

# **CARGOS EM COMISSÃO – DESIGNAÇÕES: estudo de caso sobre repercussões no desempenho das funções e motivação dos servidores públicos em uma autarquia**

**Aluno:** Juliana Azevedo Maia

**Orientador:** Luiz Edgar Araújo Lima

## **Resumo**

O desempenho no serviço público passou a ser uma preocupação dos Gestores Públicos, este artigo vai ao encontro dessas preocupações, teve como objetivo descrever como os cargos em comissão interferem no desempenho das funções e motivação dos servidores públicos, para tal destaca-se em atender os seguintes objetivos específicos: verificar se a designação em cargos comissionados interfere na execução das funções dos servidores e suas motivações e identificar fatores que motivam os servidores públicos no desempenho de suas funções. Em termos metodológicos, caracterizou-se como um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores do Departamento de Água e Esgotos (DAE). O estudo obteve respostas que apontaram os pontos positivos e negativos no ambiente de trabalho, percebeu-se que para os servidores é muito importante que os cargos de direção sejam ocupados por pessoas qualificadas na área, não apenas por interesses políticos, que sejam abertos ao diálogo, que tenham comprometimento e interesse em resolver as demandas da autarquia. Um ponto importante percebido que influencia negativamente é a rotatividade dos gestores por serem cargos de livre nomeação e exoneração, estando de passagem pela Autarquia, podendo interferir na motivação, devido a possível paralisação de projetos em andamento por parte do novo gestor nomeado.

**Palavras-chave:** Cargos Comissionados; Motivação; Autarquias

## **Abstract**

Performance in the public service has become a concern of Public Managers, this article meets these concerns, aimed to describe how commission positions interfere with the performance of functions and motivation of public servants, for this it stands out in meeting the following specific objectives: to verify if the designation in commissioned positions interferes in the execution of the functions of the servants and their motivations and to identify factors that motivate the public servants in the performance of their functions. In methodological terms, it was characterized as a case study, descriptive with a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews with employees of the Department of Water and Sewage (DAE). The study obtained answers that pointed out the positive and negative points in the work environment, it was noticed that for the servers it is very important that the management positions are occupied by qualified people in the area, not only by political interests, who are open to dialogue, who are committed and interested in resolving the demands of the autarchy. An important point perceived that has a negative influence is the turnover of managers, as they are positions of free appointment and dismissal, being passing through the Autarchy, which may interfere with motivation, due to the possible stoppage of projects in progress by the new appointed manager.

**Keywords:** Commissioned Positions; Motivation; Municipalities

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, quando se fala em cargos comissionados na administração pública, gera um questionamento se o indicado para tal cargo tem competência e qualificação para exercê-lo ou se é somente por conveniência. A prestação do serviço público ocorre por meio dos agentes públicos, destaca-se entre eles o detentor do cargo comissionado, por isso é importante estes serem devidamente qualificados e capacitados para o exercício de suas funções. Quanto à qualificação, Martins (2009) complementa, ao mencionar que o ideal seria que esses cargos fossem ocupados por pessoas qualificadas, pois, de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal, as nomeações para cargos em comissão são funções de chefia, direção e assessoramento.

A motivação para o sucesso da organização junto com o clima organizacional são fatores muito importantes e relevantes, como afirma Luz (2012). Ainda há, de modo geral, uma deficiência no entendimento por parte das organizações sobre motivação e processo motivacional na busca por soluções para problemas de baixo desempenho ou descontentamento e aparente falta de vontade dos empregados. A motivação depende de vários fatores, segundo Robbins (2004), na organização, a motivação é um empenho realizado para alcançar objetivos organizacionais, sendo o processo motivacional, um estímulo, o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Por falta de entendimento, Gomes e Quelhas (2003) relatam que essas organizações acabam adotando “programas simplistas”, obtendo resultados por pouco tempo, quando positivos e que são adquiridos por altos preços.

No ambiente público, a motivação das pessoas, a exemplo de outros acontecimentos no mesmo contexto, é complexa em contraste com a esfera privada, devido às características de natureza econômica, política, cultural e legal desse setor em particular, explica Bergue (2014).

Segundo Lima (2016), estão dentro de todas as organizações públicas os cargos comissionados ou funções de confiança, mesmo tendo se tornado obrigatório pela constituição de 1988 a contratação de funcionários públicos através de concursos. Os cargos comissionados são funções transitórias, ocupados por empregados das organizações públicas, para cargos de direção, chefia e assessoramento. A lei nº2.621/90, art.15 dispõe dos cargos em comissão e funções gratificadas do DAE (Departamento de Água e Esgotos), onde foi realizada a pesquisa. A princípio segundo Judice (2018) esses cargos eram para serem estratégicos, sendo contratadas pessoas com conhecimento técnico da área e capacidade para exercer as funções designadas, porém, os mesmos podem acabar se tornando moeda de troca onde pessoas são colocadas em detrimento de suas filiações partidárias.

Neste sentido, o concurso tem por finalidade assegurar para os concorrentes, igualdade de condições para todos, evitando discriminações ou favorecimentos, para que assim sejam selecionados os melhores candidatos aos cargos que estejam concorrendo (MELLO, 2009). Para Bergue (2014) o cargo público é o elo entre o indivíduo e a administração pública, uma vestimenta institucional que envolve a pessoa que labora para o Estado: o servidor público.

Na sequência, o concurso público vai resultar na motivação para o trabalho, que é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente (MAXIMIANO, 2009). Sendo assim, se faz necessário analisar **como os ocupantes de cargos comissionados interferem no desempenho das funções e motivação dos servidores públicos?**

Portanto o objetivo geral é descrever como os cargos em comissão interferem no desempenho e motivação dos servidores públicos. Tendo como objetivos específicos: a) Verificar se a designação em cargos comissionados interfere na execução das funções dos servidores e suas motivações; b) Identificar fatores que motivam os servidores públicos no desempenho de suas funções.

Esta pesquisa visou contribuir com os gestores da autarquia na solução de problemas causados pela desmotivação de funcionários, tendo em vista que esse fator interfere no atendimento junto à comunidade, pois um funcionário reconhecido e valorizado pelos gestores estará sempre empolgado e melhorando cada vez mais o atendimento da autarquia a qual estará sempre bem estruturada para otimizar a prestação de serviços junto à comunidade na qual ela está inserida. Visto que, conforme Carvalho e Silva (2013), o termo autarquia significa governo próprio ou autogoverno, criadas pelo Estado para o desempenho de atividades predeterminadas, visando atribuir-lhes algumas funções a ser executadas de forma descentralizada. Ainda justifica-se o tema para que mais pesquisas sejam realizadas na área, pois segundo Bergue (2014) há poucos estudos produzidos no âmbito do setor público na área da motivação.

De acordo com Sorio (2005), havendo descontentamento do funcionário pode afetar no desempenho da função exercida, afetando o bom desempenho da organização, pois o clima organizacional é a percepção coletiva que se tem da autarquia, por meio da experimentação de políticas, práticas, estrutura, sistemas, reconhecimento e a reação a esta percepção. Com os novos tempos de transformação, mudança e instabilidade, a burocracia cedeu lugar para a inovação e necessidade de agregar valor à instituição, aos funcionários e clientes. Afinal, quem dá vida à organização são as pessoas, a mola mestra da dinâmica organizacional é constituída por elas.

Apesar das mudanças e novas tecnologias no mundo atual, as organizações ainda são movidas por pessoas, o ideal seria o desempenho excelente que só é possível através da valorização e práticas de reconhecimento do trabalho, aperfeiçoamento e motivação. Silva e Carvalho (2019), acreditam que a atuação da administração pública supõe a atividade com as pessoas e existe, nesse contexto, uma relação de interesses mútuos onde as pessoas trabalham dentro das organizações visando sua sustentabilidade e realização pessoal e as organizações por sua vez, dependem das pessoas para obter resultados, a melhoria dos processos organizacionais resulta dos esforços de cada funcionário, dessa forma, pressupõe-se que um elemento fundamental para uma gestão pública eficiente é a motivação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir apresenta-se o referencial teórico dividido em três tópicos, o primeiro a visão e conhecimento dos autores sobre a motivação, e o segundo versa sobre os cargos em comissão e sua conceituação. Para uma compreensão do tema, inicia-se tendo uma noção do assunto, sendo necessário a conceituação dos autores.

### **2.1 Motivação**

Para se entender a importância da motivação, apresenta-se teorias e conceitos de alguns autores, mostrando suas visões sobre o tema. Motivação pode ser definida como um conjunto de fatores interligados que determinam a conduta de uma pessoa. É derivada da palavra latina *movere*, significando mover (BERGAMINI, 1997). Para Maximiano (2004), a palavra motivação é usada com distintos significados, podendo-se falar em motivação para ganhar dinheiro, para estudar ou inclusive para não fazer nada. Segundo o autor, também indica causas e motivos para determinado comportamento, sendo ele qual for. Na área da administração, motivação significa um indivíduo demonstrar interesse para realizar qualquer atividade ou tarefa dentro da organização.

Sabe-se a importância de uma gestão de pessoas eficiente no ambiente organizacional, sendo esta público ou privado, pois são instrumentos capazes de aumentar a produtividade,

além de melhorar a qualidade de um serviço gerando lucro, responsabilizando-se pela sobrevivência das organizações. No entanto, no contexto da administração pública, a motivação é a ferramenta estratégica mais frequentemente ignorada pelos gestores que não aproveitam a força e o sucesso do trabalho executado pelos seus colaboradores (SILVA; CARVALHO, 2019).

Para Bergue (2014), a motivação é um impulso de intensidade variável e constante para que um objetivo seja alcançado, seja decorrente de um estado de satisfação ou de uma necessidade. Corroborando Soto (2010), relata que a motivação surge de uma necessidade interna, originando energia impulsionadora para iniciar a atividade, conduzindo até que o objetivo seja alcançado. O autor explica que o nível de interesse de um indivíduo está ligado ao ambiente social ou cultural que esteja inserido, quando uma pessoa sente insatisfação em um determinado momento é levado a busca de objetivos no intuito de eliminar essa insatisfação, atingido o objetivo, diminui-se a insatisfação, tornando satisfeita a necessidade. Salientando que a diferença entre incentivo e necessidade é a chave para explicar e compreender a conduta.

Nessa mesma linha de pensamento, Robbins (2009), pois de acordo com o autor, gera tensão uma necessidade não satisfeita, assim a vontade do indivíduo é estimulada desencadeando uma busca de objetivos, que quando alcançados satisfazem a necessidade levando a diminuição da tensão. Colaboradores motivados estão em estado de tensão e para amenizá-la, se envolvem em atividades. Dessa forma, quando funcionários desenvolvem com afinco suas atividades, pode-se concluir que estão sendo estimulados pela vontade de atingir um objetivo que consideram importante.

Dado que a motivação é uma força interior, é o esforço feito pelo indivíduo para alcançar algo e considerando que as pessoas têm em sua vida diferentes perspectivas, como os gestores públicos podem motivar os colaboradores? (BERGUE, 2014). O autor acrescenta que, ao gestor público cabe compreender o que faz as pessoas se comportarem ou agirem de determinada maneira no ambiente de trabalho, quais suas expectativas pessoais e profissionais, para assim traçar estratégias compatíveis entre os objetivos individuais e institucionais.

Por acreditar que a relação que uma pessoa tem com seu trabalho seja básica e que esse comportamento pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Frederick Herzberg investigou a seguinte questão: o que as pessoas desejam em seu trabalho? (ROBBINS, 2002). Concluiu-se que as respostas referentes aos momentos em que se sentiam bem com o trabalho eram muito diferentes das referentes aos momentos em que se sentiram mal, surgindo a Teoria dos Dois Fatores da Motivação. Os fatores intrínsecos como a responsabilidade, a realização, o trabalho em si, parecem relacionados com a satisfação do trabalho. Já os insatisfeitos indicavam fatores extrínsecos, como as condições de trabalho, políticas da empresa e a remuneração. De acordo com sua pesquisa, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores interligados: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Herzberg (1973) afirma que os fatores higiênicos relacionam-se às condições de trabalho, que se referem a condições físicas e ambiente de trabalho, relacionamento com colegas, salário e benefícios, entre outros, esses fatores evitam a insatisfação, quando são excelentes, pois sua influência no comportamento não consegue elevar nem ser duradoura a satisfação das pessoas; fatores motivacionais se referem ao cargo, às atividades e às tarefas relacionadas ao cargo (condições internas da pessoa); a satisfação é elevada substancialmente quando os fatores motivacionais são ótimos, porém quando são precários provocam ausência de satisfação.

Em sentido complementar, Davis e Newstrom (1998) apontam que os fatores intrínsecos estão ligados a recompensas internas de quando o indivíduo desenvolve um trabalho, sendo assim há uma ligação entre as recompensas e trabalho, nessa situação um empregado está automotivado; são recompensas externas os motivadores extrínsecos, ou seja, ocorridos fora do trabalho, que oferecem satisfação indireta no momento em que está sendo realizado o trabalho, como férias e planos de aposentadoria são exemplos.

Herzberg (1973) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela insatisfação profissional são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela satisfação, sendo que o oposto da satisfação se refere a nenhuma satisfação, e não a insatisfação. Davis e Newstrom (1998) explicam que os fatores motivacionais como a responsabilidade e motivação estão ligados com o trabalho em si, enquanto que o reconhecimento do trabalhador, crescimento e desempenho estão por ele assegurados, na sua maior parte os fatores motivacionais estão centrados no trabalho, estão associados com o conteúdo de trabalho. Segundo os autores, estão relacionados principalmente ao contexto de trabalho os fatores de manutenção, porque estão mais relacionados com o ambiente que envolve o trabalho, esta diferença é bastante significativa. Corroborando com essa ideia, Robbins (2009) cita fatores higiênicos que interferem na satisfação do trabalho: remuneração, qualidade da supervisão, políticas corporativas, relacionamento interpessoal, condições físicas de trabalho e segurança no emprego. Herzberg (1973) sugere que para motivar o trabalhador deve-se dar ênfase nos fatores relacionados ao trabalho ou resultados diretos como oportunidades de crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, realização e responsabilidade.

A teoria de Herzberg (1973) teve algumas críticas mas apesar disso, foi amplamente divulgada, poucos gestores não têm conhecimento de suas recomendações, aliás, a valorização do trabalho em que é permitido que os funcionários tenham controle do próprio trabalho e mais responsabilidade no planejamento, boa parte pode ser atribuído às recomendações e descobertas de Herzberg (ROBBINS, 2009).

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, conforme proposição inicial, as necessidades dos indivíduos são submetidas a uma escala de valores que devem ser alcançadas de acordo com as prioridades, sendo compostas pelos estágios de necessidades seguintes: fisiológicas, de segurança, sociais, de status, e de autorrealização, o mais elevado estágio; a alimentação, vestuário e habitação, são exemplos de necessidades fisiológicas, visto que planos de benefícios (saúde, alimentação etc.), transporte, estabilidade, integridade física e segurança, são exemplos de necessidades de segurança, contudo a diferença entre essas categorias depende da percepção das pessoas e valor atribuído a cada uma delas; a proposição da existência de uma hierarquia das necessidades explica que no momento em que uma pessoa satisfaz razoavelmente uma necessidade, outro elemento passa assumir posição em sua motivação, fazendo com que ocorra uma constante busca de meios para satisfazê-la. Conforme explicado na figura abaixo:

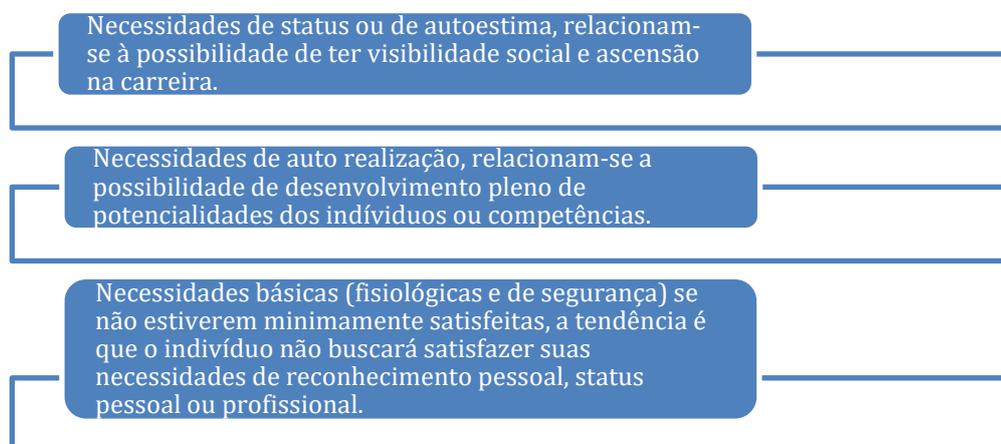


Figura 1- Hierarquia das Necessidades Humanas  
Fonte: Maslow (2003) adaptado pela autora.

Oliveira (2010) considera que o clima organizacional exerce muita influência sobre a motivação individual, pois em uma observação coletiva, ao serem pressionadas um mesmo grupo de pessoas tende a manifestar em algum grau o mesmo estado de ânimo, portanto, é possível que um indivíduo que se encontre particularmente feliz, quando entra em um ambiente em que o sentimento seja oposto, pode perder um pouco dessa alegria (não que fique infeliz).

Ressalta Luz (2007), a importância dos colaboradores serem ouvidos por seus gestores, pois em relação a conflitos interdepartamentais e interpessoais, na maioria das vezes a intensidade dos conflitos vai determinar se o clima é agradável ou tenso.

Para Albuquerque e Leite (2009), percebe-se como forma de valorização o investimento nas pessoas, na medida em que proporciona incremento das competências e aprendizado. A ampliação cultural, a organização de espaços de lazer e motivação é uma forma de valorização e reconhecimento às pessoas por parte da organização, assim como realizar atividades de incorporação. Os autores afirmam que são métodos eficazes na esfera das recompensas financeiras a ajuda de custo para voluntários e reajustes salariais anuais. Ainda consideram importante a concessão de benefícios como cestas de natal, folgas, cursos que reconheçam o desenvolvimento profissional, a demonstração de comprometimento e participação, a qualidade do trabalho.

Conforme Robbins (2009), nem todos desejam um trabalho desafiador, nem todo mundo é motivado pelo dinheiro, as necessidades dos indivíduos são diferentes, para maximizar a motivação dos funcionários é preciso entender essa diversidade.

## **2.2 Cargos Comissionados**

É necessário a compreensão de alguns pontos principais para a realização deste estudo, dentre eles, destaca-se os cargos comissionados, apresenta-se diferentes abordagens e visões dos autores. A seguir é pertinente definir cargos em comissão e a funções de confiança que são regidos pelo artigo 37, II da Constituição Federal, são cargos de livre provimento e exoneração que independem de concurso público: V- As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos pelos servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Os cargos em comissão são como uma exceção em relação aos cargos de provimentos por meio de concursos públicos, previstos pela Constituição, esses cargos estão previstos no art.37 da CF 88, existindo sob a argumentação da necessidade de contratação de pessoas de confiança para exercerem os cargos de direção, chefia e assessoramento, exclusivamente. Certamente tais cargos requerem confiança, pois lidam de forma direta com os gestores de ponta (JUDICE, 2018). Provimento em comissão é independente de concurso a nomeação para cargo público e em caráter transitório, sendo possível apenas aos cargos declarados pela lei como de provimento em comissão, explica Di Pietro (2006). Existem três formas para o ingresso no serviço público: cargo de provimento efetivo, contratação por tempo determinado e os cargos em comissão. Ainda que o gestor tenha liberdade para escolher, seria ideal que os cargos comissionados fossem ocupados por pessoas qualificadas (MARTINS, 2013). Ressalta que, conforme a lei, as nomeações para esses cargos são restritas às funções de chefia, direção e assessoramento.

A quantidade de servidores nomeados para os cargos de livre nomeação é um aspecto a se considerar e deve ser o menor possível. Para Dallari (2013) a lei que cria cargos comissionados não pode criar indiscriminadamente funções de confiança, deve haver compatibilidade e coerência entre a intenção e criação do cargo. Carvalho Filho (2013) afirma que ao contrário de outros cargos, os cargos em comissão são de ocupação passageira, são indicados por vínculo de confiança e afinidade que exista entre a autoridade nomeante e eles,

por isso são chamados por muitos de cargo de confiança. Para exercer a função de confiança não é necessário aprovação em concurso público dependendo somente da autoridade nomeante, sendo assim a exoneração não precisa de formalidade, pois são de livre nomeação e exoneração, conforme o art.37, II, CF. Pode ser exonerado conforme vontade da autoridade competente, sem justificativa de motivação.

Em relação aos ocupantes de cargos em comissão, relata Carvalho (2008), que não é exigido comprovação da capacidade profissional, pois para o exercício da função a qual foi indicado, não há necessidade de comprovação de experiência, constatando-se total ausência de critérios para que estes cargos sejam ocupados, desta forma, é necessário para os gestores públicos que seja feita uma capacitação profissional, além da ampliação da participação na gestão da administração pública por parte dos servidores públicos, com o objetivo de fortalecer os controles capazes de diminuir o impacto causado pela falta de compromisso do pessoal extraquadro.

Conforme Judice (2018), inicialmente o ingresso como empregado do Estado ou servidor poderia ser feito através de concursos públicos de provas ou provas e títulos. Por meio de algumas situações e brechas na CF/88 foram nomeadas pessoas fora desse ordenamento, ingressando na administração pública. Qualquer pessoa que ocupa um cargo comissionado, pode assim como os servidores de carreira, se submeter a um concurso público e sem maiores dificuldades entrar para a Administração pública. Para Meirelles (2014), aproveitar essa brecha com o objetivo de burlar a exigência de concurso público não é lícito.

Santos (2015) destaca que é importante ressaltar a questão desses cargos serem provisórios, a temporalidade é uma característica relevante, e o fato de que pode ser concedido a pessoas estranhas ao poder público as atribuições de chefia, direção e assessoramento, se destacando a necessidade de “indicação”, o que pode representar que dentre as possíveis escolhas pode não ter sido a melhor. Ferreira (2014, p.5) relata sobre a rotatividade dos cargos comissionados e seus prejuízos:

[...] ela é extremamente prejudicial à execução de políticas públicas de longo prazo, já que a tendência é paralisar aquilo que está sendo realizado pelo antigo dirigente (para não lhe dar créditos na implantação de benefícios para a sociedade) e implementar algo iniciado do zero pelo novo dirigente.

Para Judice (2018) uma prática negativa percebida na administração pública é a alta rotatividade de gestores, pois se alteram na medida que muda o governo. Na maioria das vezes, essa rotatividade pode ser gerada por serem nomeados cargos comissionados. Com essa instabilidade, muitos objetivos de médio e longo prazo podem ser iniciados e interrompidos ou até mesmo nem ser iniciados, gerando insegurança em quem é subordinado aos cargos comissionados. Ressaltando que o clima da organização é influenciado pelas atitudes do gestor e por consequência o envolvimento dos funcionários.

É defendida com êxtase por Neves e Barbarela (2014, Apud SANTOS, 2015), a questão da escolaridade e qualificação técnica dos ocupantes de cargos comissionados, que todos tenham ao menos o nível superior, citando como exemplo uma situação em que não possa se tornar superior hierárquico uma chefia de um grupo de servidores de cargos de nível superior.

A respeito dos cargos comissionados há vários posicionamentos: Gasparini (2003), Ferreira (2014) e Abrucio (2007) ratificam a necessidade desse cargo, para eles é lógico a contratação de pessoas de sua extrema confiança, com a possibilidade dos efetivos estarem mais comprometidos com seus interesses políticos partidários ou com seus interesses pessoais do que com o bem comum. De um lado, Carneiro (2002) defende os servidores concursados, reconhece neles o mérito e experiência que o cargo exige, o autor acredita que é insensato e temerário desprestigá-los. Por outro lado, Abrucio (2007) acredita que os cargos comissionados possam

oxigenar a administração pública, pois pode atrair profissionais da academia e do mercado, incorporando técnicas mais competitivas e modernas.

O inciso V do artigo 37 foi alterado pela emenda constitucional número 19, de 1998:

As funções de confiança, exercida exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Antonio (2009), acredita, que a nomeação de um estranho para o serviço público, sem qualificação, apenas por critérios políticos, é mais pernicioso, do que a contratação de um parente por vezes com capacidade técnica e notável currículo.

Santos (2015), aponta que o acesso ao cargo público por meio de cargo comissionado, não deve ser extinto, deve se manter, porém aperfeiçoado e reduzido, pois essa possibilidade faz parte do regime democrático, em que há ao gestor público um determinado grau de liberdade para que lhe possibilite a adequada montagem de estrutura de comando. O próximo capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos, abordagem, coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

### 3 MÉTODO

Tendo em vista os objetivos propostos, neste tópico apresenta-se os procedimentos adotados que operacionalizaram esta pesquisa. Quanto à abordagem foi classificada como qualitativa. Para Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos discursos dos atores sociais envolvidos, aos depoimentos e dos significados transmitidos por eles. Na visão de Richardson (2012), a pesquisa qualitativa busca compreender as características expostas pelos entrevistados e detalhadamente os significados.

Sendo descritiva em relação aos objetivos. De acordo com Gil (2012), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, sendo uma de suas características mais importantes a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como a observação sistemática e o questionário. Entre as pesquisas desse tipo estão as que tem como objetivo levantar crenças, atitudes e opiniões de uma população. Na mesma linha de pensamento Diehl e Tatim (2004) afirmam que o objetivo da pesquisa descritiva é descrever e estabelecer ligações entre fatores, além de descrever características de um fenômeno ou grupo. A padronização da coleta de dados é uma das principais características. Ressaltando que tem por finalidade descrever fenômenos e fatos de determinada realidade com precisão (TRIVIÑOS, 2008).

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico no qual são utilizadas várias fontes de evidências, investiga um fenômeno atual dentro da realidade, quando não são definidas fronteiras entre o fenômeno e o contexto. Gil (2012) explica que o estudo de caso serve para pesquisas de diferentes propósitos, como: explorar situações da vida real, descrever uma determinada situação e seu contexto, explicar fenômenos em situações complexas em que não há possibilidade de levantamentos. O autor relata que o objetivo principal do estudo de caso é explicar os fatores causadores de um fenômeno determinado.

Na visão de Yin (2005), a pesquisa com estudo de caso deve obter múltiplas fontes de evidência, desde a convergência para uma forma triangular e para orientar a coleta de dados e análise deve ser utilizada a fundamentação teórica, para fins de triangulação devem ser utilizados duas ou mais fontes de evidência, convergindo para o mesmo conjunto de achados ou fatos. Nesta pesquisa foi utilizada para a triangulação, entrevistas com os servidores de carreira e contratados, análise documental do regimento interno da autarquia que dispõe sobre os cargos, e também, realizou-se observação *in loco* na instituição.

Sendo assim, o estudo foi desenvolvido no DAE que é uma organização longeva, o que é constatado pelo seu histórico. Foi inaugurado no ano de 1931 em Santana do Livramento, o serviço de abastecimento de água potável e coleta de esgoto. Em 23-09-1969, foi criado o Departamento de Água e Esgotos (DAE), através do Decreto-Lei nº 23, com a finalidade de estudar, projetar e executar, direta ou indiretamente, todos os assuntos relacionados com o abastecimento de água potável e a coleta de esgotos sanitários.

Atualmente, o DAE possui, ao todo, 220 servidores entre concursados e contratados. Para a coleta de dados, foram realizadas 22 entrevistas com os servidores de carreira e contratados, sendo eles de diferentes cargos e setores, conforme segue exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 – Caracterização da amostra**

Setores	Nº de Servidores Entrevistados	Sexo
Operacional	05	03 mulheres, 02 homens
Planejamento	03	02 homens, 01 mulher
Financeiro	05	04 mulheres, 01 homem
Administrativo	09	07 mulheres, 02 homens

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como pode ser visualizado no Quadro 1, a maioria dos entrevistados pertence ao setor administrativo. Cabe salientar que as entrevistas foram aplicadas de forma presencial, no período entre novembro e dezembro de 2022, seguindo um roteiro semiestruturado elaborado pela autora desta pesquisa. O referido roteiro é composto por 16 questões, sendo perguntas abertas e está organizado em três blocos, a saber: no bloco A o perfil do respondente, no bloco B a interferência dos Cargos Commissionados na execução das funções e o bloco C os fatores de motivação no desempenho das funções (APÊNDICE A). Para Godoy (1995) na pesquisa qualitativa um dos métodos mais utilizados é a entrevista e parte de um continuum desde entrevistas estruturadas transitando por entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Quanto à análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Severino (2007) a análise de conteúdo é uma metodologia que consiste na análise de informações constantes em um documento, perante forma de discurso, em diferentes linguagens: orais, escritos, imagens, gestos, envolvendo a análise de conteúdo das mensagens e a busca de seu significado, podendo ser verbais (escritas e orais), documentais, gestuais e figurativas. Neste estudo utilizou-se a linguagem oral, para interagir com os servidores da autarquia, no momento em que o pesquisador aplicou a entrevista semiestruturada junto aos servidores, ao mesmo tempo, utilizou-se os escritos sobre a legislação vigente, tanto interna quanto as legais, como a Constituição Federal, Regimento Interno do DAE, Lei que trata dos cargos em comissão e, por último, compreender o sentido das comunicações e sinais passados pelos servidores no momento das entrevistas e observação *in loco*, ou seja, local de trabalho. Esta interpretação vai ao encontro dos escritos de Gil (2010), a análise e interpretação de dados nos estudos de caso é um processo que se dá simultaneamente à sua coleta.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram analisados os dados obtidos pelas entrevistas e segue a seguinte sequência: interferência dos cargos comissionados na execução das funções e fatores de motivação no desempenho das funções.

#### 4.1 Interferência dos Cargos Comissionados na execução das funções

Neste tópico é analisada a interferência dos cargos comissionados na execução das funções dos servidores. Quando questionados referente à contratação de cargos comissionados como gestores na autarquia segue exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Interferência dos Cargos Comissionados na execução das funções

S1- “Na minha opinião, o que importa é que as pessoas que irão ocupar esses cargos tenham compromisso e comprometimento técnico na área que assumirão, assim como experiência em liderar equipes para poderem gerir com competência e resolver conflitos”.
S3- “A questão de gestão da Autarquia deveria ser por pessoas com formação nas áreas...”
S6- “A administração do município, deve selecionar gestores competentes, que possuam conhecimento a respeito da função para qual é nomeado, pois, suas ações influenciam muito na motivação dos servidores e, por consequência, no desenvolvimento da Autarquia”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme demonstrado por alguns conteúdos das falas dos servidores, a maioria dos entrevistados não se opõem, mas esperam qualidade na gestão, através das respostas dos servidores nota-se a importância dos gestores terem qualificação técnica.

Indo de encontro com o que é demonstrado na parte teórica, conforme defendido por Neves e Barbarela (2014, Apud Santos, 2015) a questão da escolaridade e qualificação técnica dos ocupantes de cargos comissionados, que todos tenham ao menos o nível superior, como exemplo uma situação em que não possa se tornar superior hierárquico uma chefia de um grupo de servidores de cargos de nível superior. Também exposto no regimento interno do Departamento de água e Esgotos, que dispõe no art.7:

“O cargo de Diretor Presidente é de livre nomeação e exoneração do Prefeito Municipal, devendo recair em pessoa de reconhecida capacidade administrativa, idoneidade e com graduação em nível superior”.

Quanto ao conhecimento dos cargos em comissão para o desempenho da função, são relatos a seguir, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Conhecimento e desempenho da Função

S3- “Na maioria das vezes os funcionários com cargos CC’s tem conhecimento das funções, no mínimo tem noção de como funciona o setor.”
S4- “Os gestores da atual administração tem qualificação técnica, isso é muito bom mas em administrações anteriores nem sempre foi assim.”
S7- “Quando nomeados por interesses políticos não têm conhecimento, mas quando nomeados pelo conhecimento técnico, mesmo que não dominem tudo, vão aprendendo ao longo do exercício.”
S12- “Sim, geralmente tem conhecimento mas já aconteceu de vir alguém fora da área do serviço dele, daí fica perdido.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os servidores relataram que na maioria das vezes o gestor tem conhecimento, porém já passaram gestores com pouco ou nenhum conhecimento para desempenhar os cargos aos quais foram nomeados. Martins (2009), demonstra a importância quanto à qualificação desses cargos, o ideal seria que fossem ocupados por pessoas qualificadas, pois, de acordo com o artigo 37 da

Constituição Federal, as nomeações para cargos em comissão são funções de chefia, direção e assessoramento.

Em relação as atitudes dos gestores no ambiente de trabalho que os fazem sentir valorizados, descrito no Quadro 4.

Quadro 4- Atitudes dos gestores e valorização no ambiente de trabalho

S4- “Reconhecimento por parte da administração com salário justo.”
S6- “A confiança depositada em mim, respeitando minhas opiniões, elogiando frequentemente meu trabalho.”
S7- “Ouvir a opinião e aproveitar a experiência e conhecimento dos servidores.”
S9- “A mais importante de todas, ouvir os servidores”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se perceber que o reconhecimento, valorização, salário justo e em dia, apoio, estar aberto ao diálogo e troca de ideias, são os mais citados entre os entrevistados. Sendo que o que mais chama atenção nas respostas dos servidores é a importância e necessidade destes serem ouvidos, confirmando a ideia de Luz (2007) que ressalta a importância dos colaboradores serem ouvidos por seus gestores, pois conflitos interdepartamentais e interpessoais, na maioria das vezes essa intensidade dos conflitos vai determinar se o clima é agradável ou tenso. Para Albuquerque e Leite (2009), percebe-se como forma de valorização o investimento nas pessoas, na medida em que proporciona incremento das competências e aprendizado, a ampliação cultural, a organização de espaços de lazer e motivação é uma forma de valorização e reconhecimento às pessoas por parte da organização, assim como realizar atividades de incorporação.

Quanto ao que pode influenciar no desempenho das funções no ambiente de trabalho, conforme observa-se no Quadro 5:

Quadro 5- Influência no desempenho das funções

S3- “O reconhecimento e respeito pelo trabalho do servidor, são ferramentas que influenciam a buscar alternativas e melhorar seu trabalho.”
S10- “Reconhecimento, quando o servidor é valorizado e reconhecido, sua produtividade se torna maior.”
S21- “A valorização do servidor.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme demonstrado pelos respondentes, a valorização tem grande importância no desempenho de suas funções, pois a maioria das respostas foi em relação ao respeito e reconhecimento proporcionado. Teoria fundamentada por Herzberg (1973), no qual sugere que para motivar o trabalhador deve-se dar ênfase nos fatores relacionados ao trabalho ou resultados diretos como oportunidades de crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, realização e responsabilidade.

## 4.2 Fatores de motivação no desempenho das funções

Neste tópico são analisados os fatores de motivação no desempenho das funções.

Quanto à pergunta sobre a existência desses cargos comissionados tirarem oportunidades dos servidores de carreira e possível interferência na motivação, a maioria dos respondentes acredita que não, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6- Cargos comissionados tirarem oportunidades e interferência na motivação

S6- Dependendo da administração, os servidores de carreira também podem ser nomeados para desempenharem a função de gestor. Mesmo se não fosse possível essa nomeação, esse fator não interfere na minha motivação”.

S8-“Na verdade não. Já tivemos a oportunidade de trabalhar com colegas em cargos comissionados, o que gerou grande expectativa de que seria melhor o trabalho. Fato que não ocorreu, pois, independente de quem está no cargo, tem uma série de restrições e requisitos a cumprir...”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A vantagem desses cargos serem ocupados por servidores de carreira, seria conforme alguns relatos o conhecimento e experiência que facilitaria o desempenho das funções, pois logo que assumem os novos gestores mesmo qualificados precisam conhecer todo o funcionamento da Autarquia. Além de não acreditarem que essas nomeações tirem a oportunidade dos servidores, em relação a motivação também não há interferência. Conforme explica Bergue (2014), no ambiente público, a motivação das pessoas, a exemplo de outros acontecimentos no mesmo contexto, é complexa em contraste com a esfera privada, devido às características de natureza econômica, política, cultural e legal desse setor em particular. Em sentido complementar, Silva e Carvalho (2019), afirmam que a melhoria dos processos organizacionais resulta dos esforços de cada funcionário, dessa forma, pressupõe-se que um elemento fundamental para uma gestão pública eficiente é a motivação.

Quando questionados a respeito dos fatores de motivação e desmotivação no ambiente de trabalho, segue conforme Quadro 7:

Quadro 7- Fatores motivacionais e desmotivacionais

S11-“Fatores de motivação, pagamento dos salários em dia, um ambiente agradável, todos fazendo seus serviços com compromisso. Desmotivação: falta de compromisso de alguns servidores que acarreta em sobrecarga nos outros setores”.

S15- “O respeito, união e a valorização entre servidores e gestores, já o oposto é motivo de desmotivação”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se através das respostas que os fatores motivacionais são os opostos dos fatores desmotivacionais, o que é explicado por Herzberg (1973), que afirma que os fatores higiênicos relacionam-se às condições de trabalho, que se referem a condições físicas e ambiente de trabalho, relacionamento com colegas, salário e benefícios, entre outros. Esses fatores evitam a insatisfação, quando são excelentes, pois sua influência no comportamento não consegue elevar nem ser duradoura a satisfação das pessoas. Fatores motivacionais se referem ao cargo, às atividades e às tarefas relacionadas ao cargo (condições internas da pessoa). A satisfação é elevada substancialmente quando os fatores motivacionais são ótimos, porém quando são precários provocam ausência de satisfação. À seguir os fatores motivacionais e desmotivacionais mais citados:

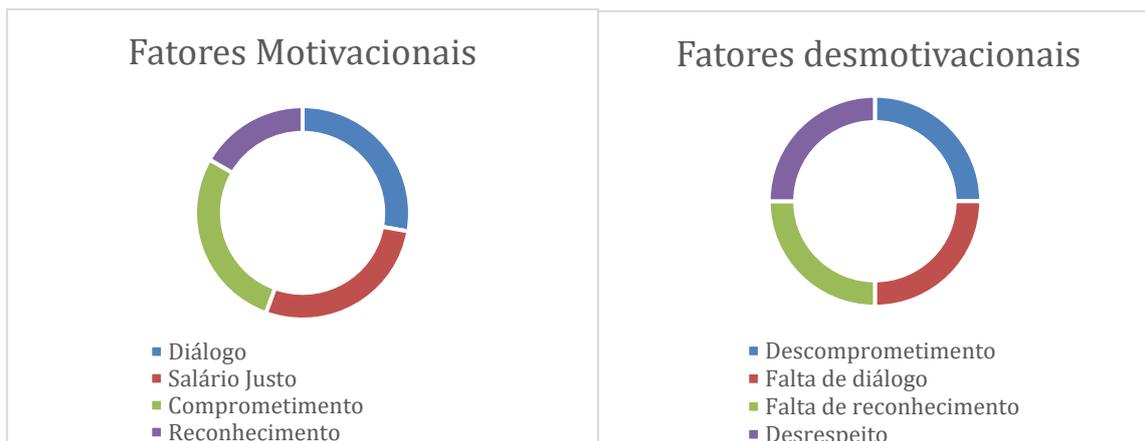


Figura 2-

Figura 3-

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base nas entrevistas dos servidores.

Em relação a influência da motivação no desempenho das funções, relata-se no Quadro 8, a seguir.

#### Quadro 8- Influência da motivação

S1- “A motivação é fundamental no ambiente de trabalho, já que passamos boa parte de nossas vidas no trabalho, a taxa de adoecimento entre trabalhadores desmotivados é alta.”
S10- “Influencia na agilização e no andamento dos processos da forma correta.”
S17- “Quando estamos motivados tudo flui, tudo rende, tende a ser mais positivo e produtivo.”
S19- “Influencia em tudo, uma pessoa que tem influência sobre a outra, ela vai fazer ser mais eficiente ou não, se ela não tiver essa influência não vai andar.”
S21- “Aumentando o rendimento e produtividade”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com os entrevistados, influencia no rendimento e produtividade, além da agilização e andamento nos processos. Luz (2009) cita alguns indicadores como: faltas frequentes dos funcionários podem ser causadas por falta de satisfação no ambiente de trabalho, colaboradores com baixo desempenho, pode ocorrer de acordo com seu estado de ânimo, por problemas pessoais ou apatia em relação à empresa, ainda há, de modo geral, uma deficiência no entendimento por parte das organizações sobre motivação e processo motivacional na busca por soluções para problemas de baixo desempenho ou descontentamento e aparente falta de vontade dos empregados.

Quando questionados a respeito do que seria mais importante, ter o reconhecimento pelo trabalho exercido ou receber recompensas financeiras, segue demonstrado no Quadro 9.

#### Quadro 9 - Reconhecimento ou recompensas financeiras

S3- “Os dois se completam pois para o bom funcionamento do trabalho exercido tem que ter os dois”.
S8- “Os dois, não tenho como dispensar as gratificações mas um elogio também faz muita diferença”.

S17- “Ambos são importantes, quem não gostaria de receber mais? Mas ter o reconhecimento merecido é motivador para fazer cada vez melhor”.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Como podemos verificar, a maioria dos servidores respondeu que os dois são importantes e se complementam, alguns afirmaram que apesar de achar bom ser recompensado financeiramente, para eles receber um elogio e ter o trabalho reconhecido é o mais importante. Conforme Robbins (2009), nem todos desejam um trabalho desafiador, nem todo mundo é motivado pelo dinheiro, as necessidades dos indivíduos são diferentes, para maximizar a motivação dos funcionários é preciso entender essa diversidade

No que se refere a rotatividade dos gestores e influência na motivação, conforme descrito no Quadro 10.

#### Quadro 10 - Rotatividade e motivação

S7- “Não muda a minha motivação, mas a cada nova gestão muda parcialmente a sistemática de trabalho”.

S13- “Sim, porque se o gestor for de difícil acesso, sem diálogo, mesmo sabendo que é passageiro e que ficará no máximo 4 anos, influencia na motivação”.

S18- “Influencia negativamente na motivação, já que ficamos sempre na expectativa de mudanças. Já que cada um que assume quer fazer mudanças”.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se que a opinião dos servidores foi bem dividida, alguns responderam que não interfere na motivação, sendo indiferente para eles apesar de mudar a forma de trabalho, mas um número um pouco maior de servidores respondeu que essas mudanças podem influenciar e conseqüentemente ocorrer a desmotivação. O que ocorre na autarquia é explicado por Judice (2018), que relata essa prática negativa percebida pelos servidores, em relação a rotatividade de gestores, pois se alteram na medida que muda o governo, na maioria das vezes, essa rotatividade pode ser gerada por serem nomeados cargos comissionados, visto que com essa instabilidade, muitos objetivos de médio e longo prazo podem ser iniciados e interrompidos ou até mesmo nem ser iniciados, gerando insegurança em quem é subordinado aos cargos comissionados.

Quanto à pergunta se já se sentiram desmotivados ou desvalorizados por algum gestor, a maioria das respostas foi sim, conforme evidenciado no Quadro 11.

#### Quadro 11- Desmotivados ou desvalorizados pelo gestor

S4- “Sim, quando houve desrespeito com a experiência do funcionário”.

S12- “Desmotivado, quando gerem a Autarquia com interesse político ou particular”.

S14- “Sim, inclusive em algumas gestões já fui intimidada”.

S19-” Sim, desmotiva quando você faz o teu trabalho da melhor maneira possível enquanto há colegas que deixam a desejar mas recebem elogios como se fizessem um trabalho impecável”.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se através das respostas que muitos funcionários já foram desmotivados ou desvalorizados por algum gestor. No que se refere a essa questão, sabe-se a importância de uma gestão de pessoas eficiente no ambiente organizacional, sendo esta pública ou privada, pois são instrumentos capazes de aumentar a produtividade, além de melhorar a qualidade de um serviço gerando lucro, responsabilizando-se pela sobrevivência das organizações. No entanto, no contexto da administração pública, a motivação é a ferramenta estratégica mais frequentemente ignorada pelos gestores que não aproveitam a força e o sucesso do trabalho executado pelos seus colaboradores (SILVA; CARVALHO, 2019).

Concluída a análise do conteúdo das entrevistas, que foram elucidativas em relação aos objetivos, a seguir são descritas as considerações finais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo do objetivo “descrever como os cargos em comissão interferem no desempenho e motivação dos servidores públicos”. Compreende-se que essa designação influencia pouco no desempenho de suas funções, pois a pesquisa apontou que o desempenho das mesmas independe da gestão, apesar de que o andamento da autarquia não depende somente do servidor mas que haja interesse e comprometimento em resolver as demandas por parte dos gestores.

Acerca da designação em cargos comissionados interfere na execução das funções dos servidores e suas motivações, conforme as entrevistas, não interfere na execução das funções, nem é visto com maus olhos, desde que os mesmos sejam qualificados para exercer a função para a qual foram designados. Também acreditam que não tira a oportunidade dos servidores de carreira, pois já ocorreu casos de servidores ocuparem cargos de direção. Um fator que pode interferir na motivação é a rotatividade dos gestores, pois, na maioria das vezes não há continuidade dos projetos em andamento da gestão atual, o que pode causar desmotivação e expectativa de como será a nova gestão e formas de trabalho.

Em relação a identificar fatores que motivam os servidores públicos no desempenho de suas funções, de acordo com os entrevistados, as principais causas de motivação dos servidores são, a satisfação financeira (salários justos e em dia) e o comprometimento dos gestores e colegas para que o trabalho possa fluir. Outra forma de motivação é o reconhecimento, por parte dos gestores, do trabalho exercido pelos servidores, não apenas com recompensas financeiras, e também outras formas de valorização do servidor.

Percebeu-se que, grande parte dos servidores já se sentiu desmotivado ou desvalorizado por algum gestor, por diversos motivos elencados por eles, falta de abertura ao diálogo, por parte de alguns gestores se sentirem superiores aos servidores, falta de respeito e reconhecimento com a qualificação técnica e experiência desses profissionais.

No entanto, o que pode influenciar no desempenho dos servidores é a valorização proporcionado pelos gestores, em relação a motivação o que pode influenciar é quando há falta de conhecimento desses designados, quando não executam as funções de forma técnica, e que essas nomeações sejam por interesses políticos para ocupar esses cargos, além de não serem permanentes, podendo ser destituídos do cargo a qualquer momento, podendo acarretar a paralisação de projetos desta gestão pelo próximo gestor, que pode ter planos e ideias diferentes para a autarquia.

Ao final do estudo visualiza-se que, para os servidores, a maior influência e diferença na gestão é que estes sejam abertos ao diálogo e que além de ouvi-los que tenham interesse para resolver as demandas, tendo em vista que muitos servidores possuem mais experiência na área, podendo ser um grande auxílio na gestão. Um outro fator relevante percebido é a importância da contratação de pessoas qualificadas na área.

Portanto, esta pesquisa sugere como contribuição para melhorias, que sejam realizadas reuniões mensais entre um grupo de funcionários pertencentes ao mesmo setor e o responsável da área, para que estes possam relatar dificuldades e dar ideias de ações necessárias para resolver as demandas. Uma outra sugestão para resolução de problemas, seriam relatórios trimestrais com suas atividades, informando pontos positivos e negativos no andamento das atividades relacionadas ao setor.

As limitações da pesquisa houveram no sentido de que a autarquia possui um número elevado de servidores, não sendo possível conseguir entrevistar um número maior de forma presencial, com entrevistas gravadas e transcritas.

Para a realização de futuros estudos, sugere-se como tema a influência do clima organizacional no desempenho das funções.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, v. 41, n. especial, 2007. Disponível: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/abstract/?lang=pt> Acesso em 07 de janeiro de 2023.
- ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. D. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2008.
- AMORIM, V. A. J. de. **Nepotismo e impedimento de posse em cargo comissionado.** Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3765, 22 out. 2013.
- ANTONIO, A. B. de. **O nepotismo sob a ótica da Súmula Vinculante n. 13 do STF: críticas e proposições.** Revista Brasileira de Direito Municipal, Belo Horizonte, v. 10, n. 31, p. 61-84, jan./mar. 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional.** 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo, Atlas. 2014.
- CARNEIRO, D. D. S. de A. **Ingresso e concurso na Administração Pública: elementos para o estudo do regime jurídico da nulidade.** 2002. 370 f. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Direito Administrativo) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- CARVALHO FILHO, J. D. de. **Administração Pública Federal: propostas para o fortalecimento do controle sobre os atos praticados e o respectivo combate à corrupção.** Rio de Janeiro, 2008.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual do direito administrativo.** São Paulo: Atlas, 2013, p.611.
- CARVALHO, J. N. F. de & Silva, A. de S. **Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões.** Revista Gestão & Políticas Públicas, 9(2), 306-321. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837> Acesso em 31 de janeiro de 2023.
- CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) > . Acesso em 18 de novembro de 2021.
- DALLARI, A. A. **Tratado de direito administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2013.
- DAVIS, K; NEWSTRON. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem Psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTOS.

Disponível em < <http://dae.santanadolivramento.rs.gov.br/>>; Acesso em 20 de novembro de 2021.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINIZ, C. S. **Cargos de provimento em comissão: frequente inconstitucionalidade das leis que os criam e seus efeitos nocivos ao patrimônio público e ao regime democrático**. Tese no encontro estadual do MPPR. 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, M. C. **O clientelismo e os cargos comissionados: impacto na eficiência da administração pública**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVII, n. 125, jun 2014. Disponível em:

<<https://abdet.com.br/site/o-clientelismo-e-os-cargos-comissionados-impacto-na-eficiencia-da-administracao-publica/>> Acesso em 07 de janeiro de 2023.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 8. ed, rev. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/selingardi/direito-administrativo-digenes-gasparini>, Acesso em 06 de janeiro de 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GOMES, A. P., Q., O. L. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: Um estudo de caso sob Dois Ângulos Teóricos**. Revista Eletrônica de Administração. Edição v. 9 n.5 (2003): Edição 35- Set/Out 2003.

GRAÇA, H. **Clima Organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

HERZERB, F. **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano** – Publicado em Personnel Administration, Jan/Feb. 1964; reproduzido por Hampton D. em Conceitos de Comportamento na Administração, E. P. U. São Paulo. 1973.

JUDICE, R. A. **Cargos comissionados no âmbito do poder executivo: suas bases legais e suas consequências no clima organizacional**. São João Del-Rei. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, O. P. **Cargos comissionados como fator desmotivacional na administração pública**. Acervo digital UFPR. 2016. Disponível em

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51560/R%20-%20E%20-%20ORIVAL%20PELENTIR%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

- MARTINS, M. A. S. **Cargos em Comissão na administração pública: limites à sua criação e utilização indevida.** Revista Controle doutrina e artigos. 2013.
- MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003
- MATOS, J. G. R, R. M. B; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento.** Local: E-papers, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2004.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo, editora Malheiros; 40º ed. 2014.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo,** 26. Edição, São Paulo: Malheiros, 2009.
- NEVES, K. A. A.; BARBABELA, L. D. **A formação de ensino superior de educação como requisito para investidura em cargo em comissão.** MPMG Jurídico, 2014.
- OLIVEIRA, A. M. **A influência do Clima Organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta.** Rio de Janeiro, 2008. Fundação Getúlio Vargas.
- OLIVEIRA, A. M. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- PINTO, C. J. **Cargos em comissão. Da contratação motivada pela capacitação técnica ao nepotismo e ao clientelismo.** Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2122, 23 abr. 2009
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- SANTOS, C. G.dos. **Cargos Comissionados: reflexões sobre este modelo de admissão no serviço público.** Brasília: UnB, 2015.
- SANTOS, L. A. dos. **Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA.** Revista do Serviço Público, v. 60, n. 1, p. 05-28, 57 2009.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** - 23. ed. ver. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SORIO, W. **Clima Organizacional**. 2005.

Disponível em

<<https://pt.scribd.com/document/350135054/Artigo-CLIMA-ORGANIZACIONAL-Washington-Sorio>>. Acesso em 17 de dezembro de 2021.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUIAN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração – Teoria e Prática**. Editora FGV, 2005. 240 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

## APÊNDICE A - Roteiro para a coleta de dados

### **BLOCO A - Perfil do respondente**

- 1-Idade
- 2-Sexo
- 3-Função Exercida
- 4-Concursado ou contratado
- 5-Quanto tempo trabalha na autarquia

### **BLOCO B - Interferência dos Cargos Comissionados na execução das funções**

- 1-Qual sua opinião sobre a contratação de servidores que não sejam concursados para atuarem como gestores na autarquia?
- 2- Os gestores da organização têm conhecimento do seu trabalho (funções que exerce)?
- 3-Na sua visão, os servidores nomeados para cargos comissionados geralmente tem conhecimento para o desempenho da função para a qual foi nomeado?
- 4-Quais atitudes dos gestores fazem você se sentir valorizado no ambiente de trabalho?
- 5-No ambiente de trabalho, o que pode influenciar no desempenho das suas funções?

### **BLOCO C - Fatores de motivação no desempenho das funções**

- 1-A existência desses servidores com cargos comissionados tira a oportunidade desses cargos serem ocupados por servidores de carreira? Isso interfere na sua motivação?
- 2-Na sua opinião, quais os principais fatores que influenciam na motivação e desmotivação no seu ambiente de trabalho?
- 3-Como a motivação influencia no desempenho de suas funções?
- 4-Pra você o que é mais importante, ter o reconhecimento pelo trabalho exercido ou receber recompensas financeiras?
- 5-A rotatividade de gestores influencia de alguma forma sua motivação? Explique.
- 6-Você já se sentiu desmotivado ou desvalorizado por algum gestor? Explique.