

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÁRCIA REGINA CONDE SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**CURITIBA
2016**

MÁRCIA REGINA CONDE SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialização do curso de educação à distância em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Marystela Assis Baratter Sanches

**CURITIBA
2016**

TERMO DE APROVAÇÃO

MÁRCIA REGINA CONDE SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialização do curso de educação à distância em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Curitiba, 09 de abril de 2016.

“E qual é aquele que vos fará mal, se fordes zelosos do bem?”.

1 Pedro 3.13

RESUMO

O presente estudo mostra a influência do decreto municipal 032/2015, que trata da adoção de medidas para redução de despesas de pessoal, na motivação dos servidores municipais do departamento de patrimônio da Prefeitura Municipal de Colombo no Estado do Paraná. Apresenta o resultado da análise das políticas de gestão de pessoas relacionadas às práticas motivacionais empregadas atualmente aos servidores do departamento de patrimônio e que estão contidas no Estatuto dos servidores públicos da administração direta e indireta do Município de Colombo conforme as leis municipais nº 1348/2014 e 1349/2014. E por fim traz um apontamento, para apreciação e observação do departamento de recursos humanos do Município de Colombo baseado em sugestões e ideias dos servidores do departamento de patrimônio imóveis, moveis e frotas. As sugestões foram levantadas através da aplicação de questionário para propor medidas e ajustes às práticas motivacionais que podem motivar os servidores municipais do departamento de patrimônio.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Motivação. Gestão de Pessoas na Administração Pública. Práticas Motivacionais no Setor Público.

ABSTRACT

This study shows the influence of the ordinance 032/2015, which deals with the adoption of measures to reduce personnel costs, the motivation of civil servants of the heritage department of the Colombo Municipality in the State of Paraná. It presents the results of evaluation of personnel management policies related to motivational practices currently employed at the heritage department's servers, which are contained in the Statute of the civil servants of the direct and indirect administration of the City of Columbus as the municipal law No 1348/2014 and 1349/2014. And finally brings a note for consideration and observation of the human resources department of the City of Columbus based on suggestions and ideas of the servers of real estate department, furniture and fleets. The suggestions were raised through a questionnaire to propose measures and adjustments to motivational practices that can motivate civil servants of the heritage department.

Keywords: Organizational Behavior. Motivation. People Management in Public Administration. Motivational Practices in the Public Sector.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- RESULTADO QUESTIONÁRIO.....	23
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 GESTÃO PÚBLICA	10
3 GESTÃO DE PESSOAS	12
3.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	13
3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
3.3 MOTIVAÇÃO	15
3.3.1 Teorias Motivacionais – breve relato	16
3.4 PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO.....	18
4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
5 PROPOSTA TÉCNICA	22
5.1 QUESTIONÁRIO APLICADO	22
5.2 INFLUÊNCIA DO DECRETO 032/15 NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES ..	23
5.3 POLITICAS DE GESTÃO DE PESSOAS RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO	24
5.4 PROPOSTA DE MEDIDAS DE AJUSTE ÀS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS	25
5.5 RESULTADOS ESPERADOS	26
5.6 RECURSOS E RESPONSABILIDADES	26
5.7 RISCOS OU PROBLEMAS	27
6 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXO 1	32
ANEXO 2	34

1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentes se forem públicas ou privadas, almejam contar com um capital humano capacitado que desempenhe as atividades eficazmente e atinja os objetivos e metas por elas traçados. Para que isso aconteça é preciso contar com um departamento de recursos humanos que além de contratar, treinar, recompensar e monitorar os colaboradores, precisa instigá-los à eficácia, eficiência e comprometimento constantes. A motivação do fator humano é relevante para obter os melhores resultados.

O processo motivacional está ligado ao comportamento do indivíduo como afirma Chiavenato (1989, p. 99) "a motivação constitui importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano".

No setor público a tarefa de manter pessoas motivadas é um desafio para a gestão de recursos humanos pelo histórico de engessamento e a disfunção burocrática dos órgãos públicos brasileiros.

A maioria dos departamentos de recursos humanos ainda servem para seguir rotinas de processamento de tarefas administrativas como pagamento da folha e cuidar dos benefícios de aposentadoria, funilados em leis e regras (MARCONI, 2005). E ainda, o setor sofre com a ausência de políticas e práticas motivacionais de recursos humanos consistentes, nos moldes das que são aplicadas no setor privado (SOBRAL; PECI, 2008).

Outro desafio da gestão de pessoas na administração pública são as prerrogativas do serviço público, principalmente o da estabilidade no emprego, que inibem as práticas motivacionais do departamento de recursos humanos, que por sua vez fica incapaz de lidar com a acomodação do servidor (SOBRAL; PECI, 2008).

Para os mesmos autores, ainda existem àquelas pessoas que recorrerem ao setor público em busca de bons salários e que não sofram com o risco de serem demitidas. Essas pessoas não se atentam para o conteúdo do cargo, a realização

das tarefas, o dia a dia do setor, àquilo que realmente vai os motivar no ambiente organizacional.

Portanto a motivação do servidor não está ligada somente aos bons salários, ou seja, às recompensas financeiras, mas também ao respeito e atenção dos outros componentes do seu ambiente de trabalho (GIL, 2001).

E ainda, a falta de motivação, acomodação e comodismo, entre outras atitudes comumente associadas ao servidor público, são influenciadas muito mais por questões intrínsecas das pessoas do que as questões extrínsecas, como benefícios e remuneração (SOBRAL; PECI, 2008).

Cada indivíduo é dotado de necessidades, vontades, senso de valores etc. próprios, por isso não é fácil entender e empregar o fator motivacional e para o departamento de recursos humanos do setor público ainda faz-se necessário incrementar e ou ajustar as práticas motivacionais na gestão de pessoas.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma política de gestão de pessoas em relação às práticas motivacionais aplicadas aos servidores públicos do Departamento de Patrimônio da Prefeitura Municipal de Colombo no Paraná.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a influência do Decreto Municipal 032/2015 na motivação dos servidores do Departamento de Patrimônio da Prefeitura Municipal de Colombo no Paraná;

- Analisar as políticas de Gestão de Pessoas relacionada às práticas motivacionais aplicadas aos servidores do Departamento de Patrimônio da Prefeitura Municipal de Colombo no Paraná;
- Propor medidas de ajuste às práticas motivacionais que motivem os servidores do Departamento de Patrimônio da Prefeitura Municipal de Colombo no Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA

Contribuir para a melhoria da eficiência organizacional através da análise das políticas de gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Colombo, propondo práticas alternativas ou ajustes as que são atualmente empregadas no setor com intuito de promover a motivação dos servidores públicos do departamento de patrimônio que resultem em maior qualidade de vida no trabalho e valorização dos servidores municipais do setor acarretando em maior desempenho das atividades e por fim, refletir positivamente na finalidade da prestação do serviço público: atender bem ao cidadão Colombense.

2 GESTÃO PÚBLICA

Na administração privada a busca pela otimização dos recursos: sejam tecnológicos, financeiros ou de pessoas; impulsiona o gestor a uma constante reciclagem, reafirmação ou melhoramento dos métodos a fim de atender ou superar as expectativas dos clientes, objetivando o lucro.

Para a administração pública não é diferente em relação ao aproveitamento dos recursos e o resultado está voltado a atender a necessidade e a expectativa do “cliente”, chamados de cidadãos-cliente. Conforme define Meirelles (2000, p. 78) “administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

O serviço público tem como objetivo único a satisfação coletiva, ou seja, todos os serviços devem ser prestados em função da coletividade, do usuário final que é o cidadão (MACIEL, 2002).

Sendo uma das definições a de Neto (2000, p. 99) que diz que o serviço público “são as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos assim por lei considerada, sob o regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público”.

A nova administração pública, através de conceitos e princípios busca quebrar os paradigmas da disfunção burocrática ainda presente e operante no serviço público brasileiro. Essa gestão é também chamada de gerencialista, segundo Silva (2013, p. 2) define a nova gestão pública como sendo:

o conjunto de métodos administrativos executados pela direção de uma organização para atingir seus objetivos traçados. Assim, esses métodos administrativos tendem a se modificar de acordo com cada organização, amarrado às metas e objetivos traçados. Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já aplicados no Brasil, classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista. Esse último pode ser entendido também como a nova administração pública.

Uma das diferenças entre o administrador público e o privado é que o primeiro deve atender aos princípios da administração pública. E um desses princípios é o da Legalidade que significa, segundo Meirelles (2008, p. 287):

A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

Outro princípio é o da eficiência que consiste em nortear a execução da função pública com competência, rapidez e rendimento funcional.

O cargo público é conceituado pelo art. 3º, da Lei nº 8.112/90:

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

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

Conceitua-se servidor público segundo Meirelles (2008):

Servidores públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Os deveres e direitos dos servidores, bem como o direcionamento das atribuições de suas funções relacionadas aos cargos públicos, são elaborados por lei:

O Servidor Público tem, pela lei, todos os seus direitos assegurados, mas, pela função importante que ocupa na sociedade, posto atuar em atribuições de interesse de toda a coletividade, deve respeitar determinados deveres, imprescindíveis pela posição que ocupa. Os deveres dos servidores públicos vêm normalmente previstos nas leis estatutárias, abrangendo, entre outros, os de assiduidade, pontualidade, discricção, urbanidade, obediência, lealdade. O descumprimento dos deveres enseja punição disciplinar. (DI PIETRO, 2000, p. 472)

A nova gestão pública trouxe ares de mudanças visando maior qualidade da prestação no serviço público, aumentou a responsabilidade da gestão administrativa embutindo conceitos e princípios com a eficiência, eficácia e efetividade nos processos e programas. O que a difere da gestão privada é que só pode realizar o que a lei permite enquanto que a privada pode fazer o que a lei não proíbe.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Entre os recursos utilizados pelas organizações para a produção do bem e ou serviço estão os equipamentos, processos e pessoas. As pessoas são recursos possuidores de vontade própria e instabilidade, sujeitas à mudanças de humor, aspirações, etc. Para gerir esse recurso, as organizações geralmente possuem um departamento específico, o departamento de recursos humanos – RH.

O papel do departamento de recursos humanos dentro de uma organização evoluiu muito com o passar dos anos, não se pode mais restringi-lo ao recrutamento, seleção e demissão de pessoal. Para Marconi (2009, pg. 35) a visão de incentivos da gestão de recursos humanos passou às recompensas por resultados:

A gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.

Sobre o desempenho Maximiano (1995, p. 318) diz que “é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos)”.

A gestão de pessoas tornou-se uma ferramenta estratégica que engloba todas as práticas e políticas necessárias para gerir o trabalho do colaborador em busca de resultados. Para Dutra (2009, p. 27) “a gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”.

A gestão de pessoas, dentro da organização, possui processos básicos que segundo Chiavenato (1999, p. 12) os classifica em seis:

a) Processos de Agregar Pessoas – São os processos de incluir novas pessoas, de suprimento de novos funcionários. Nesse processo estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

b) Processos de Aplicar Pessoas – Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e

orientar seu desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho.

c) Processos de Recompensar Pessoas – Processos utilizados para motiva e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Nesse processo podemos encontrar as atividades de remuneração e benefícios.

d) Processos de Desenvolver Pessoas – Processos utilizados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas. Aqui encontramos as atividades de treinamento, mudanças e comunicação.

e) Processos de Manter Pessoas – São os processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários.

f) Processos de Monitorar Pessoas – São os processos utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados. Incluem nesse processo os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os objetivos centrais da gestão de pessoas, segundo Sobral e Peci (2008, p. 509) são “identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes, adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo o seu potencial e manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos com a organização”.

Para alcançar tais objetivos, segundo Sobral e Peci (2008), a gestão de pessoas deve planejar as suas ações assegurando-se de que na organização as pessoas certas estão nos lugares certos e desempenhando com eficiência e eficácia as tarefas que lhe foram destinadas.

O departamento de recursos humanos tem um papel importante para a organização, pois gere um recurso necessário para o seu sucesso: o capital humano. Além da formulação e execução das políticas de gestão de pessoas, possui a oportunidade de mediação entre a direção e os colaboradores, amenizando os conflitos. Sendo assim o setor é uma ferramenta estratégica para desenvolver a missão e visão da empresa.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Em qualquer âmbito o termo gestão trata de organização, planejamento, direção e controle de recursos para atingir objetivos.

Em relação à gestão de pessoas na administração pública Bergue (2007, p. 18) assim define:

Um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Os mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública estão presentes no processo orçamentário, no sistema de gestão de pessoal, na transparência e na geração do bem comum (PEREIRA, 2010).

O sistema de gestão de pessoal é um importante mecanismo para a eficiência na administração pública, um dos grandes desafios do setor ainda é o excesso burocrático, o jogo de interesses da alta cúpula administrativa e a falta de planejamento, conforme Dutra (2009, p. 38):

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

As leis brasileiras fazem com que o setor de gestão de pessoas não opere de maneira coerente com o que é necessário, ou com o que é praticado na área privada. Exemplo disto é a impossibilidade de dispensar o servidor desinteressado e improdutivo e ainda, fazer com que receba o mesmo que um servidor eficiente. Outro exemplo de injustiça e inibição de eficiência é a contratação por cargos de confiança que nem sempre são capacitados e servem para inchar a folha de pagamento.

As etapas para um planejamento estratégico de gestão de pessoas no setor público passam por uma estrutura de incentivos com renumeração, benefícios, prêmios pecuniários ou não, que estimulem o servidor e reforce a possibilidade de a organização cobrar um desempenho adequado, uma estrutura de avaliação que possibilite verificar o desempenho, identificar as necessidades de capacitação e esteja associada à progressão do servidor, e uma estratégia de

realocação e redistribuição de servidores que possibilite o alcance do perfil e o quantitativo desejado para cada área organizacional (MARCONI, 2005).

Dentre as etapas do planejamento estratégico de pessoas está a necessidade de capacitação e a importância do devido reconhecimento do servidor bem como enquadrar o servidor nas funções compatíveis aos seus conhecimentos e habilidades.

3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A maneira de um indivíduo se portar, sozinho ou em grupo, que venha a influenciar e interferir em seu ambiente de trabalho ou vice-versa é uma das bases básicas de estudo para a gestão das organizações. Como afirma Chiavenato (2004, p. 5): “comportamento organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”.

Já para Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 6) é “o estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” e Robbins (2002, pg. 6) o define como sendo “um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento humano dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

Para Limongi-França (2005, p. 3) o comportamento organizacional é “o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”.

O comportamento organizacional está voltado, dentre outros fatores, para o estudo entre a relação de liderança e poder, o processo de comunicação, o ser humano em seu ambiente de trabalho, grupos e equipes e o processo motivacional.

3.3 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser definida como algo intrínseco e subjetivo que leva a pessoa a persistir em determinado comportamento voltado ao alcance de um

objetivo. Como afirma Fiorelli (2004, p. 126): “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”.

Quando algo impulsiona alguém a realizar alguma coisa isso remete a definição de liderança, que por sua vez, tem significativa influência no processo de motivação dos colaboradores. Existem alguns tipos de comportamentos e atitudes da liderança que podem motivar ou desmotivar os colaboradores, conforme retrata Bergamini (2006, p. 135):

As pessoas que possuem satisfação motivacional quando: a) podem seguir orientação grupal, b) consultam pessoas e são consultadas por elas, c) usam os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização e d) promovem o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalham. E têm desmotivação quando: recebem tratamento impessoal; são forçadas a desenvolver atividades sem significado; sentem que as suas intenções não são reconhecidas e têm que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

Entendendo os fatores motivacionais e dando a eles verdadeiro crédito, a liderança pode influenciar os indivíduos da sua equipe e direcioná-los para a excelência do desempenho organizacional.

A motivação humana é de difícil entendimento porque as pessoas possuem necessidades e aspirações diferentes, como conclui Vergara (2011, p. 42) “as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, background cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações”. Chiavenato (1989, p. 102) completa dizendo que “a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada por diferentes necessidades”. As necessidades podem ser de origens fisiológicas ou psicológicas.

3.3.1 Teorias Motivacionais – breve relato

Vários estudiosos apresentaram teorias com a intenção de compreender e explicar a motivação, ou seja, a força que impulsiona o ser humano a agir em favor

de um objetivo. Um breve relato das teorias motivacionais mais significativas levantadas ao longo do tempo (TEIXEIRA, 2014):

a) Teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954) com as necessidades humanas colocada forma piramidal e hierárquica, afirma que o homem possui uma série de necessidades e vão surgindo outras conforme as primeiras são supridas até o ápice que é a “auto realização” do indivíduo. São elas: necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto estima e de auto realização.

b) Teoria de Herzberg – Para atingir a motivação Herzberg (1975) levantou dois fatores preponderantes: os fatores higiênicos (extrínsecos) são fatores esperados na relação de trabalho como: remuneração, tipo de chefia, condições físicas e ambientais do trabalho, etc. Porém, esses mesmos estímulos não o motiva. E os Fatores Motivacionais (intrínsecos) que estão próprias do indivíduo, envolvem sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização.

c) Teoria de McGregor apresenta duas teorias a Teoria X: baseada no pensamento de Taylor de que o homem não é responsável e não gosta de trabalhar, por isso a chefia deveria ser dura e autoritária e a Teoria Y: diz que os indivíduos gostam de trabalhar e aceitam responsabilidades.

d) Teoria de McClelland basicamente propôs que o indivíduo possui tres fatores para se motivar: a realização, a afiliação e o poder.

e) Teoria da Expectativa de Victor Vroom que afirma que o indivíduo é motivado e atinge seu objetivos por simples satisfação pessoal em atingir seus objetivos e não por necessidade.

f) Teoria de Lawler – Expectação apresenta que o dinheiro, ao passar do tempo, perde a influencia motivacional e que esta está ligada ao sentimento de percepção da valorização em desempenhar atividades relevantes e de responsabilidade.

e) Teoria da Aceitação de Autoridade de Chester Barnard diz que a autoridade depende não do superior, mas do subordinado em aceitá-la ou não,

quando: entende a ordem e a julga compatível com os objetivos pessoais e da empresa, e é capaz de cumprir a ordem.

No entanto as teorias são complementares, o desafio é uni-las para compreender sua aplicação e entrosamento (ROBBINS, 2002).

No resumo das teorias motivacionais sobram três conceitos básicos para se obter altos desempenhos: o conhecimento da motivação humana, a capacitação das pessoas e, oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades (VICHY, 2005).

As inúmeras peculiaridades existentes nas organizações e o ambiente que as envolvem em conjunto com o comportamento humano acarretam na dificuldade que se tem para estabelecer uma teoria motivacional única e correta que sirva de base para definir a motivação organizacional.

3.4 PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO

Existem algumas dificuldades quanto ao estímulo motivacional em relação ao setor público, pois este possui um caráter burocrático, informal, grupos de trabalho temporários e onde há pouca oportunidade de crescimento na carreira, conforme relata Vieira (2011, p. 9):

Os incentivos positivos também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal.

As práticas motivacionais foram criadas para envolver positivamente o trabalhador no desenvolvimento das tarefas e no comprometimento com o resultado desejado pela organização.

Para exercer uma boa motivação, o administrador deve saber incentivar a equipe sob alguns aspectos, segundo Chiavenato (2004, p. 500):

a) participação ativa das pessoas no processo decisório; b) atribuição de maiores responsabilidades e desafios; c) rotação de cargos e estágios em diferentes atividades para aumentar a multifuncionalidade; d) ampliação do trabalho para aumentar as competências individuais; e) reconhecimento público do bom desempenho e do alcance de resultados; f) incentivos aos supervisores para que ouçam as pessoas.

Existem outras práticas motivacionais comumente aplicadas pelos departamentos de recursos humanos exemplo da ginástica laboral, terapias redutoras de estresse, flexibilidade no horário de trabalho, incentivos à novos e constantes desafios afim de afastar a rotina das tarefas, etc.

No setor público falta o planejamento de políticas e práticas que estimulem o servidor público, segundo Sobral e Peci (2008, p. 545) “a ausência de políticas e práticas de recursos humanos consistentes, nos moldes das que são atualmente aplicadas no setor privado são a causa da falta de motivação de alguns servidores públicos”.

Ainda no que se refere às políticas de gestão de pessoas ligadas à valorização dos colaboradores que resultem em melhor desempenho das atividades e nas relações interpessoais com colegas de trabalho bem como ao atendimento ao público, Gemelli e Filippim (2010, p. 169 apud SANTOS, 2009, p. 34), afirmam:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

Em alguns casos, devido as especificidades da administração pública, é difícil, senão impossível, aderir certas práticas motivacionais como por exemplo a rotação de cargos, flexibilidade de horários, etc.

Dentro das práticas motivacionais existentes do setor público geralmente envolvem um bom e estruturado plano de cargos e salários, plano de carreiras, reconhecimento, premiações ou gratificações pela realização de cursos ou por obter bom desempenho na realização de sua tarefa.

4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O Município de Colombo é um município do Estado do Paraná, na região metropolitana de Curitiba, possui 42 bairros e mais de 200 loteamentos, sendo 70% do território em área de Proteção Ambiental. O Município de Colombo contém características tanto rurais, quanto urbanas, com seus 125 anos e sua população estimada em 229 mil habitantes (IBGE-2014), é ao mesmo tempo berço da imigração italiana e terra de todas as gentes (fonte: www.colombo.atende.net).

A Prefeitura Municipal de Colombo possui quinze secretarias municipais e duas regionais de atendimentos. Em seu quadro funcional de setembro de 2015 consta: 4501 servidores ativos e afastados, 360 servidores comissionados e 1.106 servidores aposentados ou pensionistas. Seu orçamento anual de fontes em 2014 foi de R\$ 312.941.138,64 e sua receita tributária do mesmo ano foi de R\$ 62.725.500,00 e as fontes de 2015 foi de R\$ 330.192.835,56 e sua receita tributária desse mesmo ano foi de R\$ 57.740.300,00 segundo dados extraídos do portal da transparência.

A Prefeitura Municipal de Colombo - Paraná possui quinze secretarias municipais e duas regionais de atendimentos. Em seu quadro funcional de setembro de 2015 consta: 4501 servidores entre ativos e afastados, 360 servidores comissionados. Estruturado dentro da Secretaria Municipal da Administração, o Departamento de Patrimônio está dividido em: Patrimônio imóveis, Patrimônio móveis e Frotas e conta com um quadro funcional de doze servidores.

Os servidores públicos da Prefeitura de Colombo, exceto servidores municipais lotados na secretaria da educação, recebem a data-base no mês de maio. A data-base é que uma reposição salarial, um direito garantido pela Constituição Federal no art. 37 inciso X : “a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índice”.

Nesta época, mês de maio, saiu o decreto municipal 032/2015 (ANEXO 1) que, através de medidas administrativas reduziu gastos com despesas de pessoal

e vetou todo e qualquer tipo de progressão salarial dos servidores municipais. A justificativa para implantação de tais ações é de que atualmente enfrenta-se uma crise nacional, porém servidores de outros municípios da região metropolitana de Curitiba tiveram tal reposição salarial liquidada no tempo estipulado por lei.

Esse decreto teve vigência por 120 dias, sendo que após vencimento desse prazo, foi prorrogado por mais 120 dias, determinando assim, o não recebimento da data-base de 2015 postergando-a para o ano de 2016. Isso incluiu a reposição salarial, os incentivos de mérito e outras progressões contidas no Estatuto Municipal.

Constatado também que os servidores não obtiveram informações antecipadas sobre as decisões tomadas através das medidas administrativas do Decreto, uma vez que tratava diretamente de seus interesses bem como não participaram de reuniões que tratou do assunto.

Dada a situação problema buscou-se analisar, através do presente estudo, a influência do decreto municipal 032/2015 na motivação dos servidores do Departamento de Patrimônio, as políticas de gestão de pessoas existentes na Prefeitura Municipal de Colombo bem como propor medidas de ajustes às práticas motivacionais que estimulem os servidores municipais do patrimônio.

5 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica apresenta a influência do decreto 032/2015, que trata da redução de gastos com despesas de pessoal, na motivação dos servidores municipais do departamento de patrimônio.

Apresenta o resultado da análise das políticas de gestão de pessoas relacionadas às práticas motivacionais empregadas aos servidores da Prefeitura Municipal de Colombo contidas no Estatuto dos servidores públicos da administração direta e indireta do Município de Colombo e aponta ,através do referencial teórico e de aplicação de questionário, as novas práticas motivacionais que podem motivar os servidores municipais.

5.1 QUESTIONÁRIO APLICADO

Para levantar as informações necessárias para finalizar este estudo, foi elaborado e aplicado um questionário (ANEXO 2) com oito questões com a finalidade de identificar se e ou de que maneira as medidas administrativas do decreto influenciaram na motivação dos servidores municipais do departamento de patrimônio e ainda com os dados do questionário mais o referencial teórico foi possível propor algumas medidas de ajustes às práticas motivacionais para observação do departamento de recursos humanos do Município de Colombo.

O questionário aplicado aos doze servidores lotados no departamento de patrimônio mostra o resultado no (QUADRO 1) sendo que:

- 1.Discordo totalmente (DT);
- 2.Discordo(D);
- 3.Concordo (C);
- 4.Concordo totalmente (CT).

Questionário aplicado aos servidores do Departamento Patrimônio	1 (DT)	2 (D)	3 (C)	4 (CT)
a) Recebi informações antecipadas sobre o veto às progressões e ajustes salariais	11	0	0	1
b) Fui convidado a participar da tomada de decisões sobre o DECRETO 032/14	11	0	0	1
c) Estou desmotivado com as decisões decorrentes do DECRETO 032/15	1	1	0	10
d) A Prefeitura apresenta plano de cargos e salários bem estruturado e claro	11	0	0	1
e) Recebo treinamento adequado às atividades do departamento	11	0	0	1
f) Recebo feedback sobre a avaliação do meu desempenho funcional periodicamente	11	0	0	1
g) Por meio das funções que exerço no meu cargo, sinto-me valorizado	10	0	1	1
h) Estou motivado no trabalho	10	0	1	1

QUADRO 1 – RESULTADO QUESTIONÁRIO

Fonte: a autora (2016).

5.2 INFLUÊNCIA DO DECRETO 032/15 NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

A prorrogação do decreto acarretou na deflagração de uma greve geral dos servidores municipais de Colombo convocada pelo Sindicato da categoria, o SISMUCOL- Sindicato dos Servidores Municipais de Colombo. A manifestação pública realizada por centenas de servidores do Município demonstraram a desmotivação com as ações do Decreto, conforme publicação do G1 Paraná RPC notícias do dia nove de novembro de 2015: “servidores dizem não ter recebido reajuste salarial previsto para maio. Estrada da Ribeira foi bloqueada pelos manifestantes. Centenas de funcionários da Prefeitura de Colombo, na Região Metropolitana de Curitiba, paralisaram as atividades por tempo indeterminado”.

O resultado do questionário aplicado também aponta que 83,33% dos servidores do departamento de patrimônio estão totalmente desmotivados com as medidas administrativas do Decreto Municipal 032/2015.

Diante do exposto constata-se que as medidas administrativas decretadas pela gestão da Prefeitura de Colombo postergando a reposição, as progressões e os incentivos salariais do Decreto 032/2015 influenciaram, negativamente, na motivação dos servidores do departamento de patrimônio.

5.3 POLITICAS DE GESTÃO DE PESSOAS RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO

As políticas de gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Colombo estão no Estatuto do servidor municipal segundo as leis: Nº 1348/2014 e Nº 1349/2014 que “Dispõem sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Quadro Geral da Administração Direta e Indireta do Município de Colombo”, exceto professores e educadores.

O plano de cargos e salários do Município de Colombo possui incentivos comumente aos outros órgãos públicos como as progressões: vertical e horizontal.

A progressão vertical recompensa financeiramente os servidores que fazem cursos a fim de aperfeiçoar a execução das atividades relacionadas ao cargo e a progressão horizontal atende à avaliação funcional de desempenho. Conforme Lei Municipal nº 1349/2014 Art. 8º. Haverá duas formas de progressão na carreira:

I – progressão vertical, de um nível para outro, com 10% (dez por cento) de aumento

....

II – progressão horizontal, de uma referência para outra, com um total de 50 (cinquenta) ou 60 (sessenta) referências dentro de um mesmo nível, mediante obtenção

As progressões horizontais são baseadas na Avaliação de Desempenho Funcional contida na LEI Municipal 1348/2014 no Art. 59 que diz:

“A Avaliação de Desempenho Funcional obedecerá aos princípios: da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, observado ainda os seguintes critérios”: I – interesse; II – pontualidade; III – assiduidade; IV – respeito às normas e regulamentos; V – responsabilidade; VI – adaptação; VII – cooperação e solidariedade com os colegas; VIII – produtividade do trabalho executado;

IX – economia no uso de materiais e equipamentos; X – iniciativa de agir;
XI – habilidade e aptidão.

A Avaliação Funcional de Desempenho é realizada pelo chefe imediato do servidor. Aos chefes é enviado, pelo departamento de recursos humanos, um questionário genérico com intuito basicamente de avaliar o desempenho do servidor quanto à execução das atividades, avaliar o servidor no quesito de aceitação e cumprimento de ordens e horários, etc.

5.4 PROPOSTA DE MEDIDAS DE AJUSTE ÀS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Com base no referencial teórico pode-se afirmar que o fator motivacional do servidor está ligado às questões do cargo, do trabalho em si: fatores como reconhecimento, valorização, inter-relacionamento com os colegas, condições físicas e ambientais do trabalho, etc. Constatou-se que as ideias sugeridas devem ter a atenção necessária e “o saber ouvir” por parte dos administradores, ou seja, o servidor se sente motivado quando participa e faz parte das tomadas de decisões, sem haver um tratamento impessoal ou arbitrário.

Com isso e baseado nas respostas dos servidores levantaram-se algumas medidas ou ajustes às práticas motivacionais da gestão de pessoas do Município:

1) Melhorar a comunicação, informação quanto as decisões importantes relacionadas aos benefícios, incentivos, enfim questões ligadas à remuneração e benefícios dos servidores;

2) Promover reuniões com os administradores para tomadas de decisões em relação ao item 1;

3) Melhorar comunicação, visualização e esclarecimentos quanto às responsabilidades e atividades que cada servidor deve exercer;

4) Promover reuniões com as lideranças imediatas com intuito de discutir abertamente o feedback de cada servidor;

5) Apontar soluções de melhoria quanto ao servidor de baixo desempenho e reconhecer (e valem as formas de elogios) os que tiveram bom desempenho;

6) Cumprir integralmente o que diz o estatuto dos servidores, deixando de lado interesses pessoais, da administração ou ainda de terceiros;

7) Maior clareza e divulgação das informações dos direitos e oportunidades de crescimento de carreira que os servidores possuem segundo as Leis 1348 e 1349/2014.

5.5 RESULTADOS ESPERADOS

O resultado esperado é proporcionar uma melhor comunicação interna, incentivar à capacitação, maior qualidade de vida no trabalho, a criação de maior responsabilidade e valorização dos servidores municipais acarretando em maior desempenho das atividades e por fim, refletir positivamente na finalidade do serviço público: atender bem ao cidadão de Colombo.

Visto que a sensação de realizar um trabalho importante e com maior responsabilidade traz motivação para o servidor, com as medidas e ajustes às práticas motivacionais espera-se que o servidor perceba que a ele está sendo direcionado, não só maior valorização como também maior responsabilidade, através de atitudes como: a) atenção às suas ideias e necessidades; b) valorização e reconhecimento por esforços dispensado à função que exerce; c) cobrança de responsabilidade e ética no desenvolvimento das atividades; d) instigação à competitividade saudável para melhoria na qualidade de vida e no ambiente de trabalho.

5.6 RECURSOS E RESPONSABILIDADES

Portanto as ações propostas são simples e possíveis de executarem, no entanto necessitam de tempo e vontade.

A implementação dos ajustes às práticas motivacionais são de baixo custo, como aquisição de quadros para visualização das informações aos servidores, as salas de reuniões disponíveis no prédio público bem como a própria internet que, há tempos, já se revelou como um eficaz meio de comunicação. Tudo isso já é de responsabilidade do departamento de recursos humanos que planeja e mobiliza as reuniões, palestras e comunicação entre servidor e gestor.

5.7 RISCOS OU PROBLEMAS

Uma das chances de insucesso é que na troca de gestão do Poder Executivo todas as iniciativas da gestão antiga sejam eliminadas (é a velha rivalidade política). Para tanto é necessário, novamente, o departamento de recursos humanos se posicionarem em defesa da boa gestão de pessoas e manter as práticas motivacionais que estão dando bom resultado.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo sobre a influência do decreto 032/2015, que trata da redução de gastos com despesas de pessoal, na motivação dos servidores municipais do departamento de patrimônio e constatou que o decreto influenciou de forma negativa na motivação dos servidores do patrimônio do Município de Colombo.

Foi averiguado que a Prefeitura Municipal de Colombo em sua política de gestão de pessoas possui incentivos às progressões de carreiras dos servidores do departamento de patrimônio. As recompensas estão vinculadas ao desempenho funcional do servidor e seu interesse em aperfeiçoar suas atividades através de cursos. As práticas motivacionais estão formuladas no Estatuto dos servidores públicos através das leis nº 1348 e 1349 de 30 de julho de 2014 que dispõem sobre o plano de cargos, carreiras e vencimentos dos servidores do quadro geral da administração direta e indireta e na CF/88 que rege toda a administração pública brasileira. No entanto, apesar de sua existência, muitos servidores desconhecem seus direitos e oportunidades. Os principais motivos apontados foram: a escassez de informação e a falta de clareza quanto as oportunidades e recompensas. Outra dificuldade constatada nas políticas de gestão de pessoas foi a falta de feedback na avaliação funcional de desempenho, anualmente realizada pelo departamento de recursos humanos juntamente com a chefia imediata do servidor. Não há divulgação quanto ao desempenho do servidor: se foi ruim ou bom e o servidor fica à deriva sem saber se realiza de modo satisfatório as suas tarefas, se deve melhorar e onde deve melhorar.

Por fim, baseado no questionário que foi aplicado no setor e no referencial teórico, foi sugerido medidas e ajustes às práticas motivacionais como principais resultados: uma melhor comunicação interna, incentivar à capacitação dos servidores, maior qualidade de vida no trabalho, a criação de maior responsabilidade e valorização dos servidores municipais do patrimônio acarretando em maior desempenho das atividades e por fim, refletir positivamente na finalidade do serviço público: atender bem ao cidadão do Município de Colombo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO. 1988

BRASIL. LEI nº 1348, de 30 de julho de 2014.

BRASIL. LEI nº 1349, de 30 de julho de 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DI PETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 12 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

DUTRA, A. **Curso de especialização em administração pública. Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MACIEL, A. R. **Conceito de serviço público**. Paraná, 2002. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1547/1/2009_IzabelyMichelleCavalcanteNormando.pdf. Acesso em 08 mar. 2016

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. In: Levy. E.& Drago, P. (Org.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. 1 ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005

MARCONI, N. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

NETO, M. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Inovar, 2000.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SERVIDORES da prefeitura de Colombo exigem reajuste e paralisam atividades. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2015/11/servidores-da-prefeitura-de-colombo-exigem-reajuste-e-paralisam-atividades.html>>. Acesso em 15. jan.2016

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Instituto Cuiabano de Educação. 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>> Acesso em: 08.mar. 2016.

TEIXEIRA, M. **Gestão e sistema de qualidade**. Instituto formação cursos técnicos profissionalizantes. 2014

VERGARA, S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

VICHY, V. A. **A motivação como fator de qualidade nas equipes de trabalho**. Monografia: Universidade Candido Mendes. Niterói. RJ, 2005.

VIEIRA *et al.* Carolina Belli. **Revista administração gestão estratégica**. Minas Gerais, v. 4, n. 1, 2011.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXO 1

ESTADO DO PARANÁ
PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO

GABINETE DA PREFEITA
DECRETO Nº 032/2015

SÚMULA: “Dispõe sobre adoção de medidas para redução de despesas de pessoal, nos termos do art. 36 da Lei Municipal nº 1.349/2014 e Lei Complementar Federal nº 101/2000, e dá outras providências”.

A PREFEITA DO MUNICÍPIO DE COLOMBO, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 36 da Lei Municipal nº 1.349/2014, Lei Complementar Federal nº 101/2000 e Memorando nº 048/2015 - SEFAZ, e;

CONSIDERANDO o disposto no art. 169 da Constituição Federal que determina que a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em Lei Complementar;

CONSIDERANDO que, atendendo o mandamento constitucional o legislador federal editou a Lei Complementar nº 101/2000, estabelecendo, entre outros, os limites de gastos com despesas de pessoal;

CONSIDERANDO que a crise econômica que assola o país tem afetado diretamente as receitas públicas, gerando queda na arrecadação dos tributos próprios e também no repasse do Fundo de Participação dos Municípios – FPM, dentre outros;

CONSIDERANDO a necessidade de adoção de medidas administrativas imediatas, para redução de despesas de pessoal, que é dever do administrador defender e zelar pelo bom e regular funcionamento dos bens e serviços em prol da comunidade;

CONSIDERANDO que as medidas ora apresentadas visam melhor adequar essas situações à realidade econômico-financeira do Município de Colombo/PR, sem prejuízo da prestação de serviços perante a coletividade;

CONSIDERANDO a previsão contida no art. 169, §§ 3º e 4º da Constituição Federal, que determinam as medidas a serem tomadas pelo gestor público para adequação das despesas com pessoal nos parâmetros e limites estabelecidos pela Lei Complementar nº 101/2000; e

CONSIDERANDO o Memorando nº 048/2015 - SEFAZ, que traz informações no que tange aos limites de gastos de Despesas de Pessoal referente ao 1º Quadrimestre de 2015, destacando que foi ultrapassado o limite legal com despesas de pessoal,

DECRETA:

Art. 1º Fica vedado à Administração Pública Direta e Indireta, nos termos deste Decreto, qualquer ato que importe em: I – Concessão de vantagens, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição Federal;

II – Criação de cargo, emprego ou função;

III – Alteração de estrutura de carreira que implique em aumento de despesa;

IV – Provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;

V – Contratação de horas extras, salvo nos casos de necessidade temporária, de relevante interesse público, devidamente justificado pela autoridade competente, ou ainda nas situações emergenciais de risco ou de prejuízo para a sociedade, especificamente:

a) para o pleno funcionamento das Unidades de Saúde de Pronto Atendimento;

- b) para o funcionamento da Central de Ambulâncias;
- c) para atendimento dos Plantões Sociais;
- d) para atendimento da Coleta de Lixo residencial;
- e) para o funcionamento do transporte escolar;
- f) para os servidores ocupantes do cargo de vigia; e
- g) para os servidores que atuam junto ao Corpo de Bombeiros.

VI – Pagamento de férias em pecúnia;

Art. 2º. O presente Decreto e as medidas administrativas que dispõe, vigorará pelo prazo de 120 (cento e vinte) dias, salvo se necessária a manutenção das medidas para obediência aos limites estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, caso em que poderá ser prorrogada a vigência do presente Decreto.

Art. 3º. A fiel observância e aplicabilidade das medidas previstas neste Decreto deverão ser acompanhadas, minuciosamente, pela Secretaria Municipal de Administração, através do Departamento de Recursos Humanos e Secretaria Municipal de Governo.

Art. 4º. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Paço Municipal de Colombo, Em 15 de maio de 2015.

IZABETE CRISTINA PAVIN

Prefeita Municipal

ANEXO 2

Questionário aplicado aos servidores do Departamento de Patrimônio visando analisar a influência do Decreto 032/2015 na motivação do trabalho e sobre as práticas motivacionais adotadas pela Prefeitura Municipal de Colombo.

Com base no DECRETO 032/2015 que visa à redução de gastos com despesas de pessoal e sobre algumas práticas motivacionais, responda:

1. Recebi informações antecipadas sobre o veto às progressões e ajustes salariais

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

2. Fui convidado a participar da tomada de decisões sobre o DECRETO 032/15

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

3. Estou desmotivado com as decisões decorrentes do DECRETO 032/15

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

4. A Prefeitura apresenta plano de cargos e salários bem estruturado e claro

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

5. Recebo treinamento adequado às atividades do departamento

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

6. Recebo feedback sobre a avaliação do meu desempenho funcional periodicamente

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

7. Por meio das funções que exerço no meu cargo, sinto-me valorizado

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente

8. Estou motivado no trabalho

discordo totalmente discordo concordo concordo totalmente