

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FEAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO ADMINISTRAÇÃO

GIULLIANO PEREIRA DA SILVA

**A GESTÃO DOS DIFERENTES VÍNCULOS DE TRABALHO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE ALAGOAS: A PERCEPÇÃO DO
GESTOR DE PESSOAS E DOS GERIDOS (COMISSIONADOS E EFETIVOS)**

Maceió

2024

GIULLIANO PEREIRA DA SILVA

A GESTÃO DOS DIFERENTES VÍNCULOS DE TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE ALAGOAS: A PERCEPÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS E DOS GERIDOS (COMISSIONADOS E EFETIVOS)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Adriana Alvarenga

Maceió

2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Jorge Raimundo da Silva – CRB-4 – 1528

S586g Silva Giuliano Pereira da.
A gestão dos diferentes vínculos de trabalho em uma organização pública do Estado de Alagoas: a percepção do gestor de pessoas e dos geridos (comissionados e efetivos) / Giuliano Pereira da Silva. – 2024.
63 f. : il.

Orientadora: Adriana Alvarenga.

Monografia (Trabalho de Conclusão de curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 57-61.

1. Gestão de pessoas. 2. Vínculos empregatícios. 3. Satisfação dos geridos. 4. Ótica dos gestores. 5 .Organização pública. I. Título.

CDU: 331.108.26

GIULLIANO PEREIRA DA SILVA

A gestão dos diferentes vínculos de trabalho em uma organização pública do Estado de Alagoas: a percepção do gestor de pessoas e dos geridos (comissionados e efetivos).

Trabalho de conclusão de curso apresentado em 14 de Novembro de 2024, ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas- UFAL para obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ADRIANA ALVARENGA MARQUES**
Data: 04/12/2024 14:02:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa Dra. Adriana Alvarenga Marques (orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**
Data: 18/11/2024 15:56:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa Dra. Milka Alves Correia Barbosa

Documento assinado digitalmente
 **JOSE RODOLFO TENORIO LIMA**
Data: 28/11/2024 15:22:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Rodolfo Tenório Lima

RESUMO

Considerando que a gestão eficaz de pessoas é essencial para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento dos colaboradores, esta pesquisa aborda o gerenciamento de vínculos empregatícios distintos em uma organização pública no estado de Alagoas. O estudo visa identificar como ocorre a gestão desses vínculos e como os colaboradores percebem as diferenças no tratamento entre eles. Para isso, busca-se caracterizar os diferentes vínculos e práticas de gestão, identificar os principais desafios e estratégias de superação sob a ótica dos gestores, e apresentar a percepção dos colaboradores sobre a gestão de pessoas. A metodologia empregada é uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com coleta de dados via questionários semiestruturados e entrevistas gravadas e transcritas. Os resultados revelam uma insatisfação expressiva entre os subordinados, especialmente em relação aos aspectos de remuneração e capacitação. Deste modo, os objetivos foram alcançados e a pesquisa evidenciou que na organização pesquisada, a gestão dos diferentes vínculos apresenta divergências entre a visão da gestora e dos geridos, bem como entre estes.

Palavras-chave: gestão de pessoas; vínculos empregatícios; satisfação dos geridos; ótica dos gestores; organização pública.

ABSTRACT

Considering that effective people management is essential for organizational success and employee development, this research addresses the management of different employment relationships in a public organization in the state of Alagoas. The study aims to identify how these relationships are managed and how employees perceive the differences in treatment among them. To this end, it seeks to characterize the different relationships and management practices, identify the main challenges and strategies for overcoming them from the perspective of managers, and present employees' perceptions of people management. The methodology employed is a descriptive qualitative research, conducted through a case study, with data collection via semi-structured questionnaires and recorded and transcribed interviews. The results reveal significant dissatisfaction among subordinates, especially regarding remuneration and training aspects. Thus, the objectives were achieved, and the research highlighted that in the organization studied, the management of different relationships shows discrepancies between the perspectives of the manager and those being managed, as well as among the employees themselves.

Keywords: people management; employment bonds; employee satisfaction; managers' perception; public organization;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos da pesquisa	11
1.3 Justificativa.....	11
2. GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1 Conceitos e histórico dos recursos humanos na gestão de pessoas.....	14
2.1.1 Gestão de pessoas na organização pública.....	16
2.1.2 Os diferentes tipos de vínculos empregatício no serviço público	18
2.2 Subsistemas de gestão de pessoas	19
2.2.1 Subsist. de provisão: Recrutamento e Seleção.....	20
2.2.2 Subsist. de Avaliação do Desempenho e Descrição dos Cargos	22
2.2.3 Subsist. de Capacitação e desenvolvimento das habilidades das pessoas	24
2.3 Motivação e satisfação dos funcionários com o trabalho.....	25
2.4 Desafios na gestão de pessoas	26
2.4.1 Desafios na gestão dos diferentes vínculos	27
2.5 Comunicação na gestão de pessoas.....	29
3 MÉTODO DA PESQUISA	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.2 O caso da pesquisa.....	32
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	33
3.4 Técnica de coleta das informações	33
3.5 Técnica de análise das informações	34
3.6 Limitações da pesquisa.....	35
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 Dados dos respondentes.....	37
4.2 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir da gestora	37
4.2.1 Tipos de vínculos na organização:	37
4.2.2 Critérios de ingresso e seleção:	38
4.2.3 Treinamento e capacitação:	39
4.2.4 Avaliação de desempenho:	40
4.2.5 Desafios da gestão de pessoas no gerenciamento dos diferentes vínculos: ...	41

4.2.6 Medidas para superar desafios:	42
4.2.7 Política remuneratória:	43
4.2.8 Desligamento e exoneração:.....	44
4.2.9 Comunicação interna:.....	45
4.3 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir dos geridos que são efetivos	46
4.3.1 Treinamento e capacitação na percepção dos efetivos.....	46
4.3.2 Avaliação de desempenho na percepção dos efetivos.....	47
4.3.3 Política remuneratória na percepção dos efetivos.....	48
4.3.4 Exoneração e desligamento na percepção dos efetivos	49
4.3.5 Comunicação na percepção dos efetivos.....	50
4.4 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir dos geridos que são comissionados	52
4.4.1 Treinamento e capacitação na percepção dos comissionados	52
4.4.2 Avaliação de desempenho na percepção dos comissionados	53
4.4.3 Política remuneratória na percepção dos comissionados	54
4.4.4 Exoneração e desligamento na percepção dos comissionados.....	55
4.4.5 Comunicação na percepção dos comissionados	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A	65
APÊNDICE B	66

1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo é caracterizado por mudanças constantes, impulsionadas por fatores como avanços tecnológicos, globalização e transformações nas dinâmicas de mercado. Nesse contexto dinâmico, o papel estratégico do Gerenciamento de Recursos Humanos (RH) torna-se fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

O Brasil, assim como o restante do mundo, enfrenta desafios singulares como a Qualificação e Capacitação; Diversidade e Inclusão; e Saúde mental, relacionados à gestão de pessoas, especialmente quando se trata de diferentes tipos de vínculos empregatícios presentes em empresas privadas e públicas. É partindo desse cenário que organizações como o SEBRAE, disponibiliza cursos gratuitos de gestão de pessoas, com o objetivo de que o gestor aprenda a utilizar ferramentas e estratégias que possibilitem o gerenciamento com eficácia dos processos que envolvem o RH, desde o recrutamento e seleção até a retenção de talentos.

A gestão eficaz de recursos humanos não se restringe apenas à administração de funcionários formais, mas também abrange uma gama diversificada de vínculos, como terceirizados, efetivos, comissionados e colaboradores remotos. Compreender as particularidades e nuances desses diferentes tipos de vínculos é crucial para desenvolver estratégias que promovam um ambiente de trabalho produtivo, alinhado aos objetivos organizacionais, e saudável, como foi recomendado pela OMS em 2022, em suas novas diretrizes sobre a saúde mental no trabalho.

Cada um desses vínculos apresenta particularidades que demandam abordagens distintas no que tange ao recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho e retenção de talentos. Além disso, a adoção de práticas mais contemporâneas como o teletrabalho e a crescente demanda por qualidade de vida no trabalho, que ao ser adotada por uma organização é possível ter equipes mais engajadas e produtivas, ampliam a complexidade do gerenciamento de recursos humanos nas organizações públicas (Orienteme, 2024).

A diversidade de vínculos de trabalho, introduz nuances significativas na experiência do colaborador no ambiente profissional. Cada categoria de vínculo traz consigo particularidades que influenciam a forma como os profissionais percebem as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa. No cenário

organizacional contemporâneo, marcado por constantes transformações e desafios, o gerenciamento de capital humano emerge como um elemento crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, pelo fato de buscarem continuamente a melhoria das condições de trabalho para os trabalhadores ao passo que aumentam a produtividade nas atividades envolvidas de uma organização (Terra, 2024).

Nesse contexto, a abordagem que se propõe a explorar as nuances da percepção de diferentes vínculos de trabalho assume uma relevância estratégica, demandando uma análise aprofundada e reflexiva a respeito do gerenciamento de pessoas e a sua percepção pelos diferentes vínculos empregatícios na organização estudada. A escolha por esse tema surge da crescente necessidade de promover uma compreensão mais aprofundada das implicações práticas e teóricas que cercam o gerenciamento de pessoas diante da diversidade de vínculos laborais em organizações públicas.

Ao explorar essa temática, almeja-se contribuir para o avanço do conhecimento na área, oferecendo insights valiosos para gestores, profissionais de recursos humanos e pesquisadores interessados em aprimorar a eficácia das práticas laborais em um contexto dinâmico e desafiador. Nesse contexto, compreender como os colaboradores percebem e se engajam em diferentes vínculos de trabalho torna-se essencial para o desenvolvimento de estratégias organizacionais eficazes.

Assim, este trabalho se propõe a investigar as percepções dos colaboradores em seus diferentes vínculos de emprego na organização, em relação à importância de estratégias de gerenciamento de recursos humanos que promovam o bem-estar, a satisfação e o engajamento, independentemente da natureza do contrato laboral. A análise dessas percepções visa não apenas enriquecer a compreensão acadêmica sobre o tema, mas também fornecer subsídios práticos para a implementação de políticas e práticas mais alinhadas às expectativas e necessidades dos colaboradores, contribuindo assim, para o fortalecimento e a sustentabilidade das organizações no século XXI.

1.1 Problema de pesquisa

- Como se dá o gerenciamento de pessoas de diferentes vínculos de emprego na organização pública?
- Como os empregados percebem a diferença na gestão de diferentes vínculos?

1.2 Objetivos da pesquisa

Objetivo geral:

- Identificar como ocorre o gerenciamento de pessoas em diferentes vínculos empregatícios na organização estudada.

Objetivos específicos.

- Caracterizar os diferentes vínculos e o seu gerenciamento.
- Mencionar os desafios e superação no gerenciamento de diferentes vínculos de trabalho, na percepção da gestão de pessoas.
- Apresentar a percepção dos geridos sobre a gestão de pessoas com diferentes vínculos.

1.3 Justificativa

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional, sendo responsável por estratégias que visam a otimização do desempenho individual e coletivo dos colaboradores. No entanto, a dinâmica desse processo varia consideravelmente de acordo com os diferentes vínculos de trabalho presentes nas organizações contemporâneas.

A justificativa para a investigação dessa temática reside na necessidade premente de compreender como as distintas formas de contratação impactam a percepção dos colaboradores em relação ao gerenciamento de recursos humanos. A compreensão dessa diversidade é crucial para que as organizações possam ajustar suas estratégias de gerenciamento de pessoas, promovendo uma abordagem mais personalizada e eficaz.

Além disso, a análise das percepções dos colaboradores sobre as práticas de recursos humanos pode fornecer insights valiosos para aprimorar as políticas internas, promover um ambiente de trabalho mais saudável e contribuir para a retenção de talentos em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, este trabalho se justifica por ter implicações práticas e teóricas, como foi abordado acima, além de ser um assunto pouco abordado e estudado pela comunidade acadêmica.

Ao estudar essa temática pode-se compreender as particularidades desse processo de gestão de pessoas em uma organização, principalmente no que tange às organizações públicas. Somado a isso, é possível contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes e contextualizadas, o que pode servir de subsídio aos gestores das instituições e profissionais em busca de alinhamento entre as práticas de gerenciamento e as necessidades do mercado de trabalho local.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um campo essencial e dinâmico no contexto empresarial, indo muito além da tradicional administração de recursos humanos. Como salienta Chiavenato (2014), essa área da administração concentra-se na valorização do capital humano como um ativo estratégico para as organizações. Em um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e abrangente, a gestão de pessoas, na visão de Uebel e Raldi (2023), desempenha um papel crucial na maximização do potencial humano de modo a alcançar os objetivos organizacionais.

Seguindo a perspectiva de Robbins (2005), é necessário compreender as necessidades individuais dos colaboradores para criar ambientes de trabalho motivadores, produtivos e colaborativos. Além disso, a gestão de pessoas adequada promove um equilíbrio saudável entre as metas organizacionais e as expectativas individuais dos colaboradores, devendo esse tipo de gerenciamento pessoal ser centrado nos indivíduos, reconhecendo suas aspirações, habilidades e contribuições únicas. Ao adotar uma abordagem mais humanizada, as organizações podem criar culturas organizacionais mais saudáveis e colaborativas de modo que haja uma busca proativa dos indivíduos pelos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

Ulrich (2005) destaca que com uma abordagem modernizada, a gestão de pessoas vai além da simples administração burocrática de recursos humanos, e incorpora elementos estratégicos de liderança, desenvolvimento de habilidades, comunicação eficaz e promoção de uma cultura organizacional positiva e que seja capaz de promover a inovação. Goleman (2000) defende que com uma liderança eficaz, é possível desempenhar um papel vital na inspiração e no engajamento dos colaboradores.

Partindo do princípio que a diversidade e a inclusão são elementos cruciais na gestão de pessoas contemporânea, ao reconhecer a importância de equipes diversas e ambientes inclusivos para impulsionar a criatividade, Cox (1994) argumenta que organizações que valorizam a diversidade de perspectivas e promovem ambientes inclusivos têm maior probabilidade de alcançar a inovação e a resiliência. Essa abordagem também está alinhada com a perspectiva de Scott Page (2007) que defende a ideia de que a diversidade cognitiva impulsiona a resolução criativa de problemas.

Em um cenário em constante evolução, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial na adaptação das organizações às mudanças. Kotter (1999)

contribui afirmando que líderes de recursos humanos devem estar atentos às tendências do mercado de trabalho, tecnológicas e sociais, ajustando estratégias e preparando suas equipes de forma estratégica para se adaptarem a um ambiente em constante evolução garantindo a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das empresas e organizações.

A gestão de pessoas na organização pública é um conjunto de práticas que visa atrair, reter e desenvolver servidores públicos qualificados e motivados, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos da organização (Lobato e Moraes, 2019). Dentre os Princípios norteadores da Gestão de Pessoas na Organização Pública podemos listar alguns de acordo com o Enap (2021):

- **Legalidade:** todas as práticas de gestão de pessoas devem estar em consonância com a legislação vigente.
- **Impessoalidade:** as práticas de gestão de pessoas devem ser realizadas de forma imparcial e objetiva.
- **Publicidade:** os critérios e instrumentos de gestão de pessoas devem ser públicos.
- **Interesse público:** Objetiva gerar valor para a sociedade e atender ao interesse público.

De forma geral, a gestão de pessoas é um campo dinâmico que reconhece o capital humano como o motor propulsor do sucesso organizacional. Ao investir no desenvolvimento, bem-estar e engajamento dos colaboradores, as organizações podem criar ambientes de trabalho positivos e alcançar resultados excepcionais.

2.1 Conceitos e histórico dos Recursos Humanos na Gestão de Pessoas

Recursos Humanos (RH) é uma área estratégica dentro das organizações dedicada à gestão das pessoas que compõem uma empresa. O principal objetivo do RH é otimizar o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, alinhando-os com os objetivos da organização. O campo de Recursos Humanos envolve uma variedade de atividades, desde a contratação e treinamento até a gestão de desempenho, remuneração, benefícios, relações trabalhistas e estratégias de retenção de talentos.

Chiavenato (2014) destaca o RH como uma disciplina que visa gerenciar as relações entre a organização e seu capital humano. O autor enfatiza a importância

de estratégias que envolvem seleção, desenvolvimento e retenção de talentos para atender às metas organizacionais.

Em uma outra abordagem, Ulrich (1997) propôs o conceito de “Business Partner”, onde os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos das lideranças, alinhando as práticas de gestão de pessoas com os objetivos empresariais e organizacionais. Essa abordagem destaca a importância do RH não apenas como um setor de apoio, mas como um catalisador de mudanças e inovações organizacionais, principalmente envolvendo tecnologias no processo gerencial.

No contexto histórico desse setor, no ponto de vista administrativo organizacional, podemos notar algumas fases evolutivas do RH que partem desde o final do século XIX até os dias atuais. Com a percepção de que o RH passou a dar importância às relações interpessoais no ambiente de trabalho, de forma a promover uma gestão mais humanizada, deixando de ser um setor meramente de monitoramento dos funcionários fabris e que não se preocupava com a gestão dos recursos humanos (Caldas et al, 2002).

Factorial (2021) destaca as principais fases evolutivas do setor de gerenciamento de pessoas, entre elas estão:

- **Fase Contábil:** Que foi compreendida até 1930, conhecida como a pioneira da gestão de pessoal, onde os custos da organização eram a principal preocupação dos gestores.
- **Fase Legal:** A partir da década de 1930 a 1950, neste período as empresas começaram a reconhecer a importância de lidar com as necessidades e preocupações dos funcionários. O foco estava na conformidade com leis trabalhistas e na criação de benefícios sociais.
- **Fase Tecnicista:** De 1950 em diante, com o crescimento das empresas e a complexidade das relações de trabalho, a função de RH evoluiu para uma abordagem mais estratégica. Houve uma mudança de enfoque de atividades transacionais para a gestão de talentos, desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico de recursos humanos.
- **Fase Administrativa (Década de 1990 em diante):** Com o avanço da tecnologia, as práticas de RH também evoluíram. Nessa fase, o gerente de relações industriais passou a ser chamado de gerente de

recursos humanos. Aqui mudou a ênfase dos procedimentos burocráticos para dar mais importância aos indivíduos e a suas relações.

- **Fase Estratégica:** O RH moderno é fortemente orientado para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a diversidade e inclusão, a cultura organizacional e a adaptação às mudanças rápidas no ambiente de negócios. Nessa fase, o aspecto estratégico passou a ter mais evidências.

Nesse sentido, o papel do RH hoje em dia vai além das funções tradicionais, assumindo um papel estratégico na condução do sucesso organizacional, garantindo que a empresa tenha as pessoas certas, com as habilidades certas, nos lugares certos, e que esses indivíduos estejam motivados e engajados. A evolução do RH reflete a constante adaptação às demandas organizacionais e ao ambiente externo.

Com isso, é possível perceber a complexidade e a vitalidade desse campo na efetiva gestão do capital humano nas organizações. Com a capacidade do RH de se reinventar continuamente e se alinhar estrategicamente às mudanças globais, esse setor torna-se crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações modernas, principalmente nas organizações públicas.

2.1.1 Gestão de pessoas na organização pública

A gestão de pessoas na organização pública é um conjunto de práticas que visa atrair, reter e desenvolver servidores públicos qualificados e motivados, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos da organização, sendo de suma importância pelo fato de impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Vieira, 2023).

O gerenciamento no âmbito público se distingue do privado por suas características singulares. No setor público, os servidores são regidos por leis e normas específicas que definem seus direitos e deveres, visto que se trata de um serviço que é subsidiado pelo cidadão, devendo assim haver a prestação de contas (Marzzoni e Pereira, 2020).

Além disso, no que se refere ao ambiente público, a gestão de pessoas é caracterizada por ter um papel de orientação para o suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas em concordância aos trâmites legais e constitucionais (Morais e Lobato, 2019). Nesse sentido, de acordo com o ENAP (2021) existem

alguns princípios que norteiam a gestão de pessoas na organização pública entre eles estão:

Legalidade: Apesar de limitar a atuação do gestor de pessoas, todas as práticas de gerenciamento devem estar em consonância com a legislação vigente e ordenamento jurídico.

Impessoalidade: As práticas de gestão de pessoas devem ser realizadas de forma imparcial e objetiva, não cabendo a pauta de uma ação de acordo com preferências pessoais.

Publicidade: Os critérios e instrumentos de gestão de pessoas devem ser públicos, devendo apenas os documentos com informações pessoais ou sensíveis na atuação do Estado terem a possibilidade de restrição.

Além dos princípios citados anteriormente pelo ENAP, o Modelo de Governança e Gestão Pública (2023) trazido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, traz a eficiência como princípio constitucional da administração pública brasileira, que se refere à relação existente entre as qualidades de gastos e serviços.

Chiavenato (2014) traz a gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos no qual abrange seis processos básicos que estão relacionados entre si, de modo que se influenciam de forma recíproca, os quais são configurados em:

1. **Processos de agregar pessoas:** que diz respeito aos processos de provisão ou de suprimento de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas:** que incluem as diretrizes das atividades a serem realizadas pelas pessoas na organização. Sendo incluída o desenho organizacional, a análise de cargos e a orientação das pessoas.
3. **Processos de recompensar pessoas:** onde estão incluídas as recompensas e remunerações, auxiliando no incentivo.
4. **Processos de desenvolver pessoas:** o qual é utilizado para a capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal.
5. **Processos de manter pessoas:** no qual é utilizado para a criação de ambientes favoráveis e satisfatórios no desempenho das atividades.

6. Processos de monitorar pessoas: que possui o objetivo de acompanhamento e controle das atividades.

2.1.2 Os diferentes tipos de vínculos empregatício no serviço público

A estrutura de emprego no setor público é diversificada e complexa, refletindo uma variedade de tipos de vínculos empregatícios que se aplicam a diferentes categorias de funcionários. Esses vínculos determinam não apenas os direitos e responsabilidades dos trabalhadores, mas também influenciam aspectos como estabilidade no emprego, benefícios e remuneração.

Segundo Di Pietro (2019), o vínculo estatutário, previsto em regimes jurídicos específicos, como o regime jurídico único, é caracterizado pela estabilidade, que visa proteger o servidor de possíveis ingerências políticas e garantir a continuidade dos serviços públicos. Já o vínculo celetista, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), oferece menos estabilidade, proporcionando à administração maior flexibilidade para contratações e desligamentos, como destacado por Meirelles (2018).

Na análise de Santana e Júnior (2023), é examinada a proliferação dos cargos comissionados e o potencial impacto na administração pública, com foco nos desafios de alinhar esses cargos aos princípios de eficiência e moralidade. Eles sugerem que, embora cargos comissionados possam ser necessários para a gestão, a ocupação desmedida e desvirtuada desses cargos para fins políticos pode comprometer a qualidade e a continuidade dos serviços públicos.

Além disso, em alguns países, há uma categoria intermediária de funcionários conhecidos como terceirizados ou temporários. Esses funcionários são contratados por empresas terceirizadas que prestam serviços para o setor público. Embora possam desempenhar funções essenciais, esses trabalhadores muitas vezes enfrentam condições de trabalho precárias, salários mais baixos e falta de estabilidade no emprego, o que pode apresentar ameaças aos mecanismos de proteção social, saúde e organização (Branco, 2020).

O estágio no serviço público, que não é considerado como vínculo empregatício, é uma importante ferramenta de formação profissional e inserção no mercado de trabalho. A Lei 11.788/2008 popularmente conhecida com a lei do estágio, trata em seu Art 1º o Estágio como um ato educativo escolar supervisionado que permite que estudantes de nível médio, técnico e superior vivenciam a rotina de

trabalho em órgãos públicos, desenvolvam suas habilidades e conhecimentos, e contribuam para o desenvolvimento da administração pública.

Os diferentes tipos de vínculos empregatícios no setor público refletem uma variedade de arranjos e práticas de emprego, cada um com suas próprias características e implicações. A compreensão desses vínculos é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a equidade na gestão de recursos humanos no setor público, promovendo assim um serviço público de qualidade e relevância para a sociedade.

Quadro 1: COMPARATIVO DOS DIFERENTES VÍNCULOS

Tipo de Vínculo	Regime	Ingresso	Vínculo	Direitos	Responsabilidades
Servidor Efetivo	Estatutário	Concurso público	Estável	Aposentadoria especial, Licença-prêmio, Estabilidade no cargo, Progressão na carreira	Dedicação exclusiva ao cargo, Cumprimento de jornada de trabalho, Observância das leis e regulamentos
Servidor Comissionado	Celetista	Livre escolha do ocupante do cargo de chefia	Precário, com prazo determinado	Salário, Férias, 13º salário	Confiança do ocupante do cargo de chefia, Cumprimento de metas e objetivos, Observância das leis e regulamentos
Terceirizado	Celetista	Contratado por empresas prestadoras de serviço	Com a empresa prestadora de serviço	Salário, Férias, 13º salário, FGTS	Cumprimento das normas da empresa prestadora de serviço, Observância das leis e regulamentos
Estagiário	Lei nº 11.788/2008	Convênio entre a instituição de ensino e a organização pública	Inexistente	Bolsa-auxílio, Seguro contra acidentes pessoais, Jornada de trabalho compatível com a carga horária escolar	Cumprimento das normas da instituição de ensino, Observância das leis e regulamentos

Fonte: Autor (2024)

Os diferentes tipos de vínculos empregatícios no serviço público atendem às diferentes necessidades da administração pública. A escolha do tipo de vínculo deve ser feita com base em critérios como a natureza do trabalho a ser realizado, a necessidade de expertise específica e a disponibilidade de recursos.

2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas

Nessa seção, serão abordados alguns dos subsistemas importantes para a melhoria contínua do gerenciamento de pessoas, tanto no âmbito público quanto no

setor privado. Entre os subsistemas estão o Recrutamento e Seleção, Avaliação de desempenho e Descrição dos cargos, e Capacitação e Desenvolvimento das habilidades nas pessoas.

2.2.1 Subsist. de provisão: Recrutamento e Seleção

O subsistema Recrutamento e Seleção é uma área de recursos humanos responsável pela captação e contratação daquela pessoa que melhor se enquadra na organização e em sua respectiva função. Ou seja, para uma melhor assertividade na admissão, o recrutamento e seleção objetiva a elaboração de entrevistas e testes de competências como instrumento avaliativo, de forma que todo esse processo seja feito de maneira justa e equânime para a escolha do melhor candidato para determinada vaga (Dias, 2024).

Com a alta competitividade no mercado, seja ela em qual for o setor ou instituição, há uma necessidade cada vez maior de profissionais capacitados, engajados e produtivos (Dias, 2024). Nesse sentido, Chiavenato (2014) considera esse subsistema como fundamental para angariar talentos qualificados e compatíveis às vagas disponíveis, de modo que ajudem no desenvolvimento daquela empresa ou órgão público.

Para uma quantia significativa da população, recrutamento e seleção são sinônimos, o que não é bem verdade, pois podemos compreender algumas diferenças entre eles no processo de contratação. Levando em consideração que as empresas e organizações buscam cada vez mais pessoas habilidosas e capacitadas, é necessário que haja uma ponte que interligue esses indivíduos e as instituições, sendo ela o recrutamento (Migliolli, 2018).

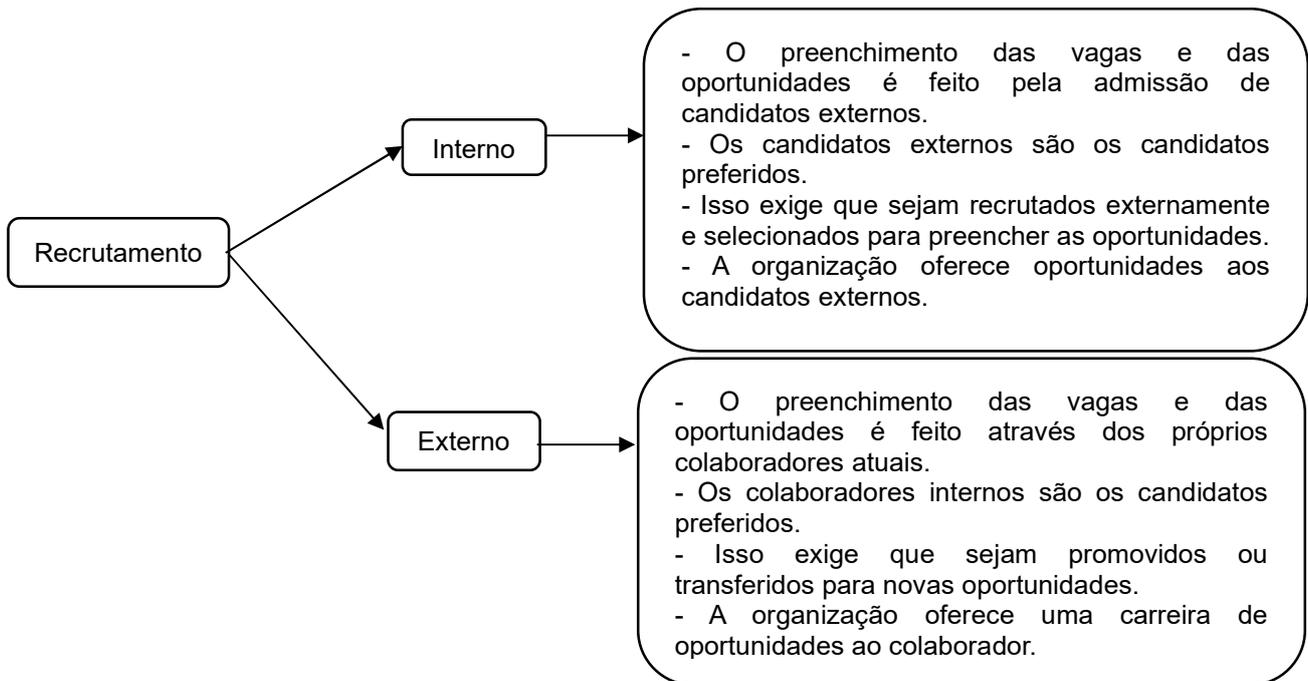
Na busca pelo aumento da competitividade do negócio, as organizações utilizam o recrutamento tanto para o preenchimento de cargos vagos na instituição quanto na aquisição das melhores competências a fim de levar o sucesso à empresa ou órgão (Migliolli, 2018).

Por outro lado, ao passo que há uma atração dos melhores candidatos é necessário o selecionamento destes, de modo que as técnicas utilizadas nesse processo sejam fundamentais para o gestor de pessoas na escolha do profissional que esteja de acordo com aquela vaga ofertada (Migliolli, 2018).

No que tange aos tipos de recrutamento, o seu procedimento é variável de acordo com a necessidade da organização, ou seja, interno ou externo. Enquanto o

recrutamento interno é atuante dentro da empresa, quando há a possibilidade de transferência ou promoção, o recrutamento externo é quando há uma busca por competências externas à organização, ou seja, talentos que ainda não estão inseridos naquela empresa ou órgão (Chiavenato, 2014).

Figura 1 - DIFERENÇA ENTRE OS TIPOS DE RECRUTAMENTO



Fonte: Chiavenato (2014)

Com o passar do tempo e avanço da tecnologia, as empresas e instituições estão em busca cada vez mais de funcionários capacitados para que ajudem a promover o desenvolvimento da organização. Para isso, instrumentos tecnológicos como o LinkedIn e Facebook são utilizados por empresas visando o encurtamento do caminho na hora do recrutamento e seleção do candidato, de modo a ter nessa ferramenta tecnológica um auxílio que permite a otimização de processos (Santos, Venâncio e Akita, 2021).

O processo de recrutamento e seleção em uma organização pública é fundamental para garantir a entrada de profissionais qualificados e alinhados com os objetivos da instituição. O arcabouço legal que rege o processo é composto por diversos instrumentos, como a Constituição Federal de 1988, através do art. 37, inciso II, o qual afirma que a investidura no cargo ou emprego ocorrerá após aprovação em concurso público.

2.2.2 Subsist. de Avaliação do Desempenho e Descrição dos Cargos

A avaliação de desempenho é um processo contínuo que visa mensurar e analisar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores de uma empresa ou órgão, de forma a identificar a contribuição que aqueles indivíduos exercem sobre a organização (Chiavenato, 2014). Ela contribui para o crescimento dos colaboradores, aprimorando suas habilidades e competências, e para o sucesso da organização, otimizando a produtividade, o alcance de metas e a qualidade dos serviços prestados.

Em grandes corporações a eficiência operacional torna-se fundamental para que a empresa se mantenha competitiva no mercado contemporâneo (Pinto e Coronel, 2017). Em outra dimensão, nas organizações públicas, é fundamental que os gastos sejam bem geridos para que se tenha um melhor proveito e destinação da verba pública. Nesse sentido, é imprescindível que haja uma eficiência dos servidores de modo que a racionalização desses gastos estejam presentes nas operações (Pegoraro e Vieira, 2017).

Outrossim, vale destacar que a presença de uma Avaliação de Desempenho em uma instituição proporciona a eficiência nos serviços fornecidos, pelo fato de haver um desempenho eficaz do servidor a ser avaliado e conseqüentemente, uma melhoria dos serviços prestados (Andrade e Cordeiro, 2022). Com isso, é entendido que a avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para que haja o desenvolvimento do profissional e dos resultados de uma organização de forma conjunta (Tessaro et al, 2018).

A forma de avaliação do desempenho pode variar entre organizações, e ser realizada em tempos distintos, ficando a critério do gestor para tal definição. Nesse preâmbulo, Pereira (2015) traz algumas fases da implementação da Avaliação de Desempenho:

1. **Definição dos critérios e respectivas ponderações:** Aqui deve ser apresentado para o possível avaliado os critérios a serem avaliados, assim como as considerações de cada item avaliado.
2. **Classificação do desempenho:** Após ter sido definido os critérios de avaliação, é feita a classificação desses critérios.
3. **Sessão de feedback e revisão:** Nessa fase, deve ser feita a apresentação da classificação e dos critérios de avaliação ao servidor, de modo que haja um retorno sobre as divergências, dificuldades e das metas para uma posterior avaliação.

4. **Período de observação e feedback contínuo:** Por fim, nessa fase há um tempo de observação e registro do comportamento dos avaliados, objetivando a verificação do progresso ou não.

Como há uma diferença de ambiente, comportamento e gestão, compreende-se que deve existir diferentes formas e métodos avaliativos que mapeiem o desempenho do colaborador. Nesse viés, Chiavenato (2014) traz alguns dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho:

- **Escala gráfica:** avaliação por meio de fatores de avaliação definidos anteriormente.
- **Escolha Forçada:** avaliação através de blocos de frases descritivas que focam em alguns registros de comportamentos do servidor, sendo cada bloco composto por 2 ou mais frases.
- **Pesquisa de campo:** avaliação por meio de uma entrevista e em seguida, preenchimento de um formulário para cada servidor avaliado.
- **Métodos dos incidentes críticos:** avaliação do servidor por meio da análise das características extremas, ou seja, desempenhos muito positivos ou negativos
- **Lista de verificação:** avaliação baseada em checklist de cada funcionário.

Como observado, é possível notar uma estrutura burocrática no formato de avaliação de desempenho, o que acabou motivando Chiavenato (2014) a fazer uma crítica a esse formato tradicional por não considerar a diversidade entre indivíduos, e tratá-los como seres homogêneos e padronizados.

A descrição de cargos é uma prática fundamental tanto em organizações públicas quanto privadas para definir as responsabilidades, habilidades necessárias e expectativas para cada posição, sendo ela uma forma de retrato objetivo das responsabilidades e do conteúdo do cargo (Chiavenato, 2014). A organização que apresenta um plano de cargo e salário bem definido e com atualizações, pode ter o seu desenvolvimento constante, pelo fato de ser uma ferramenta que motiva o colaborador (Fioravanzo et al, 2020).

De forma geral, esse subsistema é uma ferramenta fundamental para a gestão de recursos humanos. Ela define as funções, responsabilidades e requisitos de cada cargo, fornecendo clareza e estrutura para os diversos processos, como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, devendo ser elaborado de forma organizada e padronizada pelo gestor responsável (Pontes, 2021).

2.2.3 Subsist. de Capacitação e desenvolvimento das habilidades das pessoas

O subsistema de capacitação e desenvolvimento de habilidades é um componente crucial da gestão de recursos humanos, tanto na iniciativa pública quanto na privada. Ele visa garantir que os funcionários estejam equipados com as habilidades e os conhecimentos necessários para realizar suas funções de forma eficiente e eficaz, além de ser a base para uma melhoria contínua na organização (Chiavenato, 2014).

No mercado altamente exigente, as empresas e órgãos públicos devem fornecer o conhecimento necessário para que aquele colaborador se capacite de forma que a organização se mantenha competitiva no mercado (Venturi et al, 2021). Desse modo, fica evidente que uma instituição deve ter o investimento em capacitação profissional como um caminho para alcançar a qualidade de sua equipe e o sucesso (Dias, 2023).

Dessa forma, é entendível que a capacitação é uma ferramenta do setor de gestão de pessoas que fundamenta e aprimora o princípio da eficiência, principalmente nas organizações públicas, proporcionando assim o desenvolvimento dos funcionários ou servidores para alcançar o resultado organizacional esperado (Veronez e Salomão, 2020).

Levando em consideração o que foi abordado acima e da importância desse subsistema para uma organização, Dias (2023) ressalta alguns dos benefícios que a capacitação profissional pode proporcionar para os gestores, colaboradores e para a organização, como a composição de uma equipe qualificada, a retenção de talentos, o diferencial competitivo e a motivação dos funcionários/servidores.

Além dos benefícios citados por Dias (2023), é importante destacar que a instauração do processo de capacitação em uma instituição aprimora a qualidade dos serviços prestados pela organização, somado à valorização da imagem institucional e uma maior eficiência operacional (Lima et al, 2023).

2.3 Motivação e Satisfação Dos Funcionários Com O Trabalho.

A motivação e a satisfação no trabalho são componentes essenciais para o bem-estar dos funcionários e determinante para o sucesso das organizações (Chiavenato, 2014). Ambos os conceitos estão intrinsecamente ligados, mas têm significados distintos, devendo a estratégia motivadora fazer parte da perspectiva estratégica organizacional (Hauck, 2024).

A motivação no trabalho refere-se ao impulso interno que leva os funcionários a agir de maneiras específicas, sendo o resultado da relação do indivíduo com o ambiente e é demonstrada na forma de satisfação com o trabalho (Furquim et al, 2020). É o combustível que impulsiona as pessoas a alcançarem seus objetivos e a se esforçarem para alcançar o melhor desempenho possível. Existem diversas teorias sobre motivação, e cada indivíduo pode ser motivado por diferentes fatores pelo fato de possuírem competências e necessidades distintas (Lobo, 2020).

Por outro lado, a satisfação no trabalho diz respeito ao grau de contentamento que os funcionários experimentam em relação ao seu trabalho e ao ambiente organizacional. Reflete o quão bem as expectativas dos funcionários estão alinhadas com a realidade do trabalho e se suas necessidades são atendidas. Por envolver aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho saudável, relacionamentos interpessoais positivos, entre outros, a satisfação no trabalho está intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho (Santos e Cruz, 2019).

Quando os funcionários estão motivados e satisfeitos no trabalho, várias consequências positivas podem ser observadas tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e criativos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador. Além disso, a motivação está frequentemente associada à retenção de talentos, pois funcionários motivados são mais propensos a permanecerem na empresa e a se dedicarem ao longo prazo, sendo assim um parâmetro para a gestão de Recursos Humanos (Furquim et al, 2020).

Por sua vez, a satisfação no trabalho está relacionada a uma série de benefícios, como maior comprometimento organizacional, aumento da lealdade dos clientes, melhoria da reputação da empresa como empregadora, redução do absenteísmo e da rotatividade de funcionários, fatores esses defendidos por

Chiavenato (2014) como provocadores de alteração no planejamento operacional da Gestão de Pessoas.

Para promover a motivação e a satisfação no trabalho, as organizações devem adotar uma abordagem multifacetada, considerando tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos. Sendo a motivação intrínseca quando há a descrição das atividades realizadas que são consideradas interessantes, e a motivação extrínseca, configurada como a realização de atividades por motivos externos (Barroso, 2021). Isso inclui oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento adequado, remuneração justa, feedback construtivo, um ambiente de trabalho saudável e um equilíbrio entre desafios e habilidades dos funcionários.

Em resumo, a motivação e a satisfação no trabalho desempenham um papel fundamental no sucesso das organizações e no bem-estar dos funcionários. Ao reconhecer e cultivar esses aspectos, as empresas podem criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados, engajados e capacitados a alcançarem seu pleno potencial.

2.4 Desafios na gestão de pessoas

A gestão de pessoas em organizações privadas enfrenta uma série de desafios que exigem uma abordagem estratégica e sensível. Um dos principais desafios é a retenção de talentos, em um mercado competitivo, manter funcionários qualificados e engajados é crucial para a realização com qualidade das atividades (Hauck, 2024). Isso envolve não apenas atrair talentos, mas também criar um ambiente de trabalho que promova o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Outro desafio é o recrutamento eficaz, encontrar os candidatos certos que se encaixem na cultura e nos valores da empresa é uma tarefa complexa. Os gestores de pessoas precisam desenvolver estratégias de recrutamento que atraiam candidatos qualificados e alinhados com as necessidades da organização. Além disso, o desenvolvimento de habilidades e liderança é essencial para proporcionar competitividade para a instituição (Chiavenato, 2014).

Em relação a uma abordagem no ambiente público, investir no desenvolvimento profissional dos servidores requer identificar suas necessidades de treinamento e criar programas eficazes que promovam seu crescimento, o que segundo Chiavenato (2014) faz parte do processo de desenvolver pessoas. A

gestão da diversidade e inclusão também é um desafio significativo, pois as instituições buscam promover ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos, lidando com questões relacionadas a preconceitos e discriminação.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é cada vez mais importante para os funcionários, e os gestores de pessoas devem encontrar maneiras de apoiar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar dos colaboradores. Além disso, a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso organizacional, garantindo que as informações sejam compartilhadas de maneira transparente, objetiva e assertiva (Santos e Cruz, 2019).

Por fim, a gestão de desempenho e a condução de mudanças organizacionais também representam desafios significativos para os gestores de pessoas. Avaliar e gerenciar o desempenho dos funcionários de forma justa e eficaz é fundamental para o sucesso da empresa e da organização, assim como facilitar transições suaves durante os períodos de mudança organizacional.

Enfrentar esses desafios requer uma abordagem ampla e o desenvolvimento de três competências duráveis como o conhecimento, a perspectiva e a atitude, o que segundo Chiavenato (2004), são fundamentais para o administrador.

Quadro 2: Diferenças na Gestão de Pessoas entre Organizações Públicas e Privadas:

Aspecto	Organização Pública	Organização Privada
Processo de Recrutamento e Seleção	Concurso público	Processo seletivo mais ágil e flexível
Avaliação de Desempenho	Baseada em critérios legais e regimentos	Maior flexibilidade na definição de critérios
Progressão na Carreira	Baseada em antiguidade e/ou mérito	Baseada em desempenho e potencial
Remuneração e Benefícios	Salários e benefícios fixados por lei	Salários e benefícios mais flexíveis e competitivos
Cultura Organizacional	Mais hierárquica e formal	Mais flexível e informal

Fonte: Autor (2024).

2.4.1 Desafios na gestão dos diferentes vínculos

A gestão dos diferentes vínculos empregatícios no setor público apresenta uma série de desafios distintos, bem como a necessidade de adaptação dos subsistemas de gestão de pessoas para atender às peculiaridades de cada categoria de funcionários.

Um dos principais desafios na gestão dos diferentes vínculos é a garantia da equidade e transparência nos processos de recrutamento e seleção. Enquanto os

funcionários estatutários, de acordo com Júnior (2016), geralmente são admitidos por meio de concursos públicos, que visam selecionar os candidatos mais qualificados com base no mérito, os contratados podem ser recrutados de forma mais flexível, muitas vezes através de processos seletivos menos formais. Isso pode levar a percepções de injustiça entre os funcionários e comprometer a confiança no sistema de gestão de pessoas.

Além disso, levando em consideração que segundo Andrade e Cordeiro (2022) a avaliação de desempenho no setor público é fundamental para prestação de serviços à sociedade, há desafios na gestão dos diferentes vínculos. Enquanto os funcionários estatutários podem ser submetidos a sistemas estruturados de avaliação de desempenho, os contratados ou terceirizados podem não ter acesso a esses mecanismos ou serem avaliados de forma menos objetiva. Isso pode resultar em uma falta de feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento para esses funcionários, afetando negativamente sua motivação e produtividade.

Quanto à remuneração, outro desafio emerge na gestão dos diferentes vínculos no setor público. Os funcionários estatutários geralmente têm direito a salários e benefícios mais robustos, determinados por leis ou regulamentos específicos, enquanto os contratados podem estar sujeitos a condições de remuneração menos favoráveis. Isso pode levar a disparidades salariais e insatisfação entre os funcionários, bem como dificuldades na retenção de talentos, especialmente se os salários oferecidos pelo setor público forem menos competitivos em comparação com o setor privado, o que vai de encontro com o entendimento de Chiavenato (2014) quem afirma que os benefícios econômicos é um elemento de atração e retenção de talentos.

Para lidar com esses desafios, é essencial adaptar os subsistemas de gestão de pessoas para atender às necessidades específicas de cada categoria de funcionários. No caso do recrutamento e seleção, isso pode envolver o desenvolvimento de processos seletivos mais inclusivos e transparentes, que garantam a igualdade de oportunidades para todos os candidatos, independentemente do tipo de vínculo empregatício. Além disso, Santos et al (2021) contribuem afirmando que o investimento em tecnologia nesses processos é fundamental para a sua otimização.

A gestão dos diferentes vínculos empregatícios no setor público apresenta desafios únicos que exigem abordagens específicas em cada subsistema de gestão

de pessoas. Ao adaptar os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração para atender às necessidades e características de cada categoria de funcionários, os gestores públicos podem promover um ambiente de trabalho mais justo, transparente e produtivo, garantindo assim o melhor desempenho possível de sua força de trabalho.

2.5 Comunicação na gestão de pessoas

A comunicação na gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Para Robbins (2005), a comunicação possui algumas funções básicas como o controle, a motivação, a expressão emocional e a informação. Ou seja, a maneira como as informações são transmitidas entre gestores e colaboradores impacta diretamente no ambiente de trabalho, na produtividade e na satisfação das equipes, sendo este fator no ponto de vista de Chiavenato (2014), influenciado diretamente pela qualidade da comunicação.

Em momentos de incertezas ou durante processos de transformação, é crucial que os gestores comuniquem com clareza os motivos e os impactos das decisões tomadas, tendo em vista que a comunicação tem um papel estratégico na gestão de crises e de mudanças, além de ser essencial para a eficácia de qualquer organização ou empresa (Robbins, 2005). Isso ajuda a reduzir as incertezas e o estresse, criando um ambiente de confiança mútua, onde há a aceitação das novas diretrizes e mantém o engajamento.

A comunicação formal é essencial dentro das organizações, pois ela segue regras preestabelecidas e utiliza canais oficiais como documentos escritos, memorandos, e-mails institucionais, relatórios e circulares ou reuniões formais para a transmissão de informações e decisões estratégicas. Esse tipo de comunicação flui de forma vertical, podendo ser na visão de Robbins (2005), ascendente ou descendente, do topo da hierarquia para os demais níveis, servindo também como registro para consultas futuras, o que reforça sua importância para a transparência e a segurança das informações na organização.

No que se refere à comunicação interna, há a abordagem de todas as interações que ocorrem dentro de uma organização, englobando tanto a comunicação formal quanto a informal. Chiavenato (2014), relata que uma organização deve priorizar a sua construção com uma base na informação e na comunicação, e não apenas na hierarquia de autoridade. Ela tem como objetivo

garantir que todos os colaboradores estejam alinhados às metas e à cultura da empresa, criando um fluxo constante e eficiente de informações. Uma comunicação interna eficaz contribui para aumentar o engajamento dos funcionários, melhorar a colaboração entre departamentos, além de facilitar a motivação, segundo a perspectiva de Robbins (2005).

Dentro desse contexto, os tipos de canais de comunicação são variados e podem ser selecionados de acordo com a mensagem a ser transmitida e o público-alvo. Os canais podem ser divididos entre formais e informais. Entre os canais formais, estão os já mencionados e-mails institucionais, relatórios, reuniões e videoconferências, que permitem maior controle sobre o conteúdo relacionado ao trabalho de seus membros (Robbins, 2005). Além disso, as intranets corporativas e portais de comunicação são ferramentas amplamente usadas para compartilhar notícias internas, atualizações de projetos e documentos relevantes.

Nos canais informais, a comunicação flui de maneira mais espontânea e pode incluir conversas de corredor e grupos de mensagens instantâneas como o WhatsApp. Esses canais são úteis para interações rápidas e trocas informais de ideias, permitindo maior flexibilidade e agilidade na resolução de problemas. No entanto, a comunicação informal, apesar de ser valiosa para o dia a dia da empresa, deve ser gerida com cuidado para evitar a disseminação de informações incorretas ou ruídos, que no entendimento de Robbins (2005), são compostos por barreira que impedem a clareza da mensagem.

Para Robbins (2005), a riqueza dos canais está relacionada ao máximo de informações relevantes que transmitida em uma comunicação. Nesse sentido, um gestor eficaz é aquele que sabe como adaptar sua comunicação ao perfil de cada colaborador, manuseando os melhores canais de modo que a troca de informações seja precisa e concisa dentro e fora da organização.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A seção a seguir refere-se ao aspecto metodológico que foi empregado na presente pesquisa. Inicialmente, é caracterizada como um estudo de caso com natureza descritiva e abordagem qualitativa. Em seguida, é apresentado o caso de estudo bem como a caracterização dos sujeitos da pesquisa. Por fim, há ainda as técnicas empregadas na coleta e na análise das informações.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com a finalidade de atingir o objetivo geral da pesquisa e entender a dinâmica gerencial no setor de Gestão de Pessoas de uma Secretaria do estado de Alagoas, a caracterização da pesquisa é fundamentada na metodologia de estudo de caso.

O estudo de caso permite uma investigação aprofundada e contextualizada, oferecendo uma compreensão mais rica das complexidades e dinâmicas envolvidas em um grupo ou organização. Esta abordagem de acordo com Da Silva et al (2021), permite a busca pelo solucionamento alternativo dos possíveis problemas existentes.

Além disso, o presente trabalho denota sua natureza descritiva, o que significa que seu objetivo é proporcionar uma representação detalhada e precisa do fenômeno estudado, sem buscar manipular variáveis (Saraiva e Dos Anjos, 2020). Ao descrever o fenômeno em seus próprios termos, a pesquisa descritiva ajuda a construir uma base sólida de conhecimento sobre o objeto de estudo, facilitando a compreensão e denotando características e dinâmicas sobre a realidade estudada (Sampaio, 2022).

A caracterização como qualitativa de uma pesquisa reflete a ênfase em compreender as experiências e os significados subjetivos dos participantes, além de objetivar a aceitação do pluralismo nas formas que são relatadas (Souza e Santos, 2020). Em vez de focar na quantificação de dados, a abordagem qualitativa busca captar a riqueza e a profundidade das informações, explorando como os indivíduos percebem e interpretam suas realidades.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, que é fundamental para explorar os aspectos subjetivos do comportamento humano e capturar aspectos que não podem ser quantificados dentro do cenário estudado. Tal

abordagem foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, o que segundo Martins (2018), possibilita uma maior flexibilidade nos questionamentos.

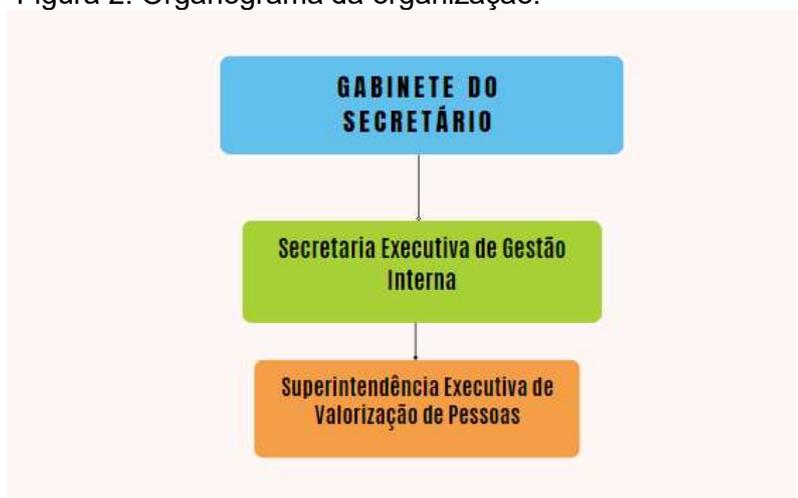
3.2 O caso da pesquisa

A organização que possibilita a realização do estudo é um órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual. As áreas, os meios e as formas de atuação dessa organização pública estadual estão estabelecidos pela Lei Delegada Estadual N.º 23, de 28 de junho de 2008.

Na sua estrutura organizacional, existem três Secretarias diretamente ligadas ao Gabinete do Secretário. A Superintendência Executiva de Valorização de Pessoas, que possibilitou o estudo deste trabalho, está subordinada à Secretaria Executiva de Gestão Interna.

No âmbito da Superintendência Executiva de Valorização de Pessoas, o setor é dividido em três chefias: Chefia de Movimentação Funcional, Chefia de Processos Funcionais e Chefia de Folha de Pessoal. Esses subsetores contam com servidores efetivos, comissionados e estagiários em sua equipe, sendo os efetivos e os servidores em comissão os objetos de estudo da presente pesquisa.

Figura 2: Organograma da organização.



Fonte: Autor (2024).

3.3 Sujeitos da pesquisa

Na elaboração da pesquisa foram entrevistados 7 servidores da organização estudada, todos pertencentes ao setor de Superintendência Executiva de Valorização de Pessoas. Entre os entrevistados, 3 são comissionados no cargo de Assessores Administrativos, 3 são efetivos e responsáveis pelas 3 chefias existentes no setor, e 1 comissionado no cargo de Superintendente Executivo o qual é responsável pelo setor em geral.

Figura 3: Organograma Interno



Fonte: Autor (2024)

Ainda sobre os elementos que definem os sujeitos da pesquisa, vale ressaltar que foi adotado como critério o tempo mínimo de 1 ano presente no devido cargo ao qual foram entrevistados, de modo a passar um melhor embasamento na coleta dos dados e conseqüentemente, o conhecimento real sobre o setor, suas necessidades, desafios e percepções presentes no gerenciamento de pessoas.

3.4 Técnica de coleta das informações

A partir do estudo de caso com abordagem qualitativa, foi coletada as informações através de uma entrevista semiestruturada no período de 15 a 25 de abril do presente ano, por meio de dois roteiros (APÊNDICE A e APÊNDICE B). A escolha por essa abordagem foi fundamentada pelo caráter flexível na geração dos dados por parte do entrevistado (Castro e Oliveira, 2022). Tal fato acaba possibilitando uma compreensão mais detalhada e contextualizada das experiências e perspectivas dos participantes.

A preparação para as entrevistas envolveu a elaboração de um roteiro que abordou os principais tópicos de interesse direcionados para o gestor e para os geridos, de forma separada, a fim de captar uma melhor percepção da realidade entre os entrevistados sobre o gerenciamento de pessoas no setor e atender aos objetivos da pesquisa.

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise qualitativa que envolveu a codificação das respostas e a identificação de temas e padrões recorrentes. Esse processo permitiu uma compreensão mais profunda dos fenômenos observados e facilitou a construção de uma narrativa descritiva que refletia as experiências e percepções dos participantes de forma rica e contextualizada.

Com uma abordagem qualitativa, combinada com a técnica da entrevista semiestruturada, houve o oferecimento de uma base sólida para a exploração e descrição detalhada do caso estudado, proporcionando uma visão abrangente e bem fundamentada.

Além disso, a construção do roteiro da entrevista levou em consideração também, os referenciais teóricos utilizados na elaboração do presente trabalho. Tal fato, é fundamental para que se busque uma correlação entre a teoria defendida por alguns autores e a prática existente no ambiente estudado.

Considerando o instrumento para a coleta das informações, vale-se destacar que no primeiro roteiro (APÊNDICE A) as perguntas foram direcionadas ao gestor da organização, objetivando o entendimento da visão gerencial em relação aos subordinados e à organização como um todo. A formulação do questionário teve 18 perguntas que alcançavam tanto a qual cargo pertencia e o tempo na organização, quanto aos desafios percebidos na organização bem como as medidas praticadas para superá-los.

Em continuidade ao processo de coleta da informação, agora com o enfoque nos geridos da organização, o segundo roteiro (APÊNDICE B) teve 10 perguntas que objetivou captar a percepção dos geridos sobre a gestão de pessoas. Tal elaboração do questionário abordou questões envolvendo o cargo, tempo e vínculo com a organização, bem como eles avaliavam os aspectos gerenciais como remuneração, avaliação de desempenho, comunicação e etc.

3.5 Técnica de análise das informações

A análise de conteúdo é uma técnica metodológica amplamente utilizada em pesquisas acadêmicas para interpretar e compreender informações qualitativas, sejam elas provenientes de textos, entrevistas, documentos ou outros tipos de material. Nesse sentido, Bardin (1977) já categorizava essa técnica como um conjunto que permite a análise das comunicações. Essa técnica permite a sistematização e a categorização das informações, possibilitando a identificação de padrões, temas e relações significativas dentro dos dados coletados.

O processo de análise de conteúdo geralmente começa com a transcrição e organização dos dados. No caso de entrevistas, por exemplo, as gravações são transcritas e os textos são organizados de forma a facilitar a análise. Em seguida, o pesquisador realiza uma leitura preliminar para familiarizar-se com o material e ao se utilizar por definições lógicas para alcançar o entendimento sobre o objeto ou fenômeno estudado (De Paiva et al, 2021).

O próximo passo é a codificação, onde o conteúdo é segmentado e classificado em categorias ou temas. Essa etapa pode envolver a criação de códigos predefinidos com base em teorias existentes ou a geração de novos códigos a partir da análise dos dados, o que possibilita uma representação do conteúdo pelo analista através das características do texto (Bardin, 1977).

Após a codificação, os dados são analisados para identificar padrões e relações entre os temas emergentes. O pesquisador examina as categorias para entender como elas se relacionam e qual o significado delas dentro do contexto da pesquisa, ou seja, segundo Bardin (1977), ao classificar os elementos em categorias, haverá uma investigação sobre o que cada um tem em comum com os outros. Esse processo pode incluir a quantificação de categorias, a análise de frequência de determinados temas e a interpretação das implicações dos achados.

Os resultados da análise são interpretados e apresentados de forma a responder às perguntas de pesquisa ou hipóteses propostas. A análise de conteúdo facilita inferências no tocante ao sentido dos entrevistados por vias sistemáticas e objetivas de descrição de conteúdo das respostas (Abad, 2022). Essa técnica é particularmente útil em pesquisas que buscam explorar e interpretar fenômenos complexos, oferecendo uma abordagem sistemática para lidar com grandes volumes de informações qualitativas.

3.6 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa possui algumas limitações que merecem ser consideradas. Primeiramente, por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras organizações, pois refletem especificamente as particularidades do contexto analisado. Além disso, o estudo foi realizado em uma única organização pública, o que restringe a compreensão das práticas de gestão de vínculos empregatícios a este ambiente específico. Outro aspecto a ser destacado é a inserção do pesquisador na organização estudada, o que pode influenciar tanto na coleta quanto na interpretação dos dados, uma vez que o envolvimento direto com o objeto de estudo pode dificultar a completa imparcialidade. Assim, tais limitações devem ser levadas em conta ao interpretar os resultados e ao considerar a aplicação das conclusões em contextos diferentes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados dos entrevistados bem como os resultados obtidos através da análise de conteúdo da entrevista no que tange aos aspectos percebidos tanto pelo gestor quanto pelos geridos, levando em consideração os diferentes vínculos, os desafios da gestão, e a comunicação existentes na organização.

4.1 Dados dos respondentes

No que tange aos servidores efetivos, eles estão a 18 anos no cargo, obtendo a nomeação e posse após aprovação em concurso em meados 2006. Todos os 3 servidores possuem ensino superior completo, sendo 2 com graduação em Direito e 1 em Engenharia Civil.

Em relação aos comissionados, 3 estão a 4 anos na organização e possuem ensino superior completo, sendo 2 servidores com graduação em Direito e 1 em Engenharia Civil. Os cargos ocupados por eles se diferenciam, sendo descritos como Assessor Técnico Administrativo, Assessor Técnico de Valorização de Pessoas e Assessor Especial.

A servidora no cargo de Superintendente Executivo de Valorização de Pessoas é comissionada com um pouco mais de 1 ano de organização, com formação em Relações Públicas e Psicologia, além de MBA em Desenvolvimento Humano.

Ao analisar a amostra dos respondentes, é possível inferir que mais da metade dos entrevistados têm formação em Direito, o que representa a quantia de 4 respondentes, sendo 2 efetivos, que estão nos subsetores de Chefia de Movimentação Funcional e Chefia de Processos Funcionais, e 2 comissionados, cada um pertencente aos respectivos subsetores.

Cerca de um terço dos que representam a graduação em Engenharia Civil é composto por 2 servidores, sendo 1 efetivo, que pertence ao subsetor de Chefia de Processos Pessoais, e 1 comissionado do respectivo subsetor. A fração restante é representada por 1 comissionado que está no cargo de Superintendente Executivo de Valorização de Pessoas, o responsável pelo setor em geral.

4.2 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir da gestora

4.2.1 Tipos de vínculos na organização:

A profissional descreveu os diversos vínculos existentes na organização, que incluem efetivos (concurados), comissionados, terceirizados, bolsistas e

estagiários. “A diferenciação entre esses vínculos destaca-se principalmente nos critérios de ingresso e estabilidade no cargo, sendo o concurso público a única forma de ingresso para efetivos, enquanto comissionados e outros vínculos possuem outras formas de entrada, como processos seletivos ou indicações” (GESTORA, entrevista 2024).

Analisando a perspectiva da entrevistada, é possível descrever a coexistência de diversos tipos de vínculos na organização e destacar as diferenças nos critérios de ingresso e estabilidade no cargo. A profissional aponta que, enquanto os efetivos têm estabilidade garantida por meio de concurso público, os comissionados e demais vínculos ingressam por processos seletivos ou indicações, o que sugere uma menor segurança no cargo. Essa falta de estabilidade no emprego, conforme Branco (2020), pode apresentar algum tipo de ameaça aos mecanismos de proteção social e da organização.

4.2.2 Critérios de ingresso e seleção:

No processo seletivo destinado a estagiários, a gestora destacou o programa “Pontapé”, atualmente chamado “Primeiro Emprego”, do Governo Estadual. Em colaboração com faculdades e universidades, o programa tem como objetivo facilitar a inserção de estudantes no mercado de trabalho, especialmente no setor público, abrangendo diversos órgãos governamentais.

Englobando os comissionados, “grande parte das contratações é feita por indicações, sendo feita uma análise prévia do currículo e posteriormente o encaminhamento para a entrevista e entrega das documentações para a efetivação” (GESTORA, entrevista 2024). A entrevistada complementa que alguns comissionados já passaram pelo cargo de estagiário, sendo efetivados após indicação dos respectivos chefes.

A profissional cita uma reforma em andamento relacionada aos processos seletivos de comissionados, de modo a ter uma melhor estruturação, segundo ela. A gestora descreve que o foco é garantir que os comissionados sejam selecionados com base em competências e alinhamento com a cultura organizacional. “Essa nova prática tem como um dos objetivos evitar a famosa Indicação dentro da organização sem que o profissional selecionado tenha uma competência adequada para o cargo e a devida identificação com o setor” (GESTORA, entrevista 2024), garantindo assim, de acordo com a entrevistada uma maior eficiência de seleção.

Nesse subtópico da entrevista, a gestora relata o papel das indicações pessoais nas contratações de comissionados, sendo descrito como prática comum, com uma análise superficial do currículo antes da entrevista e efetivação. A reforma mencionada pela profissional é uma tentativa de profissionalizar e legitimar as contratações, minimizando a influência de redes de indicação pessoal que, tradicionalmente, comprometem a eficiência e a adequação dos selecionados ao cargo. Tal fato corrobora com o pensamento de Chiavenato (2014), que enfatiza a necessidade de estratégias que envolvam a seleção, o desenvolvimento e a retenção de talentos para atender às metas organizacionais

4.2.3 Treinamento e capacitação:

A respondente relata que o atual modelo de treinamento e capacitação é passivo, ou seja, “só são realizadas as capacitações quando há uma demanda por parte dos setores” (GESTORA, entrevista 2024). A solicitação parte dos setores para um setor responsável por organizar a capacitação junto a instituições profissionais previamente cadastradas.

Ainda na visão da gestora, a intenção é que a organização passe a trabalhar de forma mais ativa no processo de capacitação, ou seja, não apenas respondendo às solicitações, mas se antecipando às necessidades de treinamento. “Essa estratégia envolve a implementação de um mapeamento de competências, de modo a entender quais são as necessidades específicas de cada setor e servidor, a fim de oferecer os cursos de maneira proativa, antes mesmo que os setores solicitem” (GESTORA, entrevista 2024).

De modo a exemplificar, a gestora relata que para os estagiários, o setor responsável pela organização das capacitações em parceria com o programa “Pontapé” oferece um curso obrigatório para os ingressantes, de modo que haja uma familiarização do estagiário para com o ambiente público organizacional, compreendendo os direitos e deveres, os princípios éticos e as boas condutas no ambiente de trabalho.

Por outro lado, na esfera dos servidores comissionados e efetivos, esse mesmo setor possibilita cursos e capacitações de modo a aprimorar as condutas e a eficiência no âmbito organizacional. “Recentemente houve o oferecimento de cursos como Power BI e Gestão de Projetos, ambos com o objetivo de capacitar os

servidores para possíveis demandas futuras com a adoção de tecnologias de gestão cada vez mais crescentes nos setores” (GESTORA, entrevista 2024).

A gestora critica esse o modelo passivo e propõe um mais proativo, onde a organização antecipe as necessidades de treinamento por meio de um mapeamento de competências, buscando oferecer capacitações de forma estratégica. Essa abordagem vai no mesmo direcionamento de Lima et al (2023), o qual afirma que um processo de capacitação em uma instituição valoriza a imagem e contribui para a qualidade dos serviços prestados, além de aumentar a eficiência operacional. A menção ao curso obrigatório para estagiários, dentro do programa "Pontapé", exemplifica um esforço para familiarizar os novos ingressantes com o ambiente público, abordando direitos, deveres e condutas éticas. Já para servidores comissionados e efetivos, cursos como Power BI e Gestão de Projetos ilustram a busca por aprimorar a eficiência e a adaptação às tecnologias emergentes.

4.2.4 Avaliação de desempenho:

A profissional aponta que, atualmente, a avaliação de desempenho só é aplicada aos servidores em estágio probatório, ou seja, durante os três primeiros anos de servidores efetivos no final de cada ano. “Além disso, para os servidores que almejam ou solicitam uma progressão de carreira é necessária a realização de uma outra Avaliação de Desempenho” (GESTORA, entrevista 2024).

Ao analisar o ponto de vista da gestora, é compreendido que há uma limitação no tocante à avaliação de desempenho, com a formalidade de tal prática apenas para os efetivos em um determinado período. Todavia, a entrevistada citou que “há uma avaliação dos servidores de forma informal, existindo uma análise no que tange à produtividade do servidor, ou seja, quanto essa pessoa consegue entregar” (GESTORA, entrevista 2024). A entrega citada por ela está associada ao cumprimento de metas, tarefas ou objetivos preestabelecidos.

Um ponto importante é a análise do alinhamento das tarefas desempenhadas com a formação ou aos interesses do servidor. “Esse critério considera a afinidade entre as atividades realizadas e a capacitação do profissional, o que pode impactar a motivação e qualidade do trabalho” (GESTORA, entrevista 2024). Além disso, a respondente cita que o comprometimento do servidor com a organização também é um critério relevante, sugerindo que a avaliação considere a dedicação e responsabilidade com as funções e os objetivos da instituição.

O trabalho colaborativo é destacado como “essencial” pela gestora, reforçando que o desempenho não é apenas individual, mas também como a pessoa contribui para o sucesso da equipe e o ambiente coletivo. A análise também considera o interesse e o esforço do servidor no seu próprio desenvolvimento profissional, indicando que o “crescimento e a evolução contínua são pontos importantes para medir o desempenho” (GESTORA, entrevista 2024).

Com a análise das percepções da servidora, foi ressaltado que é necessária uma avaliação de desempenho mais estruturada para todos os servidores independentemente do vínculo, para o aprimoramento das atividades e atitudes dos servidores. Esse relato pela gestora, segue o pensamento de Tessaro et al (2018), o qual entende que a avaliação de desempenho é crucial para o desenvolvimento do profissional e dos resultados das organizações.

4.2.5 Desafios da gestão de pessoas no gerenciamento dos diferentes vínculos:

Um dos desafios centrais identificados é a resistência de profissionais efetivos em aceitar a liderança de comissionados. Como relatado, “Isso se dá, em parte, pelo fato de os efetivos terem estabilidade, o que muitas vezes pode reduzir o respeito à hierarquia ou a importância dada às orientações dos comissionados” (GESTORA, entrevista 2024). A estabilidade dos concursados pode gerar a percepção de que suas posições não estão em risco, independentemente de quem esteja na gestão.

A questão da hierarquia é enfatizada pela entrevistada, com a necessidade de que os subordinados compreendam que a posição de liderança foi atribuída a alguém com conhecimento e expertise para atender às necessidades do setor. Ela salienta que esse reconhecimento é crucial para que o trabalho flua de forma harmônica. “Entretanto, parece haver uma dificuldade em fazer com que os efetivos respeitem essa hierarquia, devido à sensação de segurança e permanência no cargo” (GESTORA, entrevista 2024).

A resistência às mudanças é outro ponto crítico levantado, especialmente quando “esses profissionais efetivos sentem que não serão afetados por transformações na gestão ou nas políticas internas” (GESTORA, entrevista 2024). A profissional acredita que a estabilidade no cargo pode diminuir o senso de urgência e a disposição para se adaptar ou engajar em novos processos ou direções organizacionais.

Em contraste, a entrevistada sugere que é mais fácil gerenciar comissionados, uma vez que eles “estão cientes de que suas posições são temporárias e atreladas ao tempo de gestão” (GESTORA, entrevista 2024). Segundo ela, essa condição cria uma maior propensão para que se engajem e apresentem resultados, sabendo que a permanência no cargo depende de sua performance e da continuidade da gestão.

Embora gerenciar comissionados seja visto como relativamente mais fácil, há também o desafio de lidar com aqueles que, ao estarem há muito tempo na função, passam a acreditar que não serão removidos, o que pode gerar problemas de acomodação e falta de entrega (GESTORA, entrevista 2024).

O principal desafio destacado pela gestora é o equilíbrio entre liderar profissionais efetivos e comissionados, com os primeiros oferecendo maior resistência devido à estabilidade no cargo, e os segundos, ainda que mais fáceis de gerir inicialmente, também podendo apresentar dificuldades relacionadas à acomodação. “A questão da hierarquia e do respeito à liderança é fundamental para superar esses desafios, especialmente em ambientes onde mudanças são necessárias” (GESTORA, entrevista 2024).

Aqui nesta seção, é possível notar um enfrentamento ativo por parte da profissional no que tange à resistência de efetivos à liderança do gestor em cargo de comissão, e à acomodação de comissionados em cargos prolongados. Essa atitude põe em questionamento por parte de sua equipe, o seu papel de líder eficiente, tendo em vista que Goleman (2000) defende que com uma liderança eficaz, é possível desempenhar um papel vital na inspiração e no engajamento dos colaboradores.

4.2.6 Medidas para superar desafios:

“A Superintendência tem trabalhado na implementação de mudanças estratégicas para melhorar a gestão de pessoas” (GESTORA, entrevista 2024). A profissional menciona a importância de um planejamento estratégico que começou a ser colocado em prática em 2023, com foco na valorização de pessoas e desenvolvimento de competências. O objetivo, segundo ela, é superar resistências às mudanças e criar um ambiente de maior colaboração e foco no crescimento e bem-estar dos servidores.

A entrevistada aborda um ponto sensível relacionado à gestão de pessoas que não se alinham com a visão de futuro da organização. Uma medida que tem sido adotada pela gestora é a substituição de profissionais que não "vestem a camisa ou não estão abertos às mudanças" (GESTORA, entrevista 2024). Ela relata que é um processo difícil, mas muitas vezes necessário para garantir que a equipe esteja comprometida com os objetivos da organização.

A visão de futuro mencionada pela superintendente é a construção de um RH moderno, "que vá além das atividades tradicionais de gestão de folha de pagamento, férias e pontos, passando a focar na qualidade de vida e no bem-estar dos servidores" (GESTORA, entrevista 2024). Esse conceito está alinhado com tendências contemporâneas de recursos humanos que enfatizam a valorização de pessoas por meio do desenvolvimento contínuo, capacitação, educação e eventos de conscientização.

Ao ser perguntada sobre as medidas tomadas para superar os desafios, a gestora destacou o desafio de lidar com resistências às mudanças e a necessidade de criar um ambiente mais colaborativo e orientado ao crescimento e bem-estar dos servidores. Um aspecto delicado que foi notado é a substituição de profissionais que não se alinham à visão de futuro da organização, um processo considerado difícil, mas necessário, na visão da superintendente, para garantir o comprometimento da equipe. Contudo, essa prática adotada é oposta a que é defendida por Chiavenato (2014), o qual defende a identificação das necessidades de treinamento e a criação de programas que ajudem no crescimento profissional como parte do processo de desenvolver pessoas.

4.2.7 Política remuneratória:

A entrevistada cita que a política remuneratória entre os estatutários é definida pelo artigo 47 da Lei 7.973/2018, que constitui a remuneração com Vencimento, Adicionais por tempo de serviço, Prêmio de Produtividade Fiscal, Adicional Noturno, Adicional de Transporte e Alimentação, e demais vantagens pecuniárias previstas para o servidor público civil. Ela complementa falando sobre a remuneração dos comissionados, que é especificada pela Lei Delegada Nº 48 de 30 de dezembro de 2022, em seu anexo VII.

Essa exposição por parte da gestora vai na mesma direção do pensamento de Chiavenato (2014), o qual afirma que os benefícios econômicos é um elemento fundamental para a atração e retenção de talentos.

4.2.8 Desligamento e exoneração:

A gestora relata que o desligamento de funcionários efetivos ocorre em situações graves, que envolvem condutas fora dos padrões éticos ou prejudiciais ao Estado. “Não é algo comum ou fácil de acontecer, sendo necessário um processo administrativo” (GESTORA, entrevista 2024). O desligamento de um efetivo, de acordo com os relatos da entrevistada, envolve a abertura de um processo que será avaliado por diversas entidades dentro do Estado, garantindo uma análise minuciosa da conduta.

“É evidenciada a existência de várias camadas de proteção para os efetivos, o que é típico do serviço público, onde há estabilidade e a necessidade de proteção contra demissões arbitrárias” (GESTORA, entrevista 2024). Para que o processo de desligamento ocorra, a servidora enfatiza que o erro ou falha cometida pelo funcionário precisa ser “muito grave”, reforçando a ideia de estabilidade e proteção do efetivo no serviço público.

Por outro lado, o desligamento de comissionados parece ser mais flexível e menos formal. É relatado por ela, que a causa para demissão pode estar relacionada a avaliações insatisfatórias de entregas pessoais, falta de adequação ao cargo, ou até mesmo decisões discricionárias do gestor. “Diferente dos efetivos, a demissão dos comissionados é atribuída diretamente ao gestor da área” (GESTORA, entrevista 2024). O RH, de acordo com a entrevistada, tem um papel apenas de apoio administrativo, não sendo responsável por contestar as decisões de exoneração tomadas pelos gestores.

A gestora complementa afirmando que a demissão dos comissionados pode ocorrer por uma série de motivos, “como desempenho inadequado ou desalinhamento com o perfil exigido pelo cargo” (GESTORA, entrevista 2024). Isso reflete a natureza temporária e mais volátil dos cargos comissionados, que são geralmente de confiança e mais suscetíveis a mudanças organizacionais. O principal ponto de contraste é a diferença na estabilidade entre os funcionários efetivos e comissionados. Enquanto os efetivos estão protegidos por um processo

administrativo rigoroso, os comissionados podem ser desligados com base em uma avaliação mais subjetiva do gestor.

O conteúdo abordado nesse subtópico da entrevista evidencia a diferença significativa entre os processos de desligamento de funcionários efetivos e comissionados no setor público. Essa distinção entre a rigidez no desligamento dos efetivos e a volatilidade dos comissionados reforça a diferença fundamental na natureza dos dois vínculos: os efetivos, com estabilidade, têm maior proteção contra demissões arbitrárias, enquanto os comissionados, ocupando cargos de confiança, estão mais sujeitos a decisões discricionárias e mudanças organizacionais. Essa falta de estabilidade para os servidores em cargos de comissão, de acordo com Branco (2020), pode apresentar ameaças aos mecanismos de proteção social e da organização.

4.2.9 Comunicação interna:

Foi relatado pela gestora, que a Assessoria de Comunicação é apresentada como o órgão responsável por gerenciar a comunicação interna dentro da organização. Ela coordena a disseminação de informações, sendo uma ponte essencial entre a administração e os servidores, tanto efetivos quanto comissionados.

A entrevistada afirma que o uso do e-mail corporativo como meio de comunicação reforça a formalidade e oficialidade das mensagens, “sendo um canal amplamente utilizado em ambientes institucionais para garantir que informações cheguem de forma clara e documentada” (GESTORA, entrevista 2024). A inclusão do WhatsApp como ferramenta de comunicação mostra uma adaptação a meios mais ágeis e modernos, permitindo uma comunicação mais imediata e acessível.

Esse canal é particularmente útil para mensagens rápidas e para alcançar servidores que possam estar fora do ambiente físico de trabalho. A intranet é destacada por ela como um canal centralizado para a divulgação de informações e acontecimentos internos. “Esse ambiente serve como um espaço dedicado para que os funcionários acessem informações de maneira organizada e detalhada, oferecendo um repositório de conteúdo relevante à rotina da organização” (GESTORA, entrevista 2024).

A combinação de canais mais formais (e-mail e intranet) com meios mais ágeis (WhatsApp) demonstra uma flexibilidade e preocupação com a eficiência da

comunicação. Essa diversidade de plataformas ajuda a garantir que mensagens importantes sejam recebidas em tempo hábil e que informações de caráter institucional sejam devidamente registradas e arquivadas.

A gestora aponta que o e-mail corporativo reforça a formalidade e a oficialidade das mensagens, garantindo clareza e registro documental, o que é essencial em ambientes institucionais. A intranet é apresentada como um repositório centralizado e organizado de informações internas, facilitando o acesso aos conteúdos relevantes para os funcionários. A combinação de canais formais (e-mail e intranet) com ferramentas ágeis (WhatsApp) demonstra uma flexibilidade que visa aumentar a eficiência da comunicação, visto que na perspectiva de Santos e Cruz (2019), a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso organizacional.

4.3 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir dos geridos que são efetivos

4.3.1 Treinamento e capacitação na percepção dos efetivos

O primeiro efetivo considera que “os treinamentos oferecidos pela organização ainda são insuficientes e há muito espaço para melhoria” (EFETIVO 1, entrevista 2024). Essa resposta aponta para uma possível lacuna no desenvolvimento profissional contínuo, tanto para servidores efetivos quanto comissionados, o que pode afetar a performance geral da equipe.

A entrevista com a servidora 2 revela a visão de que o treinamento oferecido pela organização é bastante seletivo, sugerindo que há oportunidades limitadas e uma falta de acessibilidade para todos os servidores. “O treinamento poderia ser significativamente melhorado” (EFETIVO 2, entrevista 2024), o que indica a necessidade de maior investimento no desenvolvimento profissional de todos os colaboradores, sejam eles efetivos ou comissionados.

A percepção da entrevistada 3 sobre o treinamento oferecido pela organização é de insatisfação. “Apesar de haver cursos EAD e algumas opções presenciais pelo setor que oferece treinamento e capacitação, há uma falta de acompanhamento e orientação mais direcionada” (EFETIVO 3, entrevista 2024). A servidora percebe uma lacuna na forma como a organização gerencia o treinamento, pois “não há um incentivo ou controle adequado para alinhar as capacitações às atividades específicas do servidor” (EFETIVO 3, entrevista 2024). Essa crítica sugere que, embora os recursos estejam disponíveis, o aproveitamento deles é limitado pela ausência de uma estratégia estruturada

Nesse aspecto da entrevista, todos os efetivos apontam que os treinamentos oferecidos pela organização são insuficientes ou mal direcionados. Existe um consenso de que o desenvolvimento profissional necessita de maior investimento e alinhamento às funções dos servidores, tanto efetivos quanto comissionados.

A análise das entrevistas revela uma percepção generalizada de insatisfação com os treinamentos oferecidos pela organização, tanto por servidores efetivos quanto comissionados. O primeiro entrevistado aponta que os treinamentos são insuficientes, indicando uma lacuna no desenvolvimento contínuo que pode comprometer o desempenho da equipe. A segunda entrevistada destaca a seletividade das oportunidades de capacitação, sugerindo falta de acessibilidade e equidade entre os servidores. Já a terceira entrevistada critica a ausência de orientação direcionada e incentivo, apesar da existência de recursos, evidenciando que a falta de uma estratégia estruturada limita o aproveitamento dos treinamentos. Em conjunto, essas críticas apontam para a necessidade urgente de maior investimento e um melhor alinhamento das capacitações às funções específicas dos servidores, de modo que haja uma melhoria contínua na organização conforme salienta Chiavenato (2014).

4.3.2 Avaliação de desempenho na percepção dos efetivos

Sob o aspecto da avaliação de desempenho, há um reconhecimento da importância da avaliação de desempenho entre os entrevistados, mas com ressalvas sobre sua aplicação.

O entrevistado 1 acredita que a avaliação de desempenho é um excelente instrumento, mas sublinha a importância de seu uso correto. Isso pode refletir uma preocupação com a transparência e a objetividade dos critérios utilizados, ele considera que “a avaliação atual talvez não seja sempre aplicada de forma eficaz ou justa” (EFETIVO 1, entrevista 2024).

A importância das avaliações de desempenho é destacada pela segunda entrevistada como “um instrumento importante, tanto para a instituição quanto para o servidor” (EFETIVO 2, entrevista 2024). A servidora reconhece seu valor, ressaltando a relevância de proporcionar um feedback que ajude no crescimento individual e organizacional. A importância atribuída à avaliação indica que há potencial para aprimorar a forma como ela é conduzida, especialmente no contexto de gerar valor para todas as partes envolvidas.

A entrevistada 3 destaca uma lacuna importante: “não há avaliação para cargos comissionados” (EFETIVO 3, entrevista 2024). Ela acredita que isso se deve ao fato de tais cargos serem ocupados com base na confiança e amizade com gestores, o que cria uma situação de falta de engajamento e potencial perda de eficiência organizacional. “Para os efetivos, a avaliação está ligada à progressão de carreira, mas a ausência de avaliação para comissionados representa uma desigualdade, que pode afetar a motivação e o desempenho” (EFETIVO 3, entrevista 2024).

A análise das entrevistas sobre a avaliação de desempenho evidencia sua importância, mas também revela preocupações com sua aplicação. O primeiro entrevistado reconhece o valor do instrumento, porém critica sua aplicação, questionando a transparência e a objetividade dos critérios. A segunda entrevistada reforça a relevância da avaliação, destacando seu papel no crescimento tanto individual quanto organizacional, sugerindo que o feedback pode ser mais efetivo. Já a terceira entrevistada aponta uma falha significativa: a ausência de avaliação para cargos comissionados, o que cria uma disparidade em relação aos servidores efetivos, afetando a motivação e a eficiência organizacional. Essa percepção vai contrária o estudo de Tessaro et al (2018), que salienta a avaliação de desempenho como crucial para o desenvolvimento profissional e da organização.

4.3.3 Política remuneratória na percepção dos efetivos

Todos os entrevistados percebem uma grande disparidade salarial entre servidores efetivos e comissionados, sugerindo a necessidade de uma revisão da política de remuneração.

O servidor 1 relata que a percepção de uma “grande disparidade entre as remunerações de servidores efetivos e comissionados é um ponto sensível” (EFETIVO 1, entrevista 2024). O uso do termo “abismo” reforça o descontentamento e a sensação de injustiça salarial. Para ele, seria necessária uma adequação para equilibrar os valores, o que provavelmente está relacionado a uma maior valorização do trabalho em comissão.

A segunda servidora percebe que existe uma diferença significativa entre os salários dos servidores efetivos e comissionados. “A adequação salarial entre os diferentes vínculos poderia ser mais equilibrada” (EFETIVO 2, entrevista 2024). Essa

resposta aponta para uma insatisfação com a política de remuneração da organização, sobretudo no que tange aos servidores comissionados.

É percebido essa diferença também pela terceira servidora, que menciona uma grande disparidade salarial entre servidores comissionados e efetivos, por estes possuírem um plano de carreira definido. “A dificuldade em aumentar as remunerações dos comissionados é devido à necessidade de alterações legislativas” (EFETIVO 3, entrevista 2024). Esse fato percebido pela entrevistada aponta para um sistema rígido que limita as possibilidades de equiparação salarial.

A análise das entrevistas destaca uma percepção comum de disparidade salarial significativa entre servidores efetivos e comissionados, apontando a necessidade de uma revisão na política de remuneração. O primeiro entrevistado enfatiza o "abismo" salarial, refletindo insatisfação e sugerindo um ajuste que valorize mais os cargos comissionados. A segunda entrevistada também percebe essa diferença e sugere que uma maior equidade entre os vínculos seria desejável. Já a terceira entrevistada relaciona a dificuldade de equiparação salarial à rigidez legislativa, o que limita aumentos para comissionados. Fioravanzo et al (2020), afirma que uma organização que apresenta um plano remuneratório bem definido e com atualizações constantes promove a motivação do colaborador. Contudo, o consenso sobre essa disparidade indica uma insatisfação generalizada com o sistema atual de remuneração.

4.3.4 Exoneração e desligamento na percepção dos efetivos

Os entrevistados destacam a diferença no processo de desligamento entre servidores efetivos e comissionados, criticando a falta de clareza e transparência nas exonerações dos comissionados.

O efetivo 1 relata que a percepção de arbitrariedade no desligamento de servidores comissionados, indica uma insatisfação com a forma como esse processo é conduzido. Ele sugere que há “falhas na gestão de pessoas e na clareza de critérios para exonerações ou desligamentos, o que pode gerar um clima de insegurança entre os funcionários” (EFETIVO 1, entrevista 2024).

A diferença no processo de desligamento de comissionados e efetivos é vista pela segunda respondente como problemática. “Enquanto os comissionados são, muitas vezes, desligados sem justificativa clara, os efetivos passam por um processo administrativo mais formal” (EFETIVO 2, entrevista 2024). Essa disparidade sugere

uma crítica à falta de justificativa no desligamento de comissionados, o que destaca uma preocupação com a transparência e justiça no desligamento de comissionados, sugerindo que as decisões muitas vezes não são bem fundamentadas, sob o ponto de vista dela.

A terceira entrevistada cita como um ponto crítico a diferença nas regras de desligamento entre efetivos e comissionados. “Efetivos dificilmente são exonerados, mesmo com processos judiciais, enquanto comissionados podem ser demitidos a qualquer momento” (EFETIVO 3, entrevista 2024). A entrevistada acredita que há injustiça em ambos os casos, “efetivos que podem manter seus cargos apesar de problemas sérios, enquanto que comissionados podem ser exonerados sem consideração por suas competências, em função das mudanças de gestão” (EFETIVO 3, entrevista 2024).

As críticas à disparidade no processo de desligamento entre servidores efetivos e comissionados, apontando falta de clareza e transparência nas exonerações dos comissionados. O primeiro entrevistado destaca a percepção de arbitrariedade, sugerindo que a ausência de critérios claros gera insegurança entre os funcionários. A segunda entrevistada reforça essa crítica, apontando que, enquanto os efetivos enfrentam um processo mais formal, os comissionados são desligados sem justificativas consistentes, o que levanta preocupações sobre a justiça no processo. A terceira entrevistada vê injustiça em ambos os casos, ressaltando que efetivos dificilmente são exonerados, enquanto comissionados enfrentam desligamentos frequentes e sem consideração por suas competências, especialmente durante mudanças de gestão, o que pode, na visão de Branco (2020), ameaçar os mecanismos de proteção social. Essas percepções indicam uma necessidade de maior equidade e transparência nos processos de desligamento.

4.3.5 Comunicação na percepção dos efetivos

Todos os efetivos mencionam falhas significativas na comunicação interna, destacando a falta de alinhamento entre gestores e servidores. O entrevistado 1 sente que a comunicação poderia melhorar significativamente, mais especificamente nas questões internas. Segundo ele, “há a necessidade de encontros mais frequentes entre gestores e servidores, com o objetivo de alinhar metas e projetos” (EFETIVO 1, entrevista 2024). A falta de uma comunicação clara e constante pode prejudicar a coesão da equipe e o alcance de resultados.

A comunicação entre gestores e servidores, tanto efetivos quanto comissionados, é apontada pela segunda servidora como um ponto de “grande falha” (EFETIVO 2, entrevista 2024). A entrevistada percebe “um abismo entre teoria e a prática, o qual provocou uma decepção” (EFETIVO 2, entrevista 2024). Isso sugere que as diretrizes de comunicação não são implementadas de maneira eficaz, o que proporciona uma lacuna e uma falta de integração entre os diferentes vínculos de servidores, podendo impactar negativamente o engajamento e a eficácia das equipes. O ponto levantado pela entrevistada em que gerou sua decepção foram os desligamentos recentes que houveram no setor, “sem uma justificativa plausível” (EFETIVO 2, entrevista 2024).

A comunicação é outro aspecto deficitário, de acordo com terceira entrevistada. Ela observa que não há distinção significativa entre efetivos e comissionados, mas “há uma falta geral de eficiência na comunicação, com cada gestor utilizando suas características individuais para gerenciar esse aspecto, sem uma padronização ou processo eficaz que envolva todos os níveis da organização” (EFETIVO 3, entrevista 2024). Isso sugere um desalinhamento entre gestores e servidores, afetando a implementação de novas iniciativas e a gestão como um todo.

A análise revela falhas substanciais na comunicação interna entre gestores e servidores, tanto efetivos quanto comissionados, destacando a falta de alinhamento e de clareza. O primeiro entrevistado aponta para a necessidade de encontros mais frequentes com o objetivo de alinhar metas e projetos, sugerindo que a comunicação interna poderia melhorar significativamente. A segunda entrevistada ressalta um “abismo entre teoria e prática”, destacando sua decepção com a falta de justificativas para desligamentos recentes, refletindo a ineficácia das diretrizes de comunicação. A terceira entrevistada corrobora essa visão ao observar que a comunicação é gerida de forma individual pelos gestores, sem padronização ou processo eficaz, resultando em um desalinhamento que prejudica a implementação de novas iniciativas e a coesão da equipe. Essas percepções apontam uma incoerência ao que é teorizado por Santos e Cruz (2019), os quais afirmam que uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso organizacional.

A entrevista com os servidores em cargo efetivo evidenciou que há críticas sobre a gestão de pessoas na organização, apontando insuficiência nos treinamentos, falta de avaliações para comissionados, disparidade salarial entre

efetivos e comissionados, arbitrariedade no desligamento de comissionados, e falhas na comunicação interna. Há consenso entre os efetivos sobre a necessidade de melhorias estruturais em capacitação, avaliação de desempenho, política salarial e comunicação para aumentar a transparência, motivação e satisfação dos colaboradores, fatores esses que (Chiavenato, 2014) acredita serem essenciais para o bem-estar dos funcionários e determinantes para o sucesso da organização.

4.4 Os diferentes vínculos e seu gerenciamento na organização a partir dos geridos que são comissionados

4.4.1 Treinamento e capacitação na percepção dos comissionados

Os comissionados entrevistados reconhecem o esforço da organização em capacitar os servidores, embora ressaltem que há espaço para melhorias. O entrevistado 1 menciona que a instituição oferece cursos preparatórios direcionados aos servidores comissionados, “com foco em melhorar suas capacidades laborais” (COMMISSIONADO 1, entrevista 2024). Como exemplo, ele cita a parceria recente realizada pela organização com a FGV, com o oferecimento de cursos na área de gestão de projetos e de Power BI para os comissionados e efetivos. Isso demonstra um esforço da organização em capacitar os servidores para aprimorar as execuções das atividades.

A servidora 2 tem a percepção de que os treinamentos oferecidos “são bons, mas limitados em algumas áreas” (COMMISSIONADA 2, entrevista 2024), o que demonstra que há espaço para melhorias no desenvolvimento contínuo dos servidores. O termo “limitado” utilizado por ela, sugere que há áreas específicas que carecem de investimento, como exemplificado, a área de gestão da folha salarial, que carece, segundo a entrevistada, de um treinamento mais específico, e a “padronização de um processo para que novos comissionados ou efetivos tenham um caminho a seguir, de modo a não ficarem perdidos, evitando erros sistemáticos” (COMMISSIONADA 2, entrevista 2024).

O comissionado 3 descreve o treinamento na organização como segmentado e específico para cada tipo de cargo. “Há uma maior capacitação para atividades administrativas no caso dos cargos comissionados, enquanto cargos efetivos, com funções mais especializadas, como a fiscalização, têm treinamento direcionado para suas atividades específicas” (COMMISSIONADO 3, entrevista 2024).

A análise dos relatos dos servidores comissionados aponta que, embora haja um esforço da organização em capacitar os servidores, ainda há espaço para

melhorias. O primeiro entrevistado destaca a oferta de cursos preparatórios, exemplificando a parceria com a FGV para capacitações em gestão de projetos e Power BI, o que demonstra o compromisso da organização em aprimorar as habilidades dos servidores. No entanto, a segunda entrevistada considera os treinamentos "bons, mas limitados", especialmente em áreas como a gestão da folha salarial, sugerindo a necessidade de um treinamento mais específico e de processos padronizados. Já o terceiro entrevistado observa que os treinamentos são segmentados conforme o tipo de cargo, com maior foco em capacitação administrativa para comissionados e treinamentos especializados para efetivos, como os de fiscalização. Isso evidencia uma abordagem direcionada, mas com percepções distintas entre os comissionados, o que evidencia lacunas que precisam ser preenchidas para garantir um desenvolvimento mais abrangente para que possa corroborar com o pensamento de Chiavenato (2014), quem afirma que o processo de treinamento faz parte da prática de desenvolver pessoas.

4.4.2 Avaliação de desempenho na percepção dos comissionados

Existe consenso entre os entrevistados de que a avaliação de desempenho é aplicada principalmente aos servidores efetivos, e que os comissionados ficam à margem desse processo formal. “A avaliação de desempenho é aplicada principalmente aos servidores efetivos, sendo um instrumento para progressão de carreira” (COMISSIONADO 1, entrevista 2024). No entanto, de acordo com o primeiro entrevistado, os comissionados não passam pelo mesmo processo formal. Isso pode indicar a presença de uma lacuna no sistema de avaliação de servidores comissionados, o que pode impactar no seu desenvolvimento e reconhecimento.

A comissionada 2 acredita que a avaliação de desempenho poderia ser mais bem aproveitada, sugerindo que “o processo atual não está sendo utilizado ao máximo para promover melhorias, tanto para efetivos quanto comissionados” (COMISSIONADA 2, entrevista 2024).

“A avaliação de desempenho é mais focada nos servidores efetivos, uma vez que ela impacta diretamente a progressão funcional desses servidores” (COMISSIONADO 3, entrevista 2024). Para o terceiro entrevistado, por não haver uma progressão funcional formal para os comissionados, a avaliação de desempenho tem menor relevância.

A análise revela que há um consenso entre os entrevistados de que a avaliação de desempenho é aplicada predominantemente aos servidores efetivos, deixando os comissionados à margem desse processo formal. Essa exclusão contraria o pensamento de Chiavenato (2014), ao avaliar que acaba sendo um erro, pois não permite a identificação da contribuição que os indivíduos exercem na organização. O primeiro entrevistado destaca que a avaliação serve como instrumento de progressão de carreira para efetivos, mas não se aplica da mesma forma aos comissionados, indicando uma possível lacuna que pode afetar o desenvolvimento e reconhecimento desses servidores. A segunda entrevistada sugere que o processo poderia ser melhor aproveitado para promover melhorias tanto para efetivos quanto para comissionados. O terceiro entrevistado reforça a ideia de que a avaliação de desempenho é menos relevante para comissionados, uma vez que não há progressão funcional formal para esses servidores, o que diminui o impacto do processo sobre eles.

4.4.3 Política remuneratória na percepção dos comissionados

O entrevistado 1 percebe uma diferença salarial significativa entre servidores efetivos e comissionados. Ele atribui essa disparidade ao fato de que os efetivos ingressam por meio de concurso público, o que lhes garante maior estabilidade e remuneração. Para o comissionado, “há uma percepção de que o valor recebido poderia ser maior, especialmente considerando o trabalho realizado, a responsabilidade e a carga horária, que é a mesma dos servidores efetivos” (COMISSIONADO 1, entrevista 2024).

A avaliação da remuneração pela respondente 2 como “muito boa dependendo do cargo” indica disparidades salariais entre diferentes funções. Isso pode gerar segundo ela “insatisfação, principalmente entre aqueles que acreditam que a remuneração não está alinhada com as responsabilidades ou o desempenho” (COMISSIONADA 2, entrevista 2024).

Segundo o terceiro entrevistado, existe uma “disparidade entre a remuneração de cargos efetivos e comissionados, com os primeiros geralmente sendo mais bem remunerados devido a um plano de carreira estruturado” (COMISSIONADO 3, entrevista 2024).

Chiavenato (2014) aponta para os benefícios econômicos como um elemento de atração e retenção de talentos. Contudo, a análise aponta uma percepção

generalizada de disparidade salarial entre servidores efetivos e comissionados, contrariando a teoria do autor. O primeiro entrevistado atribui essa diferença à estabilidade e ao ingresso por concurso público dos efetivos, destacando que os comissionados, apesar de terem a mesma carga horária e responsabilidades, percebem que sua remuneração poderia ser maior. A segunda entrevistada também menciona a existência de variações salariais significativas, sugerindo que essa desigualdade pode gerar insatisfação, especialmente entre aqueles que sentem que a remuneração não corresponde às suas responsabilidades ou desempenho. O terceiro entrevistado corrobora essa visão, ressaltando que os efetivos tendem a ser mais bem remunerados devido à existência de um plano de carreira estruturado.

4.4.4 Exoneração e desligamento na percepção dos comissionados

O processo de desligamento ou exoneração, segundo o entrevistado 1, ocorre por meio de comunicação entre a chefia e o servidor, o que para ele sugere “que o desligamento de comissionados é mais simples e direto, o que é comum em cargos comissionados, que geralmente têm maior instabilidade” (COMISSIONADO 1, entrevista 2024).

A entrevistada 2 relata que o desligamento dos servidores efetivos segue normas estabelecidas. Entretanto, no caso dos comissionados, há uma crítica à “falta de padronização e possível falha no processo, devido ao caráter de confiança do cargo” (COMISSIONADA 2, entrevista 2024). Isso aponta para subjetividades no processo de exoneração de comissionados. “Os cargos comissionados têm uma frequência de exoneração muito maior devido à sua natureza de livre nomeação e exoneração” (COMISSIONADO 3, entrevista 2024). O terceiro servidor relata que nos cargos efetivos o procedimento para desligamento é mais complexo e menos frequente, “refletindo a estabilidade desses servidores” (COMISSIONADO 3, entrevista 2024).

Os depoimentos apontam diferenças significativas no processo de desligamento entre servidores comissionados e efetivos. O primeiro entrevistado destaca que o desligamento dos comissionados é mais simples e direto, refletindo a instabilidade típica desses cargos. A segunda entrevistada critica a falta de padronização no processo de exoneração dos comissionados, sugerindo subjetividade devido ao caráter de confiança desses cargos. Já o terceiro entrevistado reforça que a exoneração é mais frequente entre comissionados,

enquanto, nos cargos efetivos, o procedimento é mais complexo e raro, refletindo a maior estabilidade desses servidores. Isso indica uma disparidade nos processos de desligamento, com mais incertezas para comissionados. Isso evidencia o baixo aproveitamento de servidores que já conhecem a estrutura e funcionamento da organização, o que acaba contrariando ao que é teorizado por Uebel e Raldi (2023), os quais afirmam que a gestão de pessoas tem o papel fundamental de maximizar o potencial humano.

4.4.5 Comunicação na percepção dos comissionados

Há uma percepção comum de que a comunicação dentro da organização não é ideal. A comunicação dentro da organização, segundo o entrevistado 1, varia de setor para setor. Ele avalia que, em sua área, “a comunicação é clara e objetiva, focada principalmente no vínculo trabalhista” (COMMISSIONADO 1, entrevista 2024). A simplicidade da comunicação pode indicar uma boa relação de transparência, mas pode também sugerir uma falta de detalhamento ou processos mais estruturados.

A comunicação do gestor com efetivos e comissionados é vista pela servidora 2 como “insuficiente” (COMMISSIONADA 2, entrevista 2024). Essa é uma crítica relevante, pois a comunicação eficaz é fundamental para o bom funcionamento e integração dos diversos grupos dentro da organização.

Já o servidor 3 aponta que apesar das diferenças de estabilidade entre os cargos, “a comunicação entre gestores e geridos é linear, respeitando uma hierarquia formal do órgão” (COMMISSIONADO 3, entrevista 2024). A gestão entre efetivos e comissionados é considerada por ele “clara e bem delimitada, com ênfase no respeito à hierarquia da organização” (COMMISSIONADO 3, entrevista 2024).

A análise revela uma percepção comum de que a comunicação dentro da organização necessita de melhorias. O primeiro entrevistado observa que, em sua área, a comunicação é clara e objetiva, focada no vínculo trabalhista, o que pode indicar transparência, mas também uma possível falta de estruturação mais detalhada. A segunda entrevistada critica a comunicação entre gestores, efetivos e comissionados, classificando-a como “insuficiente”, apontando um ponto crítico para a integração e funcionamento eficaz da organização. Por outro lado, o terceiro entrevistado considera a comunicação linear e bem delimitada, respeitando a hierarquia formal, destacando uma clareza na gestão entre diferentes cargos, embora isso não suprima as preocupações gerais de insuficiência. Essas

percepções práticas podem comprometer a eficácia da organização, visto que Robbins (2005) salienta que a comunicação tem um papel estratégico na gestão de crises e de mudanças.

A partir da análise das entrevistas realizadas com os efetivos e comissionados, fica evidente que há diferenças marcantes entre a gestão desses servidores. Essa divisão reflete desafios estruturais na administração de pessoas no setor público, conforme destacado por Chiavenato (2014), que aponta para a necessidade de uma gestão mais equitativa e transparente entre diferentes grupos de servidores. As disparidades salariais, mencionadas pelos entrevistados, corroboram a literatura sobre motivação no trabalho, que segundo Hauck (2024), pode ser diretamente impactada pela falta de reconhecimento e alinhamento entre responsabilidades e remuneração. Além disso, a ausência de um processo formal de avaliação de desempenho para comissionados sugere uma falha no desenvolvimento contínuo desses servidores, o que não corresponde com o entendimento de Andrade e Cordeiro (2022), os quais relatam que esse instrumento avaliativo é indispensável para uma organização, visto que ajuda a promover a melhoria dos serviços prestados. A crítica à comunicação interna da organização, vista como insuficiente por um dos entrevistados, também está alinhada com as discussões de Cox (1994) sobre a importância de um ambiente de trabalho inclusivo e transparente para a eficácia organizacional. Em suma, a análise das entrevistas revela lacunas significativas na gestão de servidores comissionados e efetivos, refletindo a necessidade de uma abordagem mais equilibrada e estruturada para promover uma gestão de pessoas mais eficiente, o que na visão de Uebel e Raldi (2023), maximiza o potencial humano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, a busca pela excelência no trabalho tem se intensificado, especialmente na área de gestão de pessoas, que desempenha um papel crucial na retenção e desenvolvimento de profissionais alinhados aos cargos disponíveis. A partir dessa percepção, identificou-se a necessidade de um estudo aprofundado sobre a gestão de diferentes vínculos empregatícios no setor público. Nesse contexto, esta pesquisa explorou sobre a gestão de vínculos diversos em uma organização pública no estado de Alagoas, com o intuito de explorar as percepções tanto do gestor de pessoas quanto dos profissionais geridos, sendo eles comissionados e efetivos.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado com êxito: identificar como ocorre o gerenciamento de pessoas em diferentes vínculos na organização estudada. Visto que as percepções coletadas evidenciaram uma insatisfação entre os profissionais, relacionada principalmente à gestão em aspectos como remuneração, avaliação de desempenho, processos de desligamento e comunicação.

O segundo objetivo específico, que buscava explorar os desafios e as soluções na gestão de vínculos sob a ótica do gestor, também foi atendido. A entrevista com a superintendente revelou desafios como a ênfase na hierarquia e a resistência às mudanças, especialmente entre os servidores efetivos. Para superá-los, a gestora destacou a necessidade de um planejamento estratégico voltado à valorização das pessoas e desenvolvimento por competências, além da substituição de comissionados que não se adaptam às novas diretrizes.

Quanto ao terceiro objetivo específico, voltado para a percepção dos geridos sobre a gestão, identificaram-se disparidades na administração de diferentes vínculos, sobretudo em termos de remuneração, avaliação de desempenho e capacitação. Essas questões foram criticadas pelos geridos, que apontaram lacunas na gestão e relataram insatisfações em áreas como desligamento, avaliação de desempenho e política remuneratória.

As problemáticas que orientaram este trabalho foram: “Como ocorre o gerenciamento de pessoas com diferentes vínculos empregatícios na organização pública?” e “Como os empregados percebem a diferença na gestão dos vínculos?”. A primeira foi respondida a partir das declarações da gestora, que detalhou o gerenciamento em aspectos como vínculos, critérios de seleção, capacitação, avaliação de desempenho e política remuneratória. A segunda foi esclarecida por

meio das respostas dos geridos, que destacaram necessidades de aprimoramento, especialmente em relação à remuneração, exoneração e comunicação interna.

Diante disso, sugere-se que futuros estudos ampliem a análise para outros setores da organização, o que proporcionaria uma visão mais abrangente sobre as práticas de gestão de pessoas. Além disso, investigações adicionais sobre a gestão de pessoal em organizações públicas estaduais poderiam contribuir para uma compreensão mais completa da gestão organizacional e para a identificação de possíveis melhorias que beneficiem o desenvolvimento dos servidores e das instituições como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABAD, Alberto; ABAD, Thais Marques. **Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa**. Alternativas Cubanas en Psicología, v. 10, p. 28, 2022.
- AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso - Etec, Votuporanga, 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROSO, Beatriz Pereira. **Motivação e satisfação em contexto de teletrabalho: a influência do apoio das chefias**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22452>. Acesso em: 06 ago. 2024.
- BRANCO, Adriane Caire Castelo **et al. A terceirização no serviço público: implicações e desafios para a saúde do trabalhador**. 2020. Tese (Doutorado) — Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/46207/adriane_caire_castelo_branco_ensp_mest_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 04 ago. 2024.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. p. 59-84.
- CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz de. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual**. Entretextos, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089/48619>. Acesso em: 28 ago. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- DA SILVA, Glênio Oliveira; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DA SILVA, Michele Maria. **Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa**. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 78-90, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44/36>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- DE ANDRADE, Mayza Nazareth Silva; CORDEIRO, Adriana Tenório. **Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022. Disponível

em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959/39577>. Acesso em: 10 ago. 2024.

DE PAIVA, Adriana Borges; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; HILLESHEIM, Mara Cristina Piolla. **Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa**. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 16-33, 2021.

DE SOUSA, José Raul; DOS SANTOS, Simone Cabral Marinho. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

DIAS, Mariana. **Capacitação profissional: o que é e qual é a sua importância**. GUPY. 20 set. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/capacitacao-profissional>. Acesso em: 21 set. 2024.

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas**. GUPY. 31 jul. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao#o-que-recrutamento->. Acesso em: 01 ago. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2019.

ENAP. **Gestão estratégica de pessoas no setor público e o sistema de carreiras**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7645/2/M%c3%b3dulo%20%20-%20Gest%c3%a3o%20de%20Pessoas%20no%20Setor%20P%c3%bablico.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2024.

FACTORIAL. **A história do RH no Brasil e a evolução do setor**. 02 nov. 2021. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/historia-rh/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FIORAVANZO, E.; ZILLOTTO, K. A.; STAUDT, C. B. B.; SANTOS, J. de O.; BARBACOV, N. E.; BIANCHETTI, T.; FROSI, M.; BAVARESCO, J. **A importância da administração de cargos e salários nas organizações / The importance of post administration and wages in organizations**. Brazilian Journal of Business, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 3957–3974, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n4-031. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/21275>. Acesso em: 10 mar. 2024.

FURQUIM, Maria Gláucia Dourado et al. **Descrição dos fatores motivacionais no setor público: o caso da Emater–Regional Caiapó**. Research, Society and Development, v. 9, n. 8, p. e994986697–e994986697, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6697>. Acesso em: 05 ago. 2024.

GOLEMAN, D. **Leadership that gets results**. Harvard Business Review, 2000.

HAUCK, Mônica. **Motivação no trabalho: o que é, importância e como aumentar**. 18 jun. 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivacao-no-trabalho-o-que-e-importancia-e-como-aumentar/>. Acesso em: 05 ago. 2024.

JUSBRASIL. **Inciso II do Artigo 37 da Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10712324/inciso-ii-do-artigo-37-da-constituicao-federal-de-1988>. Acesso em: 01 ago. 2024.

JUSBRASIL. **Modalidades de contratação de servidor público**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/modalidades-de-contratacao-de-servidor-publico/345520731>. Acesso em: 09 ago. 2024.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus; Publifolha, 1999.

LIMA, T. M.; ROBERTO, J. C. A.; DA CUNHA, E. L.; COUCEIRO, K. do N.; DE LIMA, O. P.; DE ARAÚJO, P. C. D.; DE OLIVEIRA JÚNIOR, N. J.; MADURO, M. R. **A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos**. Caderno Pedagógico, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 101–122, 2023. DOI: 10.54033/cadpedv20n1-006. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1464>. Acesso em: 10 mar. 2024.

LOBO, Vera Lúcia César Pereira. **A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36485>. Acesso em: 04 ago. 2024.

MARTINS, Everton. **Entrevista: técnica de coleta em pesquisa qualitativa**. Blog PPEC, Campinas, v. 8, n. 1, ago. 2018. ISSN 2526-9429. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/08/15/entrevista/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. **Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública**. Research, Society and Development, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4364>. Acesso em: 06 ago. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2018.

MGISP. **Modelo de governança e gestão pública**. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf. Acesso em: 08 ago. 2024.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. Indaial: UNIASSELVI, 2018. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=30531>. Acesso em: 01 ago. 2024.

MORAIS, Rodrigo Castro; LOBATO, Vanessa Souza. **Gestão de pessoas na administração pública**. Revista Gestão Pública, Ab Origine – Cesut, Goiás, v. 2, n. 29, 2019. ISSN 2595-928X.

OMS; OIT. **OMS e OIT publicam novas diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. As Nações Unidas no Brasil, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/224279-oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-saude-mental-no-trabalho>. Acesso em: 10 mar. 2024.

ORIENTE-ME. **Desafios do RH: como as áreas de recursos humanos podem superar os desafios do setor**. Disponível em: <https://orienteme.com.br/blog/desafios-do-rh/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

PAGE, S. E. **A diferença: como o poder da diversidade cria grupos melhores, empresas, escolas e sociedades**. Princeton, NJ: Imprensa da Universidade de Princeton, 2007.

PEGORARO, Daniela; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Eficiência na gestão pública: conceitos e medidas**. Santa Maria: UFSM, 2017. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/06/20171017185650_artigo-daniela-kelmara.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. **Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos**. Revista UNEMAT de Contabilidade, [S. l.], v. 6, n. 11, 2017. DOI: 10.30681/ruc.v6i11.1727. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/1727>. Acesso em: 09 mar. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2017. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5755.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Tuane Bazanella. **Metodologia da pesquisa**. 2022.

SANTANA, Leonardo Matos Sampaio; VASCONCELOS JÚNIOR, Joilson Leopoldino. CARGOS COMISSIONADOS: BENÉFICOS OU MALÉFICOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 2334–2343, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9985. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9985>. Acesso em: 8 abr. 2024

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; CRUZ, Myrt Thânia de Souza, Org. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019. Disponível em: <https://doc-files-1310542374.cos-na-siliconvalley.myqcloud.com/2170c1eb652c5d68c88b7867a3fd7f3c.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2024.

SARAIVA, Carolina Machado; DOS ANJOS, Águeda Maria Gomes. **A pesquisa-ação no ensino superior: um caminho de (trans) formação individual e social.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 21, n. 3, p. 282-315, 2020.

SEBRAE. **Gestão de Pessoas.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-pessoas,00b716b3ee8a4410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TERRA. **RH: especialista explica as diferenças entre HCM e WFM.** Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/rh-especialista-explica-as-diferencas-entre-hcm-e-wfm,01c693df4fa0fda0fb4acc52c1fbb59ebp0pa1e8.html>. Acesso em: 12 mar. 2024.

TESSARO, Poliana et al. Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.** 2018.

UEBEL, R.; RALDI, A. **Gestão de pessoas e mobilidade internacional: uma revisão crítica de literatura.** Século XXI: Revista de Relações Internacionais - ESPM-POA, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 28–102, 2023. Disponível em: <https://sumario-periodicos.espm.br/xxi/article/view/218>. Acesso em: 28 jan. 2024.

ULRICH, Dave. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave. **The HR value proposition.** Boston: Harvard Business School, 2005.

VENTURI, D.; KONELL, A. E.; GIOVANELA, A. **Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações.** Revista Científica FAMAP, [S. l.], v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 10 mar. 2024.

VERONEZ, Marcela Vivencio Pimenta; SALOMÃO, Ana Cláudia Nery. **Processos de capacitação como ferramenta de desenvolvimento do princípio da eficiência no serviço público.** Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, Franca, v. 2, n. 3, p. 44-54, ago./dez. 2020. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/4926>. Acesso em: 03 ago. 2024.

VIEIRA, Bruna Luana. **Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2023.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para o Gestor

Perguntas dirigidas ao Gestor de pessoas
1. Qual é o seu cargo?
2. Está a quanto tempo na organização?
3. Qual o seu grau de escolaridade e a sua formação?
4. Qual o seu vínculo com essa organização?
5. Quais os diferentes tipos de vínculos de trabalho existentes na organização?
6. Como se dá o ingresso para cada tipo de vínculo? (efetivo/comissionados)
7. Quais os critérios utilizados para a seleção de candidatos? (comissionados)
8. Como ocorre o treinamento e capacitação considerando os diferentes tipos de vínculos de trabalho?
9. Como ocorre a avaliação de desempenho de efetivos e comissionados?
10. Quais os critérios utilizados para avaliar o desempenho de efetivos e comissionados?
11. Comente sobre a política remuneratória de efetivos e comissionados
12. Quais os critérios utilizados para definir a remuneração dos servidores? (efetivos e comissionados)
13. Como ocorre o desligamento/exoneração de efetivos/comissionados?
14. Quais os critérios para desligar um servidor (efetivo/comissionado)?
15. Como ocorre a comunicação para efetivos e comissionados?
16. Como ocorre a política de cargos e salários entre comissionados e efetivos?
17. Na sua percepção, quais os principais desafios para gerir pessoas com vínculos distintos? (treinamento, av. de desempenho, comunicação, etc.)
18. Quais as medidas tomadas para superar esses desafios?

Fonte: Autor, 2024

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para os Geridos

Perguntas dirigidas aos Geridos da organização
1. Qual é o seu cargo?
2. Está a quanto tempo na organização?
3. Qual o seu grau de escolaridade e a sua formação?
4. Qual o seu vínculo com essa organização?
5. Como você percebe o treinamento oferecido pela organização considerando os servidores efetivos e comissionados?
6. Qual a sua visão sobre a Avaliação de desempenho de efetivos e comissionados?
7. Com relação a remuneração de efetivos e comissionados, qual a sua percepção?
8. Qual a sua percepção sobre o desligamento/exoneração de efetivos e comissionados?
9. Como você avalia a comunicação do gestor voltada para os efetivos e comissionados?
10. De forma geral, como você percebe a gestão de efetivos e comissionados na organização?

Fonte: Autor, 2024