

## Gestão de Carreira: um olhar sobre a perspectiva dos servidores municipais

Aline Mara Gracia Henrique – alinemghenrique@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Artur Leonardo Imamura Ferreira da Silva – tur\_imamura@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Fernanda Gonçalves dos Reis Santos – fernanda.reis1@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Jailson Batista Alves – jaylsonbalves@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Rafaela Paschoalini de Godoy – rafinha556@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Robson Rodrigues Correa – robson.r.c@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Évora Mandim Ribeiro Naves – evora\_ribeiro@hotmail.com  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Rafaela Costa Cruz Barbieri – rafaela@fagen.ufu.br  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área Temática: Gestão e Políticas Públicas

### Resumo

A proposta deste trabalho consiste em um estudo investigativo do processo de implantação da gestão de carreiras na Prefeitura Municipal de Votuporanga, descrevendo as características do sistema de carreira predominante, apresentando a visão dos gestores e os objetivos a serem atingidos, bem como em avaliar a atitude dos próprios servidores municipais em relação à sua carreira, identificando se prevalece a atitude tradicional ou proteana. Para atender aos objetivos elencados, foram utilizadas pesquisas documentais e bibliográficas, entrevista semiestruturada com os gestores de recursos humanos e aplicação de questionários aos servidores. Verificou-se que a atitude tradicional ainda é bastante evidente entre os servidores, uma vez que eles valorizam a estabilidade do emprego público, independentemente se estão satisfeitos ou não com a carreira. Isso ficou evidente pela média dos que afirmam que é preciso ter cautela no momento de escolher uma nova profissão, mesmo não estando contente com a atual. A gestão de pessoas é encarada como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação. Portanto, é válido ressaltar que para que ocorra de fato a efetivação de uma mudança na gestão de carreiras, é imprescindível que a gestão pública, na área municipal, passe por diversos avanços no que se refere à profissionalização, eficiência, efetividade e transparência nas ações do serviço público.

**Palavras-chaves:** Gestão de Carreiras, Carreira Proteana e Tradicional, Plano de Carreiras, cargos e salários.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações sociais das últimas décadas têm sido determinantes para que organizações das esferas públicas e privadas busquem alternativas capazes de aperfeiçoar seu desempenho, atingir objetivos e otimizar as prestações de serviço. Neste sentido, a valorização de funcionários ou servidores tem despontado como um importante investimento nas organizações contemporâneas, através da valorização da potencialidade de talentos e características individuais das pessoas. Entretanto reter estes talentos como capital intelectual ativo dentro de uma organização nem sempre é fácil, visto que as prospecções de carreiras são crescentes no mercado, tanto no setor público quanto privado.

A essência do termo gestão de carreiras é comum às duas esferas. O que diferencia a gestão de carreiras no setor público e privado são as questões legais às quais a área estatal está submetida. No setor privado há uma maior flexibilização das carreiras e a empresa pode estruturar um plano de acordo com suas necessidades e filosofia empresarial. No âmbito da administração pública o desenvolvimento da carreira é mais focado na valorização do servidor e na otimização do serviço prestado. Acredita-se que seja relevante estudar carreira na gestão pública, já que esta constitui-se fator crucial para valorização do servidor, visto que garante motivação ao mesmo, propicia uma melhoria na sua qualidade de vida e segurança no trabalho, além de que a organização passa a oferecer serviços com maior eficiência, vindo ao encontro dos verdadeiros princípios de uma nova gestão pública.

Diante disso é importante estudar a gestão de carreiras na esfera estatal a fim de identificar o novo caminho que a administração pública está percorrendo no que se refere à gestão de pessoas. A evolução do conceito de carreira tradicional para os modernos conceitos de carreira proteana já é uma realidade na gestão pública. Os profissionais contemporâneos já não buscam no serviço público apenas estabilidade e conforto, características típicas da carreira tradicional. Sentimentos de autorrealização, prospecção, evolução, autenticidade e autoexpressão surgem como a nova filosofia dos servidores públicos.

Valendo-se disso decorre a necessidade das organizações gerirem a carreira de seus funcionários, oferecendo-lhes possibilidades de progressão e evolução na carreira dentro da própria instituição, logo o termo gestão de carreiras passa a ser cada vez mais popular dentro das organizações públicas. Neste contexto depara-se com a necessidade de um estudo aprofundado sobre este tema na esfera pública. Assim, o presente artigo apresenta uma pesquisa empírica cujo objetivo é avaliar a gestão de carreiras em uma prefeitura municipal, considerando o processo de implantação, suas dificuldades e a atitude dos servidores em relação à gestão da própria carreira.

O trabalho foi estruturado de maneira a permitir ao leitor, uma compreensão dos conceitos essenciais relativos à pesquisa ora desenvolvida, bem como, dos resultados obtidos. Para isso, o presente estudo foi estruturado em cinco sessões: na presente sessão estão elencados a introdução e os objetivos do trabalho, na segunda sessão é apresentado o embasamento teórico que traça um paralelo entre administração pública e gestão de carreiras, na sessão três são destacados os aspectos metodológicos de pesquisa, na quarta sessão a análise de dados e na quinta sessão as considerações finais.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 O Contexto da Administração Pública e a Gestão de Carreiras

A crise econômica mundial da década de 1980 contribuiu para a necessidade de reformular o aparelho do Estado, surgindo assim, a administração pública gerencial, com isso algumas medidas foram tomadas para desburocratizar e dar mais agilidade nas atividades do Estado, dentre elas a descentralização e a adoção de princípios como o de racionalidade administrativa, planejamento e orçamento, com foco no controle de resultados (BRESSER PEREIRA, 1996).

Ainda segundo Bresser Pereira (2002), o fortalecimento e a valorização da administração pública gerencial perpassam pela valorização dos recursos humanos. Um serviço público forte e bem preparado é um fator de estabilidade para a sociedade, em que carreiras bem estruturadas e com incentivos que busquem a excelência no trabalho, permitem dar continuidade as políticas e projetos. Partindo dessas considerações, é importante compreender a gestão de carreiras no universo da administração pública e salientar que a Constituição Federal de 1988,

teve papel decisório na busca de um modelo de serviço público de qualidade e estabilidade para seus servidores.

Em um momento em que o país necessitava urgentemente reformar a sua administração pública, de forma a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, o inverso foi realizado. O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado (PEREIRA, 1996, p. 13).

A exemplo da área privada, as organizações públicas sentiram a necessidade de avaliar e ou implementar um plano de cargos e carreiras diante da crescente demanda pelo serviço público e também pela complexidade na qual as organizações estatais estão inseridas. Os planos de carreiras, dentre outras coisas, visam à valorização do servidor público através da meritocracia e profissionalismo, visando melhor desempenho e qualidade na prestação do serviço executado por ele a sociedade. Ao elaborar um plano de carreiras dentro da área pública devem ser criados meios que valorizem o desenvolvimento da competência deste servidor buscando mensurar, incentivar e desenvolver seu desempenho dentro de sua função, uma vez que o servidor público também necessita ser motivado.

Plano de Carreiras é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público. Usualmente, a noção de Plano de Carreiras no setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira. Tal ascensão se dá por meio da elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo incremento de atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional (MINAS GERAIS, 2009).

O plano de carreiras na administração pública é fundamental para assegurar amotivação e o desenvolvimento do servidor. Pode-se dizer que um servidor motivado representa melhores resultados ao executar seu trabalho, e este é um dos objetivos do desenvolvimento do plano de cargos e salários nos órgãos públicos. Dentre os objetivos da implantação de uma gestão de carreiras nas organizações públicas destacam-se:

Valorização e humanização do servidor público por meio da reestruturação das carreiras; Criação de vínculo entre as carreiras e o planejamento estratégico das Instituições; Estímulo à qualificação do servidor; Desenvolvimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo na respectiva carreira, com base na igualdade de oportunidade, no mérito funcional, na qualificação profissional e no esforço pessoal; [...] Propagação de novos conceitos: avaliação de desempenho, promoção por escolaridade adicional, capacitação, dentre outros; [...] Reconhecimento do cidadão como principal cliente e avaliador da máquina administrativa (MINAS GERAIS, 2009).

Definir os objetivos que se pretende alcançar com a implantação de um plano de carreiras é fundamental para o seu sucesso. O maior desafio está na própria cultura organizacional. Servidores, influenciados por paradigmas da administração pública burocrática, acabam apresentando restrições quanto à implantação de uma gestão de carreiras otimizada.

## 2.2 Carreira Tradicional x Carreira Proteana

Ao discorrer acerca do universo da gestão de carreiras, é importante salientar que este tema aponta dois rumos fundamentais: um deles enfatiza o papel da pessoa e outro da organização (DUTRA, 1996). Assim, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre o assunto com o intuito de identificar os pontos cruciais necessários para entender a importância da implantação de um plano de carreiras efetivo, capaz de contribuir para a qualidade dos serviços prestados pelas organizações, bem como instrumento de motivação e agente transformador na qualidade de vida do servidor público.

Sobre o modelo tradicional, Andrade, Kilimnk e Pardini fazem a seguinte consideração:

O modelo tradicional de carreira vigorou até os anos de 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento e progresso vertical, e a possibilidade de ascensão na carreira pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. As principais características do modelo eram: o desenvolvimento baseado na mobilidade geográfica, treinamento formal, lealdade e comprometimento. (ANDRADE; KILIMNK; PARDINI, 2011, p.59).

De acordo com Andrade, Kilimnk e Pardini (2011) as discussões que perpassam o mundo da gestão de trabalho estão inseridas em um determinado contexto, no qual as inovações transformam o cenário da gestão de trabalho reduzindo postos, extinguindo funções e exigindo novas competências, em que a carreira tradicional está perdendo sua força, dando espaço às novas formas de interação entre o servidor e a organização, sendo um período caracterizado pela transição entre a carreira conhecida como tradicional e a chamada carreira proteana. Essa tendência não é recente, já que suas origens remontam às últimas décadas do século passado, aliás como prenúncio dessa transformação, há as forças ambientais atuantes no final dos anos 80, tais como: a competição global aumentada, a recessão e a mudança na ênfase da administração para o gerenciamento da eficiência, que fizeram com que as organizações fossem compelidas à reestruturação, à redução de tamanho e à reinvenção de si próprias. Embora existam diferentes denominações para o novo tipo de carreira que emerge no mercado, parece haver um consenso sobre a sua configuração e características, por exemplo, destaca a transformação das “carreiras lineares”, estáticas e rígidas em “carreiras multidirecionais” e dinâmicas, ressaltando que os modelos de carreira do futuro compreendem uma variedade de opções e de direções, o que vem de encontro com os princípios de uma nova gestão pública e no estilo proteano de carreira.

Deste modo, percebe-se a importância de uma administração pública de qualidade, pautada nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, que possa contribuir para qualidade dos serviços públicos e, por conseguinte na satisfação dos usuários dos mesmos. Neste sentido, torna-se imprescindível a preocupação com a gestão de recursos humanos na área pública, pois nela se concentra a base fundamental para eficácia da máquina estatal, nascendo a necessidade de implantação de um plano de carreira pautado no novo modelo de gestão pública, preocupado com a qualificação de seus servidores, considerando as diferentes divergências e conflitos existentes dentro do corpo organizacional. Neste sentido surge o conceito de carreira proteana, criado por Hall (1976) e tem como definição:

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1996, p.20).

Percebe-se que a carreira proteana é um processo em que a própria pessoa se gerencia, e é caracterizada pelos relacionamentos dirigidos pelo indivíduo e não pela organização. Diante disso cabe à gestão de pessoas ou recursos humanos compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, buscando resultados que atendam simultaneamente à parte econômica e aos parâmetros da dignidade humana (MARTINS, 2001).

Vale ressaltar que na carreira proteana, o conceito deixa de ser associado apenas ao trabalho pago dentro da organização, passando a ver todas as atividades do trabalho feitas dentro e fora da organização e os profissionais passam a cuidar da sua própria carreira em vez deixá-la por conta da organização. Neste sentido, a carreira proteana valoriza o sucesso psicológico e o autogerenciamento, pois a própria pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento.

No mundo globalizado o conhecimento assume papel de grande importância, porém só o conhecimento teórico não é suficiente, é necessário que este esteja associado à habilidade e atitudes para produzir os resultados práticos desejados. Por isso uma carreira não deve ser simplesmente linear, e sim possibilitar um desenvolvimento em “espiral”, onde os funcionários consigam mover-se entre diferentes funções e áreas dentro da estrutura das organizações (SCHEIN, 1996).

Dentro da esfera pública, Gemelli e Phillipim (2010) destacam alguns elementos importantes para a gestão de pessoas nessas organizações:

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores (GEMELLI; FILLIPIM, 2010, p. 168).

Nesta nova perspectiva e visão do funcionalismo público e suas funções, surge a necessidade da implementação de um eficiente plano de carreiras, capaz de motivar os servidores, e

influenciar positivamente na prestação efetiva e otimizada daquilo que se espera atualmente dentro da administração pública.

### 3. PERCUSO METODOLÓGICO

Na pesquisa desenvolvida procurou-se conhecer a gestão de carreiras e suas implicações dentro de uma instituição pública, considerando o processo de implantação, suas dificuldades e a atitude dos servidores em relação à gestão da própria carreira. Para tal averiguação o problema foi abordado de forma qualitativa e quantitativa. Dentro de uma perspectiva mais pragmática, sugere-se que a partir da combinação das duas abordagens é possível obter bons resultados (SERAPIONI, 2000).

A abordagem qualitativa, quando o objeto a ser pesquisado trata-se de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, através de interpretações dos fenômenos e das atribuições de significados, sendo o ambiente natural a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador o instrumento chave (GIL, 1991). Já a abordagem quantitativa tem como característica mensurar, trazer luz a dados e tendências observáveis (MINAYO e SANCHES, 1993).

De acordo com os objetivos estabelecidos as pesquisas podem ser classificadas quanto ao método de procedimento. Para constatar como vem sendo implantado a gestão de carreiras dentro da instituição pesquisada e a percepção dos servidores, a presente pesquisa pode ser classificada como Estudo de Caso descritivo, pois tem como finalidade descrever um fenômeno ou situação (SILVA, 2004).

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. (...) No estudo de caso o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. (...) podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. (...) geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado (GODOY, 1995, p.25-26).

Para atender os objetivos deste trabalho, foram utilizadas diversas fontes, como: documentos da prefeitura municipal de Votuporanga, que versam sobre a estrutura da Secretaria de Saúde e a política de recursos humanos. Utilizou-se também de entrevista semiestruturada aplicada ao Gestor de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde, afim de saber quais objetivos esperam atingir com a implantação de uma gestão de carreiras dentro da instituição, quais dificuldades e o conhecimento do mesmo sobre o tema de estudo. A entrevista foi estruturada com quinze questões abertas e foi aplicada com uma gestora da área de gestão de pessoas.

Complementando o estudo, levantou-se a percepção dos servidores em relação à própria carreira, para isso foi aplicado um questionário a 73 servidores da área da Secretaria da Saúde. O instrumento aplicado que abordou questões sobre os valores proteanos e tradicionais, e satisfação em relação ao trabalho e a própria carreira, foi elaborado por Andrade, Kilimnk e Pardini (2011). Tais dimensões foram avaliados em uma escala Likert de 5 pontos, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente.



## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Votuporanga**

Votuporanga está localizada a 521 km da capital São Paulo e possui uma área total de 424,1 km<sup>2</sup>. A localização estratégica possibilitou a cidade uma rápida ascensão. A inauguração da Estrada de Ferro Araraquarense (E.F.A) – Fepasa no ano de 1945, colocou a cidade em uma importante rota que durante anos trouxe o progresso para região através do escoamento de grãos e transporte em geral. Votuporanga é uma cidade que se destaca na região noroeste do estado de São Paulo, por possuir uma ampla rede de atendimento em saúde, desde o atendimento básico ambulatorial até exames e cirurgias de maior complexidade. Conta com diversas unidades de saúde distribuídas estrategicamente em todo o município, um Ambulatório Médico de Especialidades (AME), que realiza inúmeras consultas, exames e procedimentos, atendendo inclusive municípios vizinhos. Possui também um hospital de referência regional em cirurgias e exames de média e alta complexidade, além do SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência) e a UPA (Unidade de Pronto Atendimento). No ano de 2012 a cidade atingiu nota 7,28, em uma escala de 0 à 10, no IDSUS (Índice de Desenvolvimento do SUS) ocupando o melhor índice entre as cidades com mais de 50.000 habitantes e se firmando como referência regional em saúde. ([www.votuporanga.sp.gov.br](http://www.votuporanga.sp.gov.br))

#### **4.1.2 A Unidade de Análise - A Secretaria Municipal de Saúde de Votuporanga**

A Secretaria Municipal de Saúde é uma das dezoito pastas que compõe a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Votuporanga. Dentre as muitas atribuições, a Secretaria de Saúde coordena ações de caráter individual e/ou coletivo, voltadas para a promoção da saúde pública, a prevenção de agravos, o tratamento e a reabilitação; bem como executa uma política de recursos humanos, qualitativa e quantitativamente adequada, com fluxo definido por meio de sistema de avaliação e controle das ações desenvolvidas. A secretaria também é responsável pela intervenção nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, de produção e circulação de bens e de prestação de serviços de interesse da saúde.

A Secretaria Municipal de Saúde de Votuporanga conta com 356 funcionários. Destes, 15 ocupam cargos de chefia essencialmente comissionados, 8 são concursados e também ocupam cargos de nomeação, e os demais são funcionários de carreira em regime estatutário ocupando cargos nas áreas administrativa e técnico operacional. A Secretaria de Saúde ainda possui um contrato de gestão terceirizado com uma Organização Social de Saúde (OSS) que é responsável por gerir as unidades básicas de saúde, inclusive na área de recursos humanos.

#### **4.2 A Gestão de Carreira na Prefeitura Municipal de Votuporanga**

Para conhecer o sistema de carreiras predominante e entender o processo de gestão de carreiras em uma instituição pública, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um gestor da área de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Votuporanga. A entrevistada trabalha há dez anos na instituição, e há sete anos ocupa um cargo comissionado de diretora de recursos humanos. Optou-se nesta entrevista por seguir um roteiro semiestruturado onde tanto pesquisador quanto entrevistada, puderam contribuir com informações e questionamentos além do que estava contemplado no roteiro de pesquisa.



A Prefeitura do Município de Votuporanga ainda não possui uma gestão de carreiras, cargos e salários. Atualmente a prefeitura possui uma lei instituindo uma carreira que contempla apenas a promoção (evolução funcional por tempo de serviço ou experiência profissional).

(...) durante muito tempo a administração estudava implantar um plano de carreiras capaz de valorizar e motivar o servidor público (Gestor de RH).

Devido às novas tendências de mercado e a realidade profissional dos servidores, verificou-se que seria necessário desenvolver novas técnicas no sentido de valorizar não só a permanência do servidor, mas também sua melhor qualificação e desempenho. Nesse sentido nos últimos quatro anos a atual gestão iniciou um estudo e se empenhou para enfim colocar em prática uma gestão de carreiras dentro da prefeitura.

(...) primeiramente foi contratada uma empresa terceirizada para estudos e elaboração do plano. Com base nesses estudos foi criado e apresentado um projeto de lei, que passou por diversas alterações e modificações. Atualmente o projeto de lei está finalizado e em tramitação na câmara de vereadores do município, dependendo da aprovação do legislativo para ser sancionado pelo prefeito e colocado em prática (Gestor de RH).

Sobre as dificuldades encontradas durante toda esta fase de implantação, o gestor citou:

(...) administrar as expectativas dos próprios servidores, uma vez que, embora o objetivo do plano de carreiras, cargos e salários seja trazer benefícios aos mesmos, alguns manifestam restrições, por achar que o plano irá beneficiar ou trazer favoritismos a determinadas categorias (Gestor de RH).

Questionada se alguma área terá prioridade na implantação do plano de carreiras, como os servidores da saúde, por exemplo, a resposta foi de que o mesmo irá acontecer de forma concomitante para toda a prefeitura. Entretanto os servidores da educação (magistério) terão um plano diferenciado, devido à própria legislação federal instruir um tratamento diferenciado a estes profissionais.

Além de identificar dificuldades na implantação de um plano de carreiras, um dos objetivos deste estudo também é identificar a atuação do servidor público neste processo.

(...) um dos principais objetivos do plano de carreira é despertar no servidor a percepção de que os mesmos podem crescer e ser valorizados dentro da administração pública, e também que os mesmos se interessem em se profissionalizar e aperfeiçoar em sua área de atuação, além do aspecto motivacional que a evolução na carreira pode trazer. (Gestor de RH)

Sobre a progressão de carreira dentro do Plano de Carreiras em implantação, a entrevistada explicou que a mesma ocorrerá de duas formas: vertical e horizontal. Na forma vertical (progressão) o servidor deve ser aprovado no processo de avaliação de desempenho e ter cumprido a carga horária de cursos ou a titulação determinadas. Na horizontal (promoção) o

servidor deve ser aprovado no processo de avaliação de desempenho e possuir o tempo necessário para evoluir. Eles explicaram ainda que os cargos existentes foram divididos em três níveis: operacional, técnico e analista/especialista, sendo que para cada nível foram atribuídas regras específicas.

Questionados se os servidores tiveram participação na fase de elaboração do plano de carreiras, a resposta foi de que apenas os profissionais da área de recursos humanos tiveram participação.

### 4.3 A Atitude dos Servidores Municipais em relação à Gestão da Carreira

Para complementar este estudo, foi realizado um levantamento com uma amostra de servidores da área da saúde com a finalidade de identificar a percepção dos mesmos sobre a gestão de carreiras e sua satisfação com o trabalho. Foram pesquisados 73 sujeitos escolhidos por conveniência, prevalecendo servidores públicos (96%) em detrimento as demais formas de contratação. Em relação ao gênero, ao estado civil e ao nível de escolaridade, 67% são mulheres, 53% casados e 52% dos pesquisados possuem ensino médio. Já em relação ao tempo de carreira e ao salário 48% dos sujeitos pesquisados possuem mais de 5 anos de tempo na carreira e 85% dos pesquisados recebem entre R\$501,00 a R\$1.500,00.

Sobre a atitude tradicional em relação à carreira (Tabela 1), investigou-se a percepção dos funcionários da secretaria da saúde em relação ao conceito decarreiratradicional. Dentre os itens que avaliam a atitude tradicional em relação à carreira, que consiste em estabilidade, recompensas financeiras e principalmente na afirmação de que a organização é a grande responsável pelo desenvolvimento da carreira do indivíduo; merece destaque a afirmativa “mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego ou profissão”, pois foi o item que obteve maior avaliação. Por outro lado, os itens que apresentaram menor avaliação foram “Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento” e “Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas”. De um modo geral, a Atitude Tradicional com a Carreira obteve uma média de 3,07.

**Tabela 1 - Estatística Descritiva Atitude Tradicional com a Carreira**

Itens	Desvio	
	Média	Padrão
Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais.	3,37	0,83
Mesmo que meus objetivos não estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego, ou de profissão.	3,75	0,85
Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.	3,11	0,64
Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa, no máximo, em duas.	2,45	1,07

Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento. 2,68 0,86

**Média Geral** 3,07  
**Desvio Padrão** 0,97

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 apresenta as respostas dos pesquisados em relação à carreira proteana, este conceito valoriza o autogerenciamento, ou seja, a própria pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento e para isso ela precisa estar em um ambiente que a estimule, que promova desafios e satisfação pessoal e profissional. Dentre as respostas obtidas merece destaque as afirmativas “considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal”, “considero que devo mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos”, pois foram os itens que apresentaram maior atitude favorável – entre 4 e 5. Estes dois itens reforçam o conceito proteano de Hall (1996), que enfatiza a autorrealização e o gerenciamento da carreira por parte do indivíduo e não exclusivamente pela organização. Foram dois os itens que apresentaram menor avaliação “Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento” e “Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional”. De um modo geral, a Atitude Proteana com a carreira obteve uma média de 3,73.

**Tabela 2 - Estatística Descritiva Atitude Proteana com a Carreira**

Itens	Desvio	
	Média	Padrão
Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal.	4,27	0,61
Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira, e não a empresa em que estiver atuando.	3,67	0,78
Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento	3,29	0,66
Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	3,29	0,72
Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	4,14	0,80
<b>Média Geral</b>	<b>3,73</b>	
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,82</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à satisfação com o trabalho (Tabela 03) a afirmativa “sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar” e “fico olhando o relógio para ver se está na hora de deixar o trabalho”, que obtiveram maiores médias, demonstra que a maioria dos indivíduos possui um estado de desmotivação em relação ao trabalho que executam. Os itens que apontam satisfação do servidor obtiveram as menores médias e a resposta “eu não estou satisfeito com o meu atual trabalho” obteve média 3,01; um valor bastante expressivo se comparado aos que afirmam estar satisfeitos e entusiasmados com a carreira. De um modo geral, a Satisfação com o Trabalho obteve uma média de 3,2.

**Tabela 03 – Estatística Descritiva Satisfação com o Trabalho**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Eu sinto prazer ao realizar o meu trabalho.	3,40	1,05
Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	3,36	0,93
Fico olhando o relógio para ver se está na hora de deixar o trabalho.	3,73	0,77
Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	3,56	0,83
Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no meu local trabalho, de tão entusiasmado que estou.	2,58	0,80
O trabalho que realizo atualmente é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	2,77	1,15
Eu não estou satisfeito com o meu atual trabalho.	3,01	1,18
<b>Média Geral</b>	<b>3,20</b>	
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,04</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Complementando a investigação questionou-se sobre a satisfação com a carreira (Tabela 04) e a partir das respostas pode-se observar que os entrevistados estão relativamente satisfeitos com a carreira.

**Tabela 04 – Estatística Descritiva Satisfação com a Carreira**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Eu estou satisfeito com o desenvolvimento da minha carreira.	2,53	0,87
Minha carreira contribui para dar sentido à minha vida.	2,71	1,01
Sinto que possuo autonomia suficiente para gerir minha carreira.	3,40	0,94
Minha carreira contribui para a minha realização pessoal.	2,93	1,07
Estou satisfeito com o equilíbrio entre a minha vida pessoal e minha carreira.	2,81	1,16
Não pretendo permanecer nesta carreira por muito tempo.	2,58	1,17
Não estou satisfeito com o ritmo lento com que minha carreira está se desenvolvendo.	2,52	0,99
Minha carreira é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	2,64	1,16
<b>Média Geral</b>	<b>2,77</b>	
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,08</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às variáveis que medem satisfação dos pesquisados com a carreira observa-se que aqueles que afirmam “sinto que possuo autonomia suficiente para gerir minha carreira” apresentou a maior média (3,40) demonstrando uma atitude proteana por parte dos entrevistados, visto que eles acreditam possuir condições para buscar progressão e ascensão na carreira. A segunda maior média (2,93) foi dos entrevistados que julgam que a carreira contribui para sua autorrealização pessoal, seguida pelos que dizem “estou satisfeito com o equilíbrio entre a minha vida pessoal e minha carreira” com uma média de 2,81. Logo depois os que não pretendem permanecer na carreira por muito tempo e os que se dizem estar insatisfeitos com o ritmo de desenvolvimento da mesma, obtiveram médias de 2,58 e 2,52, respectivamente. Apesar de a maioria dos entrevistados ter uma visão de atitude proteana, a média dos que estão satisfeitos com o desenvolvimento da carreira (2,53) e dos que afirmam “minha carreira é uma das fontes principais de satisfação pessoal” com média de 2,64, são médias bastantes baixas se comparadas aos que afirmam possuir autonomia de gerenciamento da carreira, evidenciando a prevalência de um pensamento tradicional.

Após a análise dos dados o que chama a atenção é que no geral a maior parte dos entrevistados tem uma visão proteana da carreira, em que o sucesso está ligado tanto à satisfação profissional quanto a pessoal, que é preciso equilíbrio entre ambas e consideram que possuem autonomia para gerenciarem suas carreiras. Outro fator que comprova esta tendência de carreira e a necessidade de mudança, é que atualmente os entrevistados mostraram baixa satisfação pessoal e com o trabalho, isto fica bem evidente ao apresentarem as maiores médias nos quesitos “satisfação com o trabalho e carreira” ao afirmarem que não

veem a hora de deixar o trabalho e insatisfação com que o ritmo de suas carreiras está se desenvolvendo.

A análise geral dos dados comprova a importância da gestão de carreiras, da valorização dos servidores, de ambientes que venham a proporcionar desenvolvimento, desafios e crescimento profissional e pessoal, que resultem em melhores serviços para a população. Mostra também que um dos maiores desafios da administração municipal é incentivar e potencializar talentos e principalmente criar meios para reter estes talentos. Como a própria pesquisa demonstra, mesmo com certa cautela, muitos servidores mudariam de emprego ou profissão em busca de seus objetivos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como proposta geral estudar o processo de gestão de carreiras na Prefeitura Municipal de Votuporanga e analisar a atitude de uma amostra de funcionários, identificando se são orientados para a atitude tradicional, aquele que vê a organização como mola propulsora e imprescindível para o desenvolvimento da carreira do indivíduo; ou então se são orientados para a atitude proteana que evidencia o próprio indivíduo como protagonista e grande responsável por gerir a progressão e ascensão de sua própria carreira.

No que se refere à implantação de uma gestão de carreiras dentro da organização pesquisada, nota-se que as novas tendências de gestão e a necessidade que se tem em valorizar o servidor público para que haja uma otimização e efetividade na prestação do serviço, foram os principais fatores que motivaram a atual gestão a implantar o plano de carreiras, cargos e salários. Esta é uma realidade dentro das principais organizações do segmento estatal, que buscam desde o início da reforma estatal, iniciada na década de 1980, consolidar um modelo gerencial capaz principalmente de valorizar o capital intelectual humano.

Ainda sobre a gestão de carreiras, foi observado que os funcionários não tiveram representatividade ou tão pouca participação no processo de formulação do plano de carreiras. Apesar dos esforços no sentido de contribuir com o desenvolvimento da carreira dos servidores, se estes não tiverem engajados no processo, e se o plano não vier de encontro a suas reais necessidades, tal plano tende a sofrer inúmeras restrições ou até mesmo rejeições.

Foi com esse pensamento que o estudo procurou investigar a percepção dos funcionários em relação à carreira e ao desenvolvimento da mesma. Neste sentido, verificou-se que a atitude tradicional ainda é bastante evidente entre os servidores, uma vez que eles valorizam a estabilidade do emprego público, independentemente se estão satisfeitos ou não com a carreira. Isso ficou evidente pela média dos que afirmam que é preciso ter cautela no momento de escolher uma nova profissão, mesmo não estando contente com a atual. Isso reforça a ideia de Andrade, Kilimnk e Pardini (2011), que citam a estabilidade funcional como uma das principais características do modelo tradicional. De acordo com esses autores o relacionamento entre indivíduo e organização é que determina o desenvolvimento da carreira. Contudo a pesquisa apontou que a média dos servidores que pretendem trilhar a carreira dentro de uma mesma organização é baixa.

Vale ressaltar que não basta a organização querer implantar uma gestão de carreiras sem a adesão dos principais interessados: os próprios servidores. Não basta criar nomenclaturas

novas e aumentos salariais. Como o próprio nome diz, a gestão de carreiras é sistematizada e deve ser implantada em consonância com as necessidades demandadas pelos servidores, observando objetivos pré-estabelecidos.

Quanto a visão dos servidores, foi percebidas em suas respostas uma grande necessidade de valorização dos mesmos por parte da organização. O conceito proteano de carreira é bastante perceptivo nas falas e atitudes em relação à carreira. Eles não buscam simplesmente melhores salários ou estabilidade funcional, querem se sentir participativos e valorizados. O contexto no qual as inovações transformam o cenário da gestão de trabalho reduzindo postos, extinguindo funções e exigindo novas competências a carreira tradicional esta perdendo força cada vez mais, dando espaço às novas formas de interação entre servidor e organização.

A única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar determinada tarefa é proporcionando-lhe satisfação no trabalho. O encontro da satisfação reduz as tensões e estabelece o equilíbrio, ocorrendo à extinção da necessidade temporária, em que a satisfação das necessidades nunca termina, pois a cada momento existe uma necessidade emergente. É importante enfatizar que os recursos humanos constituem importantes recursos estratégicos das organizações, e por meio da sua criatividade, inovação e demais características atribuídas ao elemento humano, representam significativa diferença em relação aos outros recursos organizacionais tais como o capital. Nesta concepção, a gestão de pessoas é encarada como um ativo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação. Portanto, é válido ressaltar que para que ocorra de fato a efetivação de uma mudança na gestão de carreiras, é imprescindível que a gestão pública, na área municipal, passe por diversos avanços no que se refere à profissionalização, eficiência, efetividade e transparência nas ações do serviço público.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A.; KILIMNK, Z. M.; PARDINI, D. J. **Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho**. Florianópolis, 2011.

AGUIAR, José Eduardo de. **Gestão de pessoas e paradoxos organizacionais: contradições entre o discurso e a prática**. 2006. 248 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. Disponível em: <[http://www.bdt.d.ufu.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=383](http://www.bdt.d.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=383)>. Acesso em: 08 jun. 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília-DF, v. 120, n. 47, p.01-28, 01 jan. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2012.



CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE – Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p.153-180, 01 maio 2011. Anual. Disponível em: <[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf\\_101](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101)>. Acesso em: 08 jun. 2012

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, Mai.\Jun. 1995.

MINAS GERAIS. Secretária de Estado de Planejamento e Gestão. **Gestão para resultados municipais: Plano de carreiras**. Minas Gerais, 2009. 61 p. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao\\_resultados/arquivos/Plano\\_Carreiras.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Plano_Carreiras.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo:: Oposição ou Complementaridade?. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p.239-262, 1 maio 1993.

PEREIRA, José Matias. **Administração Pública no Brasil: Políticas de Revalorização das Carreiras Típicas de Estado como Fator de Atração de Novos Talentos para o Serviço Público Federal**. FONACATE. Disponível em: <[www.fonacate.org.br/v2/?go=downloads&id=8&bin=goto](http://www.fonacate.org.br/v2/?go=downloads&id=8&bin=goto)>. Acesso em: 08 jun. 2012.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para integração. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 001, n. 5, p.187-192, jan. 2000.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. e. **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa: Guia Prático**. Disponível em: <<http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 164 p.