

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**O SERVIDOR DE CARREIRA COMO SECRETÁRIO ADJUNTO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO**

Aluno: Rodrigo Evaldt Igarsaba  
Orientador: Prof. Victor Hugo Veppo Burgardt

**RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo mostrar a percepção do servidor público de carreira como um secretário adjunto na Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento-RS. Os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa tratam-se de descritivos, com abordagem qualitativa. A amostra dessa pesquisa são os servidores de carreira da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer do Município. Os dados foram levantados através de questionários semiestruturados, posteriormente analisados através de tabelas elaboradas pelo autor. Entre as mais diversas possibilidades constantes nessa pesquisa, foi necessário perceber a satisfação do servidor de carreira em ter um de seus colegas atuando como chefe direto e, ao mesmo tempo, perceber que o então escolhido líder não pôde trabalhar focando nos avanços da Secretaria como um todo, como resultado da Gestão de Pessoas.

Palavras Chave: Servidor Público; Secretário Adjunto; Prefeitura Municipal; Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT**

The present research aims to show the perception of the public servant of career as a Deputy Secretary in the municipality of Sant'Ana do Livramento-RS. The methodological procedures used in this research are descriptive, qualitative approach. The sample of this research are career servers of the Municipal Secretary of culture, sport and leisure. The data were collected through semi-structured questionnaires, subsequently analyzed via tables drawn up by the author. Between the most diverse possibilities listed in this survey, it was necessary to understand the satisfaction of a career of his colleagues acting as Chief and, at the same time, realize that the chosen leader might not work focusing on advances in Secretariat as a whole, as a result of people management.

Keywords: Public Server; Deputy Secretary; Municipal Administration; People management.

## 1 INTRODUÇÃO

O cargo de secretário adjunto da Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento, por se tratar de um Cargo em Comissão (CC), sempre foi tido como meramente político, ou seja, só ocupava-o quem tivesse a fidelidade partidária, além de precisar ser de extrema confiança do Chefe do Poder Executivo. O serviço público sempre teve como ideia principal o sistema burocrático e pouco foi visto ao longo dos anos a disponibilização de bons cargos para que servidores públicos pudessem expandir a sua experiência e o comprometimento com a Administração Pública.

Contudo, ainda se pode ter expectativas com relação às próximas gestões, pois, a gestão que assumiu no dia 1º de janeiro de 2017, teve como estratégia de Gestão de Pessoas solicitar aos servidores que elessem um deles para ser o adjunto, como uma forma de dar voz e participação aos servidores de carreira. Esta ação vai ao encontro dos estudos de Bergue (2010) em que o mesmo fala sobre as jaulas de competências, e relata que os órgãos e entidades não podem se transformar em jaulas de aprisionamento do profissional, ou seja, não podem ser cofres de competências e sim utilizá-los em favor da Administração Pública, independentemente da esfera.

Culminando com esse assunto, infere-se que a valorização dos servidores públicos de carreira pode ser preponderante na cooperação efetiva com a Administração Pública Municipal, pois, ao longo dos anos, a vida no setor público foi vendida de uma forma em que as pessoas passam às outras (constatação empírica) a ideia que o servidor é privilegiado por trabalhar pouco e ganhar muito e, para isso não é preciso estudo.

Presume-se que, os dados detectados, nesta pesquisa, possam proporcionar um novo olhar sobre a competência dos servidores e aproveitar o seu potencial nos diferentes cargos disponíveis, muitas vezes atribuídos apenas aos Cargos de Confiança. Doravante, passam a ter esta possibilidade, ou seja, uma expectativa de valorização do servidor público local.

Fatores motivacionais presentes podem ser diferenciais para a evolução de qualquer organização, no caso a gestão pública que tem o apoio dos servidores em sua totalidade, o que contribui para a união dos participantes ao invés de fazer o contrário, separá-los. Para Bergue (2010), o planejamento estratégico de recursos humanos no setor público é um investimento a longo prazo que trará o resultado para macros objetivos organizacionais, podendo transcender administrações e governos com o desenvolvimento da estrutura de capital humano, para a produção de bens e serviços no futuro.

Da mesma forma acontece ou, pelo menos, poderia acontecer nos órgãos públicos em geral, a observação pelo gestor de valores positivos. Desta forma, teria em seus funcionários ações positivas. Por outro lado, se ele tiver apenas percepções negativas, também as ações decorrentes (negativas) serão observadas em sua organização.

Ter um servidor de carreira no cargo, que ora era ocupado por uma pessoa do partido ou coligação vencedora das eleições, é uma novidade. E é justamente essa a questão levantada nesta pesquisa: como os servidores públicos de carreira percebem a indicação e valorização das competências dos colegas do quadro efetivo?

Pretende-se, com a pesquisa realizada, entender a percepção dos servidores públicos sobre a novidade do Governo de Solimar Charopen Gonçalves e Mari Elisabeth Trindade Machado. Em linhas gerais, esta proposta objetiva verificar como os servidores públicos de carreira percebem a indicação e valorização das competências dos colegas do quadro efetivo da Secretaria de Administração. Mais especificamente, visa identificar a percepção dos servidores da secretaria de Administração, quando o Governo atual coloca como Secretário

Adjunto, um servidor do quadro de carreira; investigar se aumenta o comprometimento, quando a Gestão preenche os cargos de confiança, com servidores de carreira; detectar se as mudanças são melhor aceitas, por se ter a presença do adjunto na Administração Municipal; investigar, ainda, se ficou demonstrado, até a presente data, competências diferenciadas, na ocupação de cargos e funções que estão sendo desempenhadas pelo Secretário Adjuntos; e identificar, no plano de governo, se a ação de colocar um Secretário Adjunto já constava no planejamento.

Tal proposta aqui considerada é possível que se justifique pelo seguinte: ao longo do tempo, a Gestão Pública vem se renovando cada vez mais e, muitas práticas em gestões passadas, tendem a não se justificar nos dias atuais. Com os estudos e modernização da Administração Pública, os novos gestores já pensam em melhor qualificar a Gestão com profissionais técnicos e científicos, conforme explica Bergue (2010). Essa qualificação é objetivo do quadro de carreira, e isso pode-se notar com os avanços que a administração vem tendo e mantendo ao longo das gestões e tecnologias que são agregadas.

Saliente-se, ainda, que a pesquisa realizada tende a se justificar porque se presume que a percepção dos servidores quanto ao secretário adjunto de Administração do Município, que foi eleito por eles, pode ajuda-los ao longo das próximas administrações, fazendo uma análise das mudanças e o comprometimento do servidor público de carreira quando um deles faz parte das políticas de governo, combinado com o conhecimento que cada servidor agregará com os governos que vierem, fazendo com que a história do Município não se perca com a passagem de diferentes administrações.

Em outras palavras, este estudo pretende, não apenas engrossar os textos acadêmicos do repositório institucional da Universidade, mas, servir de apoio aos Gestores Públicos municipais que aspiram valorizar e obter o comprometimento dos servidores de carreira dotados de competências para assumirem cargos na Gestão Municipal.

A pesquisa que foi realizada para consecução deste artigo, foi descritiva, pois, o trabalho buscou pesquisar, através dos servidores da Secretaria de Administração, a percepção deles quanto a ter um servidor do quadro efetivo como sendo um secretário.

Percebe-se que, com o passar dos anos, a administração pública sempre manteve os mais altos cargos do Poder, seja Executivo ou Legislativo, como prêmios para aqueles que se dedicavam a eleger os candidatos. Tal prática nem sempre encontra pessoas à altura do cargo ou função e, desta forma, tem-se a possibilidade de encontrar responsáveis por Secretarias que não estão suficientemente preparados para atuação à frente do cargo.

Conseqüentemente, abre-se a possibilidade de cargos de suma importância como esses ocupados por servidores de carreira, ou seja, do quadro efetivo. Justamente essa ideia foi implementada na atual gestão da Prefeitura Municipal de Santana do Livramento. A proposta deste trabalho foi saber se houve resultados imediatos, e o que ainda pode ser melhorado em relação a isso, na percepção dos servidores.

Após esta breve introdução, no primeiro capítulo aborda-se o referencial teórico, com o seguinte teor: um histórico da administração pública; a legislação a respeito dos cargos públicos; o avanço dos estudos da gestão por competências; o comprometimento dos servidores nas organizações públicas e as mudanças que devem ser enfrentadas pelos gestores. No capítulo segundo, o trabalho aponta os procedimentos metodológicos, lembrando o leitor que a pesquisa caracterizou-se como descritiva com uma abordagem qualitativa. Para embasar a análise dos dados optou-se pela obra de Bardin (2011). Segundo este, é necessário refletir sobre as intenções de investigação dos fatos impostas através das questões. Por pertinente, é interessante ressaltar que as expressões entre aspas, atribuídas aos servidores entrevistados,

fazem parte da pesquisa de campo e as falas ocorreram por ocasião das entrevistas desenvolvidas para subsidiar este trabalho.

Delineados aqui, ainda que brevemente, os capítulos deste artigo, vê-se como importante discorrer sobre os referenciais teóricos que, ao longo da análise, estarão embasando as necessárias argumentações. É o que se verá nas páginas que se seguem.

## **2. REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Neste espaço apresenta-se uma retomada, ou seja, uma incursão nos aspectos teóricos, tão necessários ao desenvolvimento de qualquer comunicação que se queira fazer sobre um trabalho de pesquisa o que, neste contexto, o resultado se traduz por Trabalho de Conclusão de Curso. A seguir serão apresentados conceitos relacionados ao tema apresentado no projeto, que ajudarão como base para o desenvolvimento da pesquisa. Abaixo estarão relacionados os tópicos administração pública; os cargos; gestão por competências; comprometimento nas organizações.

### **2.1. Administração Pública**

A história da administração pública no Brasil iniciou ainda em 1808, quando se deu a construção do Estado nacional, conforme explica Da Costa (2008). Durante a sua pesquisa, o autor traz um pouco do que foi o avanço dos cargos no Brasil, inclusive o início da criação de tais cargos, que se deu com a vinda da Família Real ao país.

O autor apontou ainda que a Constituição de 1934 que, segundo ele, “na repartição de encargos e recursos, concentrou competências no nível da União” (DA COSTA, 2008, p. 843). Tal autor observa, ainda, que outras modificações ocorreram na ditadura militar iniciada em 1964. Segundo ele, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que não logrou êxito, teve como principal projeto “a elaboração de um novo plano de classificação de cargos, que se pautava numa classificação por categoria, em oposição ao anterior, aprovado em 1960, que se apoiava num sistema de classificação por deveres e responsabilidades” (DA COSTA, 2008, p. 852).

De acordo com Santos (2009), o processo de criação dos cargos de livre nomeação e exoneração se deu durante a constituição dos cargos permanentes da burocracia federal, e eles jamais tiveram vinculação com a posse dos cargos efetivos. Ao longo do tempo, os cargos foram tornando-se a gratificação pelo apoio político.

Segundo Santos (2009, p. 11, apud AYLLÓN e GUERRERO, 2005), “contemporaneamente, tanto o clientelismo, quanto o nepotismo são atribuídos ao número excessivo de cargos de confiança que favorece as práticas ilícitas”.

De acordo com Bergue (2011), o cargo público pode ser definido como a estrutura formal básica do arranjo organizacional, a unidade fundamental que dá forma e limites à dinâmica do trabalho administrativo. O mesmo autor contribui com um dado importante, fazendo a distinção de cargos em comissão e funções de confiança. Segundo ele, os cargos comissionados “são estruturas funcionais autônomas passíveis de serem ocupadas por indivíduo que não tem vínculo laboral com o ente ou órgão”, BERGUE, (2011, p. 621). Por outro lado, as funções de confiança, “constituem um agregado adicionadas à pessoa designada, já investida em cargos de provimento efetivo” BERGUE, (2011, p. 621).

Isso significa, em outras palavras, que já está prevista na legislação, a impossibilidade de designação de agentes públicos do cargo efetivo para atuarem apenas em cargos de confiança

(chefia e assessoramento), mas sim com uma atribuição a mais da qual já vem atuado em sua carreira.

Segundo Pereira (2006), a administração pública a nível internacional vem se desenvolvendo crise após crise, ocorrendo a mudança de perspectiva para o país. Em uma publicação, o autor destaca a criação da Reforma do Estado, ainda nos anos 90, e fala da reconstrução da administração pública. Tem-se a expectativa que, da mesma forma, com a passagem dos governos, ainda na esfera municipal, também ocorreram muitas mudanças.

Costin (2010) destaca que o chefe do Executivo Municipal tem como funções básicas propor políticas públicas para o Município, bem como dirigir a Administração Pública. A autora destaca que o mandatário pode ser assessorado por secretários, que são escolhidos livremente pelo prefeito, conforme está previsto na Constituição Federal vigente.

## 2.2 Os cargos

A Constituição Federal Brasileira de 1988, no seu Artigo 37 destaca que,

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

De acordo com Bergue (2010), os recursos humanos do setor público, são assim caracterizados:

**Agentes políticos:** são os componentes do governo em seus primeiros escalões, podendo-se citar os Chefes do Executivo; **servidores públicos:** são prestadores de serviço ao ente estatal; **servidores estatutários:** são aqueles que ocupam cargos públicos e cujo vínculo laboral com o ente estatal é regulado por estatuto próprio; **Empregados públicos:** são aqueles cuja relação laboral com o ente público é regida pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT; **particulares em colaboração com o Poder Público:** pessoas que prestam serviço ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração. **Estes tem a seguinte nomeação:** por delegação do Poder Público e mediante requisição, nomeação e designação. (BERGUE, páginas 20 e 21, 2010).

Interessa no entanto é mostrar aqui a chamada gestão por competência, o que se faz nas páginas que se seguem.

## 2.3 Gestão por competências

A gestão por competências é um assunto contemporâneo, onde discute-se atualmente, a forma como agiam os chefes, há mais de 100 anos. Nos dias atuais, os autores estão explorando um pouco mais sobre o assunto, fazendo referência aos temas da importância de determinado servidor, no departamento.

De acordo com Brandão et al. (2001), é preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Tendo em vista este pensamento, pode-se perceber que o desempenho na gestão é um tema a ser avaliado semana a semana. Já em 2010, Bergue fala sobre as jaulas de competências,

fazendo referência ao assunto e avançando nas pesquisas. Segundo ele, o trabalho no setor público não pode se transformar em jaulas de aprisionamento do profissional, elas devem ser utilizadas.

Antes disso, em fevereiro de 2006, o presidente Lula, através do decreto 5.707, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que visa a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; além da racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Quando os professores iniciam as aulas de gestão por competências uma das primeiras siglas a falarem é o CHA – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes:

Competências são um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecido, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. PARRY (*apud* LEME, p. 03, 2011).

Quanto ao perfil profissional, “diferentemente do perfil tradicional de agente público, especializado e pouco estimulado para o desenvolvimento conceitual e técnico, o perfil profissional contemporâneo exige pessoas cujo desenvolvimento, constitua traço característico” (Bergue, 2011, p. 601).

Segundo Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2009) a concepção do trabalho atua como base na ligação entre os conhecimentos, habilidades e atitudes. Os autores afirmam que a noção da prática “traz para a discussão de competências não apenas a dissolução da ideia de níveis de análise, mas uma retomada dos aspectos básicos da competência” (BITENCOURT et.al, 2013, p. 168). Infere-se que, com as mudanças objeto da pesquisa, os gestores queiram melhor qualificar a Administração e, por isso, é um dos temas da pesquisa.

## **2.4 Comprometimento nas organizações**

Após ter implantado de fato a gestão por competências, tende-se a pensar no investimento do servidor, através do comprometimento. Segundo Bastos (1994), o nível de comprometimento organizacional varia significativamente entre trabalhadores de distintos setores da administração e categorias ocupacionais. O autor destacou que, o caminho mais longo a percorrer no sentido de prover a organização com níveis significativos de comprometimento do trabalhador encontra-se na administração pública direta.

De acordo com Ferreira, et al. (2006, p. 10, *apud* Meyer e Herscovitch, 2001), depois de várias definições já oferecidas para o comprometimento organizacional é a força que liga o indivíduo a um curso de ação relevante para um ou mais alvos e que pode influenciar o comportamento, mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas.

Para Araújo (2009), a motivação para o comprometimento organizacional (componentes) dependerá do significado que cada um relaciona com a suas atividades. O autor destaca que, é preciso uma coleta de dados, análise dos cargos e remunerações, para saber de que forma atuar na valorização do servidor. Segundo ele, de nada adianta adotar uma prática “x” de motivação, sem saber se essa será a mais eficaz, ou seja, se realmente o servidor se sentirá

reconhecido. Acredita-se que, com a valorização do servidor, através da Gestão por Competências, aumente o comprometimento dos trabalhadores para com a organização.

## **1.5 Mudança Organizacional**

As mudanças nem sempre são vistas de forma positiva. Sabe-se que no meio público as modificações são encaradas de forma negativa pelos servidores de carreira. Segundo Campos (1994) uma das práticas para realizar o método de gerenciamento de melhorias é aplicando o modelo PDCA. De acordo com Campos (1996, apud Nascimento, 2011, p. 3) “o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas”.

Para Marconi (1999), a mudança está se dando através dos gestores públicos, mas que eles devem também investir na formação de um quadro de servidores capacitados para a realização das tarefas relacionadas a cada organização, dando o devido reconhecimento a eles. Segundo ele, mesmo com as inovações e cursos de capacitação, ainda se faz necessário à implantação de políticas de recursos humanos na administração pública como um todo.

Infere-se que o fortalecimento das organizações através das pessoas, é colocado em uma das prioridades de mudanças, especialmente nos últimos anos, quando os avanços na área deram um maior salto, fazendo com que os gestores deem atenção específica para a gestão de pessoas no setor público.

Vaitsman (2001) menciona que a expectativa de servidores públicos, mesmo com o desempenho e reconhecimento profissional e social estando nos objetivos de um servidor perante a sua chefia, baseia-se na dimensão macro-histórica dos processos sociais e configura-se como uma estrutura mais abrangente que produz certos padrões de relações que escapam ao controle individual.

Segundo Robbins (2004), é preciso adaptar-se às novas condições de mudanças nas organizações, nos tempos atuais, se não, serão candidatas à extinção. Isso se dá, inclusive, com o avanço das tecnologias. De acordo com o autor, nas décadas de 50 e 60, o amanhã era essencialmente as tendências do hoje.

Já em 2010, o mesmo autor apontou oito táticas que podem ser adotadas para superar a resistência à mudança: educação e comunicação; participação; apoio e comprometimento; desenvolver relações positivas; implementação de mudanças de forma justa; manipulação e cooptação; selecionando pessoas que aceitam mudanças; e coerção.

Comentados os referenciais teóricos que embasam este artigo, são importantes que se esclareçam os passos percorridos na tentativa de levantar as informações com base na introdução, o que se faz mostrando os procedimentos metodológicos, conforme se verá a seguir.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A investigação realizada para elaboração deste artigo trata-se, conforme se registrou, de uma pesquisa descritiva, pois o trabalho buscou buscar evidências, através dos servidores da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer, versando sobre a percepção deles quanto a ter um servidor do quadro efetivo como sendo um secretário adjunto, que colabora na organização, orientação, coordenação e controle de atividades da Secretaria, podendo substituir o titular, quando o mesmo não estiver. Para Gil (2014, p. 28) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou

estabelecimento de relações entre variáveis. O mesmo autor menciona que são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Com o objetivo de aprofundar esta percepção junto aos servidores de carreira quanto à valorização dos mesmos indicando um deles ao cargo em comissão superior, a pesquisa utilizou o método qualitativo que, segundo Richardson et al. (2012, p. 90), pode ser definido como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”, para saber se, de fato, a mudança melhorou o desempenho dele na administração, contatando se houve, ou não o aumento do diálogo.

A pesquisa teve como foco a coleta de dados através de uma entrevista semi-estruturada com todos os servidores da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Sant’Ana do Livramento. De acordo com Hair et al. (2005, p. 163) a abordagem semi-estruturada permite que o pesquisador fique “livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta da pergunta”. Além do que, segundo o autor, o pesquisador pode realizar questionamentos que não estavam previamente estabelecidos.

Hair et al. (2005) destaca, ainda, que a entrevista semiestruturada permite muita flexibilidade. “São entrevistas-semiestruturadas que utilizam uma abordagem de pesquisa exploratória e são consideradas um tipo de pesquisa qualitativa”.

Para Berni e Fernandez (2012) a entrevista é o principal instrumento de coleta de dados qualitativos e resulta em dois tipos de dados. O primeiro refere-se às informações objetivas. E o segundo refere-se aos dados que, segundo o autor, são subjetivos e só podem ser obtidos por meio de entrevista ou manifestação espontânea.

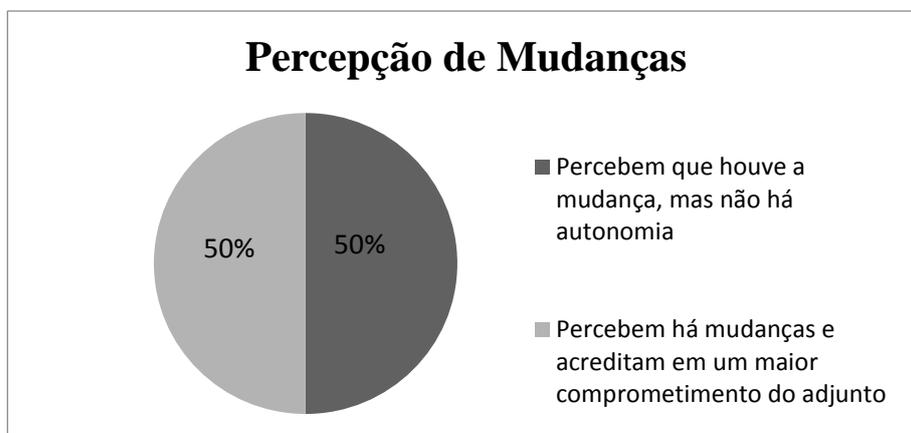
Para buscar responder esta proposta do Trabalho de Conclusão de Curso, buscou-se inicialmente, conforme previsto no Projeto de Pesquisa, aplicar uma entrevista semiestruturada com todos os servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sant’Ana do Livramento. Contudo, no dia de aplicação dos questionários, foi constatado junto ao titular da Pasta, que o secretário adjunto havia solicitado para deixar a função gratificada por problemas pessoais. Para que não houvesse danos ao cronograma pré-estabelecido de pesquisa, o mesmo questionário foi aplicado na Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer do Município.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **3.1. Avaliação dos servidores**

Os questionamentos foram realizados com oito servidores da Secretaria, que se dispuseram a responder as perguntas propostas por essa pesquisa, que visa saber como o servidor percebe a indicação e valorização das competências dos colegas do quadro efetivo. Os entrevistados serão apresentados neste artigo por números, do 01 ao 08.

**Gráfico 1 - Mudanças na administração com a escolha de um servidor de carreira para atuar como secretário adjunto da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer**

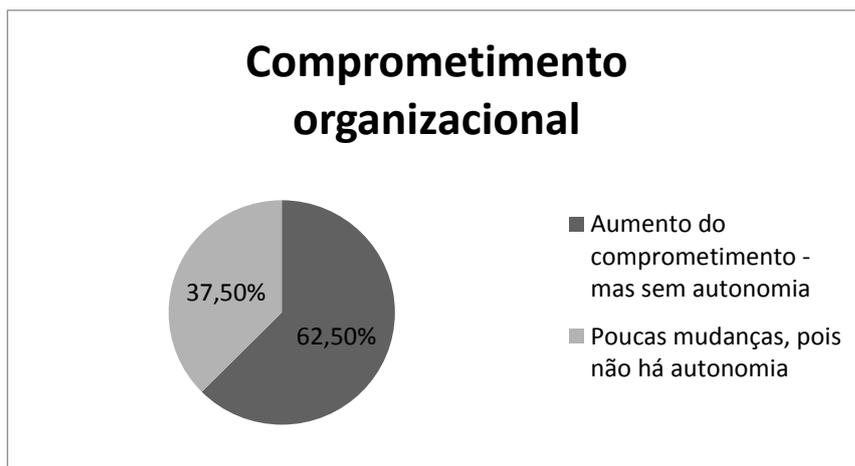


Fonte: Elaboração do autor (2017)

Conforme já se registrou, entre os objetivos desta pesquisa buscou-se identificar a percepção dos servidores da Secretaria quando o Governo coloca como Secretário Adjunto, um servidor do quadro de carreira. Nas respostas houve um equilíbrio, pois entrevistados 01, 02, 03 e 04 destacaram que a escolha não modificou, mas, segundo eles, piorou. Pois, mesmo à frente do cargo, o servidor não tem autonomia. O único ponto positivo apresentado pelos entrevistados foi que é um colega – destacando que ele não foi imposto e colocado “de paraquedas”, no cargo. Por outro lado, os servidores número 05, 06, 07 e 08, disseram que a mudança foi positiva e modificou bastante o trabalho, por saber como funciona o trabalho, ouvindo os colegas, mesmo olhando como parte da Administração. O que evidenciaram os entrevistados vai exatamente ao encontro de que “constituem um agregado adicionado à pessoa designada, já investida em cargos de provimento efetivo” BERGUE, (2011, p. 621). E mais, segundo o autor é preciso ter um perfil profissional na gestão por competências, diferentemente do perfil tradicional de agente público, especializado e pouco estimulado para o desenvolvimento conceitual e técnico, o perfil profissional contemporâneo exige pessoas cujo desenvolvimento, constitua traço característico (BERGUE, 2011, p. 601).

No mesmo contexto foi questionado também a respeito da decisão de se ter um servidor de carreira em um cargo de liderança. Os entrevistados 01, 02, 05, 06, 07, 08, responderam de forma positiva, ressaltando que a ideia é boa, mas é necessário haver mais diálogo entre o secretário titular e o adjunto, para que o segundo haja como um intermediário do primeiro. Já os entrevistados 03 e 04 responderam ser indiferente.

**Gráfico 2 - Percepção do comprometimento do servidor quando nomeado para atuar como secretário adjunto da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer**

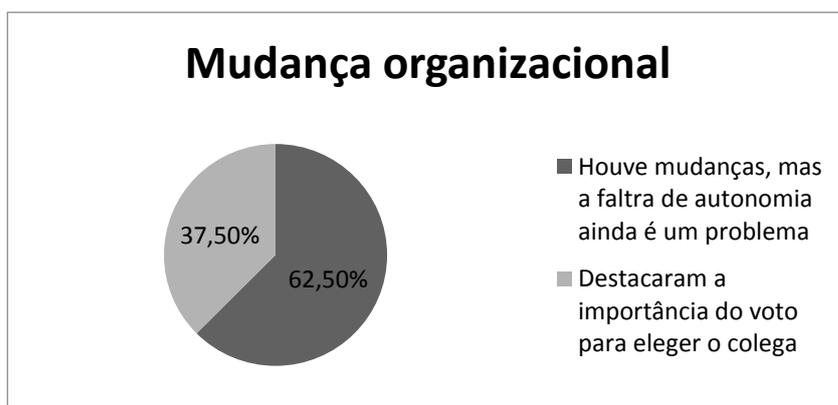


Fonte: Elaboração do autor (2017)

Ao fazer referência ao comprometimento com a organização por parte do secretário adjunto, os entrevistados 04, 05, 06, 07 e 08 disseram que aumentou o comprometimento, mas a autonomia é praticamente a mesma do que se não estivesse no cargo. Foi enaltecida que a medida foi boa para haver a valorização do funcionário público, contudo, ainda é necessário um pouco mais de avanços. Ainda na pesquisa, os estudos de Bastos (1994) afirmavam que o nível de comprometimento organizacional varia significativamente entre trabalhadores, destacando que o caminho mais longo a percorrer no sentido de prover a organização com níveis significativos de comprometimento do trabalhador encontra-se na administração pública direta.

Ainda sobre o tema de comportamento organizacional, os entrevistados 01, 02 e 03 ressaltaram que foram poucas as mudanças nos primeiros meses de Governo e que muitas das decisões partiam do titular da secretaria, e não do adjunto – servidor de carreira.

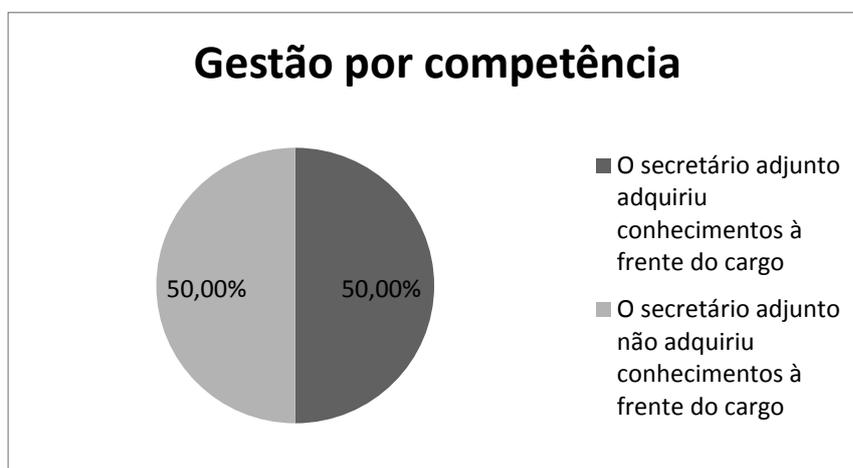
**Gráfico 3 – Mudanças na Pasta e hierarquia nomeado para atuar como secretário adjunto da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer**



Fonte: Elaboração do autor (2017)

Nos questionamentos sobre mudança organizacional e se as mesmas se deram de forma simples, incluído o fato de um dos colegas estar acima na escala hierárquica, pôde-se perceber uma nova divisão. Os entrevistados número 01, 02, 03, 04, 07 informaram que não houve mudanças significativas pois a questão partidária continua a existir entre os servidores. Inclusive, segundo eles, como o secretário adjunto neste molde não tem autonomia, as mudanças não são constatadas entre eles. Por outro lado os servidores 05, 06 e 08 afirmaram que a mudança foi percebida, destacando que eles puderam escolher um dos seus colegas com mais de 75% dos votos, reforçando a importância do cargo exercido pelo colega adjunto. Antes mesmo da aplicação do questionário admitia-se que as mudanças nem sempre são vistas de forma positiva, inclusive, Marconi (1999), explicou que a mudança está se dando através dos gestores públicos, mas que eles devem também investir na formação de um quadro de servidores capacitados para a realização das tarefas relacionadas a cada organização.

**Gráfico 4 – Os conhecimentos adquiridos pelo secretário adjunto da Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer**



Fonte: Elaboração do autor (2017)

No fim do questionário foi perguntado se o servidor acreditava que o colega adjunto havia adquirido importantes conhecimentos à frente do cargo e novamente houve um equilíbrio. Os servidores 01, 04, 06 e 07 relataram que o secretário adjunto escolhido por eles continuava exercendo a mesma função, sem assumir de fato as obrigações do cargo, por não ter autonomia ao ocupar tal cargo, destacando que, mesmo com a nomeação para as funções não era dada a liberdade para que o adjunto pudesse tomar as decisões dentro da organização. Por outro lado, os demais servidores questionados dão conta que sim, o servidor eleito por eles adquiriu algum conhecimento ao longo dos meses no dia a dia à frente do cargo.

Ao longo da pesquisa, pôde-se perceber que, apesar da gestão por competências ser um assunto contemporâneo, onde se discute a forma como agiam os chefes, antigamente estão presentes, de acordo com as respostas, resquícios de antigos modelos de gestão, onde os chefes de Poder só escutavam as pessoas de sua confiança e não os técnicos. Brandão et al. (2001) afirmou que é preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. Mas para que isso

aconteça, segundo o que foi colocado pelos servidores da Secretaria de Cultura, é necessária que haja uma evolução.

## **2.2. Método de gestão por competências**

No tocante ao método de Gestão por competências implementado na Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento pelo Governo recém empossado, um entrevistado, servidor da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer, destacou as mudanças imediatas na Administração Municipal, desde que passaram a ouvir, ao menos uma pessoa da Pasta, com qualificação e real conhecimento da Secretaria na qual atua há décadas. Ainda no contexto do método da gestão por competências, o servidor 08 da Secretaria relatou que “a Administração Municipal ganhou com a experiência e conhecimento do servidor de carreira e o comprometimento do mesmo”.

Bergue (2010) fala sobre as jaulas de competências e de aprisionamento do profissional, elas devem ser utilizadas, exatamente como os entrevistados mostram que está acontecendo na prática e foi esta direção tomada quando no olhar inicial deste trabalho, visando sempre o aspecto pragmático da esfera municipal. Espera-se que tal análise, ainda que breve, possa servir de parâmetro para futuras abordagens, bem como para reflexão dos órgãos municipais, para melhoria da gestão pública do município.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa, conforme relatado, objetivou conhecer qual é a percepção dos servidores quanto ao secretário adjunto, eleito por eles. Se essa escolha pôde ajudá-los ao longo do trabalho desenvolvido na Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer de Sant'Ana do Livramento, tendo em vista que a ideia de que os próprios servidores poderiam escolher o seu representante para os liderar.

Com a presente pesquisa, pôde-se constatar que o empoderamento dos servidores aumentou com a oportunidade deles em fazer a escolha do secretário adjunto. Contudo, na Administração, não houve grandes impactos. Isso porque, apesar da ideia inicial dos gestores, em colocar a representação dos trabalhadores da Administração para escolher um deles para atuar no Governo, não funcionou na prática, não podendo ser recomendada, nesses moldes em próximas administrações, segundo os relatos dos servidores, mostrados ao longo da pesquisa.

Um dos pontos mais positivos, e válidos de ressaltar antes da finalização desta pesquisa, foi o fato de haver alguma mudança no trabalho dos servidores e da organização como um todo, tendo um colega que, mesmo com a mudança da Administração, sabe o ritmo do trabalho dos colegas e a forma que funciona os processos dentro da secretaria. Bergue (2011, p. 621) fala sobre isso, destacando que há um valor agregado adicionado àquele que foi escolhido para desenvolver determinada função, no ambiente em que já estava desenvolvendo suas funções.

É importante ressaltar que todos os autores citados na pesquisa foram de extrema relevância, destacando que se fez um brevíssimo relato histórico da administração pública brasileira (até mesmo para o leitor se situar no contexto da temática abordada) e de como eram as indicações no início e de como estão agora, mostrando os investimentos realizados com relação à competência e o desenvolvimento dos servidores.

No início da pesquisa Bergue (2011), mostrou que o cargo público pode ser definido como a estrutura formal básica do arranjo organizacional, a unidade fundamental que dá forma e

limites à dinâmica de trabalho administrativo. Com isso, ressaltando a importância do funcionário público de carreira.

Apesar das mudanças, através das entrevistas, percebeu-se que não houve espaço para o comprometimento do servidor público de carreira mesmo com um deles “fazendo parte” das políticas de governo, deixando o seu conhecimento limitado a si mesmo.

Com a presente pesquisa, foi possível constatar que ainda há muito que se avançar nas administrações no que tange à gestão por competências e à importância da utilização do servidor público de carreira para cargos importantes na gestão. Segundo o que pôde-se apurar *in loco* o modelo pode melhorar, se aplicado conforme o proposto, com o objetivo de qualificar a administração pública.

Acredita-se que, por não se tratar de um fato único, fechado, há necessidade de novas incursões no tema e, sugere-se, após essa primeira experiência, uma nova pesquisa ao final da gestão do atual Governo para avaliar se, ao longo dos quatro anos de gestão, evoluiu em mais algum aspecto, podendo servir como um modelo e referência para as futuras administrações, sejam elas municipais, estaduais ou federais, como também, conforme sinalizado ao final do item anterior, um ponto de partida para novas abordagens neste sentido. É o que se espera.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas:2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. - - São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais**. Temas em Psicologia, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. ver. e atual. Caxias do Sul, RS : Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BERNI, Duilio de Avila; FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa–modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em 29 mai 2017.

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações.** Bookman Editora, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: bolch, 1994.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública** – Rio de Janeiro: Elsevier 2010.

DA COSTA, Frederico Lustosa. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** RAP—Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

FERREIRA, Maria Cristina et al . **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre , v. 40, n. 1, p. 9-20, abr. 2006 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext)> acesso em 14 abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. – 5. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2014.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Bookman Companhia Ed, 2005.

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público.** – Rio de Janeiro: Qulitymark, 2011.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** 1999.

NASCIMENTO, Adriano Fagner Gonçalves. **MBA - GESTÃO ESTRATÉGICA DA MANUTENÇÃO, PRODUÇÃO E NEGÓCIOS.** São João del Rei, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e SPINK, Peter Kevin; tradução Carolina Andrade. **Reforma do Estado e administração pública gerencial/ Orgs..** – 7. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PLANO DE GOVERNO MUNICIPAL DE SANT’ANA DO LIVRAMENTO, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas;** colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.). – 3. Ed. – 14. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P..**Fundamentos do comportamento organizacional.**São Paulo: Pearson Prentice Hall,2004.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** Tradução de Rita de Cássia Gomes. 2010.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA.** 2009. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1590>. Acesso em 30 de maio de 2017.

VAITSMAN, Jeni. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 1, p. 29-47, 2001.