

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARIANE PEREIRA PAES FERNANDES

**GESTÃO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS DO  
MUNICÍPIO DE DOURADOS – MS.**

DOURADOS/MS

2011

ARIANE PEREIRA PAES FERNANDES

**GESTÃO DE CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICOS DO  
MUNICÍPIO DE DOURADOS - MS.**

Trabalho de Graduação II apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Aparecida Farias de  
Souza Nogueira

Dourados/MS

2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos profissionais da instituição que me orientaram e aos demais professores que tiveram participação durante o decorrer do curso.

Aos amigos e entes queridos que indiretamente me auxiliaram, seja com o apoio necessário ou com contribuições didáticas.

Ao meu esposo, pela paciência nos tantos momentos em que me ausentei para elaboração desta monografia.

E a pessoa mais importante da minha vida, que se fez presente em todos os momentos, minha querida mãe, que em nenhum momento deixou de acreditar em meu potencial.

A minha orientadora, Professora Maria Aparecida Farias de S. Nogueira, que sempre esteve disposta a colaborar com minha pesquisa e pacientemente me ajudou.

Enfim, a todos que me apoiaram e me incentivaram nesta jornada.

## RESUMO

O objetivo do trabalho foi o de analisar o modelo vigente do plano de cargos e carreiras dos servidores técnicos do município de Dourados – MS, se este é de conhecimento dos principais interessados em sua aplicação - os próprios servidores; pode-se observar que muitos estudiosos descrevem que a gestão de pessoas é o caminho mais viável para o aumento da eficiência e eficácia das organizações públicas, valorizando o indivíduo por suas realizações e desenvolvimento pessoal. Os usuários dos serviços públicos se tornaram mais exigentes e buscam qualidade nos serviços que são oferecidos a eles pela instituição administrativa. Como consequência deste ciclo crescente de interesses, em todas as áreas profissionais a pessoa deve ter um projeto, tanto pessoal como profissional e, assim, buscar novos conhecimentos. Mas e os servidores conhecem as particularidades do Plano de Cargos e Carreiras? Para sanar esta questão pesquisou-se sobre o conhecimento e satisfação dos profissionais de nível médio, lotados em várias secretarias, em relação ao atual plano de cargos existentes, no intuito de levantar o contentamento e anseios destes em relação a sua carreira, bem como atividades desenvolvidas. Foi efetuada a aplicação de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas junto aos funcionários das diversas secretarias. Pode-se observar que o descontentamento em relação à remuneração é argumento utilizado, de certo modo, como amparo ao desconhecimento do Plano de Cargos e Carreiras existente, e que muitos indivíduos acabam por esperar que a instituição empregadora venha lhe oferecer o desenvolvimento profissional, mas esta é uma incumbência pessoal, que pode lhe abrir novas portas com oportunidades futuras.

**Palavras chave:** Carreira. Servidores. Gestão. Plano de carreiras e cargos.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Principais secretarias e a lotação dos funcionários de nível técnico.....	24
<b>Tabela 02</b> – Apresentação dos entrevistados quanto ao gênero.....	24
<b>Tabela 03</b> – Apresentação quanto a idade.....	25
<b>Tabela 04</b> – Tempo como funcionário público.....	25
<b>Tabela 05</b> – Demonstração quanto ao tempo como funcionário público no município	26
<b>Tabela 06</b> – Apresentação quanto as secretarias participantes da pesquisa .....	26
<b>Tabela 07</b> – Nível de escolaridade.....	27
<b>Tabela 08</b> – Grau de conhecimento na área de informática.....	27
<b>Tabela 09</b> – Apresentação quanto a período de treinamentos.....	28
<b>Tabela 10</b> – Nível de satisfação em relação ao Plano de Carreiras e Cargos.....	29
<b>Tabela 11</b> – Satisfação quanto a mudança de letra.....	29
<b>Tabela 12</b> – Quanto a realização de suas tarefas diárias.....	30
<b>Tabela 13</b> – Satisfação salarial.....	30
<b>Tabela 14</b> – Salário como fator motivador.....	30
<b>Tabela 15</b> – Apresentação dos entrevistados quanto a autonomia para melhorias no trabalho.....	31
<b>Tabela 16</b> – Apresentação dos entrevistados quanto ao nível de reconhecimento de seus superiores.....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	08
1.2.1 Objetivo Geral.....	08
1.2.2 Objetivos Específicos.....	08
1.3 JUSTIFICATIVA.....	09
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 O FUNCIONÁRIO PÚBLICO.....	10
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O FUNCIONÁRIO PÚBLICO.....	11
2.3 AS FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL.....	13
2.4 FATOS QUE DIRECIONAM AS MUDANÇAS.....	17
2.5 CARGOS, CARREIRAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.6 OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NO MUNICÍPIO DE DOURADOS MS .....	20
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>23</b>
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA.....	23
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	24
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Novos fatos estão afetando a forma com que se vêem as empresas privadas e os órgãos públicos, quanto à questão do funcionalismo, os quais apresentam grandes transformações se compararmos com décadas anteriores. Atualmente, com todas as mudanças e avanços tecnológicos, o mercado passou a ser mais exigente quanto à mão-de-obra, não somente em empresas privadas, mas também fica perceptível nas organizações públicas. O aumento das exigências quanto ao nível de escolaridade e especialização cresceram consideravelmente, fato esse que tem afetado cada vez mais empresas e trabalhadores, fazendo com que cresça a busca por aperfeiçoamento e adaptação de modo cada vez mais intenso, devido às exigências da competitividade do mercado.

Para Ferri (2003, p.10), “os servidores públicos se tornaram o centro da reforma administrativa, e infelizmente como um dos maiores vilões dos gastos públicos a ponto de as ações do governo ser engessadas pela falta de recursos para obras e outras finalidades sociais”, será visível que estes vivem um cotidiano de tarefas e funções muitas vezes de sobre carga.

Esta é uma categoria no qual não se vê o dia-a-dia, “os servidores trabalham nos bastidores, sem o contato direto com a população, preparando e organizando o serviço que outros servidores estarão desempenhando em contato direto com o povo” (FERRI, 2003, p.10).

A busca por qualificação profissional gera a aquisição de conhecimentos, que pode ser tido como um montante de experiências condensadas, no qual o indivíduo coloca à disposição de seu empregador, que proporciona uma estrutura física para avaliação e incorporação destes conhecimentos dentro da organização a fim de que estes sejam úteis no desenvolvimento das atividades, e ainda de novas experiências e informações.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A problemática da pesquisa é de se avaliar o conhecimento dos servidores Técnicos administrativos em relação ao Plano de Cargos e Carreiras do município de Dourados,

publicado em dezembro de 2007, se este plano é posto em prática e como os servidores avaliam suas particularidades, a ponto de se beneficiarem com promoções e melhores remunerações em suas carreiras. Complementando, também se buscará saber dos mesmos se esses buscam crescer dentro da organização pública e suas principais motivações para o desempenho de suas atividades dentro do órgão público e se isso se dá por meio de alguma ferramenta desenvolvida internamente.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa analisar o modelo vigente do plano de cargos e carreiras dos servidores técnicos do município de Dourados – MS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para viabilizar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção dos funcionários da área administrativa quanto ao nível de conhecimento de suas atividades bem como de seus deveres e direitos no tempo em que estão executando atividades de interesse público;
- Identificar o uso em suas tarefas cotidianas, de conhecimentos adquiridos externamente por meio de cursos e/ou treinamentos;
- Identificar a legislação disponível para cargos e carreiras existentes na administração pública na esfera municipal.



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Boog e Boog (2006) relatam que a evolução das organizações exige uma significativa transformação do conceito de cargos e carreiras, e que há a necessidade de ações específicas no auxílio do desempenho de uma determinada atividade ou função, e ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

Relatos de pesquisadores apontam evoluções no sistema público quando o assunto é a gestão de pessoas. Dutra (1996) relata a importância do indivíduo e não somente a instituição, e que se torna necessário estimular uma mudança das pessoas frente ao seu trabalho, para que busquem o autoconhecimento.

A importância em dissertar sobre o tema se justifica em alcançar o proposto no objetivo do trabalho, existindo ainda a possibilidade de se entender melhor o que acontece em relação à aparente insatisfação. Ainda é possível identificar se em algum momento se trabalha com ferramentas que contribuam para a gestão do conhecimento entre os funcionários, se esses conhecimentos são explorados e trabalhados, fato esse que poderá contribuir com a satisfação e motivação dos funcionários da prefeitura frente ao plano de cargos e carreiras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados a seguir, para melhor compreensão do assunto, tópicos que versarão sobre a caracterização do funcionário público, a influência que a gestão de pessoas possui na administração pública, as ferramentas disponíveis para o aperfeiçoamento contínuo destes funcionários e um relato sobre o Plano de Carreiras e Cargos do município de Dourados-MS.

### 2.1 O FUNCIONÁRIO PÚBLICO

A definição do que é o funcionário ou servidor público pode ser tida como complexa, por envolver ou apresentar diversas categorizações. O “servidor público, em sentido amplo, abrange todos os indivíduos que mantêm vínculo de emprego estatutário ou contratual, permanente ou eventual, com a Administração Pública direta ou indireta, recebendo desta remuneração pelos serviços prestados”. Esta definição apresenta uma subdivisão entre os funcionários e servidores públicos conforme seu vínculo empregatício: servidores estatutários (vinculados ao Estado pelo Regime Jurídico Estatutário), empregados públicos (regime disciplinado pela CLT) e servidores temporários (exercem uma função pública temporária). Ou ainda, popularmente conhecidos, como sendo os funcionários legalmente investidos em cargos públicos, de provimento efetivo ou em comissão (LOPES; ALVES 1999, apud FERRI 2002, p.26).

Para a realização desta pesquisa tomar-se-á como referência que o funcionário ou servidor público é o trabalhador que coloca à disposição do Estado a sua capacidade de trabalho, prestando serviços em caráter permanente (ou temporário) de forma direta ou indireta de acordo com as atividades, sendo remunerado com recursos públicos (FERRI, 2003).

O termo servidor público passou a ser adotado a partir da Constituição Federal de 1988, atendendo à reivindicação dos sindicatos de servidores públicos, por considerarem que o termo “servidor” estaria relacionado ao trabalho de servir ao cidadão enquanto

“funcionário” daria a conotação do trabalho realizado em função do Estado. Assim, o termo servidor corresponde “àquele que serve ao público e é quem realmente trabalha, enquanto a expressão funcionário público é o nome dado a quem não quer fazer nada” (MUNIZ 1995, apud FERRI 2003, p.27).

Quanto à condição de trabalhador “improdutivo”, geralmente atribuído ao funcionário público pela sociedade, França (1993) faz uma explicação:

Produzindo e reproduzindo cotidianamente sua vida, os trabalhadores do Estado manipulam papéis, dinheiro e pessoas. Ao contrário dos operários, não criam objetos, não produzem mercadorias, ainda que concorram para a valorização do capital. O trabalho que realizam é chamado burocrático [...]. Na divisão social do trabalho, o que lhes cabe é o conjunto de atividades que faz funcionar a complexa máquina necessária à existência de todo o sistema. O processo de constituição do trabalho burocrático é o da cisão entre trabalho manual e o intelectual (FRANÇA, 1993, p.24).

O autor ainda complementa que isto não significa que todos sejam o oposto, provavelmente exista os que correspondam exatamente ao estereótipo, mas aí um cuidado deve ser tomado: evitar generalizações.

Partindo para outra visão, a do conhecimento, relata-se que o servidor público, em média, possui um nível de escolaridade superior ao do trabalhador no setor privado (MARCONI, 1997). Isto se deve ao fato dos requisitos de ingresso no serviço público, como idade mínima e formação escolar exigida para o exercício das diversas atividades.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Segundo Soratto (2000) a história dos servidores públicos é marcada por constantes mudanças que tanto podem ser periódicas quanto grandes transformações planejadas. As duas formas de mudança, geralmente atingem os servidores públicos, pois interferem na maneira como exercem sua função e na sua relação com a administração. “Todas essas transformações compõem parte da identidade de uma categoria de trabalhadores que, como qualquer outra,

traz consigo aquilo que já foi, o que é atualmente e as expectativas do que virá a ser” (SORATTO, 2000, p. 71).

Por mudanças periódicas podem ser entendidas aquelas promovidas a cada eleição “quando se redefinem situação e oposição, metas a serem atingidas, nomes dos dirigentes e perfis dos serviços” (SORATTO, 2000, p. 71). As grandes transformações planejadas são as reformas, nas quais são apresentadas as “medidas em que definem e redefinem o trabalho, o que se espera desse servidor e qual o seu lugar na administração pública” (SORATTO, 2000, p. 71).

A área de gestão de pessoas no âmbito da administração pública exige um mínimo de conhecimento acerca da origem da administração pública e Vidal (2010) disserta com clareza o significado de administração pública:

Grupo de pessoas (funcionários) dentro de um sistema hierárquico com chefes e subordinados no plano político e social, ou ainda o poder criado por este grupo ou setor, ou mesmo o poder que serve de meio de dominação (a Administração) e de legitimação. [...] é compreendida como um sistema ordenado de subordinação de autoridade e cargos públicos (VIDAL, 2010, p. 16).

Chiavenato (2008, p.23) relata que a administração pública pode ser explicada como “o conjunto de órgãos instituídos para a consecução concreta dos objetivos do governo, em sentido formal, e a atividade pública (serviço público), em sentido material”.

Vidal (2010) completa seu conceito, quando escreve:

São as estruturas democráticas que tem dotado os cidadãos em seu conjunto para garantir a coesão social, e promover o desenvolvimento dos cidadãos, [...] consensuar e harmonizar diversas iniciativas sociais, garantindo a participação, transparência de projetos e dos recursos públicos (VIDAL, 2010, p. 17).

Realçando a administração pública com a questão da gestão de pessoas, Vidal (2010) descreve a tendência dos dias atuais, que é a aplicação de técnicas de melhoramento da conduta do funcionalismo, dando enfoque na eficiência da prestação de serviços para a sociedade. E para ratificar esta idéia, cita algumas implicações, a saber:

- Mudanças da cultura organizativa, destinadas à obtenção de resultados nos níveis econômico, de eficácia e de eficiência.
- Reconhecimento, legitimidade da função gerencial administrativa, entendida como um instrumento ao serviço do governo democrático.
- Novo conceito de controle, entendido como atividade diretiva com a finalidade de contribuir à obtenção dos objetivos propostos.
- Novos recursos de gestão, tais como programas de modernização técnica, pondo ênfase no caráter gerencial. Obtenção de qualidade nas Administrações públicas significa centrar-se na qualidade dos bens e serviços proporcionados e os produtos oferecidos aos cidadãos (VIDAL, 2010, p.19).

Para a gestão de pessoas no setor público e a questão da competência profissional, o Decreto nº 5.707/2006, definiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, onde sua principal finalidade é melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados, e também “demonstra a importância do desenvolvimento permanente do servidor público como foco na adequação das competências necessárias à consecução dos objetivos das instituições.” Relata ainda outra ferramenta importante que é o gerenciamento das ações de capacitação, estimulando a educação continuada com foco no aprimoramento profissional (BOOG; BOOG, 2006, p.128-129).

Associando-se à visão da literatura sobre a administração pública, define-se que a gestão de pessoas seria o conjunto de ações voltadas para gerir o ser humano na busca pela excelência em suas rotinas ou tarefas, a serem executadas para o bem social. Entre tais ações, destacam-se o desenvolvimento da competência e do conhecimento. A competência na realização das tarefas, com conhecimento técnico do ato a ser realizado (CHIAVENATO 2008, *apud* VIDAL 2010).

### 2.3 AS FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Para adequar os serviços prestados com a crescente demanda, se faz necessário aliar a quantidade de funcionários com suas qualificações, investindo cada vez mais “em novas carreiras para operar a máquina pública, com quadros técnicos qualificados, aumentando sua produtividade e melhorando a qualidade [...]” (VIANA, 2009, p.1).

Ou seja, ter em seu quadro funcional, pessoas com capacidade técnica para desenvolverem as atribuições para as quais foram contratadas, onde o “saber agir de maneira responsável implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (MORAES, 2004, p.15).

O mesmo autor estabelece um elo entre a forma de se administrar as organizações com o ambiente e as pessoas envolvidas neste processo, onde “aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, [...] que envolvem globalização, tecnologia, qualidade, produtividade e competitividade” (MORAES, 2004, p.18).

Toda essa corrida pela excelência no produto final, segundo Moraes (2004) trouxe uma nova postura, descrita como melhoria contínua: melhorar os processos existentes, diagnosticá-los e aperfeiçoá-los, evitando perdas e retrabalhos. Mas tudo isto só será possível na busca pela excelência se priorizar o aperfeiçoamento do seu recurso humano, como descreve Araujo (2003 *apud* MORAES 2004):

O ponto mais importante nesta busca pela Qualidade reside no homem - as pessoas fazem as empresas. Elas sentem, pensam e transformam pensamentos e sentimentos em ação. Qualidade não se consegue sem mudanças, e as mudanças são implementadas a partir da ação das pessoas. Dependendo da sua vontade, o homem promove ou bloqueia as mudanças, portanto, as falhas presentes nos processos também estão presentes em cada pessoa (ARAÚJO 2003 *apud* MORAES 2004, p.30).

E comparando esta busca pela qualidade nos produtos e serviços e a área de recursos humanos, nesta última, tem-se como sinônimo de excelência a competência, ou seja, “as competências são os diferenciais na competitividade empresarial” (MORAES, 2004, p.33). Isto determina que as competências necessárias para se executem determinadas tarefas, não afetar a qualidade do produto ou serviço executado.

Todo o processo de sucesso empresarial reflete na ampliação dos recursos necessários às suas operações, como o investimento em tecnologia e principalmente o aumento de pessoas. O que implicaria em identificar suas “habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio” (CHIAVENATO, 1999, *apud* MORAES, 2004, p.37).

Dutra (2004 *apud* BOOG; BOOG 2006, p.125) relata resumidamente a questão da competência, quando descreve que “o perfil dos profissionais requerido pelas empresas passou de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor.”

A gestão de pessoas na administração pública, assim como nas demais instituições, tende a considerar o treinamento como ferramenta indispensável para o aumento da qualidade e produtividade de seus produtos e serviços.

Esta necessidade de acompanhar as exigências do mercado e suas constantes mudanças como o avanço tecnológico e dos meios de comunicação, que são usadas praticamente em quase todas as etapas produtivas das instituições, ressaltam novamente a figura do homem no processo como um todo, e conseqüentemente que estes estejam afinados com todas as mudanças e novidades colocadas a sua disposição (RÉUS, 2002, p.36).

Sendo assim, a necessidade de ter pessoas capacitadas em suas atividades tem exigido das empresas e instituições um plano de Treinamento e Desenvolvimento destas habilidades.

Pode-se considerar o termo treinamento como uma alavanca para um bom desempenho do cargo, ou seja, é um aperfeiçoamento profissional visando adequar o homem ao trabalho a ser executado, dando diretrizes e orientações técnicas de como fazer tais funções. Réus (2002) considera o treinamento como um meio de desenvolver competências nas pessoas, tornando as mais produtivas, criativas e inovadoras, e assim contribuir com os objetivos da organização.

Um conceito técnico para treinamento é descrito por Chiavenatto (1995 *apud* RÉUS (2002, p.36) quando diz que “é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” Entende o como o processo educacional que resulta na aquisição de conhecimentos com o conseqüente desenvolvimento de atitudes e habilidades, no intuito de aplicá-las em determinadas tarefas ou situações.

Os programas aplicáveis no desenvolvimento de pessoas têm como objetivo principal tratar do treinamento futuro, ou seja, trabalhar os cargos e pessoas para que possam se desenvolver em novas habilidades a serem exigidas, e buscar por um crescimento pessoal. Um investimento a longo prazo, no intuito de qualificar sua mão-de-obra. Assim confirma Shinyashiki (1998 *apud* RÉUS 2002), que descreve o desafio do setor de recursos humanos é mudar a mentalidade das pessoas, uma vez que mudar o comportamento já não é o suficiente.

As práticas do treinamento e desenvolvimento formam juntas, segundo Silva (2008, p.23), “um conjunto de dados que adquire significado, uma vez que passam a ser percebidos pelas pessoas, tem relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento.” Isto significa que tais conjuntos de capacidades, quando utilizadas na construção do objetivo da instituição, contribuem com a busca pela qualidade final de seus produtos ou serviços.

Falar de Gestão de pessoas focando a administração pública é quase sempre confundido com o processo de gerir pessoas nas empresas privadas. Santos (2009, p.25) descreve que “administrar pessoas é administrar pessoas, seja em um órgão público ou empresas privada, na Tailândia ou no Brasil, o procedimento é praticamente o mesmo.” O que irá mudar é a cultura organizacional, as legislações específicas que regem o funcionalismo público, as normas internas, as regras e as tradições.

Vidal (2010, p. 14) contribui para este raciocínio afirmando que “muitos conceitos da gestão pública se inspiram ou foram originalmente criados na gestão privada.”

Espelhando-se nas práticas da gestão privada, o setor público faz uso das ferramentas disponíveis para dar destaque no seu patrimônio funcional, uma vez que o funcionário bem preparado é sinônimo de eficiência. E um paradigma para a administração pública é mudar a questão cultural, tanto daqueles que fazem uso dos serviços como daqueles que o executam (BOOG; BOOG, 2006).

Nesse intuito, Santos e Carreiro (2006) relatam que:

O treinamento e desenvolvimento têm grande finalidade quando se é pensado em falhas no processo, ou na comunicação imediatamente se busca uma medida cabível para o contorno da situação, visto que falha e má comunicação não se traz um benefício para o desenvolvimento da organização. Assim para que se tenha a garantia de uma boa comunicação e um bom desempenho do processo se aplica o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) (SANTOS E CARREIRO, 2006, p. 8-9).

Estas mudanças na administração pública vêm ocorrendo gradativamente. É o que indica a pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e discutida por Silva (2008, p.64), que relata que a administração pública vem efetivando as mudanças organizacionais, através da introdução de “novas formas de gestão, como a Gestão de Pessoas por Competências e a Gestão do Conhecimento.” Mas ressalta também que somente as



aplicações destes mecanismos não são suficientes, deve haver decisões estratégicas para o compartilhamento do conhecimento com o todo, não se limitando a pequenos grupos ou setores.

A pesquisa também aponta algumas técnicas usadas no intuito de colaborar com a gestão de conhecimentos na administração pública, e apontou o uso de portais, *intranets* e *extranets* como um conjunto de práticas que difundem o conhecimento e experiências entre os trabalhadores e departamentos (SILVA, 2008).

Mas também apontou alguns fatores que dificultam a implementação da Gestão de Conhecimentos, a saber:

- Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização;
- Deficiência de capacitação do pessoal;
- Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizagem e colaboração;
- Receio que outros órgãos ou o público em geral possam ter acesso a informações sigilosas ou confidenciais;
- Resistência por parte de funcionários à mudanças, principalmente devido a cultura organizacional;
- Deficiência de infra estrutura tecnológica; (IPEA, 2005)

Tais percalços podem ocorrer em qualquer ambiente profissional, uma vez que as mudanças dependem das pessoas, e por isso se faz necessário investir neste patrimônio, oferecendo-lhes condições para uma atuação produtiva (RÉUS, 2002). Este raciocínio faz ressaltar que a gestão depende da capacidade de cada departamento ou setor público, funcionem como empresas estruturadas. Deve haver uma integração com funcionários e dirigentes no mesmo sentido de comprometimento.

## 2.4 FATORES QUE DIRECIONAM AS MUDANÇAS

A profissionalização dos serviços públicos está diretamente ligada a educação contínua de seus funcionários, e pode se relatar alguns aspectos do cotidiano do funcionalismo que interferem na sua evolução profissional, como: a ideia de estabilidade, a

comunicação usada no cotidiano, a resistência a mudanças, armas de defesa, conhecimento de seus direitos e deveres, entre outros.

Um primeiro aspecto a ser discutido é o pensamento de estabilidade que o emprego público transmite para o funcionário, e que é muito criticado por Faro (2007, p.82) quando compara esta característica como uma instigadora dos comportamentos de “ineficiência, desmotivação e falta de disposição para o trabalho”

Uma tendência errônea há tempo implantada por aqueles que buscam uma carreira nos institutos públicos é a chamada estabilidade. Para Ferri (2003) e Faro (2007) a garantia desejada pelos servidores, pode se tornar uma característica socialmente negativa, pois é geralmente associada à acomodação.

Maia (2010) também a descreve como elemento causador de efeitos de ineficiência, onde o servidor “não se esforça para desempenhar suas funções”, por se considerar intocável. Mas ressalta que a falta de qualidade e produtividade na execução das rotinas dos serviços públicos, é em consequência essencialmente pela falta de profissionalização da mão de obra.

Outro aspecto de suma importância em qualquer organização é o tipo de comunicação usada, tanto no repasse de atividades, como na avaliação de desempenho de membros da equipe.

Para Antunes *et al* (2004 *apud* OLIVEIRA 2008, p.17), “a comunicação é um canal ou processo específico através do qual as pessoas se relacionam na transmissão e recepção de informações”, daí a importância de se estabelecer um bom canal entre gestores e colaboradores para que as informações sejam ordenadas, otimizadas e direcionadas objetivamente.

Outra função da comunicação é quanto a avaliação de desempenho a ser aplicado junto a equipe, e Oliveira (2008) faz um alerta para que os líderes saibam utilizar esta ferramenta com o seu público interno, em primeiro lugar.

Um terceiro foco que pode direcionar o funcionário para a eficiência em suas rotinas, é a não resistência a mudanças. Segundo Soratto (2000 *apud* FERRI 2003, p.35), toda organização estão sujeitas a mudanças e, nos serviços públicos o fato ocorre em uma escala de tempo ainda menor, devido a constante troca de líderes, o que “atingem os servidores públicos, pois interferem na maneira como exercem sua função e na sua relação com a administração”.

Já a defesa, que diferentemente da resistência, não se trata de um ato contrário às mudanças, mas sim uma arma para se defender de inúmeras situações adversas, como diz Ferri (2003, p. 44), a caracterizando como um ato voltado exclusivamente “para evitar ou tornar suportável o sofrimento”, e que muitas vezes não proporcionam mudanças nas organizações. O autor também exemplifica algumas atitudes provenientes dos funcionários públicos, se utilizando de seus conhecimentos para defender e garantir seus direitos:

- Defender seus direitos contra as representações sociais;
- Defender a manutenção de suas rotinas do trabalho;
- Negociar seus interesses profissionais, pessoais ou políticos (FERRI, 2003).

## 2.5 CARGOS, CARREIRAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um conceito baseado na legislação do município de Dourados MS, transcrito da Lei Complementar nº 117, em seu artigo 10º faz as descrições de cargo e carreiras em acordo ao anseio da instituição;

II – cargo – conjunto delimitado de funções sócio-organizadas de natureza, conteúdo e complexidade de tarefas similares, responsabilidades semelhantes, cuja denominação, quantidade, vencimento são definidas em lei.

III – cargo de carreira – cargo integrante de uma escala hierárquica para acesso privativo de titulares posicionados em escalões inferiores da mesma carreira;

IV – cargo efetivo- conjunto de deveres, responsabilidades e atribuições cometidas ao servidor submetido ao regime jurídico estatutário e provimento decorrente de aprovação em concurso público;

V – cargo em comissão – conjunto de atribuições e responsabilidades de direção, gerência, chefia, assessoramento ou assistência de órgão, entidades ou unidades organizacionais da administração pública municipal e de provimento em confiança;

VI – carreira – conjunto de cargos de mesma natureza funcional escalonados segundo a graduação de complexidade das tarefas e do nível de responsabilidade que estabelece a linha de promoção funcional do servidor. (LEI COMPLEMENTAR Nº 117, ART. 10º)

Chiavenato (1999 *apud* Maia 2010) indica que a descrição dos cargos é feita de forma objetiva, clara, e padronizada, incluindo o título do cargo, descrições das atividades a serem desenvolvidas e as principais responsabilidades atribuídas ao cargo.

Mas ter os cargos estabelecidos previamente não pode ser considerado um sinal de eficiência em sua execução, como aponta Ferri (2003, p.109) que em sua pesquisa sobre os saberes do funcionário público, aponta um grande número de funcionários com desordem em relatarem o mínimo de atividades sequenciais, “como se tivesse esquecido quais eram”.

Maia (2010, p.32) relata que a competitividade funcional é o diferencial para o sucesso do empreendimento, e que também se aplica na administração pública, e que “um plano de carreira deve motivar mais as pessoas pelas perspectivas de crescimento profissional oferecida”. E ainda sugere que as promoções estejam atreladas ao acompanhamento de desempenho, assim o funcionário estaria se empenhando e aumentando seu conhecimento e a instituição ganhará com a melhora no seu desempenho.

Assim se faz necessário que os cargos tenham uma descrição das atividades exigidas, como sugere Maia (2010) ao relatar que os recursos humanos serão encarregados de relacionar quanto aos cargos os seguintes aspectos:

- Identificação, descrição, análise e dar nome aos cargos;
- Criar níveis diferentes para os cargos existentes, mediante um processo de avaliação;
- Criar bases salariais, com políticas de remuneração compatíveis com o mercado (MAIA, 2010).

A esta sequência de fatos e etapas na textualização dos cargos e carreiras, dá-se o nome de Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração, muito comum para os órgãos públicos, que devem ser implantados e acompanhados continuamente.

Assim pode-se definir, nas palavras de Oliveira (2009 *apud* Maia 2010, p.51) que carreira “é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atual.”

Estas ocorrências de controles e acompanhamento da vida profissional do indivíduo é fruto das mudanças ocorridas nos últimos tempos, com o crescimento da competitividade no mercado de trabalho e a valorização do empregado, através de melhores remunerações, como disserta Maia (2010, p.54), ao afirmar que “no contexto atual deverá desenvolver cada vez mais as sua competências e habilidades, onde a prática de bons relacionamentos

interpessoais, valores éticos e experiências múltiplas serão de extrema importância no perfil desejado.”

## 2.6 OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NO MUNICÍPIO DE DOURADOS-MS

A classe dos técnicos administrativos do município de Dourados MS, funcionários objeto deste estudo, são enquadrados conforme descreve a Lei Complementar n. 117, que criou o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Prefeitura Municipal de Dourados (PCCR), em seu artigo 11º como pertencentes ao grupo ocupacional de técnicos administrativos:

VIII – Atividades Técnicas Administrativas – integradas por cargos com atribuições de apoio técnico administrativo às atividades de apoio às atividades fim de órgãos e entidades municipais, de assessoramento, orientação, supervisão e execução das atividades meio da Prefeitura Municipal nas áreas de recursos humanos, compras, material e patrimônio, de administração financeira, contábil e orçamentária, e aos serviços de comunicações administrativas. LEI COMPLEMENTAR N.117, ART. 11º

E no artigo 14º, estabelece os cargos para este grupo, de acordo com a natureza das atribuições, complexidade das tarefas, grau de responsabilidade, a habilitação profissional para a execução e o nível de escolaridade exigida:

VII – do grupo atividades técnico organizacionais.

- a) Gestor de Serviços Organizacionais;
- b) Técnico de Serviços Organizacionais;
- c) Assistente de Serviços Administrativos;
- d) Agente de Serviços Administrativos;
- e) Auxiliar de Serviços Administrativos (LEI COMPLEMENTAR N.117, ART. 14º)

E quanto às funções a presente Lei descreve em seu anexo 01 os detalhes, que também incluem os requisitos básicos para o enquadramento do funcionário na respectiva categoria existente no PCCR listados no quadro 01:

<b>Carreiras e Cargos</b>	<b>Funções</b>	<b>Requisitos Básicos</b>
Gestor de Serviços Organizacionais	Administrador, contador, economista, pedagogo, bibliotecário, arquivista, relações públicas, jornalista, profissional de comunicação social, analista de tecnologia da informação, e outras funções de nível superior correspondente a profissões regulamentadas.	Nível superior completo, graduação com habilitação e registro no órgão fiscalizador da área de atuação da respectiva função.
Técnico de Serviços Organizacionais	Técnico de segurança do trabalho, técnico de tecnologia da informação, técnico de comunicação social e técnico contábil.	Nível médio completo e capacitação profissional específica para exercício da função.
Assistente de Serviços Administrativos	Técnico administrativo	Nível médio completo.
Agente de Serviços Administrativos	Recepcionista, almoxarife, agente de suporte de informática e telefonista.	Nível fundamental completo.
Auxiliar de Serviços Administrativos	Auxiliar administrativo, auxiliar de almoxarifado e operador de máquinas copiadoras.	Nível fundamental completo.

**Quadro 01** – Demonstra a composição dos cargos, funções e requisitos necessários para os funcionários do Grupo Operacional Técnico Administrativo.

**Fonte:** Da autora com adaptação do anexo 01 da Lei Complementar nº 117/2007 do Município de Dourados MS.

No Quadro 01 consta a composição dos cargos, funções e requisitos necessários para os funcionários do Grupo Operacional Técnico Administrativo. No entanto, para que os funcionários alcancem a promoção funcional (mudança de letra), a qual ocorre apenas no mês de junho, conforme consta no estatuto, caso ele tenha efetuado cursos que possam melhorar a sua capacitação (informática, por exemplo) ele pode ter acesso a essa promoção mais rápido.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Beuren (2010, p.76) relata que a metodologia é um procedimento de suma importância em todos os tipos de pesquisa, “no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudos”.

Nos estudos para se analisar o modelo de gestão de carreiras aplicado junto aos funcionários públicos nos cargos de técnicos administrativos do município de Dourados MS, o tipo de pesquisa quanto ao objetivo em questão é o estudo exploratório, que para Beuren (2010, p.80) “busca conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa” e colabora para caracterizar o problema ou o assunto a ser pesquisado e discrimina os procedimentos à adotar na condução dos estudos, auxiliando na busca por informações relevantes ao tema.

Assim neste estudo a abordagem será quantitativa com um total de 19 questões, que para alguns autores, como Gil (1997 *apud* BEUREN 2010, p.80), “colabora para a observação, descrição, compreensão e a interpretação do material pesquisado.”

Considerando que atualmente a Prefeitura conta com 1.342 servidores atuantes na tabela de nível médio, foi procurado trabalhar com 300 questionários, a fim de atingir aproximadamente, 25% da classe estudada.

Foram impressos e distribuídos um total de 300 questionários, de modo que alguns foram entregues em lote nas áreas de maior volume de amostras e para algumas das secretarias menores, foram entregues pessoalmente. Outros foram encaminhados ainda por meio eletrônico, onde as respostas também vieram por *e-mail*.

Porém, as facilidades de direcionar esses questionários através de contatos com pessoas influentes dentro dos setores dessas secretarias, não foi o bastante para obter o retorno esperado. Dos 300 questionários impressos, apenas 76 foram devolvidos, e ainda uma considerável quantia de participantes optou por não identificar a qual secretaria pertencia sua lotação. Para que atingisse ao menos 100 questionários respondidos, o que representaria 7,5% dos funcionários, estes foram entregues pessoalmente a alguns servidores lotados em outras secretarias menores.

Ainda sim, não foi o suficiente, o que fez com que se partisse para o auxílio tecnológico, enviando-se alguns questionários por e-mail, que foram repassados por colegas a outros, também pertencentes à tabela de nível médio.

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

A prefeitura local possui em seu quadro aproximadamente 6.341 funcionários dos quais 1.342 são lotados nos cargos de técnicos administrativos, e estes distribuídos em 16 secretarias, sendo a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) com 398 funcionários e a Secretaria Municipal da Saúde (SEMS) com 738 registros, sendo as duas maiores representações desta classe de servidor e por esse motivo, foram distribuídos, respectivamente 100 e 200 questionários em cada uma delas.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A forma de coleta dos dados foi com a aplicação de questionário junto aos funcionários administrativos da Prefeitura Municipal de Dourados, com 19 questões, das quais duas dissertativas e as demais com alternativas a serem marcadas, no intuito de obter dados sobre seus conhecimentos técnicos para a realização de suas atividades, bem como questioná-los sobre o grau de satisfação Plano de Cargos e Carreiras e sua funcionalidade.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, por acessibilidade, os resultados foram tabelados e organizados por meio de um relatório descritivo, para apontar os resultados encontrados, e posteriormente analisadas as respostas com o tema dissertado.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No município de Dourados-MS, segundo informações da Secretaria Municipal de Administração existem atualmente, 6.341 funcionários cadastrados, sendo que deste total há 1.342 inseridos como servidores técnicos administrativos distribuídos em várias secretarias, nos quais as principais lotações são:

Secretarias	SEMED	SEMAD	PGM	SEMSUR	SEMAS	SEMFIR	SEMS	Gabinete	SEMPO
Servidores	398	47	14	71	25	29	738	8	12

**Tabela 01** – Principais secretarias e a lotação dos funcionários de nível técnico.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Com a aplicação de um questionário com 19 questões junto a este grupo de funcionários, obteve-se um retorno de 100 respostas, o que auxiliou na busca de um entendimento sobre seu tempo de funcionalismo, suas experiências na área de tecnologia, as sugestões para o desempenho de suas atividades e, principalmente, sua opinião relacionada ao Plano de Carreiras e Cargos existente no município. E assim apresentam-se os números encontrados.

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	53	53%
Masculino	47	47%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Tabela 02** – Apresentação dos entrevistados quanto ao gênero.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Na tabela 02, destaca-se a relação entre mulheres e homens, observando-se uma pequena vantagem para o gênero feminino, com uma representatividade de 53%.

Idade	Frequência	Percentual
18 a 25 anos	27	27%
26 a 35 anos	58	58%
40 anos ou mais	15	15%
Total	100	100%

**Tabela 03** – Apresentação dos entrevistados quanto à idade.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

E para o número total de entrevistados, a maioria está enquadrada na faixa entre os 26 a 35 anos com um percentual de 58%. Números consideráveis, uma vez que ainda possuem muito tempo de produtividade dentro de seus setores, conforme dados constantes na tabela 03.

<b>Tempo de serviço como funcionário público</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 5 anos	50	50%
6 a 10 anos	30	30%
11 a 20 anos	15	15%
21 anos ou mais	5	5%
Total	100	100%

**Tabela 04** – Apresentação dos entrevistados quanto ao tempo como funcionário público.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

A questão referente às tabelas 04 e 05, foi elaborada no intuito de se apurar o tempo que cada entrevistado já dedicou ao funcionalismo público; considerado como surpreendente, a maioria aponta que 50% destas possuem de 1 a 5 anos lotados como funcionário concursado.

<b>Tempo de serviço na Prefeitura</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1 a 3 anos	32	32%
4 a 10 anos	51	51%
Acima de 10 anos	17	17%

**Tabela 05** – Apresentação dos entrevistados quanto ao tempo como funcionário público no município.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

E na tabela 05, o tempo que os mesmos estão lotados especificamente na Prefeitura de Dourados, e compartilhando com o quadro anterior a maioria possui entre 4 a 10 anos de tempo de serviço. Este fato é apontado como resultado da efetivação das vagas criadas recentemente em concurso.

Na tabela 01, foi apresentado o total de funcionários nas principais secretarias e tabela 06, é feita a lotação dos entrevistados e suas respectivas áreas de atuação. Destaque para a secretaria de saúde, que por possuir maior número de administrativos, representou 31% dos entrevistados (tabela 06).

<b>Secretarias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Obras	9	9%
Educação	14	14%
Administração	24	24%
Saúde	31	31%
Outras	4	4%
Não identificados	18	18%
Total	100	100%

**Tabela 06** – Apresentação dos entrevistados e suas respectivas secretarias.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa

Como descrito no desenvolvimento desta pesquisa, a educação contínua é de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional.

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Fundamental	5	5%
Médio	40	40%
Superior Completo	21	21%
Superior Incompleto	29	29%
Outros	5	5%
Total	100	100%

**Tabela 07** – Apresentação dos entrevistados e suas respectivas escolaridades.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

No entanto, no caso dos técnicos administrativos, que não se exige uma formação superior, observou-se que 21% e 29% concluíram ou estão concluindo um curso superior. Na escolaridade fundamental foram detectados 02 funcionários, pertencentes à Secretaria de Administração, e que podem ser considerados exceção, uma vez que as rotinas exigidas no cotidiano devem exigir um esforço redobrado destes (tabela 07).

<b>Conhecimento na área de informática</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Fraco, com poucos recursos	13	13%
Básico, mas com facilidade de interação com a informática	31	31%
Básico, suficiente para minhas atividades	39	39%
Avançado	17	17%
Total	100	100%

**Tabela 08** – Apresentação dos entrevistados e seu conhecimento na área de informática.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

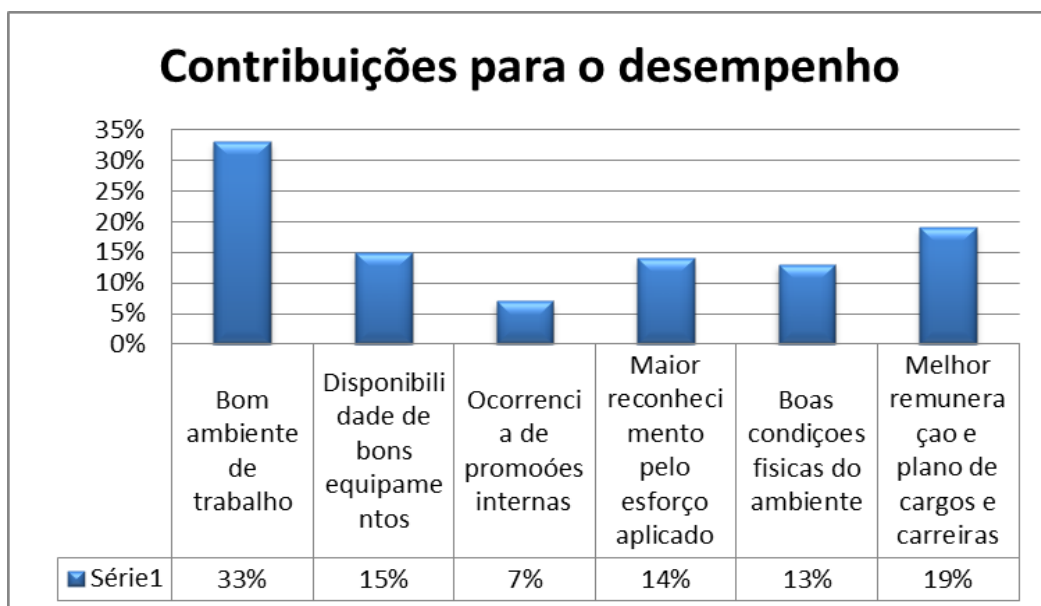
Interagir com a tecnologia é essencial para o desenvolvimento das rotinas administrativas, e dentro dos números apresentados, 13% possuem pouco domínio desta ferramenta, e são de áreas relevantes como Saúde e Administração. Um percentual de 39% tem conhecimentos suficientes para aplicá-los no cotidiano e 17% a dominam plenamente, conforme é perceptível pela tabela 08.

<b>Período de treinamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim, houve treinamento	36	36%
Não, nunca houve treinamento	63	63%
Outros	1	1%
Total	100	100%

**Tabela 09** – Apresentação dos entrevistados quanto a período de treinamentos.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Segundo Dutra (1996, p. 10), é função do empregador “estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam planejar sua vida profissional”. Assim foi observado que dos entrevistados, apenas 36% foram adequadamente treinados para a execução das rotinas (tabela 09).



**Figura 1:** Apresentação dos entrevistados e fatores que contribuem para melhorar seu desempenho.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Um profissional bem treinado e capacitado para o desenvolvimento de suas atividades tende a estar sempre em busca de melhorias, tanto na vida profissional como pessoal, e pode inclusive sugerir ou reivindicar melhoras que venham a contribuir no crescimento da instituição. Neste conceito, 33% apontam o bom ambiente entre as pessoas do setor como sendo o fator que mais contribui positivamente, e logo em seguida indicaram que uma melhor remuneração, 19%, é outro fator relevante, conforme dados da figura 1.

<b>Grau de satisfação em relação ao Plano de Carreiras e Cargos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Regular	47	47%
Satisfeito	28	28%
Indiferente	16	16%
Ruim	7	7%
Muito satisfeito	2	2%
Total	100	100%

**Tabela 10-** Apresentação dos entrevistados e sua satisfação com o Plano de Carreiras e Cargos.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

A Lei complementar nº 117 do município de Dourados, datada de 31 de dezembro de 2007, veio para ordenar a sucessão profissional e permitir ao funcionário, uma certa evolução funcional, porém, não é de conhecimento comum suas particularidades. Sendo que 47% dos entrevistados classificam como regular e 16% são indiferentes ao plano de carreiras e cargos, como se percebe ao analisar a tabela 10.

<b>É correto a promoção funcional (mudança de letra) ocorrer apenas no mês de junho?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	16	16%
Não	39	39%
Indiferente	45	45%
Total	100	100%

**Tabela 11** – Apresentação dos entrevistados quanto à mudança de letra.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Nesta questão pode-se medir o conhecimento dos entrevistados a respeito da data em que ocorre a promoção funcional, conhecida como mudança de letra, que como diz o art. 39º da Lei Complementar 117/2007, § 2º, que será no mês de maio de cada ano, com vigência a

partir do mês de junho seguinte, e que 45% dos mesmos se dizem indiferente, ou seja, a data não tem muita relevância para que ocorra a promoção (tabela 11).

<b>Tarefas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Extremamente Rotineiras	15	15%
Muito Rotineiras	25	25%
Um pouco rotineiras	16	16%
Nem um pouco rotineiras	44	44%
Total	100	100%

**Tabela 12**– Apresentação dos entrevistados quanto à realização de suas tarefas diárias.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

O funcionário técnico administrativo desenvolve atividades administrativas diárias que pode ser constantemente repetitivas ou não; assim, procurou-se identificar o nível destas atividades, onde foi observado que, 44% as consideram nem um pouco rotineiras e 25% dos entrevistados afirmaram executar atividades muito rotineiras (tabela 12).

<b>Salário de acordo com as atividades</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Concordo	5	5%
Discordo	4	4%
Indiferente	16	16%
Podia ser melhor	75	75%
Total	100	100%

**Tabela 13** – Apresentação dos entrevistados quanto à satisfação salarial.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Nas questões 16 e 17 procurou-se apontar a relação dos empregados com as suas remunerações. Primeiramente, questionou-se se o salário era condizente com a atividade desenvolvida, e 75% afirmaram que este item poderia ser melhor (tabela 13).

<b>Salário como fator mais motivador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Considero Pouco	11	11%
Considero	17	17%
Sim, é o mais importante	36	36%
Indiferente	36	36%
Total	100	100%

**Tabela 14** – Apresentação dos entrevistados quanto ao salário ser fator motivador.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Posteriormente, buscou saber se a remuneração era o fator de maior relevância na motivação, onde 36% o apontaram que o considerava como principal inspiração e outros 36% afirmaram serem indiferentes com a relação profissional e salários (tabela 14).

Dutra (1996, p.19) descreve que o “estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos” é uma tarefa que a administração de carreiras deve seguir para o sucesso tanto do profissional como da própria empresa.

<b>Possui autonomia para indicar melhorias na execução do seu trabalho?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Nenhuma	34	34%
Parcial	37	37%
Integral	12	12%
Indiferente	17	17%
Total	100	100%

**Tabela 15** – Apresentação dos entrevistados quanto à autonomia para melhorias no trabalho.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Assim, o que se observou neste quesito, é que na administração do município ainda há pouca liberdade para a participação do funcionário nas melhorias a serem seguidas, pois 34% indicaram não possuir nenhuma autonomia e 37% disseram que são ouvidos parcialmente (tabela 15).

<b>Reconhecimento pelo trabalho que executa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Nada reconhecido	12	12%
Muito pouco	52	52%
Reconhecido	32	32%
Muito reconhecido	4	4%
Total	100	100%

**Tabela 16** – Apresentação dos entrevistados quanto ao nível de reconhecimento de seus superiores.

**Fonte:** Da autora, com dados da pesquisa.

Além da participação no processo, o reconhecimento é outro fator motivador para o funcionário. Nesta questão, 52% dos entrevistados afirmaram ser muito pouco reconhecido por suas atividades, um número que pode ser considerado abaixo das expectativas (tabela 16).

## 5 CONCLUSÃO

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa analisar o modelo vigente do plano de cargos e carreiras dos servidores técnicos do município de Dourados – MS.

Foram aplicados questionário junto aos funcionários administrativos da Prefeitura Municipal de Dourados, com 19 questões das quais, duas dissertativas e as demais com alternativas a serem marcadas, no intuito de obter dados sobre seus conhecimentos técnicos para a realização de suas atividades, bem como questioná-los sobre o grau de satisfação do Plano de Cargos e Carreiras e sua funcionalidade.

Os resultados encontrados indicam que os servidores estão buscando aperfeiçoar seus conhecimentos através do estudo acadêmico e que a tendência entre eles é de que os números que foram apresentados aumentem com o tempo, visto que 21 % já concluíram pelo menos um curso superior e outros 5% possuem pós-graduação e/ou mestrado. O que mostra que os servidores estão dispostos a buscar melhorias tanto para seu desenvolvimento pessoal, quanto profissional, que agrega valor ao seu salário através de incentivos que constam descritos na Lei complementar 117.

Para toda organização, seja ela privada ou pública, Dutra (1996, p.19) afirma que deve haver uma preocupação em relação ao futuro profissional e o envolvimento deste com a evolução da própria entidade, e ainda fala que “o instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da empresa à expectativa de crescimento profissional e pessoal de seus trabalhadores é a administração de carreiras”.

Pode ser observado que a maioria dos entrevistados é composta por pessoas com longa vida profissional, pois 58% encaixam-se na faixa etária de 26 a 35 anos, e seu tempo de servidor está entre 4 a 10 anos.

Um fator que pode ser considerado não satisfatório é que dentre os entrevistados há um percentual de 40% que ainda possuem apenas o ensino médio. Uma vez que o aumento na diversidade de conhecimentos se reverte em uma diversificação de oportunidades, onde “as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público” (DUTRA, 1996, p.23).

Ainda se falando de desenvolvimento pessoal, além da escolaridade há outros campos a serem explorados, e hoje a tecnologia está presente em quase todas as áreas, e ter um mínimo de domínio se faz necessário. Ainda que apenas 13% apresentaram um nível



considerado como fraco, já pode ser preocupante, muitas vezes não para a instituição, mas principalmente para o próprio indivíduo.

No tocante ao treinamento, a instituição deve ter como objetivos “disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreiras e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo” (DUTRA 1996, p.24), fato que 63% dos entrevistados apontaram como ausente na instituição. Outro aspecto que se pode ressaltar é quanto à atuação do ambiente e do profissional no mesmo, ou seja, o profissional deve transformar o ambiente interno de uma forma a adequar às preferências e necessidades de suas rotinas. Cabe neste ponto a instituição dispor de bons equipamentos e boas condições físicas para que possa cobrar dos mesmos um mínimo de desempenho.

Foi percebido que para os servidores é importante o treinamento oferecido pela organização, para que possam ter uma base inicial já que muitos podem nunca terem trabalhado antes ou mesmo em outro campo de atuação diferente ao que inicia, mas também mostram que o mais importante de tudo, não é apenas a capacitação, mas serem reconhecidos pela atividade que desempenham e terem um bom ambiente de trabalho fazendo que possam realizar suas funções de modo mais satisfatório talvez.

Implantar um plano de carreiras e cargos já é um avanço na relação pessoa e instituição, mas é necessário que o mesmo seja discutido e compreendido pelas partes interessadas pelas regras de evolução profissional, ou seja, os servidores. Há inúmeras situações em que o servidor pode ser promovido, e compete a este usar das ferramentas disponíveis e manter uma educação contínua com treinamentos e aperfeiçoamento de suas capacidades técnicas.

Boog e Boog (2006, p.124) ressaltam as mudanças que acontecem hoje com os servidores públicos, principalmente na ordem cultural, onde as atitudes e comportamentos vêm a contribuir com a evolução dos serviços prestados, e que “os resultados obtidos dependem em boa medida do comportamento das pessoas no trabalho”. Por fim, afirma se que como a instituição já disponibilizou um regulamento que tende a beneficiar seus colaboradores, agora compete aos mesmos de fazerem uso dela. Buscando uma maior participação no gerenciamento de sua carreira e dentro de seu espaço ou departamento ser mais participativo, e não somente esperar por um reconhecimento que pode não ocorrer e frustrar as expectativas.

Três aspectos podem ser ponderados após a dissertação da teoria e a análise das entrevistas junto aos servidores. Primeiramente, é que a insatisfação à remunerações não podem servir como argumentação ao desconhecimento do Plano de Cargos e Carreiras existente. E segundo, que o indivíduo não pode jamais esperar que a instituição empregadora venha a lhe oferecer um plano de desenvolvimento profissional, seja com cursos ou treinamentos. Esta é uma incumbência pessoal, que pode lhe abrir novas portas com oportunidades. O terceiro ponto é a maior participação do funcionário no gerenciamento de suas tarefas, efetuando sugestões e buscando uma maior autonomia.

O questionário foi distribuído à aproximadamente 300 funcionários de diversas secretárias, localizadas em escolas, postos de saúde e na administração geral, porém obteve se um retorno de apenas 100 respostas, nas quais a maioria não identificaram a qual departamento pertenciam. Das respostas obtidas por *e-mail*, observou se que a maioria destas estavam idênticas, alterando-se apenas o sexo e idade. Estes questionários foram então desconsiderados na análise dos dados. A principal dificuldade foi observada nas questões abertas, onde poucos resultados puderam ser analisados, em virtude de muitos não responderem com clareza ou simplesmente não opinarem.

Assim, considera-se que todos os objetivos da pesquisa foram alcançados e recomenda-se um estudo para se implantar algum tipo de ferramenta dentro da Prefeitura, que possa trabalhar as diversidades dentro da organização e algo que ajudasse a desenvolver melhor a capacidade de cada um dos servidores, e aplicação de instrumento semelhante a todo o quantitativo de servidores e assim obter um resultado mais amplo quanto ao plano de cargos. Espera-se assim ter contribuído com o meio acadêmico e científico na área de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Diana Cristina de. **Carreira e perfil do profissional da educação na rede municipal de Curitiba**: história e impacto da política brasileira de valorização do magistério. Curitiba. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Tecnologia) - Universidade Federal do Paraná, 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DOURADOS. **Lei Complementar n. 117, de 31 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e remuneração da Prefeitura Municipal de Dourados MS.

\_\_\_\_\_, **Lei Complementar n.107, de 27 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do Município de Dourados e de suas autarquias e fundações públicas.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FARO, Eduardo Soares da Costa. **Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial**: um estudo de caso do tribunal de contas da união. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade de São Paulo, 2007.

FERRI, Marcia Regina. **Os saberes do funcionário público na administração municipal**: um estudo de caso em um município de pequeno porte. Maringá. Dissertação (Mestrado em Administração).- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, 2003.

FRANÇA, Bárbara Heliadora. **O Barnabé**: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo: Cortez, 1993.

LOPES, Maria Noemy S. D.; ALVES, Thales Rezende C. **Servidor Público**. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho (Coord.). Curso prático de direito administrativo. Belo Horizonte: Del Rey, 1999. p. 197-244.

MAIA, Aila Wariss. **Plano de cargos, carreiras e salários do magistério na rede pública: estratégias de desenvolvimento dos servidores na Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE**. Fortaleza. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2010.

MORAES, Diva Aparecida França. **Métodos de gestão por competência para melhoria da qualidade do processo de recrutamento e seleção de profissionais**. Campinas. Trabalho final de Mestrado (Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

MARCONI, Nelson. **Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado**. Revista do Serviço Público, ano 48, n.1, jan/mar de 1997.

\_\_\_\_\_, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. FUNDAP.

MUNIZ, Nancy A. Campos. **A gestão dos servidores públicos pelo Estado**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Humanas. Universidade de Brasília, 1995.

OLIVERIA, Jucelino Muniz de. **Comunicação organizacional, comprometimento e desempenho: um estudo empírico no setor de serviços**. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE DOURADOS. **Síntese histórica**. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/ACidade/Hist%C3%B3ria/tabid/63/language/pt-BR/Default.aspx>> Acesso em junho/2011.

SILVA, Juliana Saragiotto. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: desafios para as organizações públicas**. Campinas. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, 2008.

SORATTO, Lúcia Helena. **Servidor Público: o mito do trabalhador que não quer trabalhar**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2000.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. *In Anais XXIV ENANPAD*, Rio de Janeiro, jan/fev de 2002.

YAMASHITA, Ana Cristina. Possibilidades de pensar a cidade de Dourados MS a partir das novas dinâmicas do agronegócio. *In XVI Encontro Nacional de Geógrafos*. Porto Alegre, 2010. Disponível em <[www.agb.org.br/evento/download.php?idTrabalho=1335](http://www.agb.org.br/evento/download.php?idTrabalho=1335)> Acesso em 05 jun. 2011.

## APÊNDICE A

### Questionário para fins de coleta de dados para TCC- Monografia de graduação – Curso de Administração – FACE/UFGD

1 – Indicar o sexo:

Feminino     Masculino

2 – Idade

de 18 a 25 anos     26 a 35 anos     40 anos ou mais

3 – Tempo de serviço como funcionário público?

1 a 5 anos     6 a 10 anos     11 a 20 anos     21 anos ou mais

4 – Tempo de serviço na Prefeitura ?

1 a 3 anos     4 a 10 anos     acima de 10 anos

5 – A qual secretaria você pertence? \_\_\_\_\_

6 – Qual o seu nível de escolaridade?

Fundamental     Médio     Superior Incompleto     Superior  
 Completo     Outros \_\_\_\_\_

7 – Indique qual o seu nível de conhecimento na área de informática:

- Fraco, com poucos recursos.
- Básico, suficiente para minhas atividades.
- Básico, mas com facilidade de interação com a informática.
- Avançado.

8 – Na sua opinião, o que é necessário para melhorar o desempenho do funcionalismo publico, principalmente na visão daqueles que se utilizam dos serviços (o cidadão)?

\_\_\_\_\_

9 – Houve um período de treinamento e acesso as informações necessárias para que pudesse assimilar sua tarefas, e assim melhorar seu desempenho ?

Sim, houve treinamento     Não, nunca houve treinamento      
 Outros \_\_\_\_\_

10 – De acordo com a resposta anterior, como isso contribuiu para o desenvolvimento das atividades?

\_\_\_\_\_

11 – Aponte ao menos duas alternativas que possam contribuir para o seu desempenho.

- bom ambiente de trabalho
- disponibilidade de bons equipamentos de informática.
- ocorrência de promoções internas.
- maior reconhecimento pelo esforço aplicado nas tarefas.
- boas condições físicas do ambiente.
- melhor remuneração e plano de cargos e carreira.

---

- 12 – Qual seu grau de satisfação em relação ao Plano de Carreiras e Cargos existente do município de Dourados?
- Ruim       regular       Indiferente       Satisfeito       Muito satisfeito
- 13 – A respeito da promoção funcional (mudança de letra), ocorrer apenas no mês de junho, conforme consta no estatuto, você acha isso correto?
- Sim       Não       Indiferente
- 14 – Na sua opinião, seria mais interessante que houve além da promoção (mudança de letra) houvesse ainda a progressão (mudança de nível)?
- Sim       Não       Indiferente       Desconhece o termo
- 15- As tarefas no seu trabalho são rotineiras?
- Extremamente Rotineiras       Muito Rotineiras       Um pouco rotineiras  
 Nem um pouco rotineiras
- 16 – Você considera que seu salário está de acordo com suas atividades?
- Concordo       Discordo       Indiferente       Podia ser melhor
- 17- No ambiente de trabalho, você considera o salário como fator mais motivador para que desempenhe suas atividades?
- Considero Pouco       Considero       Sim, é o mais importante       Indiferente
- 18- Como você avalia a autonomia que possui para indicar melhorias na execução do seu trabalho?
- Nenhuma       Parcial       Integral       Indiferente
- 19- Se sente reconhecido pelo trabalho que executa?
- Nada reconhecido       Muito pouco       Reconhecido       Muito reconhecido
- 

Em caso de dúvidas, entrar em contato com:

Ariane Pereira Paes Fernandes

Fone: 9257-8463/8170-6997