

# Implicações do novo modelo de administração pública na gestão das pessoas na prefeitura municipal de Uberlândia, MG

<http://dx.doi.org/10.15601/1983-7631/rt.v8n15p163-183>

Walter Miquelanti Júnior\*

Edileusa Godói-de-Sousa\*

José Eduardo Ferreira Lopes\*

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros\*

**Resumo:** O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar implicações na gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), no que refere a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira. A coleta dos dados foi por meio de questionário respondido por 102 funcionários de sete secretarias. Para as análises foi utilizado a Escala de Likert. Os resultados indicaram que há a utilização de técnicas de gestão de pessoas no âmbito da administração pública para aumentar a produtividade de seus servidores. Contudo, existem problemas na gestão de pessoas, principalmente, no tocante ao Treinamento e Desenvolvimento.

**Palavras-chave:** prefeitura de Uberlândia; gestão de pessoas; administração pública.

## Introdução

O Estado vem sofrendo um processo de mudança em suas formas de gestão, tanto organizacional como das pessoas, que segundo Pimenta (1998) tem como causas

---

\* Graduado em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU. walter.miquelanti@gmail.com

\* Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). *Mestra* em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). *Graduada* em Comunicação Social - Jornalismo - Faculdades Integradas do Triângulo - atual UNITRI. *Graduada* em Educação Física e em Artes Plásticas pela Universidade Federal de Uberlândia. edileusagodoi@uol.com.br

\* Doutor em Administração pela FEARP - Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração, MBA em Marketing Estratégico, especialista em Estatística Aplicada e graduado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e Cientista da Computação pela Universidade Federal de Viçosa. jeflopes@fagen.ufu.br

\* Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas - EAESP. *Mestra* em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. *Mestra* em Administração pelo Centro Universitário de Franca. cintia@fagen.ufu.br

principais o desenvolvimento das tecnologias da informação e a emergência da sociedade civil organizada.

Esse processo de mudança do Estado incide diretamente em algumas tendências em estratégia de gestão, principalmente, em “[...] possuir recursos humanos qualificados que possam desempenhar suas funções com eficiência e qualidade” (PIMENTA, 1998, p. 182). Como as decisões das organizações, incluindo as organizações públicas, demandam, cada vez mais, a participação das pessoas, devido à descentralização das atividades, necessita-se hoje de um perfil mais proativo (DUTRA, 2004).

A necessidade de profissionais competentes para atender às novas exigências impostas em um cenário dinâmico, vem produzindo várias mudanças em relação à gestão de pessoas. Isso, segundo El Bayeh (2012), tem se mostrado bastante visível no serviço público. Tais mudanças, conforme o referido autor, compreendem desde a revisão de sistemas operacionais e de processos de trabalho aptos a elevar a gestão de recursos humanos, ou seja, de modelo operacional para uma função mais estratégica. Além de adoção de princípios e critérios mais transparentes e calcados em planejamento prévio, a gestão estratégica, para esse autor, implica a adoção de sistemas tecnológicos que possibilitem informações gerenciais que permitam aos dirigentes maior grau de segurança nas decisões.

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas pressupõe o contorno da regulamentação de direitos e deveres e implica na otimização de toda a gestão de recursos humanos: ingresso, capacitação, remuneração e descrição de cargos e funções (EL BAYEH, 2012).

A partir destas colocações, este trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Uberlândia-MG, que buscou responder à seguinte questão: quais as implicações do novo modelo de administração pública na gestão de pessoas, no que se refere a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira?

Dentro da justificativa teórica deste trabalho, entende-se que o conhecimento obtido a partir dele poderá contribuir para o debate sobre “A Gestão de Pessoas no Serviço Público”, a qual, nos últimos dez anos, vêm sendo discutida de maneira mais intensa por vários autores brasileiros, a exemplo de Joel Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, André Fischer, Luis Cesar Araújo e Oswaldo de Barros Santos.

Quanto à justificativa prática, os resultados obtidos nesta pesquisa podem apontar não somente os pontos críticos a respeito da gestão de pessoas no serviço público, mas, também, as tendências em relação ao desenvolvimento profissional do servidor público. Assim, as informações poderão auxiliar no processo de formação e aprendizado dos servidores públicos e, conseqüentemente, auxiliar na tomada de decisões quanto à gestão de pessoas no serviço público.

Por fim, para a justificativa social entende-se que profissionais aptos a oferecer serviços e atendimento de qualidade ao público em geral é uma reivindicação da sociedade que faz uso dos serviços públicos. Sendo assim, este estudo poderá fornecer subsídios para a discussão de melhores práticas de gestão voltadas para o serviço público, beneficiando desta forma, a sociedade atendida.

### Histórico do setor público no Brasil

O setor público no Brasil pode ser dividido em três fases. Na primeira fase, que corresponde ao período desde o início do Brasil Império até o início do Estado Novo, o Estado brasileiro tinha um regime político oligárquico em que o poder era confiado a um número restrito de pessoas. O país era governado em função dos interesses de quem detinha o poder e em detrimento dos interesses da coletividade. Existia a divisão de classes, onde o nascimento determinava a qual classe as pessoas pertenciam. A administração era patrimonialista (MARQUES, 2008).

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, e os seus auxiliares possuem status de nobreza real. "Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração." (MARQUES, 2008, p.34).

A despeito disso, naquele período, segundo o referido autor, a máquina administrativa voltou-se para si mesma, deixando à parte seu objetivo principal que é de atender os anseios da sociedade, tornando-se ineficiente. Na administração pública burocrática, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

O Estado torna-se nacional desenvolvimentista no período que compreende entre 1930 e 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2008). A classe dirigente é formada pela aliança entre a burguesia industrial e a burocracia pública. Segundo o referido autor, neste período o país experimenta um grande desenvolvimento econômico.

Para Marques (2008), a administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano, emerge como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. Seus princípios orientadores são a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização, de acordo com o mesmo autor.

A década de 1930, de acordo com Silva e Amaral (2007), foi um período de aceleração da industrialização brasileira, com as medidas empreendidas pelo governo Vargas. Em 1937, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço público DASP, que era diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país. Uma das ações importantes, segundo os referidos autores, foi a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito, diminuindo as imposições dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos cargos e empregos públicos.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço - DASP, pode ser considerada a primeira reforma administrativa do país, reafirmando os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica (BRESSER-PEREIRA, 2008). Silva e Amaral (2007) relatam que em 1938 foi criada a primeira autarquia; surgia, assim, a ideia da descentralização de alguns serviços públicos. Em 1967, há uma tentativa rumo à administração gerencial no Brasil, com a publicação do Decreto de Lei nº. 200/67, que tentava superar a rigidez burocrática. O decreto determinava a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas, dando maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.

Na década de 1970, foi lançado o Programa Nacional de Desburocratização, durante o governo Figueiredo. Os decretos 83.740 e 83.936/79 simplificam exigências de documentos, dando mais alguns passos no sentido da flexibilização. "Buscava-se

melhorar as relações entre o Estado e a sociedade por meio da simplificação dos procedimentos na prestação dos serviços públicos". (SILVA e AMARAL, 2007, p.10).

A terceira reforma foi iniciada em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso, pois havia a necessidade de realinhar o Estado junto à globalização, implementando a administração pública gerencial. Segundo Bresser-Pereira (2008), com a globalização, o Estado tem o papel de fazer a economia nacional ser internacionalmente competitiva. O Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE em seu plano diretor trouxe para o modelo gerencial os princípios da flexibilidade e eficiência voltados para o atendimento da população, redefinindo os objetivos da administração pública; aperfeiçoando os instrumentos de coordenação, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; flexibilização de normas e simplificação de procedimentos, redesenho de estruturas descentralizadas e capacitação dos servidores públicos (MARE, p. 4).

**Quadro 1** - Modelos de administração pública

MODELO	CONCEITO	CARACTERÍSTICAS
O modelo tradicional, do Estado empreendedor	É baseado no modelo de tipo ideal utilizado por Weber, distante da política, privilegiando leis e procedimentos administrativos a valores, prevalecendo a racionalidade do “homem administrativo”, em que posto em posições de tomada de decisões este não maximiza, apenas satisfaz, já que apenas toma decisões racionais.	Planejamento e coordenação central da implementação de políticas públicas.  Aumento da capacidade de implementação destas políticas, a todos os níveis de intervenção do estado.  Ocupação de postos chave por funcionários altamente treinados.
O modelo liberal, do Estado franqueador	Este modelo liberal, com uma administração pública mínima e submetida a um rigoroso controle político e de mercado, vira a política contra o estado; o mercado contra as organizações públicas, prevalecendo assim, a mentalidade do “Homem Econômico”, mentalidade esta, em que, o homem é essencialmente motivado por razões de ordem econômica, sendo assim um animal passivo, a ser manipulado, motivado e controlado pela organização.	Redução do tamanho do estado pela privatização, terceirização e voluntarismo  Desregulamentação  Forte liderança política do topo à base, lealdade extrema aos programas do governo  Ocupação de cargos chave por pessoas comprometidas com a vida político-partidária
O modelo do novo Serviço Público, do Estado parceiro	Com esta nova forma de atuar no serviço público, procura-se integrar os aspectos positivos dos outros modelos. Assim, a gestão vem de parcerias entre público, privado e terceiro setor, simultaneamente apelando ao envolvimento dos funcionários, através da mística do serviço público. Deste modo, este modelo, promove uma liderança organizacional participada (interna e externamente), dando ênfase à racionalidade estratégica e política.	Servir cidadãos e não clientes: o interesse público deve resultar do diálogo e da partilha de valores  Procurar o interesse público: deve ser criada uma noção partilhada de interesse público, desenvolvendo assim, interesses e responsabilidades partilhadas  Valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora: todos os colaboradores (cidadãos e funcionários) devem estar empenhados em fazer coisas importantes para a sociedade, e não em gerir o dinheiro público como se fosse deles.

Fonte: adaptado de Marreiros (2013)

### **Do Estado Novo até hoje**

A literatura aponta que existe uma ligação direta entre os modelos de administração pública e modelos de gestão de pessoas implantados ao longo dos anos no Brasil, daí, para uma melhor compreensão da gestão de pessoas na administração pública, seja interessante uma definição dos modelos mais conhecidos de administração pública.

Marreiros (2013), em seus estudos, conseguiu demonstrar os três modelos mais conhecidos até então: o tradicional, do Estado empreendedor, o liberal, do Estado franqueador e o do novo serviço público, do Estado parceiro. O Quadro 1, acima, demonstra as características de cada modelo.

Ao analisar o Quadro 1, tudo indica que houve uma passagem de Estado produtor e prestador, para um Estado regulador e mais seletivo no desempenho da função prestadora (prestação direta de serviços públicos). E isso implica em novas maneiras de gestão de pessoas no setor público.

### **Gestão de pessoas no serviço público - servidores públicos**

Na administração pública tem-se a presença dos servidores públicos. Compreendem-se os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações. Também são servidores públicos os empregados públicos, que ocupam emprego público provido por concurso público e contratado pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas. Existe uma terceira categoria que são os servidores temporários, que exercem função pública, por meio de um contrato de tempo determinado para atender a uma necessidade excepcional de interesse público (DI PIETRO, 2003).

Mello (2000, p. 71) de forma mais abrangente define servidores públicos aqueles que mantêm vínculo de trabalho de natureza profissional, sob vínculo de dependência, com as entidades governamentais integrados em cargos ou empregos públicos. De forma semelhante, Rapassi (2005, p. 71) define servidor público como "aqueles titulares de cargos ou ocupantes de empregos públicos, que entretêm com o Estado e a Administração Indireta relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência."

A compreensão desses conceitos se faz importante para a busca das melhores práticas e diretrizes para o processo de gestão de pessoas no serviço público.

### **Gestão de pessoas**

As políticas de gestão de pessoas mudam constantemente de acordo com as forças externas e internas existentes. Segundo Fleury e Fischer (1992, p. 11) entre as forças externas se destacam a ação do Estado no processo de regulação da ordem social e econômica, ação dos movimentos sociais e sindicais e a ação do mercado. Já as forças internas destacam-se as mudanças no processo produtivo, mudanças no perfil da força de trabalho e a ação dos administradores que definem as diretrizes do processo de gestão de pessoas.

Conforme Dutra (2011, p. 17) a gestão de pessoas "caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização

e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao mesmo tempo”. Para Fischer e Fleury (1998, p. 61) a gestão de pessoas é um “conjunto de políticas e práticas definidas para uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Os autores apresentam uma definição semelhante para gestão de pessoas que pode ser representada como conjunto de políticas e práticas para integrar o comportamento humano e a organização. Entende-se que a gestão de pessoas, principalmente no setor público, deve sempre analisar as forças internas e externas existentes e criar as políticas e práticas mais adequadas para a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira.

**Quadro 2** - Síntese das definições de aspectos ligados à gestão de pessoas

Aspectos	Definição	Autores
Integração e Acolhimento	O processo inicia-se com a adaptação do funcionário à equipe e ao entendimento da cultura da empresa, dos valores, visão, missão, a história, a estrutura organizacional, o como realizar o seu trabalho.  No setor público praticamente, pouquíssimo tempo e, às vezes, nenhum, costuma ser devotado ao treinamento de orientação.	Araujo (2010)
Treinamento e Desenvolvimento	São os processos de aprendizagem, do desenvolvimento pessoal, assimilando novas informações, habilidades, comportamento e conceitos.  No contexto do setor público, o treinamento geralmente é visto como uma atividade secundária, não havendo políticas definidas para o desenvolvimento dos funcionários, estando associado a outras políticas como, por exemplo, a ascensão na carreira.	Araujo (2010); Magalhães et al, (2006); Vargas (1996).
Avaliação de Desempenho	Um conjunto de técnicas para julgar e obter informações sobre o comportamento profissional ou outras expectativas preestabelecidas. Todos os atos dos funcionários estarão envolvidos e presentes na avaliação, assim exige-se um esclarecimento bem detalhado de todo o processo de avaliação para aqueles que farão parte do processo.  No setor público o objetivo da avaliação de desempenho é sobre se o servidor irá ser efetivado no cargo em que está sendo avaliado. A efetivação se dá após o estágio probatório que de acordo com o Art. 41 da Constituição Federal tem a duração de três anos.	Almeida (2004); Carvalho (1998); Ribeiro (2006).
Motivação	Um conjunto de razões que estimula algum tipo de ação. Entretanto, a motivação é um assunto complexo e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm necessidades que se alteram e podem ser satisfeitas de várias maneiras.  No setor público, os problemas de motivação estão no status da profissão, nas condições de trabalho, segurança, benefícios, compromisso com a organização e estabilidade.	Gil (2001); Malik (1988); Maximiano (2010); Robbins (2005); Silva (2008).
Gestão de Carreira	É um conjunto de diretrizes políticas e estruturais tanto do indivíduo como da organização e não apenas uma ferramenta da área de recursos humanos.  Ao pensar no contexto do setor público o plano de carreira é um conjunto de normas que estabelecem as condições para a ascensão na carreira, com aumento do padrão remuneratório e incremento de atribuições e responsabilidades.	Boog (2002); Dutra (1996, 2002) ;

Fonte: adaptado dos autores referenciados

Assim, na busca de identificar e analisar as implicações das mudanças no modo de administração do serviço público na gestão das pessoas, principal objetivo deste trabalho, faz-se necessário uma discussão sobre esses aspectos. Para facilitar essa discussão foi sintetizado no Quadro 2, em sequência, definições de estudiosos da área.

Portanto, com base nesses aspectos o objetivo foi identificar e analisar implicações na gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), no que refere a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira.

### **Metodologia**

O trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, utilizando o método comparativo, destacando as diferenças e proximidades entre os conceitos fornecidos pelos autores pesquisados sobre os aspectos tratados no trabalho. Posteriormente, fez-se a pesquisa de campo, realizada na Prefeitura Municipal de Uberlândia-MG durante os meses de maio e junho de 2013. Para a coleta de dados foi utilizado o questionário, aplicado em uma amostra composta por cento e dois funcionários provenientes de sete secretarias diferentes: Administração, Cultura, Compras, Comunicação, Educação, Habitação e Trânsito e Transporte. A escolha das secretarias se deu com base nas secretarias que autorizaram e forneceram o espaço para que pudesse se concretizar a pesquisa com seus funcionários.

A coleta de dados foi realizada pelos pesquisadores, no próprio ambiente da Prefeitura Municipal de Uberlândia. O questionário foi composto por quarenta e nove itens, dividido em onze seções e um espaço final para comentários. O questionário utilizado foi uma adaptação e reaplicação do instrumento elaborado e validado por Carvalho (2011). No estudo procurou-se analisar todos os itens contidos no questionário juntamente com as respostas apresentadas. Para as análises das categorias pesquisadas foi utilizado a Escala de Likert, sendo os dados obtidos por meio da soma das respostas dadas aos itens Likert.

Os limites do método adotado para este trabalho foram: a mobilidade que a bibliografia gera para o tema abordado, uma vez que, toda categoria teórica está numa permanente construção, e por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados para outras instituições do setor público.

### **Sobre a Prefeitura Municipal de Uberlândia - PMU**

Atualmente a Prefeitura Municipal de Uberlândia conta com 14.493 funcionários, sendo 12.987 servidores efetivos e 1506 contratados. Dentre os servidores efetivos, 4.216 estão em estágio probatório, 600 possuem cargos comissionados e 143 estão afastados por motivos de saúde. Já entre os contratados apenas quatro estão afastados.

Os servidores são locados em uma das 19 secretarias existentes: Administração; Agropecuária e Abastecimento; Antidrogas e Defesa Social; Comunicação Social; Cultura; Desenvolvimento Econômico e Turismo; Desenvolvimento Social e Trabalho; Educação; Finanças; Gestão Estratégica, Ciência e Tecnologia; Governo; Habitação;

Meio Ambiente; Obras; Planejamento Urbano; Procuradoria Geral do Município; Saúde; Serviços Urbanos e Trânsito e Transporte. Existem também os seguintes órgãos que compõem a Administração Indireta da PMU: Departamento Municipal de Água e Esgoto – DMAE; Fundação Uberlandense do Turismo, Esporte e Lazer – FUTEL; Instituição de Previdência Municipal de Uberlândia – IPREMU; Superintendência de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON; Processamento de Dados de Uberlândia – PRODAUB; Empresa Municipal de Apoio e Manutenção – EMAM; e a Fundação de Excelência Rural de Uberlândia – FERUB.

A PMU não possui missão e objetivos definidos apenas o slogan: "Uma cidade Educadora". Uma hipótese para isso é uma possível falta de decisões estratégicas de longo prazo, por motivos políticos e transições de governo a cada quatro ou oito anos, interesses partidários e estratégias políticas.

### **Perfil dos servidores participantes da pesquisa**

No total foram cento e dois servidores participantes da pesquisa oriundos das secretarias de Administração, Comunicação, Trânsito e Transporte, Habitação, Compras, Cultura e Educação. Sendo 68 pessoas do sexo feminino e 34 do sexo masculino. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) o nível de emprego para as mulheres cresceu 5,93% em relação ao ano de 2012, e segundo uma análise no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (Cnae), houve maior crescimento da participação das mulheres principalmente nas atividades da administração pública (BLOG DO TRABALHO). Isso é refletido também na Prefeitura Municipal de Uberlândia - PMU. Observa-se também uma concentração de servidores acima da faixa dos quarenta anos, sendo 39% dos entrevistados, podendo então se considerar uma amostra com maior maturidade cronológica.

Constatou-se ainda, que 3% dos entrevistados possuem o ensino médio incompleto, 7% possuem o ensino médio completo, 26% estão cursando o ensino superior, 24% já completaram o ensino superior, 4% estão cursando uma pós-graduação e 36% já concluíram a pós-graduação. Assim, 64% dos entrevistados já possuem graduação, portanto existe um bom nível de qualificação entre os servidores municipais, o que tudo indica, pode refletir em um bom desempenho dos serviços prestados à população.

De todos os entrevistados, um total de 78 são servidores concursados e os restantes são pessoas com contratos temporários ou outras vinculações, como por exemplo, cargos de confiança. Os servidores efetivos são em sua maioria pós-graduados, enquanto os servidores que estão no estágio probatório ainda estão cursando o ensino superior, já aqueles que apresentam outra forma de vinculação já possuem o ensino superior completo, obtendo, portanto o perfil educacional dos servidores.

### **Análise dos resultados**

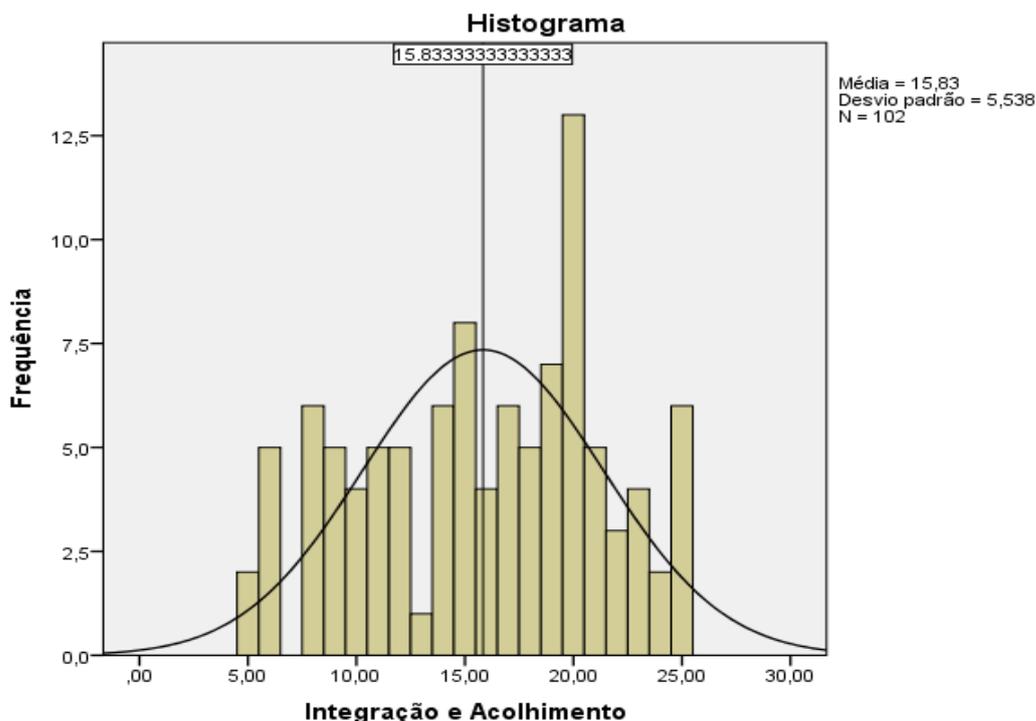
Para as análises das categorias pesquisadas foi utilizado a Escala de Likert, sendo os dados obtidos por meio da soma das respostas dadas aos itens Likert. A pontuação da escala foi 1 para "Discordo Totalmente", 2 para "Discordo Parcialmente", 3 para "Não Concordo nem Discordo", 4 para "Concordo Parcialmente" e 5 para "Concordo Totalmente". Cada categoria foi analisada separadamente sendo elas Integração e

Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira. Para os cálculos estatísticos foi utilizado o programa SPSS.

N	Válido	102
	Ausente	0
Média		15,8333
Mediana		16,5000
Erro padrão		5,53849
Variação		30,675
Mínimo		5,00
Máximo		25,00
Percentis	16	9,0000
	32	12,9600
	54	17,0000
	82	21,0000

**Tabela 1** - Integração e Acolhimento  
Fonte: os autores

**Gráfico 1** - Integração e Acolhimento



Fonte: elaborado pelos autores

### Integração e acolhimento

Na categoria Integração e Acolhimento foram analisados os itens: A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão, os valores da Prefeitura e as características da função; O plano de integração facilitou a minha adaptação à Prefeitura; A minha equipe de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da Prefeitura; A duração do plano de integração permitiu-me um melhor desempenho da função e O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função. Os resultados foram média de 15,83 em uma escala de 5 a 25 com desvio-padrão de 5,53. Percebe-se que há um pico de frequência na nota 20 que corresponde a concordo parcialmente enquanto os outros têm uma frequência aproximada.

Para os funcionários concursados há um encontro de integração com a duração de dois dias, realizados durante o expediente com palestras sobre os direitos e deveres dos servidores, informações sobre o funcionamento da PMU e outras informações relevantes. Analisando o plano de integração, percebe-se então que ele é um pouco falho por não abranger alguns pontos relativos à função e também não abrange a todos os servidores.

Araujo (2010, p.60) ressalta que para o treinamento ter sucesso é necessária uma programação de todos os aspectos envolvidos no processo, selecionando métodos e técnicas de treinamento adequadas. Assim a PMU deve rever os pontos abordados durante as palestras de integração para que possa facilitar a adaptação possibilitando um melhor desempenho da função por todos os funcionários, independente do modo de ingresso.

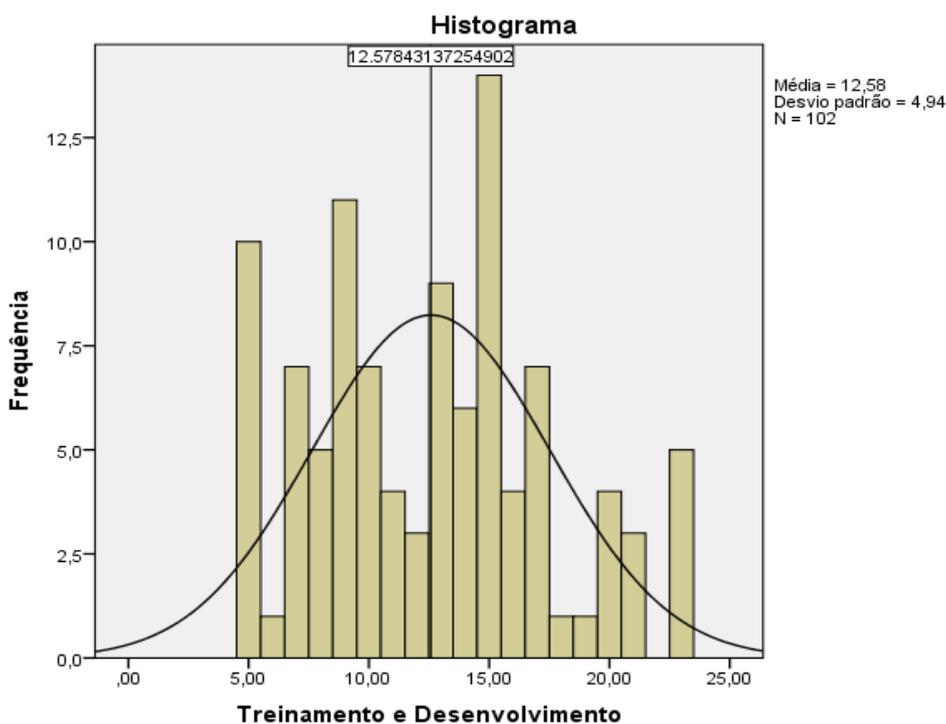
N	Válido	102
	Ausente	0
Média		12,5784
Mediana		13,0000
Erro padrão		4,94011
Variação		24,405
Mínimo		5,00
Máximo		23,00
Percentis	26	9,0000
	54	13,0000
	75	15,2500
	94	21,0000

**Tabela 2** - Treinamento e Desenvolvimento  
 Fonte: elaborado pelo autor

### Treinamento e desenvolvimento

No quesito Treinamento e Desenvolvimento os itens analisados foram: O treinamento inicial que me foi oferecido focou os aspectos cruciais da minha função e preparou-me para eles; A quantidade de programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela Prefeitura é adequada à necessidade dos funcionários; É garantido o acesso aos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela Prefeitura à todos os funcionários; Os conteúdos apresentados nos programas de Treinamento e Desenvolvimento atendem as necessidades dos participantes; O programa de treinamento apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem. Os resultados obtidos foram média de 12,58 em uma escala de 5 a 23 com desvio-padrão de 4,94. O desvio-padrão foi elevado devido a grande dispersão dos resultados principalmente na ponta direita do gráfico, representando uma análise mais negativa dos dados. No Gráfico 2, a seguir, observa-se que há uma maior frequência nos intervalos entre 5-9 e 13-15 que representam respectivamente discordo totalmente e não concordo nem discordo, portanto, não sendo um resultado muito otimista.

Gráfico 2 - Treinamento e desenvolvimento



Fonte: os autores

O treinamento tem o objetivo de preparar o trabalhador para o desenvolvimento das atividades que irá executar e para desenvolver suas potencialidades para melhorar o desempenho das atividades que já executa (FERREIRA, 1979).

Assim, a categoria Treinamento e Desenvolvimento deve ser revista com atenção pelos administradores da PMU, pois os treinamentos são de importante relevância para o bom desempenho da função e devem ocorrer constantemente de acordo com as

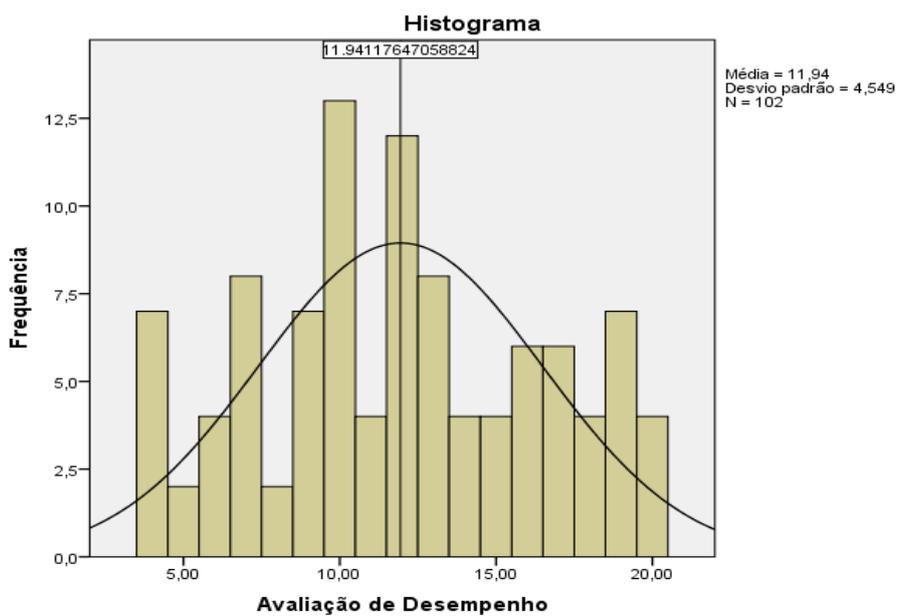
necessidades demonstradas pelos funcionários, melhorando a qualidade do serviço fornecido.

**Tabela 3** - Avaliação de desempenho

N	Válido	102
	Ausente	0
Média		11,9412
Mediana		12,0000
Erro padrão		4,54858
Variação		20,690
Mínimo		4,00
Máximo		20,00
Percentis	19	7,0000
	33	10,0000
	47	12,0000
	63	13,0000

Fonte: os autores

**Gráfico 3** - Avaliação de desempenho



Fonte: os autores

### Avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho foram analisados os seguintes itens: Todos os funcionários da Prefeitura passam por um processo de avaliação de desempenho; O processo de avaliação de desempenho implementado pela Prefeitura tem sido bastante eficiente; Após um processo de avaliação de desempenho é fornecido feedback a todos os participantes do processo e O feedback que a minha chefia me dá, permite-me desenvolver as minhas competências. Os resultados encontrados foram uma média de 11,94 em uma escala de 4 a 20 com desvio-padrão de 4,54. No Gráfico 3, a seguir, observa-se que os resultados possuem um pico na pontuação 10 e na pontuação 12, que corresponde a não concordo nem discordo.

Para Carvalho (1998) a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

De acordo com a LEI COMPLEMENTAR Nº 343, de 20 de fevereiro de 2004 que Dispõe Sobre O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da Administração Direta do Município de Uberlândia em seu artigo 11:

§ 2º O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito, durante os três primeiros anos de efetivo exercício no cargo, a estágio probatório e avaliação especial de desempenho, por comissão, especialmente instituída para esta finalidade.

Após o estágio probatório a avaliação de desempenho é feita anualmente conforme o artigo 23, §3º da Lei Complementar Nº 343.

Art. 23 A avaliação de desempenho do servidor para efeito de sua progressão vertical é feita anualmente, na forma das normas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Administração, considerando-se:

- I - o envolvimento, a participação e o compromisso no desenvolvimento das atividades da unidade ou grupo de trabalho em que estiver atuando, conforme as atribuições de seu cargo;
- II - o desenvolvimento do trabalho no seu cargo;
- III - a aferição de conhecimentos do servidor na área de sua atividade;
- IV - a qualidade do atendimento ao público, sendo avaliados a atenção, o cuidado, a presteza, o respeito quanto ao agir, vestir e falar, a educação e o tratamento cordial;
- V - o conhecimento do processo de gestão e dos procedimentos administrativos relacionados ao seu cargo;
- VI - o permanente investimento em sua formação profissional, em instituições credenciadas, ou em cursos promovidos ou aprovados pela Secretaria Municipal de Administração; e VII - o compromisso ético profissional do servidor.

Assim conclui-se que todos os funcionários efetivos passam por um processo de avaliação de desempenho após o estágio probatório e depois essa avaliação se torna anual, porém deve haver alguma falha na eficiência desse processo que deve ser revista, bem como o *feedback* dos resultados para os funcionários, principalmente o vindo da chefia imediata.

### Motivação

Na categoria Motivação foram analisados os itens: A Prefeitura promove vários programas de incentivo para os funcionários; Me sinto realizado com o trabalho que realizo; A forma de remuneração adotada pela Prefeitura está de acordo com os parâmetros do mercado; Sente que o trabalho que desempenha é estimulante e A estabilidade é um fator motivante. Os resultados foram média de 13,5 em uma escala de 5 a 24 e desvio-padrão de 4,88. No Gráfico 4, a seguir, percebe-se que os maiores acúmulos estão nos intervalos 10-12 e 16-18 que significam descontento parcialmente e concordo parcialmente respectivamente.

Tabela 4 - Motivação

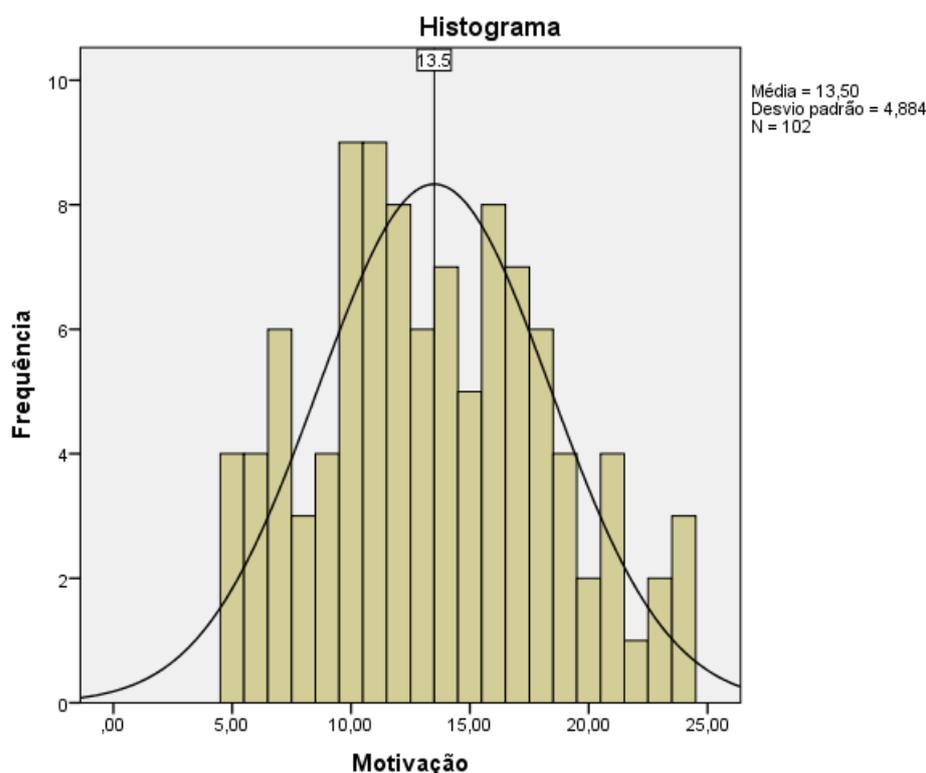
N	Válido	102
	Ausente	0
Média		13,5000
Mediana		13,0000
Erro padrão		4,88431
Variação		23,856
Mínimo		5,00
Máximo		24,00
Percentis	29	10,0000
	48	13,0000
	66	16,0000
	86	19,0000

Fonte: os autores

Para Robbins (2002, p. 151) motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Percebe-se que há dois grandes grupos, o primeiro que está parcialmente motivado e outro que se encontra parcialmente desmotivado. Grande parte deste descontentamento pode estar ligado à remuneração que como já analisado é uma

questão que deve ser revista. Outro ponto pode estar ligado as outras formas de incentivo. Assim, a PMU deveria rever além da remuneração se é possível a utilização de outras formas de motivação que podem trazer benefícios para a organização e o clima organizacional.



**Gráfico 4 - Motivação**  
Fonte: os autores

### Gestão de carreira

Para Gestão de Carreira foram analisados os seguintes itens: Nesta prefeitura é-me dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências; A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito; A Prefeitura permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira; É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (i.e. livros; folhetos informativos; atendimento para esclarecimento de dúvidas) e Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia. Os resultados obtidos foram média de 13,85 em uma escala de 5 a 25 com desvio-padrão de 5,62. Os resultados não foram positivos e um desvio-padrão elevado, indicando grande dispersão dos resultados em relação à média, o que pode ser observado por meio do Gráfico 5 em que há vários picos sendo o maior deles na pontuação de menor nota.

Tabela 5 - Gestão de Carreira

N	Válido	102
	Ausente	0
Média		13,8529
Mediana		13,5000
Erro padrão		5,62948
Variação		31,691
Mínimo		5,00
Máximo		23,00
Percentis	24	9,0000
	46	13,0000
	64	16,9200
	89	22,0000

Fonte: os autores

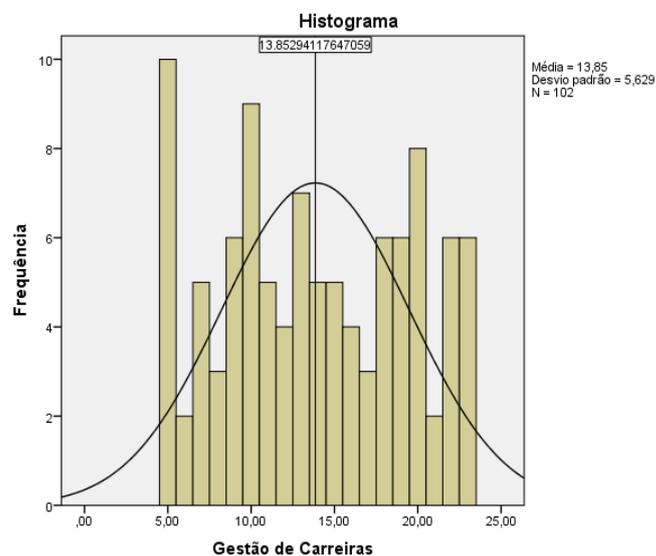


Gráfico 5 - Gestão de carreira

Fonte: os autores

O planejamento de carreira é um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização. A gestão de carreira permite às organizações desenvolver e conciliar os interesses dos funcionários com os interesses da organização. (DUTRA 1996).

Na Prefeitura o plano de carreira para os servidores efetivos são definidos pela Lei Complementar Nº 343, de 20 de Fevereiro de 2004. O Título II trata especificamente desse tema.

Art. 3º O Plano de Carreira dos Servidores da Administração Direta do Município compõe-se dos cargos:

I - dos servidores efetivos do grupo ocupacional das carreiras do Pessoal Administrativo;

II - dos servidores efetivos do grupo ocupacional das carreiras do Pessoal Técnico Operacional.

Art. 8º Cada carreira, nominada nos artigos 6º e 7º desta Lei Complementar, é estruturada em quatro classes, indicadas por letras maiúsculas, conforme a formação escolar mínima exigida para o provimento no cargo em cada classe, sendo:

I - Agente de Apoio Administrativo e Agente de Apoio Operacional - Classes A, B, C e D;

II - Auxiliar Administrativo e Auxiliar Operacional - Classes B, C, D e E;

III - Assistente Administrativo e Assistente Operacional - Classes C, D, E e F;

IV - Técnico Administrativo e Técnico Operacional - Classes D, E, F e G; e

V - Técnico de Nível Superior e Técnico Operacional de Nível Superior - Classes E, F, G e H.

Art. 9º As Classes desdobram-se em níveis, indicados por algarismos arábicos, que constituem a linha de progressão vertical.

Parágrafo Único - Cada classe tem trinta e cinco níveis, sendo o nível um, o de provimento inicial do servidor no cargo, e os demais trinta e quatro níveis, de progressão vertical na respectiva classe da carreira.

As forma de progressão na carreira são a progressão horizontal, que corresponde a sua qualificação e formação profissional, alterando sua classe e também a progressão vertical que é a mudança de nível dentro de uma mesma classe.

A progressão horizontal do servidor estável ocorre imediatamente após a análise e a aprovação da documentação que comprove a sua formação escolar. Na progressão vertical o servidor aprovado em estágio probatório será concedida a progressão vertical em dois níveis, a partir do primeiro dia do mês subsequente ao da sua aprovação e posteriormente a progressão vertical do servidor estável será de um ou dois níveis, desde que obtenha, em sua avaliação de desempenho, o grau dois ou três, respectivamente (Lei Complementar Nº 343/04 - Art. 14).

Percebe-se que o Plano de Carreira da Prefeitura é feito através de lei, o que torna um plano de carreira engessado, mais difícil de sofrer alterações pois é necessário passar por todo o processo legislativo, assim dificultando desenvolver e conciliar os interesses dos funcionários com os interesses da organização.

### **Considerações finais**

O Brasil está num processo de mudanças para um modelo de gestão pública gerencial, com uma administração pautada em novas características como a decisão

pautada na análise do custo/benefício e uma visão cidadã e empreendedora, que pensa estrategicamente e democraticamente nos programas públicos.

Ao analisar as implicações das mudanças na gestão da Prefeitura Municipal de Uberlândia na gestão de pessoas, no que se refere a Integração e Acolhimento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Motivação e Gestão de Carreira, percebe-se que a Integração e Acolhimento são falhos por não abranger alguns pontos relativos à função e que ajudassem na adaptação do servidor à PMU e também não abrange a todos os servidores. Um bom treinamento é importante para o bom desempenho da função, melhorando a qualidade do serviço fornecido. Porém, sobre o Treinamento e Desenvolvimento pode-se concluir que não está condizente com as necessidades dos funcionários, principalmente relacionado ao treinamento inicial, não estando apto a ajudar na adaptação dos novos servidores, nem abrangendo a todos os novos funcionários e ao longo do tempo são considerados insuficientes.

A avaliação do desempenho é obrigatória para todos os servidores concursados que são avaliados primeiramente durante o estágio probatório para poder conseguir a estabilidade após os três primeiros anos de exercício efetivo no cargo e após esse período a avaliação sendo feita anualmente. Porém conclui-se que o *feedback* destas avaliações para os funcionários, principalmente aquele vindo da chefia imediata é deficitário, faltando uma melhor comunicação destes resultados.

Em relação à motivação conclui-se que há dois grandes grupos, o primeiro parcialmente motivado e o segundo parcialmente desmotivado, e esse descontentamento pode estar ligado à remuneração e as outras formas de incentivos fornecidos pela prefeitura.

A gestão de carreira dos servidores se dá por meio de legislação específica sendo dividida em progressão horizontal, correspondente a qualificação e formação profissional e a progressão vertical, referente aos vários níveis de uma classe. Assim conclui-se que a gestão de carreira dos servidores é engessada e de difícil alteração já que para isso é necessário passar pelo processo legislativo, dificultando desenvolver e conciliar os interesses dos funcionários e da instituição.

No objetivo de apontar as principais tendências em gestão de pessoas na PMU, também sob a ótica dos entrevistados é possível concluir que está cada vez mais presente na administração pública a presença das técnicas administrativas na gestão de pessoas, como por exemplo: treinamento e plano de carreira. Na ótica dos entrevistados isso tem possibilitado aos administradores terem funcionários mais produtivos e eficientes.

A gestão de pessoas é um tema amplo e de constante desenvolvimento, assim implica-se que os resultados encontrados sejam utilizados para aprimorar o processo de gestão de pessoas e que pesquisadores, alunos, docentes e gestores continuem na busca pelo aperfeiçoamento do tema tratado diante de sua importância para a administração pública.

### Uberlândia's city hall new public personnel administration and its implications

**Abstract:** The aim of this study was to identify and analyze the implications for the management of people in the municipality of Uberlândia (PMU), which refers to the reception and integration, training and development, performance appraisal, motivation and career management. Data collection was conducted through a questionnaire answered by 102 employees in seven municipal departments. For the analyzes the Likert scale was used. The results indicated that there is the use of techniques of managing people in the municipality of Uberlândia to increase the productivity of your servers. However, there are problems in the management of people, mainly regarding the Training and Development.

**Key-words:** prefecture Uberlandia; people management; public administration.

### Referências

ALMEIDA, S. de; MARÇAL, R. F. M.; KOVALESKI, J. L. **Metodologias para avaliação de desempenho** - XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004\\_EneSep0115\\_0755.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_EneSep0115_0755.pdf)> Acesso em: 16/10/2015.

ARAÚJO, C. A. de A. **Gestão de pessoas**. UNICEUMA, 2010.

BLOG DO TRABALHO. **RAIS e Caged indicam crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/trabalho/detalhe-1062.htm>>. Acesso em: 16/10/2015.

BOOG, G. e M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume II São Paulo: Editora gente, 2002.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da Reforma gerencial do Estado em 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**. RBDP, Belo Horizonte, ano 6, n 23, p. 145-186, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>> Acesso em: 16/10/2015.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, K. S. **Análise da satisfação de funcionários da prefeitura municipal de Jaicós** - PI Em Relação Às Práticas De Recursos Humanos Aplicadas. Trabalho de conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI. PICOS – PI, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EL BAYEH, M. G. M. G. **Gestão estratégica de pessoas: Uma Abordagem Para Mudança**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2012. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/126-GEST%C3%83O-ESTRAT%C3%89GICA-DE-PESSOAS-UMA-ABORDAGEM-PARA-MUDAN%C3%87A.pdf>> . Acesso em: 18/10/2015.
- FERREIRA, P. **Administração de pessoal: relações industriais**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1979
- FISCHER, R. M.; FLEURY M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=408](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=408)>. Acesso em: 18/10/2015.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. Política de Treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-apsb-1984.pdf>>. Acesso em: 17/10/2015.
- MALIK, A. M. **Gestão de recursos humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988
- MARE - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno15.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno15.PDF)>. Acesso em 08/06/2015
- MARQUES, M. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008
- MARREIROS, J. **Gestão de recursos humanos na administração pública - Implicações Do Novo Serviço Público Na Gestão Das Pessoas**. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/gestao-de-recursos-humanos-na-administracao-publica.html>>. Acesso em 18/10/2015.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7.ed.rev.ampl. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (5), set./out. 1998, p. 173-199. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13118/a-reforma-gerencial-do-estado-brasileiro-no-contexto-das-grandes-tendencias-mundiais/i/pt-br>>. Acesso em: 18/10/2015.
- RAPASSI, Rinaldo Guedes. **Direito de greve de servidores públicos**. São Paulo: LTR, 2005.

Relação Anual de Informações Sociais – Rais. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/cresce-a-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/palavrachave/mercado-de-trabalho-rais-mulheres-crescimento-das-mulheres.htm>>. Acesso em 08/06/ 2015

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, P. B.; AMARAL, H. K. Perspectivas da gestão pública no Brasil contemporâneo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ed. Especial, 2007. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/985/Revista%20do%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20de%201937%20a%202007.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18/10/2015.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

UBERLÂNDIA. Lei Complementar nº 343, de 10 de fevereiro de 2004. Dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos servidores da administração direta do município de Uberlândia. Disponível em <[http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms\\_b\\_arquivos/9389.pdf](http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/9389.pdf)>. Acesso em 18/10/2015.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul. 1996. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=3102126.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3102126.pdf)>. Acesso em: 18/10/2015.

Recebido em: 15/10/2015.

Aprovado em: 20/11/2015.