órgãos de controle interno e externo, cresceram e se tornaram em uma regra perversa, própria de uma lógica rentista e patrimonialista de materialização do Estado, que subestima os interesses públicos primários (sociedade) e de modo oportunista vem atender apenas aos interesses públicos secundários (corporativismos da Administração Pública).

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ato das Disposições Constitucionais Transitórias**. Brasília: Planalto, 1988b. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988a. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998**. Brasília: Planalto, 1998. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Emenda Constitucional 41, de 19 de dezembro de 2003**. Brasília: Planalto, 2003. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Lei Federal Complementar n. 35, de 14 de março de 1979**. Brasília: Planalto, 1979. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em: 12/02/2017.

BRASIL. **Lei Federal n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília: Planalto, 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 8.448, de 21 de julho de 1992**. Brasília: Planalto, 1992. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 8.625, de 12 de fevereiro de 1993**. Brasília: Planalto, 1993. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em: 12/02/2017.

BRASIL. **Lei Federal n. 8.852, de 04 de fevereiro de 1994**. Brasília: Planalto, 1994. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 10.887, de 18 de junho de 2004**. Brasília: Planalto, 2004. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Projeto de Lei do Senado, n. 449/2016**. Brasília: Senado, 2016a. Disponível em: <www.senado.leg.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRASIL. **Projeto de Lei, n. 6.726/2016**. Brasília: Câmera Federal, 2016b. Disponível em: <www.camera.gov.br>. Acessado em 15/02/2018.

BRAMATTI, D.; LAGO, C.; HOLANDA, M. "Com auxílios, juízes deixam de pagar R$ 360 mi de IR". **O Estado de São Paulo**, 11 de fevereiro, 2018.

BURGARELLI, R.; MENDES, C. "Judiciário dos Estados concentra supersalários". **O Estado de São Paulo** [27/11/2016]. Disponível em: <www.estadao.com.br>. Acesso em: 10/12/2022.

CRESPO, S. G. "Salário de parlamentar no Brasil supera o de Japão, Alemanha e Canadá". **Uol** [15/07/2013]. Disponível em: <www.uol.com.br>. Acesso em: 15/02/2018.

FILGUEIRA, A.; GOMES, I. C.; MONTENEGRO, R. "O país dos privilégios". **Revista Isto É** [18/11/2016]. Disponível em: <www.istoe.com.br>. Acesso em: 15/02/2018.

MOUTINHO, B. M.; SENHORAS, E. M. "Balanço da transparência na Administração Pública brasileira entre 1993 e 2013". **Cadernos de Finanças Públicas**, n. 13, dezembro, 2013.

NUNES, R. L. D."O Regime de Remuneração dos Agentes Públicos e a Incidência do Teto Constitucional". **Revista Universo Jurídico**, ano XI, abril, 2013. Disponível em: <www.uj.novaprolink.com.br>. Acessado em 15/02/2018.

SENHORAS, E. M.; SOUZA CRUZ, E. M. "Debates sobre o teto de retribuição pecuniária no funcionalismo público brasileiro". **Revista Síntese Direito Administrativo**, vol. 110, fevereiro, 2015.

SENHORAS, E. M.; SOUZA CRUZ, R. A. "Regimes pecuniários de retribuição e vantagem ao servidor público". **Revista Síntese de Direito Administrativo**, vol. 105, 2014.

SILVA, C. O. P. "A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98: Uma Análise Panorâmica". **Revista Jurídica Virtual**, vol. 1, n. 1, maio 1999.

TOMAZELLI, I. "Pelo menos 8 Estados dão privilégio para a aposentadoria de políticos". **O Estado de São Paulo** [15/06/2017]. Disponível em: <www.estadao.com.br>. Acesso em: 10/12/2022.

CAPÍTULO 8

A Perícia Oficial em Saúde dos Servidores

A PERÍCIA OFICIAL EM SAÚDE DOS SERVIDORES

Anelise de Fatima Dzieciol Surek

As áreas de recursos humanos deveriam promover um ambiente saudável para seus trabalhadores, proporcionando ferramentas que possibilitem que o trabalhador possa realizar seu trabalho da melhor forma possível. É sabido que a qualidade de vida no trabalho depende de um conjunto de medidas tomadas por uma instituição, envolvendo o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho. As ciências trazem contribuições para a qualidade de vida no trabalho, porém a saúde é a ciência em que daremos mais destaque nesse artigo. Considerando que a qualidade de vida também está vinculada como as pessoas enfrentam o estresse no ambiente de trabalho. O estado de estresse é uma resposta biológica do corpo. Quando o profissional não consegue administrar seu próprio estresse a sua saúde pode ser afetada de forma significativa.

A qualidade de vida no trabalho está na compreensão humana, onde o indivíduo e seu corpo se situam, através das condições de vida e marcas de experiências vividas e sentidas, propondo uma visão holística do ser humano, por isso, atender a essa demanda no trabalho requer ações para melhorar a percepção da qualidade de vida e reduzir o estresse. O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS é um sistema que atende a saúde do servidor em três eixos estruturantes: a assistência à saúde, perícia oficial e a promoção, prevenção e acompanhamento da saúde, que foi instituído através do Decreto nº 6.833 de 29 de abril de 2009 que institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do

Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.

Portanto, esse artigo pretende analisar os motivos que levam os servidores de uma instituição pública a pedirem afastamento das atividades laborais. Também cria um indicador de tempo de afastamento para gerar informações úteis sobre a condição e o desempenho do sistema de saúde. A partir destas medidas, é possível fazer uma interpretação integrada e ter uma visão melhor das condições de saúde de um determinado grupo. O levantamento quantitativo dos afastamentos dos servidores foi realizado no sistema SIASS. O recorte temporal utilizado foi entre o dia 10/08/2021 até o dia 10/08/2022 totalizando 12 meses. As planilhas geradas contêm o resultado das 100 (cem) ocorrências mais significativas. É importante frisar que esse período se refere pandemia e boa parte do trabalho dos servidores foi realizado de forma remota.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de recursos humanos é a base para o bom funcionamento de uma instituição. Todos os processos e subprocessos da organização são decididos aqui e, portanto, devem estar alinhados com os objetivos corporativos. A gestão tem como função permitir que as pessoas trabalhem juntas de forma eficaz. São as pessoas que desempenham o papel principal na organização, são elas que mudam rapidamente os pontos fortes da empresa e isso depende muito de como são tratadas dentro da organização. Segundo Chiavenato (2004):

> as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e,

> sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (CHIAVENATO, 2004).

Cabe às organizações cuidarem de suas pessoas e de toda a infraestrutura que oferecem ao funcionário para que ele possa realizar seu trabalho. O processo de gerenciamento de pessoas envolve um processo de implantação, aplicação, nutrição, desenvolvimento e monitoramento onde se trabalha com uma variedade de pessoas, cada uma com sua própria personalidade.

A gestão de recursos humanos pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que possibilitam o alinhamento entre as expectativas da instituição e das pessoas para que ambas possam ser realizadas simultaneamente, ou seja, o comportamento da organização e das pessoas que a integram deve estar em consonância através de procedimentos relacionados para implementação de ações.

Pensando nesta questão, torna-se imprescindível que as áreas de recursos humanos promovam um ambiente saudável para seus trabalhadores, proporcionando ferramentas que possibilitem que o trabalhador possa realizar seu trabalho da melhor forma possível.

Gestão e qualidade de vida no trabalho

Há muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho: desde o foco médico na ausência de doença das pessoas, até a necessidade de recursos, objetos e procedimentos que atendam às necessidades coletivas em determinada situação, compilando programas abrangentes de qualidade de vida no local de trabalho.

Neste artigo partimos do conceito de que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de medidas tomadas por uma instituição, envolvendo o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar plenas condições para que as pessoas possam realizar seu trabalho de melhor forma possível.

As ciências têm feito contribuições em relação às demandas da qualidade de vida no trabalho, entre elas podemos destacar: - Ecologia, Sociologia, Economia, Administração, Saúde, Ergonomia, Psicologia e Engenharia. Todas estas ciências têm suas contribuições válidas em relação às demandas da qualidade de vida no trabalho, mas entre estas podemos destacar a:

1. Ergonomia: A ergonomia é a ciência que estuda e desenvolve normas que visam proporcionar aos empregados um ambiente de trabalho compatível com suas necessidades físicas, emocionais e mentais para diminuir os riscos ergonômicos;
2. Psicologia: avalia as atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho;
3. Engenharia: desenvolve formas de produção que visam flexibilizar a produção, armazenar materiais, utilizar tecnologia, organizar o trabalho e controlar os processos;
4. Saúde: Esta ciência tem buscado preservar a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuar no combate à doença, levando a avanços biomédicos e aumento da expectativa de vida.

Todo ser humano é um complexo biopsicossocial, ou seja, possui potencial biológico, psicológico e social que reage ao mesmo tempo às condições de vida. Essas reações têm diferentes

combinações e intensidades nesses três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todas sejam sempre interdependentes. Essa abordagem é descrita por Lipowski (1986) como o resgate de uma visão ampliada de saúde que tem sido tendência nas últimas décadas. Ter Saúde não é apenas a ausência de doença, mas sim ter um completo bem-estar biológico, psicológico e social. Esse conceito, adotado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986, abre um campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais da vida moderna e especificamente, no desempenho e na cultura organizacional da saúde do trabalho.

Todas as ciências trazem contribuições para a qualidade de vida no trabalho, porém a saúde é a ciência em que daremos mais destaque nesse artigo. Considerando que a qualidade de vida também está vinculada como as pessoas enfrentam o estresse no ambiente de trabalho. O estresse positivo é aquele em que gera uma tensão no cérebro, por um período curto e colhe resultados positivos. Porém, quando o profissional não consegue administrar seu próprio estresse e torna-se um estresse crônico e sua saúde pode ser afetada de forma significativa.

A ligação fundamental da qualidade de vida no trabalho está na compreensão humana, onde o indivíduo e seu corpo se situam, através das condições de vida e marcas de experiências vividas e sentidas, propondo uma visão holística do ser humano.

Governança

Quando uma Instituição cresce, ela expande suas estruturas e processos. O acúmulo de informações é cada vez mais amplo e complexo e requer mais controle levando a necessidade de se implantar uma estrutura de governança capaz de prevenir e mitigar

problemas. Governança é um sistema de regulação e supervisão por meio do qual sócios, diretores, funcionários e outras partes interessadas se relacionam. É um conjunto de práticas e princípios orientadores para alinhar ações e recursos com os objetivos organizacionais.

De acordo com o Tribunal de Contas da União,

> Governança do setor público engloba essencialmente os mecanismos gerenciais, políticos e de controle estabelecidos para avaliar, direcionar e monitorar o desempenho da gestão, formular políticas públicas e prestar serviços de interesse público (TCU).

Podemos dizer que a governança pública é um conjunto de boas práticas que a administração pública deve adotar para atingir os seus objetivos com a melhor relação custo-benefício, e esses objetivos devem, em última análise, ser prosseguidos de forma a que, ao final, um serviço de qualidade seja fornecido à sociedade. O objetivo final da administração pública deve ser sempre a prestação de serviços públicos de excelência à sociedade.

PERÍCIAS MÉDICAS: A SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL

A saúde do servidor público em geral não era tida de como prioridade durante um longo período de tempo no país. Somente por meio do crescente número de adoecimentos, tendo como consequência o afastamento do trabalhador de suas atividades laborais ou ainda ao aumento da aposentadoria por invalidez que essa temática acabou ganhando significância para a Saúde e

Segurança do Trabalho na perspectiva dos servidores públicos (TORRES; SILVA, 2022).

Para tanto é criada uma política pública que exige pelo menos dois canais de análise. Sendo necessário inicialmente compreender o objetivo do formulador e posteriormente verificar as características dos atores envolvidos (TORRES; SILVA, 2022).

Dentro da perspectiva do objetivo formulador deve ser considerado o cumprimento do inciso XXII do artigo 7 da Constituição Federal de 1988 que menciona: "redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança" (BRASIL, 1988).

Portanto o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS se constitui por meio de três eixos estruturantes: a assistência à saúde, perícia oficial e a promoção, prevenção e acompanhamento da saúde, formando o Decreto nº 6.833 de 29 de abril de 2009 que institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.

> Art. 3º Para os fins deste Decreto, considera-se:
>
> I - Assistência à saúde: ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças e, ainda, a reabilitação da saúde do servidor, compreendendo as diversas áreas de atuação relacionadas à atenção à saúde do servidor público civil federal;
>
> II - Perícia oficial: ação médica ou odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do servidor para o exercício de suas atividades laborais; e
>
> III - Promoção, prevenção e acompanhamento da saúde: ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto

> individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho. (BRASIL, 2009).

Verifica que a junção dos três eixos acaba por oportunizar a prevenção de enfermidades bem como o adoecimento. Constatando-se que a missão do SIASS se relaciona com o fato de promover ações com objetivo de intervir no processo e nos ambientes laborais que determinam o adoecimento do servidor. E é nesse contexto que se insere a perícia oficial de saúde, que tem como foco na assistência, prevenção e promoção à saúde do servidor. (TORRES; SILVA, 2022).

O trabalho quando acaba por ser uma das facetas do adoecimento do trabalhador ou o ambiente que proporciona isso, será por meio da perícia médica que será feito a avaliação da legitimidade do adoecimento. Desta forma, a perícia médica, é uma ocasião de extrema relevância na vida no trabalhador, especialmente quando a tratativa se refere a doenças crônicas, afastamentos longos ou recorrentes ou ainda, quando se verifica a necessidade de mudanças em relação ao local de trabalho ou as funções laborais que são desempenhadas pelo mesmo (PIZZINGA; ZORZANELLI, 2020).

A decisão tomada pelo perito ou pela junta oficial acabará por mudar a vida do trabalhador, que pode ser desde uma aposentadoria por invalidez precoce ou o recebimento de um diagnóstico, que gera desdobramentos psíquicos e sociais. Nesse ponto, ressalta-se ainda que os casos em que se verifica o afastamento do servidor por conta de fatores relacionados com o sofrimento mental e sua relação no contexto de trabalho trazem uma maior complexidade para o perito, uma vez que, une o sofrimento, com o estigma, desconfiança e mudanças drásticas na vida e no trabalho (PIZZINGA; ZORZANELLI, 2020).

Desta maneira, quando o servidor público for passar por um momento de perícia, deve buscar meios que comprovem a legitimidade de suas condições, por meio de relatos coerentes, documentos, laudos, ou seja, evidências aceitáveis e que comprovem sua enfermidade. E assim, o perito irá estabelecer por meio de suas disposições a legitimidade do adoecimento e poderá identificar quais foram às causas do aparecimento de tal enfermidade e sua relação ou não com as atividades laborais que são desenvolvidas pelo mesmo. (PIZZINGA; ZORZANELLI, 2020).

Portanto, nota-se que o SIASS é composto pelos profissionais da saúde e com profissionais de outros ramos como assistentes sociais e psicólogos, a fim de oportunizar uma qualidade melhor no atendimento aos servidores públicos que passam pelas perícias. Sendo elas um momento em que se realizará a avaliação dos casos que se relacionam às suas áreas de atuação a fim de oferecer subsídios à decisão médica. No entanto, não é todas as instituições federais com SIASS que seguem à risca a orientação de ter profissionais oriundos de outras áreas para composição de equipe multidisciplinar, o que acaba por dificultar a qualidade do atendimento oferecido (PIZZINGA; ZORZANELLI, 2020).

INDICADORES DE SAÚDE

Segundo Januzzi:

> Os indicadores apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente.

> Prestam-se a subsidiar as atividades de planejamento público e a formulação de políticas sociais nas diferentes esferas de governo, possibilitam o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e da sociedade civil e permitem o aprofundamento da investigação acadêmica sobre a mudança social e sobre os determinantes dos diferentes fenômenos sociais (JANUZZI).

Os indicadores de saúde ocupacional são indicadores que armazenam informações úteis sobre a condição e o desempenho do sistema de saúde de uma empresa. A partir destas medidas, é possível fazer uma interpretação integrada e ter uma visão melhor das condições de saúde de um determinado grupo de trabalhadores ou da própria população. Os dados obtidos são uma consulta importante para justificar a implementação de políticas e programas que visem a melhoria do sistema de saúde e a melhoria da qualidade de vida das pessoas e dos trabalhadores em geral.

Índice de Ausências (absenteísmo)

Este índice é responsável por quantificar as faltas e atrasos de um grupo de colaboradores de uma empresa. A média geral considerada aceitável é em torno de 3% a 4% por mês. Acima desse percentual, o índice é um indicativo de que algo está errado e impactando negativamente na saúde dos trabalhadores. Alguns exemplos do que pode acontecer são: estresse, ansiedade, síndrome de burnout (causada pelo excesso de trabalho), etc.

Nexo Técnico Epidemiológico (NTEP)

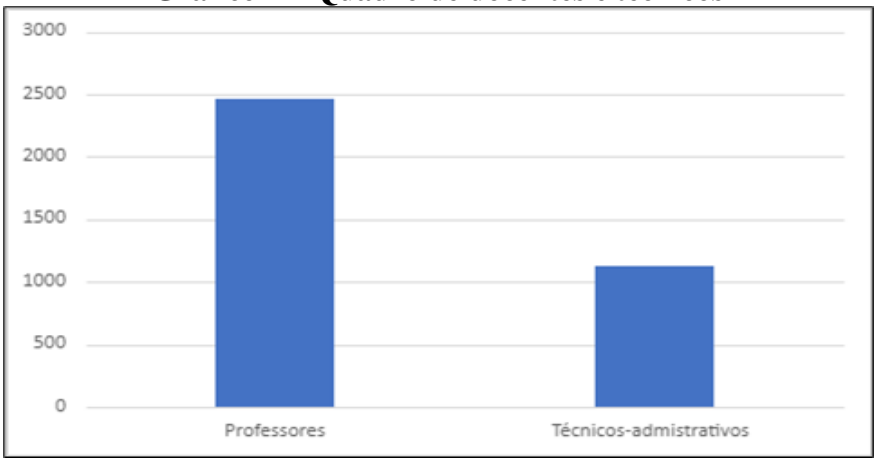
A função desse indicador de saúde é mostrar quais tipos de acidentes e doenças estão relacionados ao desempenho de uma atividade profissional específica. Quando o trabalhador começa a desenvolver um problema específico causado exclusivamente pela função laboral que desempenha, denomina-se acidente de trabalho.

Este indicador é importante para determinar o direito a benefícios sociais. Nesse sentido, a relação entre o aparecimento da doença e a atividade laboral do empregado é um benefício acidental e não um benefício previdenciário normal. Além disso, a empresa deve comprovar que não há relação entre a doença e o trabalho realizado pelo empregado.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma instituição de ensino pública de ensino superior que tem mais de 30 mil alunos matriculados no ensino de graduação, pós-graduação, curso técnico integrado; 109 cursos de graduação, sendo 28 de bacharelado, 08 de licenciatura e 12 de tecnologia; 95 cursos de especialização; 59 cursos de mestrado, 13 cursos de doutorados; 18 cursos de pós-graduação lato sensu na modalidade EaD e cursos de idiomas. Em relação ao corpo docente e apoio administrativo (Gráfico 1) conta com 4922 servidores ativos, aposentados e pensionistas, 2460 professores, 1127 técnicos administrativos, incluindo os profissionais da área de saúde como psicológicos, médicos e equipe técnica da área de saúde.

Gráfico 1 – Quadro de docentes e técnicos



Fonte: <https://www.siapenet.gov.br>.

METODOLOGIA E RESULTADOS

O levantamento quantitativo dos afastamentos dos servidores foi realizado no sistema SIASS. O recorte temporal utilizado foi entre o dia 10/08/2021 até o dia 10/08/2022 totalizando 12 meses. As planilhas geradas contêm o resultado das 100 (cem) ocorrências mais significativas. É importante frisar que esse período teve a pandemia da COVID-9 e boa parte do trabalho dos servidores foi realizado de forma remota.

O resultado do levantamento quantitativo pode ser consultado na Tabela 2. Durante o período estudado, a instituição teve o afastamento de 630 pessoas, o que significa que 17% dos servidores ativos foram afastados por algum motivo de doença, sendo que 85 servidores se afastaram mais de uma vez no mesmo período. A média do número de afastamento do local de trabalho foi de 26 dias.

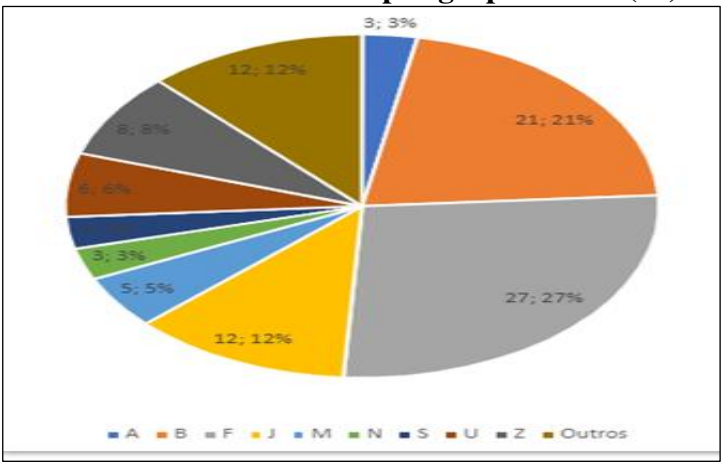
Tabela 2 – Levantamento quantitativo dos afastamentos dos servidores

Número de afastamento/ano	Total de dias afastados	Total de servidores afastados	Total de servidores na instituição (referência)
715	**19.602**	**630**	**3587**

Fonte: <https://www.siapenet.gov.br>.

Dentre os 100 resultados mais significativos tem-se destaque para os afastamentos decorrentes de doenças do CID nos grupos B,F e J, ou seja, toda vez que um código da CID-10 se inicie pela letra F, aquela categoria diagnóstica identifica um transtorno mental ou de comportamento, para CID B a categoria indica Doenças infecciosas e parasitárias e para CID no grupo J identifica a doenças relacionadas ao sistema respiratório.

Gráfico 2 - Afastamento por grupo CID10 (%)



Fonte: https://www2.siapenet.gov.br>. Disponível em 10/08/2022

É interessante frisar que, no período pandêmico houve um aumento das doenças/transtornos mentais. Estudos indicam que os transtornos mentais que há uma associação do agravamento da COVID19 em pacientes com transtornos mentais. Pacientes mais jovens com transtornos mentais e neurológicos foram associados a maior mortalidade do que os idosos. Para transtornos mentais específicos do tipo transtornos de humor pré-existentes, ansiedade e transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH); esquizofrenia, distúrbios do sono houve maior suscetibilidade de contrair COVID-19 (LIN LIU *et al*., 2021).

A tabela 03 mostra o ranking das doenças que afastaram a maior quantidade de servidores. A COVID-19 apesar de não liderar o ranking oficial, se justifica porque parte da estatística não entrou na contabilidade porque a maior parte dos servidores estavam em home office e apenas os estados mais graves da COVID19 foram registrados.

Quadro 1 - Ranking de afastamento por quantidade de servidores

01	Resfriado Comum
02	influenza devido a vírus não identificado
03	Transtorno afetivo bipolar
04	Doença por vírus
05	Neoplasia maligna de mama
06	Fratura da extremidade distal do rádio
07	Coronavírus, como causa de doenças classificadas em outros capítulos
08	Desvio de septo nasal
09	Calculose de ureter
10	Faringite aguda não especificada

Em relação ao número de dias de afastamento, por tipo de doença pode ser consultado no Gráfico 3. Doenças como neoplasia demandam mais tempo de afastamento por se tratar de um tratamento extenso, com uma média de 4,5 meses de afastamento para cada servidor(a) no caso de câncer de mama e para os casos de câncer de ovário são 7,6 meses de afastamento, as demais doenças que estão no ranking tem conexão forte com a saúde mental. Entre as doenças que geram maior tempo de afastamento, 6 entre as 10 principais doenças tem uma conexão com a falta de saúde mental dos servidores.

Gráfico 3 - Ranking de números de dias afastados por tipo de doença



Fonte: <https://www.siapenet.gov.br>. .

Para que esse quadro seja revertido, faz-se necessário campanhas de prevenção para as doenças que mais acometem os servidores. Há iniciativas isoladas e comissões específicas para determinadas áreas, porém é importante que seja uma iniciativa apoiada pelos gestores e que integre o maior número de servidores. Campanhas de prevenção de doenças específicas que associem doenças pré-existentes com doenças severas que tem maior morbidade auxilia no melhoramento do índice de saúde e redução do tempo de afastamento dos servidores para tratamento de saúde. Campanha direcionadas a autoexame, avaliações periódicas são fundamentais para trabalhar na prevenção de doenças que contribuem para melhorar a qualidade de vida e reduz o indicador de tempo de afastamento dos servidores.

É interessante destacar que o afastamento motivado as afecções relacionadas a gravidez estão em 11 lugar, embora o senso comum indique que o período gestacional demanda um longo período de afastamento, a licença maternidade é um direito das mulheres, porém verifica-se pelas estatísticas que complicações da gestação entre as servidoras não tem um tempo de afastamento tão alto em comparação com outras doenças.

INDICADOR DE TEMPO DE AFASTAMENTO

O indicador de tempo de afastamento - ITA utilizado nesse artigo seguiu a seguinte fórmula:

ITA = TDA/ TS

Sendo que:

ITA – Indicador de tempo de afastamento

TDA – Total de dias afastados

TS – Total de servidores

O indicador de tempo de afastamento é importante para quantificar o tempo médio de afastamento por tipo de doença e fazer uma interpretação integrada e garantir uma visão melhor das condições de saúde de um determinado grupo.

Tabela 4 - Número de dias de afastamento motivo por transtorno mental

Tipo	Total de afastamentos	Total de dias afastados	Total de servidores
mental	40	2236	32
(vazio)	158	3542	141
Total Geral	**198**	**5778**	**173**

Fonte: <https://www.siapenet.gov.br>.

A Tabela 4 demostra o número de dias de afastamento motivo por transtorno mental. As doenças mentais mais somam 2236 dias de afastamento o que dá um ITA de 55 dias de afastamento por servidor, em comparação com as demais doenças o ITA é de 22 dias por servidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores de saúde dos servidores é uma ferramenta muito útil para medir a saúde do servidor e direcionar ações coletivas e pontuais para prevenir o adoecimento de outros profissionais. Campanhas de prevenção de doenças específicas que associem doenças pré-existentes com doenças severas que tem maior morbidade, auxilia no melhoramento do índice de saúde e redução do tempo de afastamento dos servidores para tratamento de saúde.

Campanhas direcionadas ao autoexame, avaliações periódicas são fundamentais para trabalhar na prevenção de doenças e contribuem para melhorar a qualidade de vida e reduzir o indicador de tempo de afastamento dos servidores.

Em relação a saúde mental, é imprescindível ações para melhorar a saúde de servidores que sofrem com diversas doenças/transtornos mentais e ou comportamentais. Além da perda de qualidade do servidor, há também um prejuízo das suas funções laborais que de forma indireta também afeta a permanência do estudante.

Como sugestão de estudos futuros, seria interessante cruzar os dados de saúde dos servidores que tiveram COVID-19, porém não precisaram pedir afastamento das atividades laborais, assim cria-se uma estatística de maior confiabilidade para estudos futuros. Também indica-se fazer o levantamento dos afastamentos antes, durante e depois da pandemia a fim de verificar o quadro geral da saúde do servidor e tecer indicadores da saúde do servidor em diferentes momentos históricos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**: Conceitos, Fontes e aplicações para formulação e avaliação de políticas

públicas, elaboração de estudos socioeconômicos. Campinas: Editora Alínea, 2006.

LIPOWSKI, Z. J. "Psychosomatic medicine: past and present. Part I. Historical background". **The Canadian Journal of Psychiatry**, vol. 31, n. 1, 1986.

PIZZINGA, V. H.; ZORZANELLI, R. T. "As Funções da Perícia Oficial em Saúde no Âmbito do SIASS: uma visão dos profissionais envolvidos". **Revista Trabalho (En) Cena**, [s. n.], 2020.

TORRES, G. C.; SILVA, C. S. "O Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) na perspectiva de servidores públicos de Instituições Federais de Ensino Superior". **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 47, n. 1, 2022.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

Anelise de Fatima Dzieciol Surek é Assistente Social na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Gestão de Projetos e Captação de Recursos pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: afdsurek@gmail.com

Aline Márcia Carraro Borges é professora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Mestre em Gestão Estratégica pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC-MG). E-mail para contato: aline.borges@ifnmg.edu.br

Andreia Fernandes de Sousa é tecnóloga em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Temas de interesse na pesquisa: Administração, e, Gestão de Pessoas. E-mail para contato: andreiafernandezsouzza@gmail.com

Andreia Scaratti é servidora pública, agente administrativa do Município de Carlos Barbosa (RS). Graduada em Matemática pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail para contato: deias.1212@gmail.com

Bárbara do Nascimento Alves é docente do Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU). Mestre em Gestão, Inovação e Consumo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail para contato: barbara_gus@hotmail.com

SOBRE OS AUTORES

Breno Augusto Diniz Pereira é professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre e doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail para contato: brenodpereira@gmail.com

Daniel Augusto Schultz é servidor público, agente administrativo do Município de Carlos Barbosa (RS). Graduado em Educação Física pela Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail para contato: danielschultz1@hotmail.com

Edilson Santos Braga é professor substituto na Universidade Federal de Rondonópolis (UFR). Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail para contato: edilson@outlook.com

Elói Martins Senhoras é docente da Universidade Federal de Roraima (UFRR) e pesquisador do *think tank* IOLEs. Graduado em Economia, Política e em Geografia. Doutor em Ciências. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com

Fabio Elissandro Cassimiro Ramos é Policial Rodoviário Federal. Graduado em Segurança Pública. Especialista em Educação Corporativa. Mestre em Ciências de Defesa e Segurança Interamericana. E-mail: fabiocassimiroramos@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Filipe Luiz Mendanha Silva é graduado em Direito. Especialista em Direito Público. Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail para contato: filipeluizmendanha@gmail.com

Jorge Leal Hanai é professor substituto do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail para contato: hanai.jorge@ifsp.edu.br

Juliane Thibes Kreisig é servidora pública na Prefeitura Municipal de Gramado. Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail para contato: julianetk2012@gmail.com

Júlio José Baltazar de Oliveira é administrador. Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Gestão Pública pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA). E-mail para contato: juliobaltazar.aesga@gmail.com

Magnus Luiz Emmendoerfer é professor da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Doutor em Ciências Humanas, Sociologia e Políticas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail para contato: magnus@ufv.br

SOBRE OS AUTORES

Maria Eduarda Alves Santos é tecnóloga em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Temas de interesse na pesquisa: Administração, e, Gestão de Pessoas. E-mail para contato: alevesmariaeduarda879@gmail.com

Ricardo Severino de Oliveira é mestre em Gestão e Políticas Ambientais pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor das Faculdades Integradas de Garanhuns (FACIGA). E-mail para contato: ricardooliveira@aesga.edu.br

Roberto Macagnan é diretor geral da Faculdade de Integração do Cone Sul (FISUL). Mestre em Economia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). E-mail para contato: roberto.macagnan@fisul.edu.br

Sandro Trescastro Bergue é auditor do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS). Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail para contato: bergue@tce.rs.gov.br

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

A editora IOLE recebe propostas de livros autorais ou de coletânea a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano. O prazo de avaliação por pares dos manuscritos é de 7 dias. O prazo de publicação é de 60 dias após o envio do manuscrito.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimo de 50 laudas. O texto deverá estar obrigatoriamente em espaçamento simples, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas dentro do corpo do texto.

A submissão do texto deverá ser realizada em um único arquivo por meio do envio online de arquivo documento em Word. O autor / organizador / autores /organizadores devem encaminhar o manuscrito diretamente pelo sistema da editora IOLE: http://ioles.com.br/editora

Copyright © Editora IOLE
2022

CONTATO

EDITORA IOLE

Caixa Postal 253. Praça do Centro Cívico

Boa Vista, RR - Brasil

CEP: 69.301-970

@ http://ioles.com.br/editora

+ 55 (95) 981235533

eloisenhoras@gmail.com

Copyright © Editora IOLE
2022