

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL -  
EAD**

**MOTIVAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES  
DO FISCO MUNICIPAL DE FREDERICO  
WESTPHALEN**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Adriano Kozoroski Reis**

**Palmeira das Missões, RS, Brasil**

**2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - Ead**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova o Artigo Científico**

**MOTIVAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DO FISCO  
MUNICIPAL DE FREDERICO WESTPHALEN**

Elaborado por  
**Adriano Kozoroski Reis**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública Municipal**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Marcelo Trevisan, Dr. UFSM  
Presidente Orientador

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. UFSM

João Fernando Zamberlam, Dr. UFSM

Palmeira das Missões, 19 de julho de 2014.

Motivação e Qualificação dos Servidores do Fisco Municipal de Frederico Westphalen

Adriano Kozoroski Reis<sup>1</sup>

Marcelo Trevisan<sup>2</sup>

**RESUMO**

O artigo reporta-se ao quadro de pessoal da Secretaria Municipal da Fazenda de Frederico Westphalen visando elencar os fatores motivacionais que atentam a qualificação e aperfeiçoamento profissional. A escolha do tema está diretamente associada para a função essencial que o órgão ocupa na estrutura administrativa do município e também a necessidade de qualificação apurada em estudo do Tribunal de Contas do Estado. Na introdução é apurado a importância de se realizar o estudo fornecer para a administração os parâmetros necessários para o desenvolvimento de políticas públicas visando o entusiasmo e motivação dos servidores públicos por meio de aperfeiçoamento profissional. Na revisão da literatura estão elencados os conceitos que amparam o foco da pesquisa. A coleta de dados decorreu através de entrevistas diretas com perguntas abertas e semiestruturadas. O resultado foi satisfatório apesar do número restrito de participantes, comum em entes municipais de médio e pequeno porte. Concluiu-se a importância do aperfeiçoamento e a preponderância ao estabelecimento de planos de carreira, específico para o órgão.

Palavras chave: motivação; aperfeiçoamento profissional; fisco municipal.

Motivation and qualification of Municipal tax authorities servers of Frederico Westphalen

**ABSTRACT**

The article relates to the establishment plan of the Municipal Farm of Frederico Westphalen to list the motivational factors that undermine the qualification and further training. The choice of theme is directly associated to the key role that the organ occupies the administrative structure of the municipality and also the necessity of qualification determined in a study by the Court of Auditors of the State. In the introduction is calculated using the importance of conducting the study provide for Administration the necessary parameters for the development of public policies aiming at the enthusiasm and motivation of public servants through professional development. On literature review are listed the concepts that guide the focus of the research. Data collection took place through direct interviews with open-ended questions and semi-structured. The result was satisfactory despite the limited number of participants, common in municipal ones of medium and small businesses. Concluded the importance of the improvement and the preponderance to the establishment of career plans, specific to the organ.

Keywords: motivation; professional improvement; municipal tax authorities.

1 – Aluno Autor

2 – Professor orientador

## 1 INTRODUÇÃO

Existem vários fatores ou elementos que motivam as pessoas a buscarem no serviço público a sua fonte de renda: estabilidade, remuneração, etc. A motivação é essencial para o sucesso da atividade humana de forma que na medida em que crescemos valores são agregados ao nosso aprendizado.

Em Balsan et. al. (2012, p. 2) “a capacitação profissional constitui um procedimento-chave para dar aos servidores condições de atenderem os pleitos dos clientes/mantenedores dos órgãos públicos. Conforme Boog ao desenvolver as pessoas fortalece-se a capacidade de resposta da organização”.

Segundo Neto e Silva (2010, p. 1), “com a crescente demanda por serviços públicos mais abrangentes e eficazes, e o próprio engajamento de seus quadros por melhor profissionalização, entender como se efetiva essa aprendizagem surge como relevante contribuição para o processo de aperfeiçoamento profissional desses agentes públicos”.

As administrações tributárias são setores estratégicos de todos os entes diretivos e executivos às administrações públicas. Em nosso ordenamento jurídico, segundo a Constituição Federal, art. 37, inciso XXII, “as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio”.

Ao reportar o funcionamento das administrações tributárias para servidores de carreiras específicas estabelece importante parâmetro diferenciado dos demais servidores públicos. Nesse sentido o interesse aos cargos de competência tributária consiste num fator de motivação.

Por outro lado, nos municípios do Rio Grande do Sul há problemas de ordem estrutural quanto à qualificação dos servidores lotados no fisco municipal. Dos 485 municípios do Rio Grande do Sul, 85,77% possuem, no quadro de fiscais, a qualificação de 2º grau, 10,93% dos municípios possuem nível superior e 3,3% possui qualificação de 1º grau (SANTOS, TCE/RS).

O problema de pesquisa deste estudo consiste na seguinte pergunta: quais políticas da administração pública que proporcionam ao servidor motivação necessário para a sua satisfação e também atendem a eficiência do órgão em que trabalha?

A Constituição Federal, no seu art. 39, § 2º e § 7, apresenta regra de qualificação para o servidor público, acompanhada de compromisso da Administração Pública. Apesar de os Municípios não estarem obrigados a manterem Escolas de Governo, o presente trabalho fomentará como objetivo geral analisar se as políticas de administração pública que proporcionam motivação aos servidores.

São objetivos específicos: 1º) identificar o interesse do servidor a qualificar-se decorrente do desenvolvimento de políticas de metas e produtividade ou gestão por resultados; 2º) pesquisar o interesse do servidor público em se aperfeiçoar aos parâmetros do comprometimento, capacitação e entrenchamento organizacional; 3º) analisar se os programas de gestão do ente municipal através da gestão de pessoas e plano de carreira são suficientes para motivá-los ao aperfeiçoamento profissional.

Portanto, justifica-se o presente estudo pela seguinte argumentação: se de um lado o comando constitucional estabelece que o fisco é atividade essencial ao funcionamento do Estado, e por outro lado a realidade dos quadros de pessoal das Secretarias Municipais da Fazenda no Rio Grande do Sul possui limitações, nesse sentido a motivação ao aperfeiçoamento profissional consiste em pilar ao sucesso profissional e também à qualidade e eficiência da instituição.

O ambiente de pesquisa é o quadro de servidores efetivos da Secretaria da Fazenda Municipal de Frederico Westphalen. Sua importância é em consequência da função de administração da arrecadação tributária, e o processo orçamentário necessário para o cumprimento dos serviços que a administração municipal tem a obrigação de prestar à sociedade.

A revisão da literatura está dividida em 4 tópicos. A primeira consiste ao conceito, importância e necessidade do aperfeiçoamento profissional no cargo que a pessoa exerce. Em seguida aspectos que podem favorecer motivar a busca por aperfeiçoamento profissional. A terceira consiste em aspectos que podem desfavorecer desmotivar a busca por aperfeiçoamento profissional. E por fim alternativas que a literatura aponta aos gestores públicos para incentivarem o aperfeiçoamento dos seus funcionários.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

No presente estudo as variáveis a serem apresentadas se referem aos conceitos sobre capacitação profissional, e os fatores que refletem no aperfeiçoamento profissional. Fazem parte os incentivos pela gestão por resultados, produtividade, incentivos gerais aplicados nas administrações dos Estados Unidos e na Índia, aspectos que desfavorecem e desmotivam, e as alternativas e possibilidades de políticas públicas disponíveis às administrações que fomentam a o aperfeiçoamento profissional.

Em Balsan et. al. (2012, p. 2) “a aprendizagem é um fator importante na produção do conhecimento o que propicia condições para a evolução da capacidade crítico-reflexiva dos servidores públicos quanto às suas funções e compromissos nas instituições em que trabalham, tanto em nível organizacional, bem como frente à sociedade”.

A importância à necessidade do aperfeiçoamento profissional decorre, de um lado por pressão da sociedade que exige serviços públicos de melhor qualidade, de outro quanto da instituição / órgão que tem compromissos com a administração pública de desempenhar seu papel com a máxima eficiência.

### 2.1 Conceitos Iniciais

Segundo Boog (2002, apud BALSAN et. al., 2012, p. 2) “a capacitação profissional constitui um procedimento-chave para dar aos servidores condições de atenderem os pleitos dos clientes/mantenedores dos órgãos públicos”. Conforme Boog (apud BALSAN et. al., 2012, p. 2) “ao desenvolver as pessoas, fortalece-se a capacidade de resposta da organização”.

Para Marras (2002, apud GORSKI, 2013, p. 40) “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Para Borges-Andrade (2004, apud GORSKI, 2013, p. 40) “entende as ações de desenvolvimento como mais abrangentes, já que compreendem aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos indivíduos”.

Segundo Lucena (2004, apud GORSKI, 2013, p. 41) “capacitação estaria ligada ao treinamento da força de trabalho para atender as necessidades criadas pelo sistema, e qualificação profissional entra em uma perspectiva mais crítica, possibilitando ao indivíduo ter acesso não somente ao conhecimento técnico, mas a uma melhoria em sua qualidade de vida e a uma melhor compreensão da realidade na qual está inserido”.

O Decreto nº 5.825/2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE aplicam os seguintes conceitos:

Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais. Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor de carreira.

Outro direcionamento como motivo ao aperfeiçoamento profissional destaca-se o “choque de gestão”. Em Souza e Gama (2011, p. 4):

com o intuito de que os servidores públicos tornassem de fato protagonistas ativos das mudanças pretendidas pelo “Choque de Gestão” para a construção de um Estado focado em entregar resultados efetivos aos cidadãos, ou seja, executar serviços públicos de maneira ágil e com maior qualidade, foi imprescindível a adoção de várias estratégias na gestão de recursos humanos dentre elas a profissionalização, capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos.

Segundo Souza e Gama (2011, p. 6) “as políticas de qualificação são utilizadas como um dos instrumentos capazes de propiciar, através das pessoas, o desenvolvimento das organizações. Isto porque o acesso a conhecimentos mais variados e integrados contribui para que os funcionários ampliem sua visão, desenvolvam novas habilidades e atitudes, superem desafios, repensem a sua forma de atuação contribuindo para o alcance dos resultados institucionais”.

Segundo Trosa (2010, p. 281) “orgulho e senso do serviço público podem constituir um dos incentivos mais importantes para a modernização”.

Teoricamente ao estabelecer que a atividade fazendária é função essencial ao funcionamento do Estado, trabalhar nestas instituições constitui importante parâmetro para o interesse do servidor público, inclusive visando ascensão à carreira em outras esferas governamentais.

Para Bastos (1994, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) “a existência do comprometimento do colaborador na empresa, faz com que haja desenvolvimento, crescimento e ao mesmo tempo engajamento. O trabalhador sente orgulho de onde trabalha e procura desenvolver suas funções com eficiência e eficácia”.

## **2.2 Motivações para o aperfeiçoamento profissional**

Uma das questões mais importantes consiste estabelecer os parâmetros necessários para o aperfeiçoamento profissional.

Elementos, ou por meio de institutos, tais como estabilidade, previdência, remuneração, etc. fortalecem o espírito de aprendizagem ao servidor público. Porém adotar correlação entre o aprendizado, a aplicação prática no cotidiano e o resultado do seu trabalho consiste em tarefa que não consiste aos objetivos do presente trabalho.

Os incentivos a motivação são os mais diversos. Gestão por resultados, produtividade, planos de carreira, gestão de pessoas, etc. formam um conjunto de institutos formais que tendem a motivar ao aperfeiçoamento tendo em vista, de um lado benefícios pessoais, especialmente à remuneração, de outro, modelos de gestão de referência os quais são amplamente reconhecidos pelos êxitos quando da implementação dos processos e resultados almejados pela sociedade. A seguir são elencados tais fatores os quais contribuirão à construção dos dados de análise.

### 2.2.1 Incentivos pela gestão por resultados e produtividade

Segundo Trosa (2010, p. 279) “uma das mais importantes questões é a dos incentivos e da motivação. Além de normas, princípios, instrumentos, o que estimula os funcionários a trabalhar bem, seja por eles mesmos, seja porque são obrigados, seja porque são recompensados”.

Os ganhos de produtividade caracterizam-se como um instrumento de motivação ao servidor público preferencialmente se convertidos em pecúnia.

Conceitua-se produtividade como resultado da divisão da produção física obtida numa unidade de tempo (hora, dia, ano) por um dos fatores empregados na produção (trabalho, terra, capital). O resultado da produtividade consiste na eficiência dos recursos produtivos de tal forma que se alcance a máxima produção na menor unidade de tempo e com os menores custos (SANDRONI, 1999).

Segundo Trosa (2010, p. 281):

a evolução mais geral para a qual tendem os países é então: prever um sistema de partilha dos ganhos de produtividade entre o orçamento geral, a administração e as ações favorecendo os usuários; prever um índice de retorno dos ganhos ao orçamento geral que será diferente em função da situação de cada administração e não mais universal (levando-se em conta o grau da terceirização, da informatização, etc.); esse índice é renegociado anualmente, pois a situação do orçamento e das administrações evolui rapidamente.

### 2.2.2 Incentivos Gerais

Embora as atitudes e o comportamento da natureza humana sejam imprevisíveis e seus motivos complexos, existem certos aspectos bem conhecidos do cargo ou função que normalmente produzem no servidor a vontade, ou o desejo, que leva aos almejados fins produtivos.

Estudo sobre aumento da Eficiência da Administração Indiana pela Melhor Motivação do Servidor Público, publicado pela Fundação Getúlio Vargas destaca os seguintes tipos de recompensa: a) Gratificação em dinheiro; b) Reconhecimento de trabalho relevante pela concessão de rápida promoção à categoria superior ou por antecipados aumentos de salários; c) Prêmios especiais, não monetários, pela manutenção de um alto padrão de eficiência, continuamente, por um determinado período; d) Reconhecimento de atuação destacada, apurada em base de planejada competição, pela concessão de Certificado de Honra, Emblemas, etc. e) Participação na direção (SOUZA, 1962).

O Sistema de Pessoal do Governo Federal Americano, publicado pela Fundação Getúlio Vargas, apresenta como plano de incentivos no sentido de apresentar sugestões visando o melhoramento no serviço e superior desempenho por parte do pessoal. Tanto em dinheiro e também benefícios tangíveis ou intangíveis, podendo ser também honoríficos (WAHRLICH, 1962).

O incentivo à qualificação através do pagamento de percentuais de acordo com a instrução formal corrobora o processo de aperfeiçoamento profissional. Em Gorski (2013, p. 47) enfatiza a Lei nº 11.091/2005, art. 11 ao dispor “que será instituído incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento”.

### 2.3 Aspectos que desfavorecem/desmotivam o aperfeiçoamento profissional

A desmotivação decorre por meio de condutas internas e externas ao trabalho do servidor. Internamente são fatos evidentes quando os servidores sentem-se esquecidos pelos governantes e externamente desprestigiados pelos usuários dos serviços públicos.

Segundo Carvalho (2013) vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas que não contam com planos de carreira bem definidos, como:

- A cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público;
- A estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode e pior, atenda o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor;
- A constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas e os fatos exemplos de corrupção também desmotivam os servidores;
- A inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados que passam metade de sua vida reclamando do serviço, mas que por comodismo ou incompetência não o deixam;
- A famigerada ideia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar também acaba sendo um fator que o desmotiva cada vez mais;
- A falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;
- A nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento;
- A percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoral também tira a satisfação de qualquer atividade.

Além disso, a falta de perspectivas de crescimento profissional decorrente do ambiente fomenta o entrincheiramento organizacional, ou seja, segundo Carson et. al. (1995, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) “a tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação”.

O entrincheiramento organizacional tende a levar em conta a situação individual no sentido da sua realidade e perspectiva de mudança. As carreiras fazendárias, também denominadas de área fiscal, são de alta relevância e de melhor remuneração em outros entes – estadual e federal, porém a mudança de localidade e o desafio de uma nova cultura organizacional torna-se fator preponderante a manter o servidor entrincheirado.

Outro fator para o entrincheiramento está relacionado ao prestígio profissional adquirido na organização. Segundo Carson et. al. (1995, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) “o indivíduo tende a não mudar de emprego pelo receio de ser estigmatizado devido ao seu afastamento, o medo de perder seu prestígio profissional, de reduzir seu salário após o afastamento e até mesmo pelas dificuldades associadas às limitações de empregabilidade”. Corroborando com o estudo o conceito de entrincheiramento organizacional que segundo Rodrigues (2009, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) “como a disposição natural do trabalhador a continuar na organização devido a prováveis perdas de investimentos e a custos referentes à sua saída, como também à sensação de que há limitadas opções de emprego em outras organizações”.

De acordo com Rodrigues (2009, apud BALSAN et. al. 2012, p. 4), “o indivíduo entrincheirado se mantém na organização por possuir um vínculo de necessidade: não há



espontaneidade em sua permanência. O trabalhador fica ligado à organização por não acreditar que haja outra opção de ofício que atenda as suas necessidades e expectativas”.

O comprometimento organizacional estabelece um vínculo do indivíduo com a organização. Segundo Ferraz e Siqueira (2006, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) “esse vínculo é benéfico tanto para a organização como para o empregado comprometido, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem estar no trabalho e com a satisfação com o mesmo”. A partir disso a formação individual é fator preponderante levando-se em conta aspirações pessoais com os objetivos da organização. Decorre o fato de que são condições para ingresso habilitações específicas ou de caráter geral, ou seja, qualquer curso que tende a habilitação profissional, tanto a nível de ensino médio, quanto superior.

Outros fatores são relevantes para o comprometimento organizacional, desde que adequado aos instrumentos de trabalho disponíveis e os objetivos da organização. Segundo Medeiros (1997, apud BALSAN et. al., 2012, p. 3) destaca três fatores: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos organizacionais e um forte desejo de se manter como membro da organização. Apesar de o servidor entender a função da área fiscal, os instrumentos de trabalho estão aquém da realidade, ou seja, o esforço individual não compensa o comprometimento, tornando-o desmotivado.

O processo de contínua interação entre o servidor e a organização para atender o interesse de ambos se fortalece através da ascensão profissional do servidor, ou seja, planos de carreira. Quando estes não são explícitos e claros não levando a conhecimento do servidor os critérios de promoção, tais como o instituto da discricionariedade concedida ao responsável pela avaliação, tende a ocorrer descompromisso com a organização, levando o descompasso entre os objetivos organizacionais e do servidor.

## **2.4 Alternativas para os gestores públicos para incentivarem o aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários**

O equilíbrio entre a eficiência dos servidores e o desempenho do órgão consiste nos instrumentos de trabalho adequados para o exercício da função. Em se tratando de fortalecimento do capital humano à moderna administração, por assim dizer, fornece mecanismos de gestão ao intento dos objetivos pesquisados.

O estudo aponta para a Gestão de Pessoas e o Plano de Carreira por ser de fácil compreensão ao foco da pesquisa.

### **2.4.1 Gestão de Pessoas**

Ampliar o alcance das aptidões aos servidores contribui à institucionalização de processos do órgão e também o conhecimento sobre a origem e consequências do seu trabalho, de forma que todas as atribuições do órgão sejam tratadas como equipe integrada. Focar na gestão de pessoas fomenta o caráter pessoal do servidor, por exemplo, a liderança, e também a especialização em diversas áreas, que possibilita a multidisciplinariedade das funções.

Segundo Bergue (2010, p. 18, apud GORSKI, 2013, p. 35):

uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas à esfera pública contribui para transcender funções tradicionais como a folha de pagamento, apontamentos funcionais, regulamentos de forma ao desenvolvimento de novas competências e atribuições em atividades estratégicas tais como políticas de contratação, capacitação, qualificação, remuneração de servidores e o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com a organização (MARCONI, 2005, apud GORSKI, 2013, p. 35).

A gestão de pessoas consiste num desafio visando elevar um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo. Em Vieira et. al. (2011, p. 7) “o grande desafio da nova Gestão de Pessoas consiste em lidar com as transformações que afetam as todas as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho”. Segundo Robbins (2002, apud VIEIRA et. al., 2011, p. 8):

para avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional tais como, motivação, liderança, democratização organizacional e comportamentos dos grupos de trabalho.

Segundo Gemelli e Filippim (2010, p. 161) “o objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”.

#### 2.4.2 Plano de Carreira

Um dos parâmetros para a gestão de recursos humanos tornar-se instrumento de motivação consiste nas políticas de promoções na carreira o qual está inserido o servidor público.

A inclusão do princípio da eficiência transformou o Estado brasileiro passando a ter instrumentos gerenciais no sentido de obter resultados nas políticas públicas. O fato decorre sobre o questionamento da alta carga tributária e a contribuição que esta faz para a sociedade que sustenta a máquina pública por conta dos tributos.

Se de um lado houve alteração no relacionamento Estado-sociedade também era necessário que a estrutura da máquina pública decorresse de forma simétrica. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado foi o instrumento norteador dessa transformação. Entretanto inserir instrumentos de gestão em ambiente altamente corporativista não é nada fácil.

Nesse período, segundo Agnelo e Silva (2014, p. 10):

Houve também o surgimento da inserção dos planos de carreira nos governos visando criar sistemáticas de desenvolvimento do servidor na carreira, pautadas no mérito e na profissionalização, buscando aumentar a eficiência e a eficácia das instituições e da prestação dos serviços públicos. De modo prático, possibilitou a criação de instrumentos capazes de incentivar e reconhecer o desempenho satisfatório do servidor, bem como seu aperfeiçoamento profissional e pessoal, por meio da elevação da escolaridade desenvolvimento de competências e participação em atividades de capacitação.

Em Bezerra e Calvosa (2012, p. 2) contextualizam ao Plano de Desenvolvimento da Educação que os planos de carreira devem considerar os seguintes critérios: “o mérito e a avaliação de desempenho dos profissionais da educação para a progressão na carreira e a melhoria salarial; avaliação a partir dos indicadores de desempenho eficiente no trabalho”.

Segundo Roquette et. al. (2010, apud BEZERRA e CALVOSA, 2012, p. 2) “o plano de carreira é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo”.

Em Bezerra e Calvosa (2012, p. 3) afirmam que:

no setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira. Tal ascensão se dá por meio da elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo incremento de atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional.

Nesse sentido o plano de carreira está vinculado ao desempenho pessoal. O referencial de 85,77% dos municípios do Rio Grande do Sul possuir fiscais com escolaridade de 2º grau evidencia neste um importante instrumento para elevar a escolaridade do quadro de pessoal do fisco municipal.

Em Schuster e Dias (2012, p. 2) descrevem que “o plano de carreira pode apresentar ao colaborador um caminho para sua evolução dentro da organização e até mesmo dentro de sua vida profissional, uma vez que buscará o seu desenvolvimento a novos cargos e também estará trabalhando sua empregabilidade”.

Para Stumpf e London (1982 apud SCHUSTER e DIAS, 2012 p. 3):

a carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma sequência de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Os planos de carreira devem ser explícitos e claros para que o servidor tenha amplo conhecimento do processo. Nesse sentido assim contribui Tachizawa (2001 apud Schuster e Dias, p. 4).

(...) o plano de carreira como um processo de contínua interação entre as partes envolvidas para atender os interesses de ambos, funcionando como alicerces para as promoções de pessoas e realocações de pessoal e assegura o dinamismo e a transparência do processo.

Para Pontes (2002 apud QUEIROZ, 2010, p. 6) o planejamento de carreiras possui vantagens, a saber: a) Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza; b) Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica; c) Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais; d) Propiciar a ascensão do colaborador na empresa; e) Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, mediante recrutamento; f) Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, por meio da perspectiva do crescimento profissional provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turn-over; g) Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais; h) Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

### **3 MÉTODO**

O procedimento metodológico da pesquisa consiste, quanto à abordagem, em qualitativa, ou seja, identificar através do referencial teórico instrumentos e alternativas para a motivação do servidor que atentam a sua capacitação e qualificação profissional (ZANELLA,

2009). Segundo Oliveira (2005, apud NETO e SILVA, 2010) a opção pela abordagem qualitativa se fundamenta na convicção de haver uma “relação dinâmica entre o mundo real, objetivo, concreto e o sujeito”.

Quanto ao tipo, exploratória, que segundo Gil (1988, apud BERTUCCI, 2009, p. 48), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que tais pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

A coleta de dados consiste através de entrevista direta, realizada entre o autor e o público alvo, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos (BERTUCCI, 2009). A escolha dos entrevistados ficou condicionada à disponibilidade e ao interesse demonstrado pelos mesmos (GORDEN, 1975, apud NETO e SILVA, 2010, p. 7).

Quanto à forma, a entrevista consiste em semiestruturada, ou seja, aplicar um roteiro de entrevista básico, porém com relativa flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões de acordo com a necessidade da pesquisa. A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica: grupo de professores; grupo de alunos; grupo de enfermeiras, etc. Deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta (MANZINI, 2012).

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante o de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

Optou-se pela utilização de questões abertas, onde o entrevistador utiliza um roteiro combinado com liberdade para o entrevistado falar. Assim entrevistador e entrevistado podem explorar mais longamente os pontos que considerarem importantes, mas o entrevistador precisa ser sensível à linguagem do entrevistado e não pode, de forma alguma, influenciar as respostas (VIEIRA, 2009).

A principal vantagem da entrevista aberta e também semiestruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse. Outra vantagem consiste sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas (BONI e QUARESMA, 2005).

Para a análise dos resultados os parâmetros consistem aos sujeitos entrevistados, 10 servidores efetivos, lotados na Secretaria Municipal da Fazenda de Frederico Westphalen, todos com nível superior. Em municípios pequenos o corpo de funcionários do fisco municipal tende a ser reduzido tendo em vista a base econômica ser pouco diversificada, com crescimento econômico mais lento em relação às regiões metropolitanas.

As perguntas decorrem de acordo com os objetivos específicos, possibilitando ao entrevistado argumentar a ideia proposta.

Quanto ao procedimento de análise dos dados a metodologia consiste na apresentação dos dados e a consequente análise, apesar não se utilizar gráficos e tabelas. Nesse sentido, Gil (1991, p. 193, apud BERTUCCI, 2009, p. 86) destaca que:

após a descrição dos dados, vem a análise de suas relações, devendo ser indicados os resultados [...] Após a descrição e a análise dos dados vem a interpretação, que pode ser considerada como a parte mais importante de todo o relatório. Aqui é que se faz a apresentação do significado mais amplo dos resultados obtidos, através de sua ligação com outros conhecimentos já obtidos.

Frederico Westphalen está situado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul a 430 km da capital Porto Alegre. Sua população estimada é de 30 mil habitantes e apresenta como importante pólo regional da região Médio e Alto Uruguai (Codemau). Na economia predomina a atividade rural e serviços. Possui quatro universidades, duas particulares (URI - Alto Uruguai e Unopar), e duas públicas, UFSM e UERGS (FREDERICO WESTPHALEN, 2014). O Índice de Desenvolvimento Humano está em crescimento desde 1991, 0,536; 2000, 0,683; 2010, 0,760. O Produto Interno Bruto, PIB, de 2011 é de R\$ 626.559.000, e o per capita R\$ 21.603,26 (IBGE CIDADES, 2014). O Índice de Responsabilidade Fiscal de 2011, divulgado pela Confederação Nacional dos Municípios consiste em 0,554. Subdivide-se em fiscal, 0,526, gestão, 0,629 e social, 0,508 (CNM, 2014).

Composto de 13 servidores efetivos, a Secretaria Municipal da Fazenda faz parte da estrutura administrativa do município de Frederico Westphalen de acordo com a Lei Municipal nº 1.935/1995 com as seguintes atribuições: compete realizar os programas financeiros e a elaboração da proposta orçamentária, o controle do orçamento, o processamento contábil da receita e da despesa, a aplicação das leis fiscais e todas as atividades relativas a lançamento de tributos e arrecadação de rendas municipais, fiscalização dos contribuintes, recebimento, guarda e movimentação de valores e bens.

Foram realizadas seis perguntas e o processo decorreu no próprio ambiente de trabalho no momento de execução de suas atividades, motivo pelo qual o tempo de entrevista decorreu em cerca de 15 minutos, aproximadamente. Apenas dois servidores aceitaram gravar as entrevistas, apesar das garantias de sigilo que o processo exige. A abordagem inicial visou esclarecer que não se tratava de investigar se os servidores estavam satisfeitos ou não com o trabalho, mas sim quais os fatores necessários para a sua motivação.

O perfil dos entrevistados pode ser evidenciado conforme segue:

- Quanto ao cargo
  - 7 agente administrativo auxiliar
  - 1 agente administrativo
  - 1 contador
  - 1 fiscal
- Quanto ao gênero:
  - 6 femininos
  - 4 masculinos

O tempo de serviço varia de 1 mês a 33 anos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As entrevistas foram elaboradas segundo os objetivos propostos na pesquisa e decorreram em Junho de 2014. Os entrevistados foram relacionados por cargo que exercem no fisco municipal, data de ingresso, setor onde trabalham e por gênero, masculino ou feminino.

As evidências demonstram que o treinamento, aperfeiçoamento e qualificação são fundamentais como elementos de motivação. Observa-se que os servidores lotados no quadro de pessoal do fisco municipal está assim estruturado: Agente Administrativo Auxiliar, Agente Administrativo, Fiscal e Contador. Não existem carreiras específicas, porém pela natureza, os cargos de Fiscal e Contador são específicos no órgão. Nesse sentido, observa-se ausência de um plano de carreira específico para o órgão visando a especialização das funções.

#### **4.1 Motivação pelo aperfeiçoamento profissional**

Na pergunta nº 1, sobre a necessidade de aperfeiçoamento profissional também se questionou quando foi a última vez que participou de treinamento ou aperfeiçoamento, somente um entrevistado respondeu não ter frequentado. O questionamento atenta ao objetivo geral na condição de introdução ao levantamento dos dados de forma a contextualizar o entrevistado o foco principal da pesquisa.

O processo de investidura no cargo público decorre à observância dos requisitos necessários que transpassa o concurso público. Consiste imperioso, por assim dizer, o grau de instrução regular como parâmetro que a administração pública entende como necessário ao exercício do cargo. Porém com o dinamismo das atividades, inclusive na esfera pública, o aperfeiçoamento profissional constitui-se elemento essencial no decorrer do exercício. Nesse sentido, todos entrevistados entendem ser fundamental o aperfeiçoamento. Nos entrevistados há amplitude diversificada quanto à participação em processo de aperfeiçoamento, desde aquele que nunca participara até profissionais que tenham mais de uma participação em um ano.

No estudo de Balsan et. al.(2012) fortalece o papel da aprendizagem aos profissionais tendo em vista o conhecimento das funções do servidor no órgão e também o amadurecimento da sua capacidade atento as mudanças que a administração impõe.

Um dos entrevistados atenta para a amplitude das atribuições e alterações decorrente do processo de gestão, vai de encontro com estudo de Marras (apud Gorski, 2013, p. 40) que enfatiza o processo de assimilação cultural no curto prazo visando adequar o conhecimento a nova realidade.

#### **4.2 Incentivos através de política de metas e gestão por resultados**

O foco do primeiro objetivo específico consiste no interesse do servidor a qualificar-se decorrente do desenvolvimento de política de metas e produtividade ou gestão por resultados. Na pergunta nº 2, sobre a administração desenvolver política de metas ou gestão por resultados apresenta ênfase no processo mútuo, de um lado os objetivos e funções do órgão e de outro, alavancar a qualidade da prestação de serviço pelo funcionário.

Resultados satisfatórios é o principal parâmetro de um órgão público para a sociedade. Para tanto objetivos bem definidos, instrumentos adequados, capital humano consistem fatores onde a sinergia e a simetria interagem no ambiente da organização e o quadro de pessoal.

O resultado da pesquisa apresenta forte tendência para a gestão por resultados ou política de metas desde que o funcionário público seja reconhecido. De forma geral, àqueles que assim entendem, corrobora com o estudo de Trosa (2010) que destaca a partilha dos ganhos de produtividade em pecúnia com os servidores, com revisão periódica dos parâmetros a serem alcançados e os valores envolvidos, necessidade esta decorrente do dinamismo das atividades desenvolvidas.

Chama atenção que um dos entrevistados respondeu que “a política de metas evita a acomodação no cargo”. Este argumento atenta a um dos fatores de desmotivação ligados ao comprometimento organizacional, aquele que afirma inadequados instrumentos de trabalho em relação ao empenho individual (BALSAN et. al., 2012).

Outro entrevistado respondeu que a gestão de resultados é de difícil execução na esfera pública. Entretanto a modernização da gestão consiste, segundo Trosa (2010), em questão de ordem interna, diferentemente das políticas públicas. Além disso, países como Índia e Estados Unidos praticam, de longa data, incentivos desta natureza, conforme nos ensina Wahrlich (1962) e Souza (1962).

Da análise o potencial da presente questão resulta na recompensa que o servidor espera quando do instituto da gestão por resultados, como condição de equilíbrio dos objetivos do órgão e o nível de motivação do servidor.

### **4.3 Motivação e o comportamento organizacional**

O segundo objetivo específico visa a percepção do servidor fazendário aos parâmetros do comprometimento, capacitação e entrincheiramento organizacional.

O perfil pessoal do entrevistado e a função do órgão visam progressão na carreira, especificamente na área fiscal. A alta relevância fomenta o comprometimento além do prestígio profissional, conforme revela Carson et. al. (1995, apud BALSAN et. al., 2012). O comprometimento organizacional estabelece um vínculo do servidor com a organização. Da análise das respostas na pergunta 3, há unanimidade em conformidade com os três fatores estudados por Medeiros (1997, apud BALSAN et. al., 2012) quais sejam: estar disposto a exercer esforços em benefício da organização, crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e forte desejo de se manter como membro da organização. Inclusive um dos entrevistados entende que o seu comprometimento é demasiado, portanto exerce esforço considerável em benefício da organização, necessário haver especialização em cada área, na esfera de sua atuação.

De todos entrevistados há forte aderência entre as aspirações pessoais de forma a atender o bem estar no trabalho e a satisfação com o mesmo, conforme revela em BALSAN et. al. (2012).

Um dos entrevistados apresenta forte apelo ao entrincheiramento em virtude dos investimentos efetuados na sua carreira, o que atenta ao estudo de Carson et. al. (apud BALSAN et. al., 2012) no qual o indivíduo tende a permanecer em sua profissão por este motivo e também aos custos emocionais ligados a mudança.

Já no questionamento nº 4 refere-se aos fatores onde o entrevistado não troque de emprego ou função, somente um entrevistado respondeu ser indiferente aos demais. A estabilidade e a garantia da remuneração são responsáveis à permanência e ocupação em cargos públicos. Corrobora o estudo no sentido de que o instituto da estabilidade o qual se estabelece o vínculo com a administração pública é garantia de remuneração certa além das perspectivas de aposentadoria.

Observa-se que as respostas e este questionamento se alinham ao conceito de entrincheiramento organizacional por Rodrigues (2009), onde o indivíduo entrincheirado se mantém na organização por um vínculo de necessidade. A estabilidade e o salário preponderam entre os entrevistados. Custos emocionais ligados a família e o fator local prevalecem no sentido de que impossibilitam mudanças para outras cidades.

A estabilidade, resposta preponderante nos entrevistados, tem amparo no estudo sobre fenômenos motivacionais de Bergue (2010, p. 21). Segundo ele, quando os servidores serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, responderam com mais ênfase sobre fatores como a “remuneração” (seja valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “status” (do cargo ou do serviço público).

#### 4.4 Plano de Carreira e Gestão de Recursos Humanos

Instrumentos fundamentais na esfera pública de forma a permitir avanços na vida pessoal em decorrência do desenvolvimento profissional logram êxito quando estes institutos existem como políticas públicas. O terceiro objetivo específico fomenta a percepção o servidor público quando o estabelecimento de planos de carreira e gestão de recursos humanos como fatores de motivação.

A pergunta nº 5 consiste a observância deste importante instrumento, também se há plano de carreira no órgão e se os programas de incentivo fomentam o aperfeiçoamento profissional.

Foi unânime a resposta não haver um plano de carreira específico no órgão. Pela própria estrutura do quadro de pessoal observa-se que um plano de carreira abrangeria toda a administração municipal, e, nesse sentido, a dimensão deste instrumento seria ampliada a todos os órgãos. De qualquer forma não há plano de carreira inclusive aos cargos de fiscal e contador, de certa forma cargos mais específicos. Porém os entrevistados entendem que o plano de carreira beneficiaria sim como instrumento de motivação. Em Gorski (2013, p. 47) enfatiza a Lei nº 11.091/2005, art. 11 ao dispor “que será instituído incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamentação”.

O referencial de 85,77% dos municípios do Rio Grande do Sul citado no estudo de Santos, onde o quadro de fiscais possuem nível ensino médio, fortalece a necessidade para a criação de planos de carreira visando elevar a escolaridade do quadro de pessoal. O plano de carreira pode ser entendido através do instituto da promoção, conforme demonstra o estudo de Bezerra e Calvosa (2012, p. 7), ou seja, a passagem de um nível para outro superior, com base em maior grau de formação profissional específica.

Chama atenção a resposta de um entrevistado que entende que o plano de carreira “ajuda mas não é decisivo como instrumento de motivação”. Segundo ele outros instrumentos devem participar para que o plano de carreira logre êxito. Outro entrevistado entende que “a não existência de plano de carreira desmotiva”. Nesse sentido, conforme ensina Carvalho (2013), trata-se de um fator interno cuja ausência de um plano de carreira bem definido desmotiva o servidor.

O plano de carreira motiva os colaboradores na busca de maior competência técnica. De forma específica um dos entrevistados respondeu ser imprescindível além de que contribui para o aperfeiçoamento do trabalho.

Um dos entrevistados entende que qualquer tipo de incentivos ao servidor não favorece o aperfeiçoamento profissional. Incrementar a qualidade do serviço prestado através de incentivos pessoais é, segundo relato de Souza (1962, p. 15), atitude que produz para o operário a vontade, o desejo, que leva aos almejados fins produtivos.

As evidências quanto a percepção do servidor ao plano de carreira específico para o órgão estão no quadro a seguir:

(continua)

Entrevistado 1	“Não há plano de carreira e por isso não motiva”
Entrevistado 2	“Plano de carreira ajuda mas não é o decisivo”
Entrevistado 3	“Plano de carreira é fundamental para a valorização do funcionário”
Entrevistado 4	Não conhece o Plano de Carreira. Há motivação para a busca de maior conhecimento
Entrevistado 5	“Não há plano de carreira para celetista”
Entrevistado 6	“Plano de carreira é deficiente, porém se houvesse a motivação seria outra”



(conclusão)

Entrevistado 7	“Não há plano de carreira e os incentivos não favorecem o aperfeiçoamento”
Entrevistado 8	“Não há plano de carreira, e isso desmotiva”
Entrevistado 9	“Não há plano de carreira, porém entende que é necessário e a motivação seria outra”
Entrevistado 10	“Plano de carreira seria imprescindível. Aperfeiçoamento para execução do trabalho”

Quadro 1 - Percepção dos servidores diante do plano de carreira específico para o órgão

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pergunta 6 apresenta como foco alternativas que transcendem atividades específicas do servidor. Com exceção de um entrevistado, todos os demais entendem ser necessário o entendimento sobre outros setores do órgão. Isto contribui, segundo as afirmações positivas, para a integração e o perfeito entendimento de como o resultado de uma atividade reflete no desempenho de outra atividade.

Nessa linha o estudo de Marconi (2005, apud GORSKI, 2013) a gestão de pessoas contribui para a amplitude do conhecimento das demais funções, pois desenvolve novas competências em setores estratégicos.

A preponderância das respostas consiste na ampliação do conhecimento. No estudo de Gemelli e Filippin (2010) contribui com esse entendimento na medida em que auxilia as organizações no desenvolvimento de competências diferenciadas cuja execução de tarefas refletem no desempenho favorável da organização.

A exceção apresentada por um dos entrevistados, o qual entende que a gestão de pessoas não é interessante consiste que a pessoa capacitada deve atuar somente nos setores que exerce. Tal intento contrasta com o pensamento dos demais entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de município com média densidade demográfica e também com médias atividades econômicas há relativas dificuldades para implementação de políticas públicas que atentam para a qualificação dos servidores do fisco municipal.

Observa-se também que no fisco municipal os cargos são ocupados em virtude de concurso para toda a administração municipal, e a partir disso lotados no órgão. Exceção esta para os cargos de fiscal e também contador em virtude da natureza específica às atribuições.

Segundo Lévy-Leboyer (1994, apud OLIVEIRA, 2008, p. 39) o propósito não consiste em analisar os determinantes, mas somente situar e definir concretamente fatores necessários à motivação do ponto de vista dos servidores.

As questões provenientes dessa pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com os objetivos geral e específicos. Quanto ao primeiro objetivo específico, preponderou por unanimidade o interesse do servidor em se aperfeiçoar como forma de motivação. Entretanto, quando questionados sobre gestão por resultados ou política de metas os entrevistados entendem ser interessante, porém apresentam dúvidas quanto a possíveis prejuízos ao exercício da função.

No segundo objetivo específico, os servidores entendem estar comprometidos com as suas atribuições ao cargo que ocupam e prepondera o instituto da estabilidade quando indagados sobre a possibilidade de troca do emprego. De forte intensidade nas respostas, em atenção ao terceiro objetivo específico, o plano de carreira é fundamental como fator de motivação. Exceto em duas funções, fiscal e contador, os demais cargos decorrem da estrutura

da administração da prefeitura, não havendo carreira específica aos demais servidores lotados no órgão. Além disso, é entendido como saudável a gestão de pessoas que atente para a transversalidade das funções, especialmente no que diz respeito a efetividade do trabalho integrado onde as tarefas executadas de um setor reflete no desempenho de outros.

Consiste em limitações a própria disponibilidade dos entrevistados à participação uma vez que decorreram no próprio ambiente profissional no horário de expediente. Outra limitação consiste ao número reduzido de entrevistados. O número inicial de 13 pessoas, informado pela administração fazendária, somente 10 entrevistados participaram da pesquisa. Três servidores que completariam o número inicial justificaram não haver tempo para entrevista em virtude do acúmulo de serviço no setor. Após consulta no portal de transparência do município foi identificado o número de 16 servidores lotados no órgão.

Como sugestão ampliar o número de participantes em conjunto com outros órgãos obter-se-á maiores evidências ao tema em pauta, de forma que os resultados poderão atingir toda administração municipal.

Outra contribuição, especificamente ao órgão fisco municipal, elencar os indicadores fiscais do município ao desempenho do órgão, no sentido da contribuição que este participa torna-se interessante pois visa agregar valor aos servidores.

## REFERÊNCIAS

AGNELO, Juliana Dell; SILVA, Guilherme Julioda. **Motivação no Setor Público Municipal**. Disponível em [Motivação no Setor Público Municipal - EGEM](http://www.egem.org.br/.../0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_s...de J DellAgnelo) www.egem.org.br/.../0.776396001333129781\_artigo\_\_motivacao\_no\_s...de J DellAgnelo acesso em 14/01/2014

BALSAN, et al. Por que servidores públicos altamente qualificados continuam se aperfeiçoando? **Revista Espacios**, v. 33, n. 8, 2012. 12 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC (Brasília): CAPES: UAB, 2010. 114 p.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos: Ênfase na Elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu**. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2009. 116 p.

BEZERRA, Eliane Marins Tiburcio; CALVOSA, Marcello Vinícius Doria. **Planejamento de Carreira e Desenvolvimento Profissional: Um Estudo sobre o Plano de Carreira de Professores vinculados à SEEDUC-RJ**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO / BA – 18 a 20 de novembro de 2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2 n. 1 (3), jan-jul, p. 98-80, 2005.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 16.ed. São Paulo: Saraiva, 2010

CARVALHO, Antônio de. **A Motivação do Servidor Público Municipal**. Disponível em <http://rr2008.galeon.com/productos1518190.html> acesso em 14/12/2013.

CNM. Confederação Nacional dos Municípios. Índice de Responsabilidade Fiscal Social e de Gestão. Disponível em [http://www.cnm.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9416&Itemid=246](http://www.cnm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9416&Itemid=246); acesso em 15/03/2014

FREDERICO WESTPHALEN, Município de. **Lei Municipal nº 1.935/1995**. Reorganiza a estrutura administrativa do Município de Frederico Westphalen, e dá outras providências.

FREDERICO WESTPHALEN, O município de. Disponível em [http://www.atuahosting.com.br/~frederic/?page\\_id=72](http://www.atuahosting.com.br/~frederic/?page_id=72); acesso em 15/03/2014

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GORSKI, André Delevati. **Análise da Participação dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM em Ações de Educação Formal**. Relatório de estágio apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. UFSM, Depto de Ciências Administrativas, Curso de Administração. Santa Maria: 2013, 125 p.

IBGE CIDADES. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=430850&idtema=118&search=rio-grande-do-sul|frederico-westphalen|C3%8Dndice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm->; acesso em 15/03/2014

MANZINI, Eduardo José. Uso da Entrevista em Dissertações, e Teses Produzidas em um Programa de Pós Graduação em Educação. **Revista Percorso Nemo**: Maringá, v. 4, n 2, p. 149-171, 2012.

NETO, Antônio Soares; SILVA, Anielson Barbosa da. **Os Estágios de Aprendizagem de Auditores Fiscais no Contexto da Prática Profissional**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. Vitória, ES, 28 a 30 de nov. 2010. 17 p.

OLIVEIRA, Osmar Marques de. **Um Estudo sobre a Motivação Profissional e Pessoal dos Servidores do TCU: A Contribuição dos Programas Motivacionais**. Monografia apresentada à Faculdade Albert Einstein, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública. Faculdade Albert Einstein, Coordenação de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, Pós Graduação Lato Sensu em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública. Brasília: 2008, 48 p.

QUEIROZ, Dayane C. Estratégias de Remuneração e Plano de Carreiras: Ferramentas para Desenvolvimento do Colaborador e Crescimento da Organização. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 8, n. 2, julho/dezembro 2010.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo Best Seller: 1999, 650 p.

SANTOS, Ivan Carlos Almeida dos. **Estrutura Operacional da Administração Tributária** – As Análises e Determinações do TCE / RS. Disponível em [www.aiamu.com.br/semaat2013\\_ivan.ppt](http://www.aiamu.com.br/semaat2013_ivan.ppt) acesso em 28/12/2013.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, 2(1), 1-17, 2012.

SOUZA, Cel. Luiz Wilson Marques de. **Aumento da Eficiência da Administração Indiana pela Melhor Motivação do Servidor Público**. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS. Rio de Janeiro: FGV, 1962. 43 p.

SOUZA, Carla Cristina Aguilar de; GAMA, Maria Angélica Azevedo. **Evolução do Processo de Capacitação dos Servidores Públicos no Governo de Minas**. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília: 25 a 27 de Maio de 2011. 25 p.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por resultados: Quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001. Outubro de 2010. 320 p.

VIEIRA et. al. Motivação na Administração Pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011, p. 1-18.

VIEIRA, Sônia. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 159 p.

WAHRLICH, Hugo. **O Sistema de Pessoal do Governo Federal Americano**. Comissão de serviço Civil dos estados Unidos. Rio de Janeiro: FGV, 1962. 49 p.

ZANELLA, Liane Carly H. **Técnicas de Pesquisa**. 2.ed., Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis / UFSC, 2009, 133 p.