

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ORIVAL PELENTIR DE LIMA**

**CARGOS COMISSIONADOS COMO FATOR DESMOTIVACIONAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

**CURITIBA  
2016**

**ORIVAL PELENTIR DE LIMA**

**CARGOS COMISSIONADOS COMO FATOR DESMOTIVACIONAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Projeto apresentado como requisito para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Andrea Torres Barros Batinga de Mendonça.

CURITIBA  
2016

## **DEDICATÓRIA**

*A minha esposa Lidiane Rafele Cobertini Ramalho e aos meus filhos João Gabriel Ramalho de Lima e Samuel Felipe Ramalho de Lima por me apoiarem e incentivarem e principalmente compreenderem a importância do trabalho desenvolvido em virtude do tempo dedicado a pesquisas e elaboração do trabalho, onde em muitos momentos não pude estar presente em ambiente familiar, desfrutando de momentos com os mesmos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a UFPR pela oportunidade para a realização do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, que irá contribuir para a minha carreira profissional em razão do conhecimento adquirido.

Agradeço a PROFA. MICHELE PAITRA ALVES DOS SANTOS pela dedicação e orientações no andamento do curso, e agradeço aos tutores presenciais JACIR MÁRIO TEDESCO FILHO e LIDIANE GAIDA, pela atenção, o tempo e o conhecimento disponibilizado, que nos permitiu chegar até a etapa final do curso.

## RESUMO

Trabalho desenvolvido como requisito para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública na Universidade Federal do Paraná. O estudo proposto teve como objetivo aferir e levantar uma discussão a respeito de como os cargos comissionados ou funções de confiança pode gerar a desmotivação dos colaboradores de uma instituição, principalmente em razão da forma de ascensão utilizada em muitas organizações públicas, que são as vinculações político-partidárias, pois em muitos casos não são utilizados critérios profissionais ou por meritocracia, gerando um sentimento de insatisfação e desigualdade na remuneração.

Palavras-chave: Cargos Comissionados ou de Confiança, Fator de Desmotivação e Insatisfação. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

I work as required to complete the graduate course in Public Administration at the Federal University of Parana. The proposed study aims to assess and raise a discussion about how the commissioned positions or positions of trust can lead to demotivation of employees of an institution, mainly due to the form of ascent used in many public organizations, which are the political linkages -partidárias , because in many cases they are not used for professional or meritocratic criteria , generating a feeling of dissatisfaction and inequality in pay.

Keywords : Commissioners positions or Trust Factor Demotivation and dissatisfaction. Public administration.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 01 - CARGO EM COMISSÃO.....	14
QUADRO 02 - FUNÇÃO DE CONFIANÇA .....	16
TABELA 01 - PESQUISA DE CARGOS EMPRESAS PÚBLICAS.....	18
TABELA 02 – EXEMPLO DE TABELA DE CARGOS .....	21
TABELA 03 - VALORES PARA EXPERIÊNCIA NA ÁREA.....	23
TABELA 04 - VALORES PARA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL .....	24
TABELA 05 - VALORES PARA FORMAÇÃO ACADÊMICA .....	24
TABELA 06 - VALORES PARA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL .....	25
TABELA 07 - VALORES PARA PROJETOS CORPORATIVOS .....	25
TABELA 08 - VALORES PARA PONTUAÇÃO FINAL .....	26
TABELA 09 – PERCENTUAL DOS CRITÉRIOS EM RELAÇÃO À NOTA FINAL.	26

## **LISTA DE SIGLAS**

SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
COHAPAR	Companhia de Habitação do Paraná
CELEPAR	Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
COMPAGAS	Companhia Paranaense de Gás

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 SERVIDORES PÚBLICOS .....	13
2.2 CARGOS .....	13
2.3 CARGOS COMISSIONADOS OU DE CONFIANÇA .....	14
2.4 FUNÇÕES DE CONFIANÇA OU GRATIFICADAS.....	15
2.4 MOTIVAÇÃO .....	16
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	18
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	19
<b>4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNO .....	21
4.2 CRITÉRIOS DO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	22
4.2.1 Aplicação de Prova.....	22
4.2.2 Experiência na Área .....	23
4.2.3 Avaliação Individual .....	23
4.2.4 Formação Acadêmica na Área .....	24
4.2.5 Qualificação Profissional .....	24
4.2.6 Desenvolvimento de Projetos Corporativos.....	25
4.3 FORMAÇÃO DA NOTA FINAL .....	25
4.7 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	26
4.7.1 Projeto de Iniciativa Popular.....	26
4.7.2 Desenvolvimento do Projeto Inicial .....	27
4.7.3 Recursos .....	28
4.7.4 Resultados Esperados .....	28
4.7.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo Corretivo.....	28

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os cargos comissionados ou funções de confiança estão dentro de todas as organizações públicas, alguns empregados outros não, pois há cargos que não necessitam de concurso público, mesmo com a Constituição de 1988, que tornou obrigatório a contratação de funcionários públicos através de concursos, mas há condições previstas na própria que permitem as contratações sem concurso.

Estes cargos a princípio eram para ser estratégicos, para dar uma oxigenada na administração pública contratando pessoas com capacidade e conhecimento técnico das áreas, pois em tese as organizações públicas tendem a se atualizar e modernizar mais lentamente do que o mercado, por isso a necessidade de ter esta abertura para a contratação de pessoas de fora da organização, porém estes cargos acabaram virando moeda de troca, onde no provimento são colocadas pessoas em detrimento de suas filiações político-partidárias, sem qualquer critério profissional ou técnico. O que é mais surpreendente é que a cada ano que passa mais cargos são criados.

Na atualidade com a tecnologia e a modernização das organizações públicas, ainda vivemos o “*caciquismo*”, criado na época do império, mas com outros nomes, chamados de vereadores, deputados e senadores, detentores do poder e domínio da política em determinadas regiões, tendo como um dos principais traços a política do “*clientelismo*”, através de favores e cargos públicos. Este estudo procura discutir como estes cargos acabam atuando como um fator de desmotivação entre os colaboradores, pois a meritocracia não é o principal critério para a promoção dos funcionários a um cargo mais elevado ou superior ao que anteriormente desempenhava nas empresas públicas, pois em regra geral, todas utilizam os mesmos critérios para os para provimento das funções, inclusive as que são regidas pela Consolidação da Lei Trabalhista, ou seja, estas também sofrem influência política na nomeação dos cargos.

Como não são adotados critérios profissionais, poucos têm acesso, pois

acabam os cargos acabam permanecendo por muitos anos com determinados grupos político, assim este fator somado a falta de critérios e igualdade de acesso gera um sentimento de insatisfação nos empregados e conseqüentemente comprometem a qualidade dos serviços prestados.

Estas promoções sem concurso, na maioria das vezes com altos salários, além da insatisfação geram um quadro de desigualdade financeira entre os servidores e trazendo consigo a desmotivação profissional.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.

O estudo apresenta uma análise sobre a desmotivação dos empregados nas organizações públicas em relação aos cargos comissionados e funções de confiança, devido a sua forma de ascensão, pois são condicionados a critérios político-partidários e não por meritocracia ou profissionalismo.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

Através de pesquisa nos portais de transparências das empresas públicas Estaduais, procurar demonstrar a quantidade de cargos comissionados e funções de confiança, evidenciar através da teoria a desmotivação dos empregados em relação à ascensão aos cargos de direção, propor um modelo de processo de seleção, utilizando critérios de qualificação, formação e desenvolvimento profissional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

O projeto é importante para levantar uma discussão sobre a forma de ascensão aos cargos e funções, estabelecer critérios profissionais de seleção, e

principalmente que sejam ocupados por pessoas da própria organização. O objetivo é dar mais transparência as organizações, credibilidade aos processos para que todos tenham a oportunidade de crescimento, colocando pessoas nos cargos de direção que tenham capacidade profissional, conhecimento e vínculo com a própria organização, contribuindo para uma maior qualidade e eficiência nos serviços prestados pelas organizações a sociedade. Este objetivo está ligado diretamente aos princípios básicos e fundamentais que regem a administração pública, eficiência, moralidade, impessoalidade, coordenação e controle.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 SERVIDORES PÚBLICOS.

Segundo MADEIRA e OLIVEIRA (2006), são servidores públicos as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado, com vínculo empregatício remunerado pelos cofres públicos, estes são divididos em três categorias:

- Servidores estatutários; são ocupantes de cargos públicos, sujeitos ao regime estatutário ou institucional, vinculados diretamente à administração pública.
- Empregados públicos; são ocupantes de emprego públicos, contratados sobre o regime celetista, normas que regulam a relação jurídica entre o servidor trabalhista e o Estado.
- Servidores públicos temporários; agentes públicos que se ligam ao Estado temporariamente, por tempo determinado, para atendimento de uma necessidade excepcional interesse público.

### 2.2 CARGOS

Para Sundfeld e Souza (2015), o cargo tem um sentido amplo no dia a dia e na legislação, tem um significado mais abrangente, independente do regime ou vínculo se é estatutário ou celetista.

Trata-se do sentido genérico de posto de trabalho, pura e simplesmente. A própria legislação trabalhista vale-se do termo cargo de forma a desmentir aqueles que supõem que ele denote, necessariamente, um vínculo estatutário; nela, a alusão de emprego transparece nítida, como é o caso, por exemplo, do art. 450 da CLT. Ao empregado chamado a ocupar, em comissão, interinamente ou em substituição eventual ou temporária cargo diverso do que exercer na empresa será garantido à contagem do tempo naquele serviço, bem como a volta ao cargo anterior. (SUNDFELD e SOUZA (2015, p. 34).

Segundo SUNDFELD e SOUZA (2015, p. 34), na legislação societária também se encontram exemplos da utilização do termo cargo sem qualquer

significado de vínculo estatutário com o empregador.

No art. 3º da Lei 8.112/90, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. 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.

Para MADEIRA e OLIVEIRA (2006), cargo é o lugar instituído dentro da organização do funcionalismo da administração direta, autarquia e fundação pública criado por lei, já a função pública é a função ou conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional ou individualmente a determinados agentes públicos. O emprego Público é o núcleo de encargos de trabalho a ser preenchido por um servidor, em caráter permanente sobre o vínculo da CLT.

### 2.3 CARGOS COMISSIONADOS OU DE CONFIANÇA

São funções transitórias de livre nomeação, podendo ser ocupados por empregados ou não das organizações pública para os cargos de direção, chefia e assessoramento, como por exemplo, os Presidentes, Diretores, Assessores e assistentes (QUADRO 01)

#### QUADRO 01 - CARGO EM COMISSÃO

Qualquer pessoa, observando o percentual mínimo reservado ao servidor de carreira.
Sem concurso público, ressalvando o percentual mínimo reservado ao servidor de carreira.
É atribuído posto (lugar) num dos quadros da administração pública, conferida atribuições e responsabilidades àquele que irá ocupá-lo.
Destinam-se apenas as atribuições de direção, chefia e assessoramento.
De livre nomeação e exoneração.

Fonte: JUSBRASIL (2015).

Realizando-se uma abordagem constitucionalmente adequada, pensamos que a terminologia mais apropriada àquela que define as funções de confiança como gênero, dentro desse gênero as funções de confiança,

estão englobados os cargos em comissão e as funções de confiança stricto sensu, tendo estes como sinônimos os termos funções comissionadas e funções gratificadas. (BORGES, 2012, p. 46).

Segundo Magalhães (2015, p. 90), no cargo de confiança poderá a autoridade competente escolher livremente a pessoa que o ocupará, independentemente de ser servidor de carreira ou não.

Tratando-se de servidor público de carreira que irá ocupar cargo comissionado ou função de confiança em outro órgão ou entidade, cabe ao seu respectivo estatuto admitir ou não as hipóteses de afastamento de seu cargo efetivo. Pois embora os estatutos dos servidores públicos normalmente contenham a previsão de cessão para servir a outra entidade, trata-se de opção política do legislador de cada ente federativo. (MAGALHÃES, 2015, p. 91)

Para Magalhães (2015), como a lei não define a quantidade mínima de cargos em comissão que deveriam ser ocupados por servidores de carreira, fica aberto para que se indiquem pessoas de fora da organização, inclusive para todos os cargos, por isso são definidos como cargos de recrutamento amplo, já a função de confiança ou gratificada deverá ser ocupada por empregados de carreira.

Os cargos em comissão fazem parte da estrutura permanente da entidade pública, sendo destinado apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento de determinados órgãos, os cargos que não apresentem estas características ou alguma particularidade de atribuições, devem ser de provimento efetivo, pois caso contrário haveria desvio de finalidade na criação do cargo em comissão, portanto possibilidade de anulação. (MADEIRA e OLIVEIRA, 2006, p. 217)

## 2.4 FUNÇÕES DE CONFIANÇA OU GRATIFICADAS

São funções permanentes e só podem ser ocupados exclusivamente por empregados de carreira das organizações ou empresas públicas, como por exemplo, Gerentes, Coordenadores e Gestores, em regra condicionados ao regime celetista.(QUARO 02)

As funções de confiança, exercidas 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; (ART. 37, V CF88)

## QUADRO 02 - FUNÇÃO DE CONFIANÇA

Exercida exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo.
Com concurso público, já que somente pode exercê-la servidor de cargo efetivo, mas a função em si não prescindível de concurso público.
Somente são conferidas atribuições e responsabilidades.
Destinam-se apenas as atribuições de direção, chefia e assessoramento.
De livre nomeação e exoneração no que se refere a função e não em relação ao cargo efetivo.

Fonte: JUSBRASIL (2015).

## 2.5 MOTIVAÇÃO

Para ROBBINS (2003, p. 261), é uma necessidade, em nossa terminologia significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo.

“Se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela”. Logo, compreende-se que a qualidade das condições de trabalho e qualidade dos serviços será mais bem definida a partir dos indivíduos envolvidos. (ALBRECHT, 1992, p. 30)

Para Chiavenato (2008), o desempenho humano depende de muitos fatores que interagem e atuam de forma coordenada e dinâmica, se as pessoas estão motivadas para atingir os objetivos propostos sem restrição ou limitações, estas vão aplicar um esforço maior para atingi-la ou executá-la. Assim o desempenho e a consequência da motivação e do esforço individual para alcançar os objetivos individuais e da organizacional, e o resultado percebido pela pessoa e consequentemente as recompensa, promovem um estado de satisfação pessoal e profissional.

Para Ribas e Salim (2015), motivação significa um estado emocional de vontade ou satisfação para a realização de uma tarefa ou uma meta, já a satisfação é um sentimento que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho.

Segundo Chiavento (1992), a motivação pode ser considerada o esforço aplicado pelas pessoas para fazer ou alcançar um objetivo, um dos fatores que

contribuem diretamente para o bom desempenho do trabalho, funciona como um impulsionador do comportamento humano. Este estado de motivação está ligado às necessidades das pessoas de reconhecimento e auto-realização que levam as pessoas a realizar seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente, a vontade de se tornar mais do que é, a realização plena do seu potencial e utilização do seu talento.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Organizações que integram a administração indireta, com objetivos permanentes destinados a toda coletividade, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mistas que estão sobre o controle do Estado, condicionadas no regime de trabalho pela CLT.

(Artigo 5º Decreto Lei 200, de 25/02/1967)

Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta.

TABELA 01 - PESQUISA DE CARGOS EMPRESAS PÚBLICAS .

Empresa	Quantidade
SANEPAR	607
COHAPAR	*
CELEPAR	177
COPEL	*
COMPAGAS	6

Fonte: Portal Transparência (2016).

- SANEPAR: São 607 cargos de direção, distribuídos em Monitor de Serviço de Campo, Coordenador, Gerente, Assistente e Assessor.
- COHAPAR: Informações não disponíveis no portal da transparência, mas possui 7 assessorias, 8 superintendências, 25 divisões, 20 departamentos e 4 supervisões.
- CELEPAR: Dos 177 cargos em comissão, 57 cargos são comissionados sem vínculo empregatício e 127 empregados da empresa.

- d) COPEL: Não define no portal de transparência a forma e quantidade de cargos de direção, mas informa que todos são empregados concursados.
- e) COMPAGAS: Não definem no portal da transparência os cargos de direção. A quantidade acima equivale a seis assessores (Cargos em Comissão), mas a empresa possui oito assessorias e dez gerências, conforme organograma no portal da transparência.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Servidores desmotivados em razão da falta de igualdade e critérios para ascensão funções de confiança e os cargos comissionados, estes são distribuídos dentro da organização em razão de filiações político-partidários e não por meritocracia e profissionalismo, estes fatores acabam gerando um sentimento de insatisfação e desmotivação entre os colaboradores.

Outro fator é a forma de ascensão, pois acaba criando determinados grupos políticos dentro das organizações e os cargos de direção ficam sempre com os mesmos grupos políticos que foram eleitos, mas independente do lado políticos são sempre solidários uns com os outros, com isso não há uma renovação e além de comprometera motivação profissional e influi diretamente no desenvolvimento e na eficiência da organização e conseqüentemente podem acarretar prejuízos e não atendimento das necessidades da população.

Como não há perspectivas de crescimento profissional na administração pública, principalmente em relação às funções de confiança ou de direção, acaba gerando um sentimento de renúncia em relação ao seu potencial para o trabalho, os colaboradores acabam ficando num estado de inércia, ou seja, deixa o tempo simplesmente passar, gerando dificuldades e frustração. Estes fatores impactam diretamente nas pessoas, que possuem necessidades básicas, como reconhecimento, auto-estima e realização.

Para Osborde e Gaebler (1994), a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor

Para Chiavenato (2008), o mecanismo de exigência para a motivação na administração pública é o da promoção por méritos e carreiras formalmente estabelecidas, através de cursos, avaliação de desempenho e exames, mas o crescimento dentro da administração está ligado nos cargos em comissão e não na missão do servidor, têm que se profissionalizar, e não somente selecioná-los através por concursos e processos seletivos, mas promover o crescimento na carreira em função do mérito acompanhada de um crescimento da remuneração.

A nomeação a cargo comissionado exige critérios objetivos, especialmente o de meritocracia, implicando o provimento incondicionado em violações a ordem jurídica e ao princípio da eficiência ou ao da boa prestação do serviço público, tais como os abusos com a nomeação de pessoas despreparadas. Define meritocracia como método ou técnica de gestão em que se prestigia o servidor empregado com melhor capacidade, aptidão e qualificação para provimento da função, ou ainda para promoção daquele já integrante dos quadros da instituição, devendo haver um nexo de pertinência entre a qualificação do candidato e a atividade a ser desempenhada. (Clenio Schulze 2011, p. 117 e 118)

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNO

Há uma necessidade de definir um perfil profissional para o provimento dos cargos ou funções, principalmente para os efetivos, a criação de um sistema que de ênfase ao mérito e as competências, dentro da realidade atual, definindo critérios e parâmetros de seleção.

Em regra as empresa já possuem plano de gestão por competência, destinado ao crescimento profissional dos colaboradores, mas nestes planos não prevê a ascensão aos cargos de direção ou comissionados, no primeiro momento seria fazer uma reestruturação na tabela de cargos existentes, conforme característica de cada organização, utilizando critérios técnicos, níveis de formação, formação na área específica de cada área.

Instituir limites de cargos, com níveis de crescimento, conforme a complexidade de cada cargo, sendo necessária a passagem em cada cargo para se candidatar ao cargo superior na tabela. Após a definição dos cargos a implantação de um processo de seleção interno para a ascensão aos cargos de direção, no período de quatro anos, para que haja uma rotatividade e a oportunidade para os novos colaboradores crescerem dentro da empresa.

TABELA 02 – EXEMPLO DE TABELA DE CARGOS

Nível	Cargos
01	Gestores, Coordenadores de setores
02	Gerentes, Supervisores de áreas
03	Assistentes
04	Assessores

Fonte: Própria (2015)

Para Choavenato (2008), o processo de seleção busca entre os candidatos, os mais adequados aos cargos, procurando manter ou aumentar a eficiência do desempenho do pessoal e a eficácia da organização. Para que o processo de

seleção tenha viabilidade ou eficácia necessária que se tenha critérios de seleção ou um padrão pré-definido, com informações ou competências desejadas para o cargo.

## 4.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O processo se desenvolveria com a aplicação de cinco critérios, conforme descritos abaixo, os quais são os mais adequados, dentro da visão de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da administração pública, para que busquem a formação profissional, educacional, desenvolvimento e aplicação no trabalho público, ou seja, dar ênfase as pessoas que são proativas e se desenvolvem para que o serviço público tenha uma melhor qualidade. Outro fator para a aplicação dos critérios e a promoção da transparência e principalmente dar oportunidades iguais para a ascensão aos cargos de direção desde que atenda os critérios exigidos. O objetivo dos critérios de seleção e procurar as pessoas mais adequadas aos cargos e também motivar as pessoas na busca do conhecimento, desenvolvimento profissional, formação educacional, com isso a administração pública vai estar sempre atualizada com um nível de profissionais de acordo com o mercado privado e conseqüentemente promoverem a satisfação, motivação e a qualidade do serviço público.

Para um processo de seleção interna nas organizações pública e essencial que se adotem critérios, estes são necessários para que se tenha uma maior assertividade na escolha dos candidatos para o preenchimento dos cargos, pois somente com a aplicação de prova não é possível avaliar o perfil ideal para os cargos, um exemplo são os concursos públicos, que nem sempre os candidatos aprovados são os mais adequados a função.

### 4.2.1 Aplicação de Prova

O processo será realizado através da aplicação de uma prova dissertativa,

com conhecimento geral e específico da área, podendo alcançar a nota máxima de 5,0 pontos, que seriam acrescidos com a pontuação dos critérios de 4.2 a 4.5. O objetivo é avaliar os conhecimentos gerais e específicos em relação à área em que os candidatos estão se propondo a assumir.

#### 4.2.2 Experiência na Área

Este requisito será utilizado para buscar as experiência práticas e habilidades na área, não será considerado como fator principal, em razão da estabilidade dentro do serviço público, onde as pessoas permanecem muito tempo na mesma função, muitas vezes sem buscar o crescimento profissional, ficando estagnado no processo, este critério não pode ser comparado com o tempo de serviço público.

TABELA 03 – VALORES PARA EXPERIÊNCIA NA ÁREA

Tempo	Valor Atribuído
2 Anos	0,10
4 Anos	0,20
6 ou mais Anos	0,50

Fonte: Própria (2015).

#### 4.2.3 Avaliação Individual

Este critério será utilizado em razão de que as pessoas precisam manter um padrão contínuo de qualidade, comportamento e atitude, mas principalmente se alinhar com os objetivos e metas da organização, um estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores para buscar um melhor desempenho e produtividade, este processo é importante para que as pessoas não fiquem estagnadas e procurem sempre buscar a qualidade dos serviços prestados. Poderão se candidatar aos cargos as pessoas que tiverem uma média acima de 7,0 na soma da avaliação dos quatro anos que antecederem o processo de seleção.

TABELA 04 - VALORES PARA AVALIAÇÃO INDIVÍDUAL

Média	Valor Atribuído
7,0 a 8,0	0,25
8,1 a 9,0	0,50
9,1 a 10,0	1,00

Fonte: Própria (2015).

#### 4.2.4 Formação Acadêmica na Área.

Critério muito importante principalmente dentro da administração pública, pois em razão da estabilidade as pessoas tendem de se acomodar, ficando desatualizada em relação às transformações do mercado fora do serviço público. É muito importante o administrador público buscar novos conhecimentos, transformações da sociedade, novas tecnologias, uma evolução de suas competências, isso ajuda as pessoas na criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho. Estes valores serão aplicados somente para a formação específica da área da função ou cargo em questão, através de análise curricular.

TABELA 05 - VALORES PARA FORMAÇÃO ACADÊMICA

Nível de Formação	Valor Atribuído
Técnico	0,25
Graduação	0,50
Pós Graduação	0,75
Mestrado	1,25
Doutorado	1,50

Fonte: Própria(2015).

#### 4.2.5 Qualificação Profissional

Critério importante para que o colaborador possa se desenvolver e aprimorar suas habilidades, na busca do desenvolvimento, crescimento profissional e dos

processos em que esteja envolvido, estar integrado e comprometido com os objetivos da organização.

**TABELA 06 - VALORES PARA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Horas de Curso	Valor Atribuído
10	0,20
20	0,40
30	0,60
40	0,80
50 ou mais	1,00

Fonte: Própria(2015).

#### 4.2.6 Desenvolvimento de Projetos Corporativos

Dar ênfase ao espírito exploratório dos colaboradores, na criação e desenvolvimento de novos projetos, ou seja, beneficiar a criatividade e a modernização dos processos da organização, buscar mudanças na rotina do dia a dia das organizações públicas.

**TABELA 07 – VALORES PARA PROJETOS CORPORATIVOS**

Fase do Projeto	Valor Atribuído
Andamento	0,50
Concluído	1,00

Fonte: Própria (2015).

#### 4.3 FORMAÇÃO DA NOTA FINAL

As notas adquiridas nos critérios acima serão utilizadas para a aprovação e classificação, a nota mínima para aprovação é de 7,0.

TABELA 08 - VALORES PARA PONTUAÇÃO FINAL

Critério	Valor Máximo Atribuído
Prova Escrita	5,0
Experiência na área;	0,5
Avaliação Individual;	0,75
Formação Acadêmica;	1,75
Qualificação profissional;	1,0
Criação e Desenvolvimento de Projetos Corporativos	1,0
Soma Total de Pontos	10,0

Fonte: Própria (2015).

TABELA 09 – PERCENTUAL DOS CRITÉRIOS EM RELAÇÃO À NOTA FINAL

Critério	%
Prova Escrita	50%
Experiência na área;	5,0%
Avaliação Individual;	7,5%
Formação Acadêmica;	17,5%
Qualificação profissional;	10%
Criação e Desenvolvimento de Projetos Corporativos	10%
% Total	100%

Fonte: Própria (2015).

## 4.7 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

### 4.7.1 Projeto de Iniciativa Popular

Visto que é um projeto polêmico, e dentro dos trâmites legais dificilmente se aprovaria, em razão das conexões político-partidárias dentro e fora das organizações públicas, pois há muitos interesses envolvidos, a criação do projeto seria através de iniciativa popular conforme define a CF/88, com a aprovação de uma Lei para que todas as organizações públicas do Estado adotem o processo de seleção interno para os cargos de direção, proibindo a contratação ou nomeação de pessoas que não sejam empregados concursados das organizações.

A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados, do Senado Federal ou do Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Procurador-Geral da República e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição. § 2º A iniciativa popular pode ser exercida pela apresentação à Câmara dos Deputados de projeto de lei subscrito por, no mínimo, um por cento do eleitorado nacional, distribuído pelo menos por cinco Estados, com não menos de três décimos por cento dos eleitores de cada um deles. ( Art. 61. CF/88)

Alguns especialistas criticam a ideia de limitar os cargos somente para empregados concursados, conforme cita Peixoto (2015), professor de ciência política da Universidade de Brasília (UnB), pois tendem a perder eficiência pela falta de oxigenação e desenvolve um corporativismo muito grande, sugerindo um modelo flexível, mas com critérios para a colocação nos cargos. Visto como no Brasil não há bom senso nem limites para os desmandos políticos o ideal é não permitir, pois o problema da oxigenação e corporativismo se resolveria a partir do momento em que houvesse um processo de seleção com critérios profissionais, educacionais e por meritocracia.

#### 4.7.2 Desenvolvimento do Projeto Inicial

Contratação de uma empresa especializada para o desenvolvimento do projeto no primeiro anos de aplicação está empresa faria o trabalho em todas as empresas públicas, séria contratada pelo Estado assim reduziria custo com licitação, tempo no desenvolvimento, pois um modelo ou as experiências poderiam ser adotados em várias empresas públicos e principalmente conhecer todo o processo das empresas públicas proporcionando maior facilidade no desenvolvimento do projeto.

O projeto compreenderia as etapas de criação, desenvolvimento, treinamento, aplicação prática e auditoria, após a implantação a responsabilidade pela continuidade do processo de seleção seria de cada organização com a criação de uma comissão, com membros de outras empresas para fiscalizar e auditar o processo, visando à transparência e idoneidade do processo.

#### 4.7.3 Recursos

Os recursos viriam do Governo do Estado e das Empresas, para a criação de fundo de desenvolvimento de carreira na administração pública, os recursos do fundo serviriam para a contratação da empresa para a implantação, desenvolvimento e treinamento, após a implantação caberia a cada empresa a sua manutenção. O fundo também serviria para a contratação de uma auditoria independente, para verificar a seriedade e transparência nos processos posteriores a sua implantação.

#### 4.7.4 Resultados Esperados

- Transparência, reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos empregados em razão da possibilidade de crescimento profissional.
- Crescimento pessoal e profissional em razão de estar sempre em desenvolvimento, por causa da necessidade de formação educacional.
- Qualidade no serviço prestado pelos empregados, por causa da avaliação individual ser um dos critérios para a ascensão.
- Qualidade no serviço público em relação à sociedade, pois os cargos de direção estariam sempre com pessoas qualificadas.
- Criar uma política de compromisso público das empresas e do governo com a sociedade.
- Com o desenvolvimento contínuo da máquina pública geraria uma redução de pessoal e de custos com maior eficiência.

#### 4.7.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo Corretivo

Em razão da história de corrupção, fraudes e desvios de condutas na

administração públicas, os principais riscos aparentes seriam:

- Fraudes no processo de seleção para o beneficiamento de alguns empregados;
- Falta de interesse da administração pública em desenvolver e manter o projeto, em razão de que acabaria com os cargos utilizados como moeda de troca nas eleições.
- Falta de continuidade e recursos para a manutenção do programa, por isso a criação de lei específica.
- Criação de uma comissão em nível de Estado para fiscalizar, auditar as empresas sobre a seriedade do processo de seleção.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi levantar uma discussão sobre a possível desmotivação e insatisfação dos colaboradores em razão da forma de ascensão aos cargos comissionados ou as funções de confiança. Fatores evidenciados através da literatura e autores do assunto, os quais demonstram que a forma desigual de ascensão aos cargos, sem a utilização de critérios profissionais, promove um sentimento de insatisfação, deixando as pessoas estagnadas em suas funções de e sem perspectivas de crescimento. Isto acaba criando um desinteresse nos colaboradores na busca do desenvolvimento profissional e formação, pois um dos principais critérios utilizados na promoção das pessoas é político-partidário.

Conforme demonstrou a literatura isto é possível, ainda mais se levar em consideração a atual conjuntura da administração pública no Brasil, a qual não consegue atender os objetivos a qual foi criada e proposta, ou seja, o atendimento da sociedade nos serviços públicos.

A criação de um processo para a ascensão aos cargos em que permita que todos que tenham capacidade e formação, sem distinção partidária, busquem esta promoção, permite a satisfação pessoal, profissional e conseqüentemente a financeira iria contribuir para uma modernização e eficiência da administração pública, a atualização e desenvolvimento dos processos, e com o tempo criar-se-ia uma cultura continuo de desenvolvimento contínua, aumentando a qualidade no serviço público podendo ocasionar uma redução na máquina pública, com qualidade e menos custos.

O desenvolvimento de um projeto nestas condições seria uma utopia na atual conjuntura política, principalmente pela falta de interesse dos governantes e da sociedade, pois tudo gira em torno de acordos políticos, mas o debate e necessário e os governos precisam estar atentos a estas situações para poder atender as demandas da sociedade.

Adotar uma cultura de aperfeiçoamento contínuo entre os colaboradores fazendo com que buscam o desenvolvimento, promovendo a iniciativa, criatividade e a utilização de toda a sua potencialidade, mudando a visão atual do serviço público para um modelo voltado para a sociedade, fazendo com que todos os tenham

expectativas, interesse e desejo de crescimento profissional.

## REFERENCIAS

ANGHER, Anne Joyce. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 10 ed. Rideel. São Paulo, 1988.

ALBRECHT, k. **Revolução nos Serviços**. Pioneira. São Paulo, 1992.

BORGES, Maria Cecília, **Das Funções de Confiança Stricto Sensu e dos Cargos em Comissão: Abordagem Constitucionalmente Adequada**. Revista TCMG. Jan. / fevereiro/ mar. 2012

COPEL. **Quadro de Pessoal**. Disponível em: <http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Froot%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2FB467841AF56D30A803257D48005E4C9F>. Acessado em 01/02/2016.

COHAPAR. Servidores da COHAPAR. Disponível em: <http://www.cohapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=126.em> Acessado 01/02/2016.

CELEPAR. **Relação de Empregados e Assessores**. Disponível em: <http://www.celepar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=554>. Acessado em 01/02/2016.

COMPAGAS. **Acesso a Informação**. Disponível em: <http://www.compagas.com.br/index.php/2014-01-19-21-41-48>. Acessado em 01/02/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro. Eselvier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas. O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. 1 ed. São Paulo. Makron Books, 1992.

Decreto Lei 200, de 25/02/1967. **Organização da Administração Federal**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.html). Acessado em 20/11/2015.

**Função de Confiança e Cargos em Comissão**. Disponível em : <http://michaelllukas.jusbrasil.com.br/artigos/170918728/funcao-de-confianca-x-cargo-em-comissao> . Acessado em 12/02/2016

LEI Nº 8.112, de 1/12/1990. **Dispõe Sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm). Acessado em 20/11/2015.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. OLIVEIRA Williams Mello da S. **Direito Administrativo.** Rio de Janeiro. ed. Rio de Janeiro, 2006.

MAGALHÃES, Gustavo Alexandre. **O Regime Jurídico dos Empregados Públicos que Assumem Cargos e Funções de Direção nas Empresas Estatais.** Disponível em. [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/7530/6044](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/7530/6044). Acessado em 21/11/2015.

OSBORDE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Anais do Encontro Nacional de Administração Pública. Comunicação, 1994.

PEIXOTO, João Paulo. **Projetos Limitam Cargos de Confiança e Impõem 'Ficha Limpa' a Ocupantes.** Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2010/12/projetos-limitam-cargos-de-confianca-e-impoe-ficha-limpa-ocupantes.html>. Acessado em 15/12/2015.

ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2003.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** 2. ed. Alumnus, 2015.

SANEPAR. **Cargos de Direção da Sanepar.** Disponível em: <http://site.sanepar.com.br/portal-da-transparencia/pessoal>. Acessado em 01/02/2016.

SUNDFELD, Carlos Ari; SOUZA, Rodrigo Pagani. **As Empresas Estatais, o Concurso Público e os Cargos em Comissão.** Revista de Direito Administrativo. Atlas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/42539>. Acessado em 20/11/2015.

SCHULZE, Clenio Jair. **A Meritocracia nos Cargos em Comissão.** Disponível em: [http://www.coad.com.br/busca/detalhe\\_42/3041/Doutrina](http://www.coad.com.br/busca/detalhe_42/3041/Doutrina). Acessado em 01/12/2015.