

# GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE VALE DO SOL

Joseane Beling Jost<sup>1</sup>

Luiz Fernando Hofmeister<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo concentra-se na área de gestão de pessoas na administração pública, e tem por objetivo verificar como é realizada a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Vale do Sol dando ênfase aos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e exoneração. Para cumprir o objetivo geral a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando como procedimentos de pesquisa: o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista e observação. A literatura sobre gestão de pessoas em organizações privadas é ampla, no entanto, referente à área pública é escassa, portanto, pretende-se com esse estudo aprofundar o conhecimento sobre essa área com a finalidade de proporcionar um melhor entendimento sobre os procedimentos adotados no município.

**Palavras-chave:** Administração pública, gestão de pessoas, legislação.

## ABSTRACT

This study focuses on people management area in public administration, and aims to verify how accomplished the management of people in the Municipality of Vale do Sol, emphasizing the recruitment and selection, performance evaluation and dismissal. To meet the overall objective of the methodology to be used will be the exploratory research with a qualitative approach, using as research procedures: the case study, literature, documentary research, interviews and observation. The literature on people management in private organizations is wide, however, regarding the public area is scarce, therefore, intended that this study deepen the knowledge of this area in order to provide a better understanding of the procedures adopted in the municipality.

**Keywords:** Public administration, personnel management, legislation.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto – Santa Cruz do Sul/RS

<sup>2</sup> Prof. do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto – Santa Cruz do Sul/RS

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas são hoje o diferencial de qualquer organização, não exclusivamente no setor privado, mas também no público. Na área privada se os clientes forem bem atendidos, os serviços bem prestados a empresa obterá eficiência organizacional. Na área pública, o servidor torna-se imagem do órgão público, influenciando inclusive no nível de aprovação de um governo pela população (FERREIRA, 2011, p. 9).

Uma possível definição de gestão de pessoas no setor público, conforme Bergue (2010, p. 18), é o empenho voltado para o provimento, o desenvolvimento e a manutenção de pessoas nas instituições públicas, em conformidade com as regras constitucionais e legais, observando as necessidades e condições ambientais em que os servidores estão inseridos. Seguindo a teoria sistêmica, a administração pública, assim como as outras organizações, recebe insumos, processa-os e gera produtos. Esses produtos são os bens e serviços disponibilizados a coletividade.

Um grande diferencial da área pública para privada, é que a administração pública está totalmente amparada na legislação, e não é diferente na gestão de pessoas, pois a Constituição de 1988 teve a precaução de assegurar a igualdade de direitos e obrigações nos diferentes aspectos da relação funcional. Desta forma, todos os procedimentos de gestão de pessoas terão um aporte em lei para que possam ser realizados, desde identificação da necessidade de expandir o quadro de pessoal para criar a vaga em lei, a realização do concurso público, a nomeação, posse e início de seu efetivo exercício, a avaliação de desempenho até o momento de exoneração será seguido o princípio da legalidade, na qual a administração pública apenas pode realizar o que a lei autoriza.

Considerando a importância da gestão de pessoas na esfera pública, pretende-se com este estudo resolver a seguinte questão problema: De qual forma são realizados os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e exoneração na Prefeitura Municipal de Vale do Sol?

O objetivo geral deste estudo é verificar como é realizada a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Vale do Sol dando ênfase aos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e exoneração.

Para solucionar o problema de pesquisa, propôs-se como objetivos específicos:

- a) identificar quais as formas de recrutamento e seleção que são usados pela Prefeitura Municipal de Vale do Sol;
- b) verificar como é realizada a avaliação de desempenho;
- c) identificar e propor melhorias no processo de avaliação de desempenho, de acordo com os princípios legais; e
- d) pesquisar quais as penalidades disciplinares aplicáveis aos servidores, e em quais casos ocorre exoneração do funcionário público.

O presente estudo justifica-se pela importância da área de Gestão de Pessoas na Administração Pública, considerando que todas as organizações públicas ou privadas dependem de pessoas para alcançar objetivos organizacionais, neste caso, o atendimento da comunidade, visando o bem comum. Portanto, para que seja realizada esta pesquisa escolheu-se a Prefeitura Municipal de Vale do Sol – RS, com intuito de entender o contexto em que a Gestão de Pessoas está inserida no âmbito da Administração Pública, que envolve também questões políticas e legais.

Este estudo apresenta relevância, pois a gestão de pessoas em organizações públicas possui pouca literatura, o que pode ser verificado através de sites de artigos acadêmicos como *Scielo (Scientific Electronic Library Online)* no qual foi constatado que nenhum artigo contém as palavras gestão de pessoas e administração pública relacionada ao título, levando em consideração todo o Brasil. Foi realizada também nessa revista uma busca dessas palavras chaves no resumo onde foram encontrados apenas sete artigos, não relacionados com o tema de pesquisa proposto. Sendo assim este estudo apresenta relevância acadêmica.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração Pública**

A administração pública, segundo Guimarães (2015, p. 60), é aquela realizada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios com intuito de atender as necessidades e interesses da coletividade, através da execução de atividades e serviços públicos.

Na definição de Meirelles (2014, p. 86), administração pública pode designar tanto pessoas e órgãos governamentais como a prática administrativa em si mesma. Sendo assim, podemos defini-la como gestão dos interesses da coletividade, ou seja,

dos interesses públicos. O autor complementa que a administração pública abrange um conjunto de órgãos, que agem a serviço do bem-estar individual dos cidadãos, visando o progresso social (MEIRELLES, 2014, p. 87).

Todas as ações que ocorrem na administração pública deverão estar resguardadas pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que estão estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Na concepção de Meirelles (2014, p. 90-91), o princípio da legalidade impõe ao administrador público a subordinação aos mandamentos da lei e as demandas do bem comum em todas as suas atividades, não é permitido disso se desviar ou distanciar, sob pena do ato ser invalidado ou ser responsabilizado disciplinarmente, civilmente ou criminalmente, conforme o caso. Sendo assim, na administração pública não existe liberdade tampouco vontade pessoal. À medida que na administração particular é permitido fazer tudo aquilo que a lei não permite, na administração pública é lícito fazer exclusivamente o que a lei autoriza.

O princípio da impessoalidade determina que a administração pública não pode agir com o objetivo de prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, sendo que o interesse público deve orientar a sua conduta (DI PIETRO, 2014, p. 68). Para tanto, o agente público deve ser imparcial e buscar exclusivamente o fim público pretendido pela lei. Este princípio também deve ser entendido no sentido de eliminar a promoção pessoal sob qualquer realização administrativa de um agente público. Isso está promulgado na Constituição Federal, artigo 37, § 1º, onde consta que:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (BRASIL, 2012, p. 18).

Sendo assim, realizações governamentais não são do servidor público ou autoridade que os pratica, mas do órgão da administração pública em nome do qual as produz (SILVA *apud* DI PIETRO, 2014, p. 68).

O princípio da moralidade que também está na Constituição Federal, constitui um pressuposto de validade da totalidade dos atos da administração pública. Na concepção de Meirelles (2014, p. 91-92), o administrador público deve seguir o princípio da moralidade para conceder legitimidade aos seus atos. Para ser legítima a administração deve se revestir de probidade e legalidade administrativas, no sentido

de respeitar as exigências da lei, e de se conformar com as diretrizes da instituição pública. Portanto, o ato administrativo não terá que cumprir unicamente a lei jurídica, como também a ética da própria instituição. Este princípio exige o elemento ético na conduta do servidor público. Deste modo, não terá que escolher somente entre o ilegal e legal, o inconveniente e o conveniente, o injusto e justo, inoportuno e oportuno, mas também entre o desonesto e honesto. A moralidade pode ser comparada a boa fé, que corresponde vontade de viver honestamente, e servir ao público com zelo, lealdade e dedicação (MEIRELLES, 2010, p. 93).

O princípio da publicidade, segundo Meirelles (2014, p. 97) refere-se à publicação oficial do ato para levar ao conhecimento público e início de seus resultados externos. Para produzir resultados jurídicos fora dos órgãos que os emitem, as leis, contratos e atos administrativos devem ser publicados para adquirirem validade geral, ou seja, diante das partes e terceiros. No entanto, Paludo (2012, p. 25), afirma que esse princípio consagra o dever administrativo de manter transparência em seus comportamentos, sua finalidade é dar ciência das ações e atos ao público em geral, e começar a produção de seus efeitos.

O princípio da publicidade refere-se à ampla publicação dos atos realizados pela administração pública, salvo as hipóteses que requerem sigilo previsto em lei (DI PIETRO, 2014, p. 72).

Na concepção de Meirelles (2014, p. 102), o princípio da eficiência traz a exigência que a prática administrativa deve ser exercida com perfeição, presteza, e rendimento funcional. É o princípio mais moderno da função administrativa, que além da legalidade, exige resultados positivos para o fornecimento do serviço público e visa um atendimento adequado das necessidades da coletividade. Segundo Paludo (2012, p. 26), este princípio impõe a administração pública o atendimento do bem comum, através da adoção de parâmetros legais e morais necessários para melhor aproveitamento dos recursos públicos, para evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social.

Com a evolução tecnológica e globalização os cidadãos estão mais exigentes quanto à melhoria na prestação de serviços públicos, pois estão mais informados e conscientes de seus direitos e deveres (AMORIM; LUZ; SILVA, 2011, p. 3). Isso requer mais eficiência da administração pública, o que envolve notavelmente as pessoas.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

A área de gestão de pessoas, segundo Gil (2001, p. 17), visa por meio da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações, alcançar metas organizacionais e também individuais. De acordo com Costa Júnior e Costa (2014, p. 3), o trabalho dos colaboradores tornou-se extremamente relevante para que as organizações obtenham êxito em seus negócios, ser capaz de gerir pessoas tornou-se um diferencial diante do mundo globalizado e competitivo.

Conforme Gil (2001, p. 24-25), a área de gestão de pessoas abrange diversas atividades, essas atividades podem ser agrupadas em sistemas, no entanto, outros autores denominam esses sistemas como políticas de recursos humanos. As políticas surgem para guiar práticas organizacionais, e orientar o comportamento das pessoas dentro de uma organização, elas garantem que as funções sejam executadas de acordo com os objetivos planejados pela empresa. Todos os seres humanos são diferentes, o que se reflete na forma de agir e de portar diante das mais diversas situações, portanto é papel das políticas nortear e sinalizar qual é a postura mais adequada para um determinado local e a postura exigida na organização. Sendo assim, as políticas desenvolvem regras primordiais de uma organização que são utilizadas para regular o comportamento das pessoas que dela fazem parte (ROCHA; DA ROCHA; DURAM, 2009, p. 91-92).

### **2.3 Gestão de Pessoas em organizações públicas**

Conforme Bergue (2010, p. 18), a administração pública assim como qualquer outra organização recebe insumos, processa-os e gera produtos, esses produtos são os serviços e bens públicos disponibilizados a coletividade. Os insumos utilizados pelo Estado para produção desses bens e serviços são os recursos materiais e recursos humanos. Os recursos materiais são as máquinas, equipamentos, instalações, edificações e recursos financeiros. Para cumprir os propósitos institucionais, a administração pública se aproveita também dos recursos humanos, denominados agentes públicos.

A administração pública através dos agentes públicos visa à produção de serviços e bens públicos para satisfação das necessidades dos usuários.

De acordo com Gemelli e Filippin (2010, p. 13-14), a cultura organizacional, a função social, a legislação do setor, as regras, as normas internas e tradições, é o que difere o setor público do privado na gestão de pessoas.

Uma definição para gestão de pessoas em organizações públicas é o esforço orientado para a manutenção, suprimento e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com a legislação e constituição, visando o bem comum, observando as condições e necessidades do ambiente em que estão inseridos (BERGUE, 2010, p. 18).

Na visão de Gemelli e Filippin (2010, p. 170), a gestão de pessoas em organizações públicas envolvem desafios, como as alterações contínuas relativas às trocas de governo, e mudanças na visão e orientação estratégica dos programas. Sendo assim, um desafio é manter a estabilidade e funcionamento dos programas de natureza permanente com as contínuas mudanças, isso exige uma estrutura de pessoal bem preparada, desenvolvida e flexível, capaz de se adaptar as mudanças, possibilitando desenvolver organizações públicas eficientes e comprometidas com resultados de caráter público.

### **2.3.1 Recrutamento e seleção de pessoas no setor público**

Nas palavras de Rocha, da Rocha e Duram (2009, p. 120), recrutamento é a atividade relacionada a atrair as pessoas, é o chamamento dos candidatos interessados para suprir necessidades existentes nas empresas.

O recrutamento tem como principal objetivo atrair um número apropriado e satisfatório de profissionais para ocupar cargos futuros nas organizações (CORADINE; MURINI, 2009, p. 7).

Segundo Morgado, Costa e Silva (2013, p. 6), o recrutamento integra todos os tipos de empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, privada ou pública, pois todas as empresas procuraram empregados no mercado de trabalho, e divulgam vagas disponíveis, buscando o candidato mais adequado à cultura da organização e ao perfil do cargo.

Conforme Rocha, da Rocha e Duram (2009, p. 125), o recrutamento pode ser do tipo interno, externo e misto. Nas organizações públicas é realizado através de meio externo, porque supre vagas com candidatos vindos de fora da organização.

O recrutamento nas organizações públicas abrange a verificação da necessidade de pessoal, a verificação da existência legal da vaga, elaboração do edital do concurso que será a Lei do certame, e homologação das inscrições, observando os ditames constitucionais e legais (BERGUE, 2010, p. 526).

Conforme Avancini e Cruz (2014, p. 6), seleção é o processo subsequente ao recrutamento, permite definir o candidato que mais se adapta ao perfil da vaga, ou seja, visa identificar os candidatos melhor qualificados para o desempenho do cargo.

O principal instrumento de seleção adotado pelo setor público é o concurso público, e visa garantir igualdade de acesso a cargos públicos, atendendo dessa maneira aos princípios administrativos e constitucionais.

Portanto, o concurso público apresenta caráter impessoal, isso garante igualdade no acesso a empregos e cargos públicos. Segundo Di Pietro (2014, p. 610), a Constituição Federal ao falar de concurso público exige procedimento aberto a todos os interessados, ficando proibidos concursos internos.

Conforme Valadares e Emmendoerfer (2012, p. 8), o concurso público quando bem elaborado permite a seleção do profissional com maior aptidão para provimento do cargo disponível.

Sendo assim, Bergue (2010, p. 537), destaca que o concurso público deve observar alguns aspectos centrais como a adequação da prova à natureza do cargo, ou seja, a utilização de instrumentos de avaliação adequados às particularidades dos cargos para os quais se pretende selecionar.

Segundo Bergue (2010, p. 538-539), as modalidades de provas possíveis a serem aplicadas em concurso público são provas práticas, provas escritas (de caráter eliminatório) e provas de títulos (de caráter classificatório).

O processo subsequente à seleção é o processo de admissão, que seguirá a ordem classificatória dos candidatos aprovados no concurso público. O estágio inicial do processo de admissão na administração pública é a nomeação do candidato, a qual se refere à convocação formal para assumir cargo público.

Depois da posse, inicia-se o exercício, que se caracteriza pela entrada do servidor em atividade, é nesse momento que o ele começa a desempenhar as atribuições do cargo. Ao entrar em exercício, ou seja, iniciar suas atividades na organização pública, o servidor ficará submetido à avaliação de desempenho.

### **2.3.2 Avaliação de desempenho na Administração Pública**

O funcionário ocupante de cargo efetivo, que obteve aprovação em concurso público, é nomeado, toma posse, e ao entrar em exercício estará sujeito à avaliação de desempenho, que nas organizações públicas é denominado de estágio probatório (ZIMMER JÚNIOR, 2009, p. 429).

Conforme delibera a Constituição Federal no seu artigo 41: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 2012, p. 21).

Conforme Carvalho Filho (2014, p. 677), a aquisição de estabilidade depende do cumprimento do requisito temporal, de três anos de exercício no cargo, além disso, o servidor deve ter seu desempenho avaliado e aprovado por uma comissão de avaliação.

Para Amorim, Luz e Silva (2011, p. 5), o estágio probatório não serve apenas para cumprimento dos três anos para o servidor ser considerado estável no cargo, serve principalmente para evidenciar sua capacidade e aptidão para o cargo e confirmar o desempenho teórico que demonstrou no concurso público.

### **2.3.3 Demissão e exoneração na Administração Pública**

A demissão e exoneração são atos que causam a extinção do vínculo estatutário do servidor público, ocasionando vacância dos cargos. Os termos demissão e exoneração geralmente provocam confusão, cabe então diferenciá-los, enquanto demissão apresenta caráter punitivo, corresponde a uma penalidade aplicável em razão de infração funcional grave, a exoneração é a dispensa do servidor por solicitação da Administração ou do próprio servidor (CARVALHO FILHO, 2014, p. 683). A exoneração do servidor ocorre então a pedido ou por deliberação da Administração.

A demissão é uma penalidade por falta grave, nesse caso será aberto processo administrativo disciplinar para averiguação dos atos ilícitos (COSTA, 2014, p. 12).

## **3 METODOLOGIA**

Neste estudo para cumprimento do objetivo geral foi utilizada a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, pois pretende identificar questões e entendê-las, sendo que não é projetada para coletar resultados quantificáveis. Este estudo

propôs verificar como é realizada a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Vale do Sol dando ênfase aos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e exoneração. Considerando os procedimentos de pesquisa, foi utilizada a categoria de estudo de caso, pois é um estudo aprofundado em relação a uma organização governamental.

Para a coleta de dados este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, que é constituída de materiais como livros, artigos científicos, teses, dissertações, revistas, e material disponibilizado na internet, esta modalidade de pesquisa é elaborada com suporte em material já publicado acerca do assunto (GIL, 2002, p. 44). O presente estudo constitui-se também numa pesquisa documental que teve por objetivo analisar documentos e arquivos da instituição, como os documentos conservados em arquivos públicos como leis, ofícios, portarias, projetos de lei, decretos, e atas. Neste caso foram utilizados documentos vinculados a Prefeitura Municipal de Vale do Sol, como a legislação aplicável.

A observação foi outro procedimento relevante para a coleta de dados, por meio de visitas a empresa. Conforme Yin (2001, p. 115), existem dois tipos de observação, a direta e a participante. Na observação direta o observador não se integra a comunidade observada, age como espectador. Enquanto na observação participante o observador está inserido na organização estudada, e assume papel de membro do grupo. Portanto, neste caso foi utilizada a observação participante, pois a pesquisadora é servidora pública municipal.

Inicialmente esta pesquisa, buscou dados bibliográficos e documentais, para posteriormente elaborar uma entrevista que foi aplicada a uma funcionária do setor de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Vale do Sol. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada, com doze perguntas abertas, o que possibilita ao entrevistado falar livremente sobre o assunto pesquisado. Conforme Boni e Quaresma (2005, p. 75), na aplicação da entrevista com perguntas abertas, as respostas do entrevistado são mais espontâneas e podem fazer surgir questões inesperadas de grande utilidade e valia para o estudo.

Portanto, nesse estudo foram utilizados diferentes métodos e técnicas de pesquisa o que consiste numa triangulação de dados (figura 2), de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 81), isso permite uma maior confiabilidade e validade dos resultados do que utilizar somente uma única visão metodológica.

Figura 2 – Triangulação de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo Yin (2001, p. 121), a triangulação de dados, permite conclusões mais convincentes e acuradas do estudo, pois as informações obtidas em fontes distintas irão se ratificar.

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

Respondendo ao problema de pesquisa que consiste em descobrir de qual forma são realizados os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e exoneração na Prefeitura Municipal de Vale do Sol, o objetivo geral da pesquisa buscou dar ênfase nestes quatro processos, e conforme observação participante verificou-se que a seleção de pessoas para cargos públicos ocorre prioritariamente através de concurso público, o procedimento de avaliação de desempenho serve para conferir estabilidade ao servidor público, e a exoneração é um modo de extinção do vínculo entre servidor e administração pública.

A administração pública para recrutar e selecionar pessoas para o serviço público deve atender aos princípios administrativos, o concurso público vem como ferramenta impessoal de seleção que atende esta necessidade. Sendo assim o concurso público é a principal modalidade de seleção de pessoas para cargos públicos.

Analisando o primeiro objetivo específico que consiste em identificar quais as formas de recrutamento e seleção que são usados pela Prefeitura Municipal de Vale

do Sol, pode-se observar que no setor público o recrutamento envolve uma sucessão de atos administrativos, que vão desde a apuração da efetiva necessidade de pessoal até que as inscrições sejam homologadas para o concurso público, no caso de provimento de cargos efetivos, sendo observados as regras constitucionais e legais (BERGUE, 2010, p. 526). Assim podemos afirmar que o recrutamento refere-se à fase de elaboração do edital que é a Lei do concurso público, além de realizar a homologação das inscrições.

Conforme a servidora pública entrevistada na presente pesquisa, o principal meio de seleção é o concurso público, mas existem também outras maneiras de ingresso no serviço público como o processo seletivo simplificado para realizar contratações por tempo determinado, ou cargos em comissão que são de livre nomeação e exoneração.

A seleção na administração pública é realizada mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos conforme estipulado no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2012, p. 18).

Para os cargos em comissão, o artigo 37, inciso II da Constituição Federal, dispensa o concurso público, pois ocorrem através de livre nomeação e exoneração. Vale lembrar que os cargos em comissão limitam-se as atribuições de chefia, direção e assessoramento.

A Constituição no artigo 37, inciso IX previu também a viabilidade de contratação por tempo determinado: “a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público” (BRASIL, 2012, p. 19).

Para a contratação temporária também não há exigência de concurso público, pois a demora do procedimento geralmente é incompatível com a urgência da contratação (DI PIETRO, 2014, p. 606).

Portanto, observa-se que os processos de recrutamento e seleção são bastante distintos entre o meio público e privado. Pois diferem os interesses, enquanto o meio privado visa à lucratividade, o meio público visa o bem comum.

É extremamente importante que as organizações públicas efetuem um planejamento de recursos humanos, levando em conta as necessidades futuras para execução de programas e serviços, não apenas as necessidades imediatas de pessoal.

Em relação ao segundo objetivo específico que consiste em verificar como é realizada a avaliação de desempenho, pode-se evidenciar que na administração pública o servidor ocupante de cargo efetivo, aprovado em concurso público, é nomeado, depois é empossado, e ao entrar em exercício ficará sujeito à avaliação de desempenho, que nas organizações públicas é denominado de estágio probatório (ZIMMER JÚNIOR, 2009, p. 429).

O estágio probatório tem como objetivo apurar se o servidor tem condições para exercer o cargo, e irá avaliar sua moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência, visando aquisição da estabilidade no cargo (DI PIETRO, 2014, p. 669).

Segundo Meirelles (2010, p. 472), estabilidade é a garantia de permanecer no serviço público, assegurada ao servidor nomeado por concurso público, que tenha ultrapassado o estágio probatório com duração de três anos.

Considerando o terceiro objetivo específico, identificar e propor melhorias no processo de avaliação de desempenho, de acordo com os princípios legais. Ao realizar a entrevista, bem como a análise do método de avaliação do estágio probatório adotado pela Prefeitura Municipal de Vale do Sol evidencia-se utilização do Boletim de Desempenho que serve para avaliar o servidor segundo critérios estabelecidos no artigo 2º, da Lei Municipal nº 258/1999, e avalia os seguintes quesitos: “assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento”. Embora o boletim de desempenho esteja bem estruturado dentro dos critérios legais, foi possível constatar através da observação participante e entrevista que existem falhas na sua aplicabilidade.

Um problema que tem interferência direta é a relação interpessoal entre avaliador e avaliado no estágio probatório, e o desconhecimento por parte do avaliador das atribuições do seu avaliado. O boletim de desempenho é geralmente preenchido pelo superior hierárquico imediato do servidor público, que muitas vezes exercem cargos comissionados que são de indicação política, e assim sendo, possivelmente eles não tem conhecimento técnico ou mesmo competência de gestão, por isso preenchem o formulário de avaliação de desempenho de maneira isenta, de maneira a não prejudicar o servidor. Observa-se nesse sentido que a ferramenta

adotada pela administração pública é boa, no entanto podem ocorrer melhorias na aplicabilidade.

Para que a avaliação de desempenho cumpra sua real função e tenha mais neutralidade da relação interpessoal, sugere-se que o boletim de desempenho seja preenchido pelo superior imediato, juntamente com um colega do setor que tenha conhecimento técnico do trabalho desenvolvido pelo avaliado, para efetivamente avaliar os requisitos do boletim de desempenho de acordo com as funções do cargo que o avaliado exerce. Isso irá possibilitar um *feedback*, além de auxiliar na sugestão de melhorias para o avaliado, e identificar a necessidade de capacitações em sua área. O estágio probatório pode servir também como uma ferramenta de identificação de habilidades e competências do funcionário, permitindo uma melhor lotação do mesmo.

Respondendo ao quarto objetivo específico, pesquisar quais as penalidades disciplinares aplicáveis aos servidores, e em quais casos ocorre exoneração do funcionário público. Através da coleta de dados em diversas bibliografias foi possível identificar que exoneração pode ocorrer de duas formas: a pedido ou *ex officio*.

Ao falar sobre exoneração e demissão é necessário atentar que as duas palavras não significam a mesma coisa, embora ambas causem extinção do vínculo entre o servidor e a administração pública. De acordo com Meirelles (2014, p. 542), a demissão é caracterizada por ser um ato punitivo, enquanto a exoneração não.

Neste sentido penalidades serão aplicadas em caso de demissão, conforme explica Figueiredo (2008, p. 654), a demissão é o ato administrativo que culmina no desligamento do servidor estável dos quadros da administração, após inquérito administrativo ou processo judicial, motivado pelo cometimento de infrações tipificadas como graves. De acordo com Medauar (2014, p. 353), nesta situação ocorre a abertura do processo administrativo disciplinar, para averiguar as circunstâncias e aplicar sanções pertinentes, mas sempre deve ser assegurado ao funcionário a ampla defesa e o contraditório, no chamado processo legal. Ampla defesa é entendida como vistas do processo, possibilitar resposta da parte investigada, produção de provas contrárias à acusação. Após defesa, o passo seguinte é a elaboração do relatório com as provas, depoimentos, descrição dos fatos, nessa etapa a comissão processante dará sua sugestão ao executivo municipal, na última etapa do processo administrativo disciplinar ocorre o julgamento que é a decisão da autoridade competente, ou seja, decisão do Prefeito Municipal.

São penalidades disciplinares aplicáveis aos servidores públicos municipais conforme dispõe o artigo 138, da Lei Municipal Nº 017/1993:

- I- advertência;
- II- suspensão;
- III- demissão;
- IV- cassação de aposentadoria e disponibilidade; e,
- V- destituição de cargo ou função de confiança (VALE DO SOL, Lei nº 017, de 11 de junho de 1993).

Uma penalidade possível é a demissão na qual o servidor é desligado dos quadros da administração pública por ter cometido infração funcional grave. Segundo Gasparini (2012, p. 305), a demissão deve ser motivada, ou seja, é necessário comprovar que a legislação foi violada e que infrações foram praticadas.

Já a exoneração, conforme Carvalho Filho (2014, p. 683), é a dispensa do servidor por interesse do mesmo, ou por interesse da administração, não há sentido punitivo. A exoneração pode ocorrer a pedido ou *ex officio*, a pedido quando o servidor manifesta interesse em desocupar o cargo do qual é titular. Como a administração pública não é inteiramente livre para realizar exoneração pode promover exoneração *ex officio*, quando ocorrer a reprovação do servidor no estágio probatório, quando o servidor que tomou posse não entrou em exercício no prazo legal, a decisão da autoridade competente no caso de cargos em comissão, pois este é de livre exoneração.

Uma limitação encontrada para inovar nestes processos é que a administração pública deve observância estrita às Leis, portanto é indispensável criar ferramentas que auxiliem no atendimento a coletividade visando uso eficiente dos recursos disponíveis atuando sempre dentro dos princípios administrativos. A área de gestão de pessoas deve buscar aprimorar a força de trabalho para atender as necessidades da população, incentivando a capacitação e desenvolvimento dos servidores para alcançar uma gestão com excelência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da realização deste estudo foi possível conhecer a realidade administrativa do setor público, levando em consideração o conhecimento da legislação que rege todas as ações praticadas pela administração pública foi possível notar que a área de gestão de pessoas envolve uma série de processos importantes,

que vão desde a seleção que ocorre prioritariamente por concurso público, passando pelo estágio probatório que vem como forma de avaliação de desempenho e servir também como ferramenta de adaptação e integração dos servidores, até o instante da exoneração ou demissão onde servidor é desvinculado dos quadros da administração pública. Todos esses processos devem obediência aos princípios legais e constitucionais, para realizar uma gestão ética e responsável.

Há necessidade dos gestores públicos dar mais atenção ao setor de gestão de pessoas, aperfeiçoar processos, pensar estrategicamente atentando a necessidades futuras de pessoas para realização de programas e projetos tendo em vista o atendimento da coletividade.

Observa-se que os programas, projetos e serviços estão em constante evolução e inovação, além disso, com as trocas de governo surgem os realinhamentos políticos. Esses realinhamentos, descontinuidades de governos, impactam diretamente na gestão de pessoas e tornam-se um desafio, pois mudam as crenças, prioridades, isso dificulta uma gestão estratégica, por isso é importante ter colaboradores preparados e capacitados para as mudanças.

Existem muitas ferramentas que podem auxiliar para a melhoria da gestão de pessoas em instituições públicas, mas muitas não recebem a importância devida, como o estágio probatório pode servir para os gestores desenvolver melhor sua equipe aproveitando as competências e habilidades pessoais dos servidores para uma melhor alocação do mesmo. Através da pesquisa bibliográfica referente à gestão de pessoas em organizações públicas foi possível observar que a literatura referente ao assunto é escassa, boas práticas em gestão de pessoas trazem competitividade às empresas, no setor público reflete diretamente no oferecimento de melhores serviços à comunidade. O tema gestão de pessoas apresenta relevância para gestores, servidores públicos e público em geral, sendo assim, sugerem-se estudos futuros sobre o tema proposto que possam contribuir para eficiência da gestão pública.

## **6 REFERÊNCIAS**

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; LUZ, Luciana Cristina Silva da; SILVA, Ladjane de Barros. Estágio Probatório: Contribuição efetiva para o servidor público. **APGS - Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 3, n. 4, out./dez. 2011.

AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção: o Caso Sos Cardio de Sc. **In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v.2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 5 de outubro de 1988 e Emendas Constitucionais**. Brasília: Senado Federal, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 5, n. 1, 2009.

COSTA, Elisson Pereira da. Exoneração x Demissão: Efeitos da Dispensa de Função na Administração Pública. **Revista IOB Síntese Direito Administrativo**, São Paulo, v. 9, n. 101, maio 2014.

COSTA JÚNIOR, Antonio Gil da; COSTA, Carlos Eduardo de Mira. Delineamento dos preceitos de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional: um estudo na Prefeitura Municipal de Natal – RN. **Semana Acadêmica Revista Científica**, Fortaleza, v. 1, n. 50, 05 mar. 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERREIRA, Eduardo Aparecido. **O papel estratégico da gestão de pessoas na administração pública**. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011.

FIGUEIREDO. Lúcia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. **Dicionário Técnico Jurídico**. 18. ed. São Paulo: Rideel, 2015.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 18. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MORGADO, Débora de Jesus; COSTA, Jéssica Vivanco; SILVA, Juliana Onder da. Recrutamento e Seleção: O valor do capital intelectual para as organizações. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 11, 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROCHA, Enrique; DA ROCHA, Kariana; DURAM, Cristina. **Gestão de Pessoas para Concursos: uma visão panorâmica**. v.1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com Base no Empreendedor Público em um Estado-Membro do Brasil. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, set./out. 2012.

VALE DO SOL. **Lei n. 017, de 11 de junho de 1993**. Dispõe sobre o regime jurídico os servidores públicos do município e dá outras providências. Painel de Publicações Oficiais da Prefeitura Municipal de Vale do Sol. Vale do Sol, RS, 11 jun. 1993.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 258, de 26 de janeiro de 1999**. Dispõe sobre o cumprimento do estágio probatório de que trata o § 4º do art. 41 da Constituição Federal, com a redação dada pela EC nº 19-98, e dá outras providências. Painel de Publicações Oficiais da Prefeitura Municipal de Vale do Sol. Vale do Sol, RS, 26 jan. 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMER JÚNIOR, Aloísio. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Método, 2009.