

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CAMPUS DE SERAFINA CORRÊA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Ligia Romanzini Pimentel**

**O ENGAJAMENTO NO TRABALHO DO CENTRO ADMINISTRATIVO  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARAI - RS**

**Serafina Corrêa, RS  
2022**

Ligia Romanzini Pimentel

O ENGAJAMENTO NO TRABALHO DO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE PARAI - RS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Serafina Corrêa, RS  
2022

## RESUMO

### O ENGAJAMENTO NO TRABALHO DO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARAÍ - RS

AUTORA: Ligia Romanzini Pimentel

ORIENTADOR: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Este artigo tem como objetivo mensurar o grau de engajamento dos servidores públicos efetivos que atuam no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Paraí com vistas a orientar o desenho de políticas e práticas a serem implementadas na área de gestão de pessoas. Especificamente foram mensurados e descritos o grau de engajamento no trabalho, as condições físicas de trabalho e as políticas e gratificação que o determina. Trata-se de uma pesquisa social aplicada desenvolvida no nível descritivo com 23 respondentes. Os dados foram coletados por meio do questionário quali-quantitativa e analisados usando a estatística descritiva simples. Os resultados indicam as maiores médias são na dimensão dedicação em relação ao orgulho com o trabalho que realiza e acredita que seu trabalho seja cheio de significado e propósito e também na dimensão absorção com envolvimento do trabalho executado e sente-se feliz quando trabalha intensamente. Conclui-se que o nível de engajamento dos servidores públicos é alto. Recomenda-se novo estudo utilizando metodologias qualitativas para confirmar os dados.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho. Comportamento humano. Servidor público.

## ABSTRACT

This article aims to measure the degree of engagement of effective public servants who work in the Administrative Center of the Municipality of Paraí in order to guide the design of policies and practices to be implemented in the area of people management. Specifically, the degree of engagement at work, the physical working conditions and the policies and gratification that determine it were measured and described. This is an applied social research developed at the descriptive level with 23 respondents. Data were collected using a quali-quantitative questionnaire and analyzed using simple descriptive statistics. The results indicate the highest averages are in the dedication dimension in relation to pride in the work they do and believe that their work is full of meaning and purpose and also in the absorption dimension with involvement of the work performed and they feel happy when they work intensely. It is concluded that the level of engagement of public servants is high. A new study using qualitative methodologies is recommended to confirm the data.

**Keywords:** Engagement at work. Human behavior. Public server.

## 1 INTRODUÇÃO

Na administração de pessoas, um dos grandes desafios contemporâneos tem sido manter os funcionários com a mesma inspiração/energia/motivação em todo seu tempo laboral (LIMONGI-FRANÇA, 2012). Esse fenômeno se aplica tanto nas empresas privadas quanto na administração pública (LOURENÇO, 2016) em especial porque servidores públicos ingressam por meio de concurso público e adquirem estabilidade após prestar o estágio probatório (QUEIROZ, 2012; LIMONGI-FRANÇA, 2012). Assim, no presente artigo, questiona-se como o engajamento dos servidores públicos efetivos implica à administração pública em uma prefeitura de um pequeno município brasileiro.

O tema foi escolhido baseado no fato de que a Prefeitura Municipal de Paraí não realiza avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos após o período do estágio probatório para fins de determinar o crescimento na carreira. Os resultados do estudo podem contribuir para orientar os gestores públicos a adotar políticas e práticas na área de gestão de pessoas de forma a qualificar os servidores e conseqüentemente os serviços públicos por eles prestados aos cidadãos.

O objetivo do estudo é mensurar o engajamento dos servidores públicos efetivos que atuam no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Paraí, com vistas a orientar a área de gestão de pessoas do município sobre as práticas que devem ser adotadas. Para tanto foi necessário mensurar o seu grau de engajamento no trabalho, descrever os aspectos positivos/negativos apontados pelo servidor como responsáveis pelo seu engajamento, bem como os fatores que o determinam.

Na maioria das organizações sejam elas públicas ou privadas, existem funções que são interligadas, onde só pode ser instalada a segunda peça em determinado produto quando a primeira já estiver no seu devido lugar, causando assim possíveis lentidões e atrasos nas entregas. O trabalho só pode ser considerado como uma necessidade própria ao homem considerado apto socialmente correto, pois, é por meio dele, que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibrar expectativas e sentimentos de autoestima. E, à medida que esse trabalho satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento, a motivação fortifica-se cada vez mais (GOES, 2020).

A estrutura desse estudo está apresentada em cinco partes, constituída pela presente introdução, seguido do referencial teórico, bem como dos procedimentos metodológicos culminando com a apresentação, discussão dos resultados e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos que dão suporte a esta pesquisa, iniciando-se pelos fundamentos teóricos sobre o comportamento humano, administração de pessoas no serviço público e engajamento no trabalho. Na sequência são discutidas as questões específicas envolvendo a administração de pessoas no serviço público.

### 2.1 COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

Sobre comportamento humano no trabalho, muitas são abordagens teóricas possíveis, pela complexidade do tema e desenvolvimento do campo de pesquisa (PALUDO; KOLLER, 2007; NEWSTROM, 2011; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013; ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014; WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). Para McShane e Von Glinow (2014), o comportamento humano no trabalho é mediado pelo engajamento e capacidades do indivíduo, mas também pelas percepções da função e fatores situacionais. Assim,

afetam todos os comportamentos voluntários no local de trabalho e os resultados de desempenho. Os comportamentos individuais são multivariados, mas a maioria pode ser organizada em cinco categorias: o desempenho nas tarefas, a cidadania organizacional, os comportamentos profissionais contraproducentes, o ingresso e a permanência na organização e a assiduidade no trabalho (McShane e Von Glinow, 2014, p. 33).

Alguns comportamentos profissionais podem ser contraproducentes em razão da motivação do trabalhador para a prestação do trabalho para o qual foi contratado. Para McShane e Von Glinow (2014), a motivação do trabalhador influencia tanto no comportamento quanto no desempenho do indivíduo, mas isso depende muito das percepções que tem sobre a função, ou seja, da clareza sobre os deveres de trabalho que foram designados a elas ou esperados delas. São esses deveres que orientam a direção do esforço e melhoram a coordenação das atividades.

No entendimento de Mcshane e Von Glinow (2014) e Newstrom (2011), os funcionários com percepções mais claras da função que devem desempenhar também tendem a ser mais motivados. Os funcionários ocasionalmente são avaliados com relação aos deveres que nunca souberam serem suas responsabilidades. Sendo assim, compreender a função se refere a quanto os funcionários entendem a prioridade de suas diversas tarefas e expectativas de desempenho. Isso também se refere a alocar adequadamente o tempo e os recursos às várias tarefas.

A mesma relação pode ser estabelecida com pessoas engajadas. Uma pessoa engajada demonstra inspiração, sente prazer nas atividades que realiza e, conseqüentemente, produz melhores

resultados organizacionais (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013). Aspectos como vitalidade, autoconfiança e dedicação são encontrados em funcionários que se importam com o que está acontecendo no trabalho, são pessoas mais focadas no trabalho e consideram seu trabalho desafiador (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013). Com isso são funcionários mais leais, há menos rotatividade, erros/retrabalho e acidentes de trabalho, assim possuem um desempenho individual mais elevado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ferreira e Mendonça (2012) sugerem considerar as necessidades sociais dos trabalhadores, em conjunto com os aspectos tecnológicos e ambientais que influenciam no desempenho, para avaliar o trabalho. Ao propor aos gestores voltar seu olhar para o desenho do cargo que permite uso de variadas habilidades, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento dos funcionários de forma individual, Limongi-França (2012) afirma que o resultado será maior satisfação do funcionário, maior eficácia nas suas tarefas e produtividade organizacional.

Apoiando-se em Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013), é possível afirmar que o engajamento no trabalho não está apenas relacionado ao bom humor, mas também a uma saúde de qualidade. O funcionário mais engajado sofre menos com preocupações, tensões, dores e insônia. O aumento de recursos (do trabalho e individuais), em geral, conduz ao aumento do nível de bem-estar, assim produzindo resultados positivos como satisfação, motivação e clima positivo no local de trabalho (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

De acordo com Ferreira e Mendonça (2012), o bem-estar ocorre em um ambiente marcado por relações de reciprocidade entre trabalhador e organização, de forma que é afetado tanto por características organizacionais quanto individuais. Nas palavras dos autores:

A organização não é totalmente responsável pela saúde individual do seu empregado, mas é responsável por encorajar relacionamentos positivos e por construir e manter ambientes adequados para o bem estar do trabalhador (Ferreira e Mendonça, 2012, p. 109).

Para Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) os funcionários contagiam uns aos outros com suas emoções sem que se deem conta, por meio de tom de voz, expressões faciais e linguagem corporal que são compartilhadas quando estão interagindo, sendo mais comum o contágio de emoções positivas do que as emoções negativas, com isso, a chance de um servidor engajado influenciar seus colegas é maior do que a de um empregado desmotivado. A maneira como o gestor age ou se expressa é de extrema importância para o contágio emocional que se expressará nos trabalhadores.

Nesse contexto, a organização pública depende do recurso humano para a consecução dos seus objetivos, os quais estão sujeitos às atividades para tal fim e paralelamente à consecução dos seus objetivos pessoais. Essa relação existente de trabalho apresenta mudanças nos fenômenos

comportamentais do setor público, o que interfere em resultados organizacionais e pessoais, e conseqüentemente, no desempenho das atividades e da prestação do serviço público que é influenciado diretamente pela motivação do servidor.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública é um campo da ciência da administração que demanda conhecimentos específicos, incluindo domínio do modelo burocrático de gestão (LOURENÇO, 2016). Assim como em outras áreas funcionais, a área de gestão de pessoas precisa considerar a dinâmica da sociedade, os fatores responsáveis pelas mudanças de comportamentos, entre outros do campo sociológico (McSHANE; VON GLINOW; 2014). Por conseguinte, a adoção de novas práticas e revisão de políticas de gestão de pessoas é imperativo.

No contexto atual, os gestores públicos estão sendo desafiados a prestar melhores serviços públicos aos cidadãos e promover aperfeiçoamento na gestão de pessoas, orientada estrategicamente para atender as demandas (NASCIMENTO, 2014). Nesse sentido, coloca-se o pensamento de Fischer (1998) sobre a finalidade da área de gestão de pessoas em qualquer organização, que define como sendo um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no trabalho. Portanto, cabe ao gestor da área a elaboração de políticas e práticas que permitem o monitoramento do comportamento do trabalhador para regular e qualificar o serviço prestado. Isso implica seguir os aspectos legais das relações de trabalho e contemplar a subjetividade humana.

Para Santos (2006), os principais fundamentos dos gestores públicos para que se baseiam com o intuito de atingir os objetivos necessitam levar em consideração a presunção de papéis apropriados, na elaboração de diretrizes tanto por parte do chefe do executivo como do legislativo e do judiciário. Também a capacidade de incorporar as diretrizes adotadas a planos funcionais de operação, e para finalizar habilidade, por parte daquele encarregado das operações, para dirigir e coordenar estas operações a fim de que sejam cumpridos os planos.

Segundo Nascimento (2014), a administração de pessoal deve fazer parte de um projeto/planejamento amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria da organização por meio da capacidade das pessoas, ganhando um sentido estratégico. Dessa forma, administrar pessoas deve contemplar ações estratégicas coordenadas e com foco em resultados, o que inclui indicadores para mensuração do desempenho individual.

É uma nova concepção de administração pública com foco na competência institucional, na regulação, na proteção social, nas necessidades do cidadão/usuário, na simplificação dos procedimentos, na transparência e no livre acesso às informações públicas. O princípio orientador é a equidade e diminuição de desigualdades sociais patrocinadas pela ação governamental e promoção de um empreendedorismo digital (NASCIMENTO, 2014).

Santos (2006) explica que o fato de a administração ter instrumentos dos quais o Estado dispõe para pôr em prática as opções políticas do governo, não significa que gestores públicos não tenham responsabilidade e poder de decisão. Há instrumentos contábeis que permitem a mensuração econômica do valor criado (NASCIMENTO, 2014), assim como há princípios a serem seguidos por gestores da administração pública direta e indireta.

Os princípios da administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes estão descritos objetivamente no Art. 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988.

- **Princípio da legalidade:** mostra que a administração pública possui limites, não poderá fazer ou deixar de fazer qualquer ação de acordo com a vontade do governante, deverá obedecer às leis impostas em toda a sua atuação. Este princípio demonstra uma garantia, pois qualquer ato da administração pública somente se for respaldado por lei terá validade, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor;
- **Princípio da impessoalidade:** o objetivo é fazer a administração pública atuar na efetivação precisa do interesse público, por meio de um caráter eminentemente impessoal, o qual pode ocorrer por duas maneiras: a primeira está relacionada à vedação de qualquer favorecimento pessoal ou de grupos e a segunda é vedado qualquer promoção pessoal ou benefício exclusivo com fins políticos ou pessoais dos agentes públicos.
- **Princípio da moralidade:** pressupõe que o administrador público deve respeitar os preceitos éticos da razoabilidade e da justiça. Diz respeito a necessidade de o administrador não apenas cumprir a lei formalmente, mas cumpri-la com ética e moral, procurando sempre o melhor resultado para a administração pública.
- **Princípio da publicidade:** é o dever de atribuir total transparência a todos os atos que a administração praticar, além de fornecer todas as informações solicitadas pelos particulares, pois, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso. A publicidade se faz pela inserção dos atos dos poderes executivos, legislativos e judiciários no Diário Oficial, documento fixado em lugar próprio e também pela internet.



- **Princípio da eficiência:** determina como dever do servidor a prestação adequada de suas atividades, como o atendimento pleno a necessidade para o qual foi convocado. Impõe persecução do bem comum por meio do exercício de suas competências de forma transparente, eficaz sempre tendo em vista a qualidade, a legalidade e a moral.

Estes princípios norteiam a gestão pública que é suma importância para colocar em prática uma administração pública íntegra, efetiva, transparente e mais próxima da sociedade. Além deles os gestores também precisam ficar atentos às novas tecnologias, assim aprimorando os materiais e conhecimentos para facilitar novas aplicações e agilidade nos processos. Na comunicação com os funcionários ou dos empregados com a administração é de relevância significativa a utilização dos princípios para uma boa comunicação, um bom relacionamento e clareza nos objetivos.

### 2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. A expressão "engajamento no trabalho" está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

As transformações ocorridas nos ambientes econômicos e sociais atuais possibilitaram que o trabalho se constitua como fonte de prazer e satisfação (Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013). Esta visão mais positiva implica em um movimento que se concentra na compreensão e na promoção do funcionamento saudável; ou seja, nos aspectos positivos da saúde do trabalhador. Neste contexto, estudos têm demonstrado que o engajamento no trabalho pode atuar como um promotor de maiores índices de bem-estar e desempenho organizacional (Schaufeli, 2013). O engajamento é um estado mental positivo caracterizado por um alto nível de energia que desencadeia sensação de bem-estar, preenchimento e identificação com o trabalho; sendo caracterizado por três dimensões específicas: vigor, dedicação e concentração (Schaufeli, 2013).

Observa-se, portanto, que profissionais engajados mobilizam mais recursos psicológicos, e de trabalho, por isso, os próprios gestores podem e devem colaborar com o engajamento de seus funcionários na medida em que disponibilizam maiores mecanismos que visem à promoção do bem-

estar e qualidade de vida ocupacional (CALDAS et al., 2013). Por fim, Bakker (2011) ressaltam já haver evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

### **3 MÉTODO**

Com base no objetivo geral do estudo, a pesquisa foi realizada de forma descritiva (GIL, 2019), orientada pela estratégia estudo de caso único (GIL, 2018) e abordagem quali-quantitativa dos dados (GIL, 2019).

O espaço da pesquisa foi definido como o Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Paraí, na qual obtive a autorização do Prefeito Municipal, em razão da dificuldade de acesso às equipes que atuam fora do Centro Administrativo, a exemplo dos agentes de saúde. No Centro Administrativo atuam 23 servidores públicos, sendo a maioria (65%) efetivos e formaram o grupo de sujeitos participantes da pesquisa.

O questionário foi testado por quatro servidores públicos lotados na secretária de saúde para que não houvesse impedimentos na aplicação definitiva do instrumento. Com isso, os dados concretos foram coletados de forma física (in loco), em duas datas, a primeira em 06 de junho 2022 onde foram coletados 12 questionários, com duração média 10 a 15 minutos cada respondente e a segunda data no dia 13 de junho de 2022, onde foram coletados os 11 questionários restantes, com duração média de 10 a 15 minutos cada respondente.

Foi utilizando um questionário semiestruturado, cujas questões foram organizadas em três sessões, na primeira parte os respondentes foram informados a respeito dos objetivos da pesquisa e convidado a responder o mesmo, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na segunda sessão, foi aplicado as questões pessoais como, gênero, idade, formação, cargo que ocupa e tempo de serviço.

Na terceira e última sessão foi aplicado o questionário elaborado pelo autor Schaufeli (2003), com a finalidade de mensurar o engajamento no trabalho, que possui três aspectos primordiais para a análise do mesmo, que são absorção, dedicação e vigor, apresentando 17 afirmações, com escala de 0 a 6 para resposta.

As afirmações encontram-se associadas a uma escala com 7 tipos de respostas alternativas que oscilam entre: 0 - Nunca; 1 - Quase nunca; 2 - Às vezes; 3 - Regularmente; 4 - Frequentemente; 5 - Quase sempre; 6 - Sempre. Este tipo de possibilidade de resposta é muito vantajoso, pois permite maior rapidez e facilidade de resposta e na análise das mesmas, maior uniformidade de respostas, o que facilita a contextualização do constructo. Apresenta propriedades psicométricas satisfatórias com alta confiabilidade, estrutura fatorial em linha com o modelo teórico e boa validade preditiva.

| Nunca       | Quase nunca           | Às vezes                 | Regularmente          | Frequentemente     | Quase sempre             | Sempre        |
|-------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| 0           | 1                     | 2                        | 3                     | 4                  | 5                        | 6             |
| Nenhuma vez | Algumas vezes por ano | Uma vez ou menos por mês | Algumas vezes por mês | Uma vez por semana | Algumas vezes por semana | Todos os dias |

|                  |                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vigor</b>     | Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.                  |
|                  | No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).                  |
|                  | Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.           |
|                  | Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.          |
|                  | Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).     |
|                  | No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.       |
| <b>Dedicação</b> | Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito. |
|                  | Estou entusiasmado com meu trabalho.                                   |
|                  | Meu trabalho me inspira.                                               |
|                  | Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.                            |
|                  | Para mim meu trabalho é desafiador.                                    |
| <b>Absorção</b>  | O “tempo voa” quando estou trabalhando.                                |
|                  | Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.    |
|                  | Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                           |
|                  | Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.                            |
|                  | “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.                                    |
|                  | É difícil desligar-me do trabalho.                                     |

Fonte: Schaufeli (2008).

Para analisar os fatores de engajamento no trabalho (vigor, dedicação, absorção), os dados foram tabulados utilizando a ferramenta Excel® para auxiliar na análise com base na estatística descritiva simples, representando os dados em médias e desvio padrão, entre outras formas que serão úteis para melhor interpretação dos dados.

## 4 MUNICÍPIO DE PARAÍ

### 4.1 PREFEITURA DE PARAÍ

Paraí é um município que pertenceu à Lagoa Vermelha até 1932, depois à Nova Prata e, finalmente, emancipado em 1965. Com aproximadamente 7.727 habitantes (IBGE, 2020) a Prefeitura Municipal de Paraí mantém 202 servidores públicos efetivos, 18 servidores em cargo de comissão e 55 contratos temporários, totalizando 275 servidores públicos destes 218 são do gênero feminino como consta na Tabela 1. Realizam as atividades no centro administrativo 15 mulheres, sendo que 73% delas ocupam cargos efetivos e 8 homens, sendo que 50% deles ocupam cargos comissionados.

Tabela 1 – Perfil dos servidores públicos na Prefeitura Municipal de Paraí

| Regime Estatutário | Nº         | Descrição do perfil                 |
|--------------------|------------|-------------------------------------|
| Efetivos           | 202        | 78% Feminino e 22% Masculino        |
| Comissionados      | 18         | 50% Feminino e 50% Masculino        |
| Temporários        | 55         | 95% Feminino e 5% Masculino         |
| <b>SOMA</b>        | <b>275</b> | <b>79% Feminino e 21% Masculino</b> |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Prefeitura Municipal de Paraí os servidores estatutários devem seguir os preceitos da Lei Municipal 1941/2001, a qual instituiu o Regime Jurídico dos servidores. De conformidade com a referida lei, os cargos públicos são de provimento efetivo, que depende de aprovação em concurso público, ou em comissão, aqueles declarados em lei de livre nomeação e exoneração. Ainda há a função gratificada, instituída por lei como uma remuneração adicional àqueles servidores efetivos ocupantes de cargos de direção, chefia ou assessoramento.

O servidor público nomeado para o cargo de provimento efetivo adquire estabilidade após aprovação no estágio probatório, que decorre após três anos de exercício no cargo nomeado. O servidor público efetivo, aprovado no estágio probatório, só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa, ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa.

A responsável pelo DRH afirma que não realiza avaliação periódica do desempenho dos servidores e utiliza a legislação municipal para sustentar seu posicionamento:

A avaliação periódica de desempenho após estabilidade do servidor, infelizmente, não é realizada em nosso município. Acredito que a mesma conste na nossa Lei apenas para atender

um dispositivo constitucional, que inclusive, a própria Constituição fala da Lei Complementar para avaliação periódica, mas até o momento, não há legislação, nem mesmo federal para isso. Portanto, em nosso município não há que se pensar em exoneração neste sentido.

Os argumentos postos não se sustentam na perspectiva das políticas e práticas da administração pública de pessoal. Conforme Fischer (1998), a área de gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que orientam o comportamento humano e as relações no ambiente de trabalho e isso não depende exclusivamente da existência de uma lei complementar.

A função gratificada poderá ser criada em paralelo como cargo em comissão, sob o argumento de que se trata de provimento de um cargo que exige confiança do gestor. Geralmente o gestor nomeia uma pessoa de suas relações para ocupá-lo, mesmo que não seja servidor público efetivo. Quando efetivos, os servidores públicos podem solicitar licença por motivo de doença em pessoa da família, para o serviço militar obrigatório, para concorrer a cargo eletivo, para tratar de interesses particulares (neste caso, sem remuneração), e para desempenho de mandato classista.

Para atender as necessidades temporárias de excepcional interesse público, poderão ser efetuadas contratações de pessoal por tempo determinado, diante da apresentação de títulos no tempo estipulado pela gestão por meio de um processo seletivo. Com a finalidade de atender as situações de calamidade pública, combater surtos epidêmicos e/ou atender outras situações de emergência que vierem a ser definidas em lei específicas.

Os servidores efetivos possuem direito adicional por tempo de serviço (5% a cada três anos de serviço público ininterrupto), a progredir nas classes previstas na Lei Municipal nº 3343/2018, que instituiu o plano de carreira municipal, como consta na Tabela 2.

Tabela 2 – Classes descritas no plano de carreira do servidor público em Paraí.

| <b>Classe</b> | <b>Crítérios</b>                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------|
| A             | Ingresso no cargo através de concurso público.             |
| B             | 4 anos de efetivo exercício na Classe A mais merecimento*. |
| C             | 5 anos de efetivo exercício na Classe B mais merecimento*. |
| D             | 6 anos de efetivo exercício na Classe C mais merecimento*. |
| E             | 7 anos de efetivo exercício na Classe D mais merecimento*. |

\* Merecimento é a demonstração positiva do servidor no exercício do seu cargo e se evidencia pelo desempenho de forma eficiente, dedicada e leal das atribuições que lhe são cometidas, bem como pela assiduidade, pontualidade e disciplina.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No art. 16, §1º da Lei Municipal nº 3343/2018 consta que todo servidor merece ser promovido, nada mencionando a respeito avaliação de desempenho. Entretanto, há causas que prejudicam o

merecimento do servidor a troca de classe, acarretando a interrupção ou suspensão do tempo de cômputo das classes. São elas: interrupção do tempo (quando inicia-se nova contagem) como 2 advertências, pena de suspensão disciplinar, 3 faltas injustificadas, 10 atrasos e/ou saídas antecipadas; suspensão do tempo (o tempo anterior à causa suspensiva é comado ao tempo posterior da mesma) licenças sem remuneração, auxílios-doença superiores a 90 dias exceto decorrentes de acidentes de trabalho, licença saúde familiar superior a 10 dias.

Mesmo que todos os servidores públicos (efetivos, comissionados, temporários) tenham garantidos os direitos constitucionais (férias, terço de férias, décimo terceiro salário), os servidores efetivos tem maiores vantagens comparativamente aos demais.

## 5 ENGAJAMENTO NO TRABALHO NO CENTRO ADMINISTRATIVO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PARAÍ

Na sequência são apresentados os resultados do questionário que mensura os fatores que contribuem para o engajamento dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Paraí. A maioria dos respondentes é do gênero feminino (65%), sendo que 11 servidoras públicas efetivas e 4 ocupantes de cargos comissionados, e casados (56,5%), solteiros (30,4%) e divorciados (13,0%).

Quanto à faixa etária, verificou-se que a maioria dos servidores tem entre 30-39 anos (43,5%) e 40-49 anos (26,1%). Trata-se de funcionários com nível de escolaridade superior (56,5%), especialista (21,7%) e com ensino médio completo (21,7%).

A mensuração o engajamento dos servidores públicos participantes do estudo se deu pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. A Tabela 3 apresenta as médias de cada indicador de mensuração e indica que a capacidade de resiliência, a persistência, a realização de um trabalho com significado e propósito e a capacidade de imersão no trabalho como sendo as variáveis com maiores médias.

Tabela 3 – Mensuração do engajamento no trabalho dos servidores públicos

| Dimensões Analíticas | Indicadores de Mensuração                                          | N  | Média | Desvio Padrão |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|----|-------|---------------|
| Vigor                | Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.              | 23 | 6,00  | 1,24          |
|                      | No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).              | 23 | 6,00  | 1,24          |
|                      | Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.       | 23 | 6,00  | 1,39          |
|                      | Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.      | 23 | 6,00  | 1,18          |
|                      | Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil). | 23 | 6,00  | 0,89          |

|                           |                                                                        |    |      |      |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|----|------|------|
|                           | No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.       | 23 | 7,00 | 1,09 |
| <b>Dedicação</b>          | Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito. | 23 | 7,00 | 1,36 |
|                           | Estou entusiasmado com meu trabalho.                                   | 23 | 6,00 | 1,22 |
|                           | Meu trabalho me inspira.                                               | 23 | 6,00 | 1,33 |
|                           | Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.                            | 23 | 7,00 | 0,98 |
|                           | Para mim meu trabalho é desafiador.                                    | 23 | 6,00 | 1,29 |
| <b>Absorção</b>           | O “tempo voa” quando estou trabalhando.                                | 23 | 6,00 | 1,29 |
|                           | Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.    | 23 | 6,00 | 1,03 |
|                           | Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.                           | 23 | 7,00 | 1,11 |
|                           | Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.                            | 23 | 7,00 | 0,88 |
|                           | “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.                                    | 23 | 6,00 | 1,18 |
|                           | É difícil desligar-me do trabalho.                                     | 23 | 6,00 | 1,83 |
| <b>Média por Dimensão</b> |                                                                        |    | 4,65 |      |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A dimensão vigor está interligada com altos níveis de energia e resiliência, vontade de investir esforços, não se fadigar com facilidade e persistir frente as dificuldades. A média mais alta está na persistência no trabalho mesmo quando as coisas não vão bem (7,00) e desvio padrão de 1,09 e a média mais baixa ficou com os demais quesitos (6,00). Apesar de ser uma média alta, os dados indicam que o servidor público de Paraí tem menos energia e vitalidade no trabalho do que persistência, o que pode indicar que o servidor não dispõe de toda sua energia para realização das tarefas designadas.

A dimensão dedicação, que está associada ao senso de significado pelo trabalho, entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio na sua realização, verificou-se que o servidor público tem muito orgulho pelo trabalho que realiza e acredita que seu trabalho seja cheio de significado e propósito (média 7,00) e desvio padrão de 1,36, porém sente-se pouco desafiado, inspirado e entusiasmado para sua realização, pois nesta variável verificou-se a média 6,00.

Os resultados verificados na dimensão absorção, que se refere à imersão do servidor público no seu trabalho, chegando a demonstrar dificuldade em desapegar-se dele e não perceber o tempo passar, apresenta que o servidor público de Paraí se envolve com o trabalho executado e sente-se feliz por isso (média 7,00 e desvio padrão de 1,11), mas consegue se desligar dele rapidamente (média

6,00) e o desvio padrão mostra uma divergência entre os respondentes com 1,83 e não esquece de tudo o que se passa ao seu redor enquanto o realiza sua função (média 6,00 e desvio padrão 1,29).

## 6 ANÁLISE

Fica explícito que a maioria das pessoas concordam que as emoções, e especialmente os afetos dão um colorido extremamente significativo a existência do homem, apontando o importante papel exercido por estes, dessa forma, o fenômeno trabalho também opera embasando-se nesses dois aspectos para alicerçar a condição individual e coletiva na qualidade de vida dos trabalhadores que estão inseridos no mercado de trabalho. Deste modo, sugere-se:

Tabela 4 – 1ª Sugestão:

|                 |                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Redobrar a atenção aos servidores.                                                                                                                                         |
| <b>Por que?</b> | Para que seja ampliado o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores.                                                                                  |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                                                                                                                       |
| <b>Quando?</b>  | A partir de novembro de 2022.                                                                                                                                              |
| <b>Quem?</b>    | Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                          |
| <b>Como?</b>    | Desenvolver práticas para proporcionar uma maior competência, e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário. |
| <b>Quanto?</b>  | Sem custo.                                                                                                                                                                 |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 5 – 2ª Sugestão:

|                 |                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Restruturação pessoal dos setores.                                                                                                                       |
| <b>Por que?</b> | Para não afetar no desenvolvimento das tarefas realizadas, devido ao fato que o processo de aprendizagem de um servidor, alguns casos podem levar meses. |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                                                                                                     |
| <b>Quando?</b>  | A partir de novembro de 2022.                                                                                                                            |
| <b>Quem?</b>    | Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                        |
| <b>Como?</b>    | Realizar um estudo criterioso antes da realização de deslocamento de servidores entre as repartições.                                                    |
| <b>Quanto?</b>  | Sem custo.                                                                                                                                               |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 6 – 3ª Sugestão:

|                 |                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Organograma.                                                                      |
| <b>Por que?</b> | Para orientar a redefinição de papéis de cada servidor público nos departamentos. |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                              |



|                |                                                                                                                                                              |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quando?</b> | A partir de dezembro de 2022.                                                                                                                                |
| <b>Quem?</b>   | Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                            |
| <b>Como?</b>   | Com base na estruturação pessoal dos setores, desenhar um organograma, de forma a otimizar o uso de recursos e melhorar a comunicação horizontal e vertical. |
| <b>Quanto?</b> | Sem custo.                                                                                                                                                   |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 7 – 4ª Sugestão:

|                 |                                                                                                                                                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Analisar as condições do ambiente físico de trabalho.                                                                                                                      |
| <b>Por que?</b> | Visando agilizar o processo, com um desempenho elevado e com eficiência dos serviços prestados tanto para o público externo, quanto para a demanda administrativa interna. |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                                                                                                                       |
| <b>Quando?</b>  | A partir de dezembro de 2022.                                                                                                                                              |
| <b>Quem?</b>    | Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                          |
| <b>Como?</b>    | Realocação dos servidores com atividades interdependentes entre si.                                                                                                        |
| <b>Quanto?</b>  | Sem custo.                                                                                                                                                                 |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 8 – 5ª Sugestão:

|                 |                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Avaliação de desempenho.                                                                     |
| <b>Por que?</b> | Para que os resultados sejam utilizados como um dos critérios para a progressão na carreira. |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                                         |
| <b>Quando?</b>  | A partir de janeiro de 2022.                                                                 |
| <b>Quem?</b>    | Departamento de Recursos Humanos.                                                            |
| <b>Como?</b>    | Desenhar um programa de avaliação de desempenho a ser realizado semestralmente.              |
| <b>Quanto?</b>  | Sem custo.                                                                                   |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 9 – 6ª Sugestão:

|                 |                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>O que?</b>   | Salário.                                                                                                                                                                  |
| <b>Por que?</b> | Para que seja atualizado os dados dos funcionários de acordo com os níveis de educação, contemplando adicionais decorrentes do aprimoramento contínuo em todos os níveis. |
| <b>Onde?</b>    | Centro Administrativo Prefeitura Municipal de Paraí.                                                                                                                      |
| <b>Quando?</b>  | A partir de janeiro de 2022.                                                                                                                                              |
| <b>Quem?</b>    | Departamento de Recursos Humanos.                                                                                                                                         |
| <b>Como?</b>    | Realizando uma reestruturação do Regime Jurídico e também do Plano de Carreira do município.                                                                              |
| <b>Quanto?</b>  | Sem custo.                                                                                                                                                                |

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com isso o indivíduo se apresentará mais satisfeito, envolvido e comprometido com o seu trabalho, demonstrando maior vínculo com sua arte laboral. Dessa forma, uma condição de trabalho que não possibilite que o servidor vivencie as relações pessoais e profissionais, dificilmente conseguirá manter um vínculo verdadeiramente forte com o seu trabalho.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão pública possui alguns princípios constitucionais que buscam garantir eficiência e clareza em suas ações, em defesa da sociedade. Entretanto, a gestão de recursos humanos no setor público, desde os seus primórdios, vem trabalhando apenas em prol de serviços operacionais, não se preocupando com relações humanas no ambiente de trabalho. Isso porque existem erros de planejamento, falta de interesses e falta de diretrizes claras.

A literatura apresentada traz fundamentos capazes de auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas voltadas à gestão de pessoas na área pública, diminuindo a lacuna existente entre o modelo ideal de gerenciamento dos recursos humanos, com aquele praticado. Esse cenário tem mudado, à medida que os gestores públicos tem se conscientizado da necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização, quanto no atendimento às demandas da sociedade.

Neste trabalho foi utilizado a percepção do centro administrativo da Prefeitura Municipal de Paraí, sendo considerado o melhor lugar para se trabalhar se comparados as demais secretárias do município. Para alcançar uma administração de excelência, é de suma importância que as unidades de recursos humanos atuem como facilitadoras entre os gestores e os servidores. Constatou-se que a gestão de pessoas precisa integrar todas as áreas da administração, visando auxiliar no desenvolvimento das competências, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização profissional e pessoal.

Diante do exposto foi possível constatar que o engajamento dos servidores é elevado, que a prefeitura tem a gestão de pessoas como ferramenta primordial e de suma relevância na gestão da mesma, através disso que é realizado todo um planejamento com o objetivo de aprimorar o engajamento. Desta forma podemos afirmar com base no questionário aplicado, que a gestão de pessoas influencia positivamente, para que o trabalho realizado seja eficaz e traga melhores resultados para o município, para a sociedade e para os próprios servidores.

Este estudo teve como limitação a aplicação do questionário exclusivamente do centro administrativo da Prefeitura Municipal de Paraí, e também a dimensão da amostra constitui uma

limitação dos resultados. Uma proposta para futuras investigações é a realização de estudos semelhantes aplicando o questionário em outros setores como Unidade Básica de Saúde, escolas municipais, obras e agricultura. Assim, contribuindo para a evolução do conhecimento científico desta temática.

Por fim, esta pesquisa possibilitou a aquisição de informações capazes de auxiliar o setor público e seus gestores no desenvolvimento de políticas que levem a administração pública a cumprir seu papel de fato, e também a conhecer as necessidades atuais não apenas dos servidores, mas de toda a administração.

## REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B., & Leiter, M. P. **Where to go from here: integration and future research on work engagement.** Work Engagement; a handbook of essential theory and research, 2010.
- BRASIL, Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16/05/2022.
- CALDAS, C. B. et al. **Satisfação e engajamento no trabalho:** docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. Rev. Interinstitucional de Psicologia, v. 6, n. 2, 2013.
- FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e bem-estar no trabalho:** dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- FISCHER, Andre Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GOES, Maria Betânia Costa. **O fator motivação na gestão dos serviços públicos.** Maceió: Rev. Científica Evidência, 2020.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração pública:** modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Santa Catarina: Intersaberes, 2016.
- McSHANE, Steven; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional:** conhecimento emergente, realidade. 6. Ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NEWSTROM, John. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

PALUDO, Simone; KOLLER, Sílvia Helena. **Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

PREFEITURA, municipal de Paraí. Disponível em:

<https://parai.cittaweb.com.br/citta/#/transparencia/pessoal/quadroServidor>. Acesso em: 06/05/2022.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David; WOLTER, Robert. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHAUFELI, Wilmar. Disponível em:

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_BRA\\_17.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf). Acesso em: 22/04/2022.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VASQUEZ, Ana Claudia. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Santa Catarina: Intersaberes, 2014.