



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**AS CONSEQUÊNCIAS DA AMPLIAÇÃO DA JORNADA DE  
TRABALHO DOS SERVIDORES DO DETRAN-PB**

**NELCIA CAMILA MARTINS PORTO**

Campina Grande - 2014

**NELCIA CAMILA MARTINS PORTO**

**AS CONSEQUÊNCIAS DA AMPLIAÇÃO DA JORNADA DE  
TRABALHO DOS SERVIDORES DO DETRAN-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Darcon Sousa. Dr.

Campina Grande - 2014

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Nelcia Camila Martins Porto  
**Aluna**

---

Darcon Sousa. Dr.  
**Professor Orientador**

---

Patrícia Trindade Caldas. Msc.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2014

**NELCIA CAMILA MARTINS PORTO**

**AS CONSEQUÊNCIAS DA AMPLIAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS  
SERVIDORES DO DETRAN-PB**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Darcon Sousa. Dr.  
Orientador

---

Hildegardes Santos de Oliveira. Msc.  
Examinador

---

Sheyla Suzanday Barreto Siebra. Msc.  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que, em sua infinita bondade e misericórdia, me concedeu o dom da vida; foi meu refúgio em tempos difíceis e minha força em dias de fraqueza; foi minha luz, meu caminho; me deu a graça de dar grandes passos por toda a estrada do conhecimento e de continuar trilhando; foi o grande autor de todas as minhas conquistas. À Ele, portanto, toda a glória!

Agradeço ao meu pai Cleilton, que investiu na minha formação, me incentivou a crescer em conhecimento e a buscar realizar todos os meus objetivos; que mesmo longe preocupou-se em me proporcionar segurança, saúde, educação e amor; que foi e é meu exemplo em diversos âmbitos da vida.

Agradeço a minha querida mãe Betânia, por toda dedicação em me educar e me cuidar; por ensinar-me a ter garra, respeito, honestidade e humildade. Agradeço, sobretudo, por todo carinho, amor e compreensão em todos os momentos da minha vida, foi fundamental para chegar até aqui.

Agradeço aos meus irmãos, especialmente ao meu irmão Victor, que por mais difícil que fossem as circunstâncias, sempre teve paciência e confiança.

Agradeço pelo carinho e por todo apoio de toda minha família. Em especial, agradeço aos meus avós Manoel (in memoriam) e Salete, que me acolheram desde os primeiros dias da minha vida; que tanto lutaram para me proporcionar uma vida com amor; que me ensinaram a lidar com os problemas que existirão durante a vida; que ajudaram minha mãe a me educar, me cuidar. Meus eternos agradecimentos.

Agradeço ao meu namorado André, por todo amor, carinho; por estar sempre ao meu lado me dando forças, sendo compreensivo em meus momentos de estresse, me trazendo palavras de apoio e motivação. Agradeço infinitamente a ele por me ajudar a realizar essa pesquisa através do compartilhamento de seus conhecimentos e da contribuição para o processo de coleta de dados. Toda minha gratidão à você, meu amor.

Agradeço ao meu orientador, Professor Darcon, pela orientação, pela confiança, por compartilhar conhecimentos e me proporcionar ensinamentos valiosos que contribuíram significativamente para a construção deste trabalho e, certamente, para a minha carreira profissional e crescimento pessoal.

Agradeço a todos os professores que desde o ensino infantil ao superior contribuíram para a minha formação profissional e pessoal. Aos meus mestres que, comigo, construíram todo o caminho do conhecimento, e me proporcionaram chegar até aqui: meu muito obrigado.

Agradeço aos meus tios Marília, Sebastião, Joelma, Suely e Alexandre, que me ajudaram de diversas formas na busca do saber e no alcance dessa conquista. Aos meus primos, especialmente Tex, Talita, Dámaris, Andreza e Aline, por todo apoio e pelos momentos de descontração. Aos meus amigos que estiveram comigo, compartilhando conhecimentos, tristezas e alegrias, enfrentando desafios e fazendo história. Em especial, minhas amigas Marcoelly, Carime, Mariana, Luciene, Mayara e Karianne.

Finalmente, agradeço à todos que estão presentes diariamente em minha vida, que contribuiu para meu desenvolvimento como pessoa e como profissional.

Meus sinceros agradecimentos.

PORTO, N. C. M. **As Consequências da Ampliação da Jornada de Trabalho dos Servidores do DETRAN – PB.** 49 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

### Resumo

O Governo do Estado da Paraíba instituiu o decreto nº 31.983 que aumentou a jornada de trabalho de muitos servidores públicos. Observando tal mudança, este trabalho pesquisou os efeitos causados por essa ampliação na jornada de trabalho dos servidores do Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN-PB), que foi um dos alcançados pela determinação de aumento na carga horária. Este trabalho teve como objetivo geral analisar as consequências da implantação do decreto no DETRAN em Campina Grande – PB. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e classificação descritiva, onde a presente pesquisa teve como instrumentos para coleta de dados a pesquisa documental e questionários anteriormente aplicados aos servidores do DETRAN de Campina Grande (1ª Ciretran), com base em uma amostra do tipo não probabilística por acessibilidade. Os resultados obtidos apontaram que há uma grande insatisfação por parte dos servidores quanto ao aumento na jornada de trabalho. Os relatos dos funcionários públicos apresentaram que grande parte dessa insatisfação se deve à forma como os superiores colocaram o decreto em prática; para eles, não havia necessidade da instituição do decreto. Embora o aumento na jornada de trabalho não tenha sido suficiente para alterar os vários problemas enfrentados pelo departamento, houve uma pequena, mas relevante melhora na frequência dos servidores do DETRAN.

Palavras-chave: Estado; Gestão pública; Jornada de Trabalho.

PORTO, N. C. M. **The Consequences of Expansion of Working Hours From Servers/ Servants of DETRAN – PB.** 49 p. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraiba, 2014.

### Abstract

Paraiba's state government instituted the decree nº 31.983 which increased working hours of several public servants. Observing this change, this work/paper researched the effects caused by this amplification on working hours of servants from the State department of traffic from Paraiba (DETRAN -PB), which was one reached by the determination of increasing in working hours. This work had as general objective analyses the consequences of implementation of a decree at DETRAN in Campina Grande City – PB. This is a study of case with qualitative approach and descriptive classification, where the present research had as instrument to the data collecting the analysis of content from documents and surveys previously applied to the servants of DETRAN from Campina Grande City(1# Ciretran),based on a non-probabilistic sample by accessibility. Results obtained point out that there's a big dissatisfaction by the servants over the increasing of working hours. The reports from the public servants demonstrated that most of this dissatisfaction is due to the way their superiors put in the decree in operation. However the increase of working hours hadn't been enough to alter the several problems faced by the department, there was a small, but relevant improvement in the frequency from the workers at DETRAN.

Keywords: State; public management; Working hours.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Participantes da Pesquisa.	25
Quadro 2: Principais Afirmações dos Servidores.	35



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**DETRAN-PB** - Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba

**MARE** - Ministério da Administração e Reforma do Estado

**OCDE** - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
3.1 ESTADO GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
3.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	17
<b>CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>23</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	24
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
4.1 NOVA JORNADA DE TRABALHO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS DA PARAÍBA	28
4.2 DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DA PARAÍBA (DETRAN-PB)	29
4.3 OPINIÃO DOS SERVIDORES DO DETRAN EM RELAÇÃO AO NOVO HORÁRIO DE TRABALHO	31
4.4 RESUMO DOS POSICIONAMENTOS DOS SERVIDORES	35
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>
<b>AXENO</b>	<b>42</b>
Anexo A – Decreto nº 31.983, de 01 de Janeiro de 2011	43
<b>APÊNDICE</b>	<b>45</b>
Apêndice A – Questionário para coleta de dados	46



# **1. INTRODUÇÃO**

A capacidade do Estado de atender de forma adequada a sociedade vem sendo constantemente questionada, levando a muitas discussões e análises a respeito. Isso porque as demandas da população por um serviço público de qualidade, transparência e participação social vem crescendo a cada dia e o Estado, que contém organismos de decisão e execução como sendo responsável em administrar os conflitos em seu determinado território através das instituições que o compõe, enfrenta várias situações que prejudicam a administração das organizações públicas.

A busca da população por um serviço eficiente, de qualidade, vem sendo contrastadas com as várias críticas ao serviço prestado, causadas pela, e não somente, insatisfação dos servidores especialmente com a carga horária a que foram colocados para trabalhar. A jornada de trabalho refere-se ao tempo delimitado em que o empregado fica a disposição do empregador e essa insatisfação reflete principalmente a forma em que a determinação de horários foi colocada pelos superiores, levando os servidores a se adaptarem de forma adequada ou não.

Em 01 de Janeiro de 2011, o Governo do Estado da Paraíba instituiu o decreto nº 31.983 que determinou um aumento na carga horária de muitos servidores com o objetivo de uma prestação de serviço mais eficaz e com qualidade, onde os dirigentes de órgão ou entidade, na sua área de competência e supervisão, deveriam tomar medidas necessárias para o cumprimento e implantação dessa nova jornada de trabalho. Assim, diante do que vem sido exposto sobre a capacidade do Estado, os serviços prestados à sociedade e a jornada de trabalho dos servidores públicos, nos levou a estudar os efeitos desse decreto no Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN – PB), onde o problema central desta pesquisa consistiu em responder: Quais foram as reações e opiniões dos servidores afetados por esta decisão e como ela repercutiu no ambiente de trabalho dos mesmos?

Em face desta questão, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as consequências da implantação do decreto no DETRAN em Campina Grande – PB, e para tanto, os objetivos específicos foram: descrever a opinião dos servidores sobre o decreto; avaliar, a partir da percepção dos servidores, a repercussão do decreto em seus desempenhos; verificar, a partir das informações dadas pelos servidores, o real cumprimento do mesmo na Autarquia estudada e; analisar, a partir das respostas dadas pelos servidores, se as determinações estão servindo para a melhoria do serviço.

Esse estudo é de grande relevância para a Administração Pública, onde amplia a percepção do administrador para a melhoria da prestação do serviço público tomando como base a Jornada de Trabalho como um dos fatores importantes no empenho do servidor. A forma como essa Jornada é instituída e outros vários fatores, a exemplo condições de trabalho, são determinantes para o aumento da produtividade. Com um melhor desempenho dos servidores, o serviço prestado terá mais qualidade, adequando-se às demandas e proporcionando uma visão positiva do serviço público à população. Já que a imagem que se tem hoje desse serviço encontra-se deteriorada, tendo como característica a composição de pessoas indolentes, com baixa produtividade. Assim, esse tema tem sido objeto de várias discussões em busca de soluções para um serviço mais eficiente e eficaz, atingindo aquilo que a sociedade espera dos servidores nesse sentido: o cumprimento de seus horários, maior produtividade dos mesmos e qualidade no serviço recebido.

Os resultados que poderão ser obtidos através desta pesquisa também servirão para auxiliar em pesquisas posteriores a respeito da Jornada de Trabalho adequada aos servidores públicos aliada a outros fatores que proporcionam produtividade e maiores desempenhos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Objetivando uma melhor compreensão do estudo, nada melhor que dar início com a definição de Estado, de Governo e de Administração Pública. O Estado pode ser entendido como um ente abstrato que se materializa em um conjunto de instituições que são criadas para administrar conflitos que surgem em um determinado território. De acordo com Matias-Pereira (2008a), essas instituições são divididas em Legislativo, Executivo, Judiciário, forças militares, governos subnacionais e Administração Pública, em que cada uma delas gerenciam os conflitos e tensões que podem surgir no Estado.

O Estado tem a função básica de realizar o bem-comum, proporcionando segurança, bem estar e justiça à população e, para isso, gerencia os conflitos que existirem e cria condições favoráveis para chegar a esse fim. Matias-Pereira (op. cit.) ainda afirma que “o Estado pode ser aceito como um *locus* no qual o cidadão exerce a cidadania”, assim, independente das tensões que surgirem, o Estado deve ter como objetivo essencial a qualidade na prestação do serviço público e a possibilidade do aprendizado social de cidadania.

Conforme Matias-Pereira (op. cit.), desde a metade da década de 80 aconteceram várias reformas no Estado com base em mudanças no papel do Governo e da Administração Pública visando a elevação do desempenho dos órgãos públicos. A partir do movimento da reforma do Estado, várias experiências foram implementadas na Administração Pública, caracterizadas basicamente em buscar uma maior flexibilidade gerencial na contratação e demissão de pessoas, na gestão financeira e na compra de materiais e insumos, como também em buscar a satisfação dos usuários, a qualidade nos serviços, e a priorização dos resultados.

Embora a reforma não tenha sido benéfica por algum tempo no Brasil, Matias-Pereira (2008b) afirma que nos últimos anos a reforma tem tido um papel importante na conscientização de que a Administração Pública precisa permanentemente modernizar-se e fortalecer-se para um melhor desempenho:

Os debates sobre a reforma do Estado nos últimos anos estão servindo para elevar o nível de conscientização da sociedade organizada de que a modernização e o fortalecimento da Administração Pública, especialmente em termos de capital humano, infra-estrutura e tecnologia, devem ser vistos como um processo permanente e necessário. (Matias-Pereira, 2008b, p. 4)

Em processo de reforma, o Estado buscou adotar um novo modelo de gestão chamado administração gerencial ou *new public management*, caracterizado basicamente por Matias-



Pereira (2008a) como o modelo de impulso para a eficiência. Porém, a adoção inicialmente não gerou as transformações que o Estado precisa. Em face da necessidade de renovação do Estado em suas funções, estruturas e operações, é preciso ir muito além do que adotar um novo padrão. Necessita-se colocar em prática a administração gerencial para colher resultados satisfatórios na atuação da Administração Pública sendo ágil, eficiente, transparente, adequar-se às contingências específicas de cada lugar e de cada momento, com alto grau de envolvimento dos servidores, priorizando resultados voltados à população, já que sua função é promover o bem-comum.

De acordo com Abrucio (2007), a gestão pública necessita de instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo.

O Estado tem a responsabilidade de atender as demandas da população, demandas essas que cada vez mais são cobradas qualidade no serviço público e transparência. A transparência é um requisito de democracia, de controle da sociedade sobre o Estado, por meio dela a sociedade tem acesso a informações governamentais, com ela a população verifica se os recursos estão sendo administrados e aplicados corretamente. A reforma do Estado e a transparência são essenciais para uma progressão na democracia e na prestação de um serviço eficiente e eficaz à população, atendendo as demandas dos cidadãos. Matias-Pereira (2008b) descreve vários mecanismos que o Governo pode utilizar para melhoria do desempenho da Administração Pública:

Em relação à adoção de medidas para melhorar o desempenho da administração pública, existem diversos mecanismos que podem ser utilizados pelos governos para promover essas mudanças. Entre esses instrumentos, destacam-se o processo orçamentário, o sistema de gestão pessoal, o papel do Estado (devolução, privatização) e a transparência. De todos esses instrumentos, o mais significativo para assegurar a legitimidade do governo junto à população é a transparência. (MATIAS-PEREIRA, 2008b, p.7)

O Governo, que é responsável pelo comando, pela iniciativa e pela fixação de objetivos do Estado, pode ser descrito como um conjunto de órgãos e atividades que conduzem os negócios públicos. Matias-Pereira (op. cit.) afirma que ao conduzir o Estado, o Governo precisa administrar bens que pertencem a sociedade, levando em conta a ética, a transparência e o compromisso de atender a sociedade conforme sua demanda. A partir de uma prestação de serviço de qualidade, o grau de confiança da população pelo Governo aumenta. Para que haja essa interação, o Governo precisa estimular a participação da sociedade e garantir que

instituições sejam justas e assegurem a satisfação dos usuários. Contudo, a imagem do Estado brasileiro vem sendo cada dia mais corrompida, conforme explica Abrucio (2007):

Os vários escândalos recentes desgastaram a imagem do Estado brasileiro e, por isso, a população só tenderá a participar mais do controle social se houver avanços no combate à corrupção. Transparência e punição dos envolvidos são duas medidas que resgatariam o sentimento cívico da imensa maioria dos cidadãos desenganados ou apáticos. (ABRUCIO, 2007, p.84)

De acordo com Matias-Pereira (2008a), quando a sociedade escolhe a configuração de Estado que deseja, são definidos modelos, práticas e valores, limites e possibilidades da gestão pública, para que a junção da ação do Estado com os direitos dos cidadãos, as ofertas de serviço e a distribuição de recursos, resulte em um impacto significativo para a sociedade. Todavia, com o aumento da demanda da população por um serviço público de qualidade, transparência e participação social, a capacidade do Estado de atingir seus objetivos e realizar sua função básica vem sendo questionada na sociedade contemporânea.

Matias-Pereira (op. cit.) explica que esse aumento nas demandas sociais é resultado do processo de aprofundamento da democracia. À medida que os graus de cidadania e de educação se elevam no setor privado, uma maior parte da população acostuma-se com esses padrões mais altos, tornando-se cada vez mais inclinada a não aceitar os serviços burocráticos e inflexíveis oferecidos pelo setor público.

Atualmente a insatisfação da população quanto ao serviço recebido é bastante visível, e a insatisfação dos servidores em prestar um serviço de qualidade é quase unânime. Isso mostra que independentemente da quantidade, os recursos que forem alocados ao setor público devem ser aplicados de forma adequada para que haja uma superação dos padrões que até então estão em um patamar reduzido, gerando uma motivação nos servidores de prestarem um serviço eficiente, e uma satisfação nos usuários. Para o atendimento dessas demandas, a elevação da qualidade e da produtividade no setor público é preciso que haja um melhoramento no desempenho da gestão pública.

Para atender as demandas da sociedade, o Estado utiliza a Administração Pública como uma ponte para atingir seus objetivos e prestar um serviço satisfatório a população. Conforme Matias-Pereira (2008b), a Administração Pública, em cumprimento de seu papel na esfera federal, estadual e municipal, precisa estar bem estruturada para que haja o cumprimento de sua função social de forma eficiente, eficaz e efetiva, favorecendo a sociedade. Através do planejamento, da organização, da direção e do controle das tarefas consideradas de interesse público, a Administração Pública coloca em ação aquilo que o Estado objetiva. Portanto, o

foco da reforma precisa estar sobre a Administração Pública, seus servidores e sobre a fabricação dos serviços públicos, buscando ter permanentemente uma visão crítica quanto ao que é oferecido ao povo.

Como no setor privado, a gestão de pessoas também exerce um importante papel na administração pública. Nos tópicos posteriores são apresentados como se dá a gestão de pessoas no setor público e diagnósticos de como encontra-se a administração dos recursos humanos em diferentes aspectos.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

As transformações tecnológicas trouxeram um ritmo acelerado de informações para a sociedade, um ritmo mais acelerado aos processos de trabalho e de comunicação, levando-a a acostumar-se com os volumes crescentes de informação e, conseqüentemente, a ser usuária de serviços mais especializados e personalizados. Do outro lado, os serviços públicos oferecidos pelo Estado contrastam com a realidade tecnológica apresentada, onde se quer consegue atender aquilo que a sociedade precisa. Diante disso, a sociedade demonstra-se profundamente insatisfeita com os serviços públicos oferecidos pelo Estado e seu funcionamento, afirmando a incapacidade do Estado de atender as demandas cada vez mais crescentes da população. O Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE, 1997) descreve bem isso em sua cartilha que propõe uma nova política de recursos humanos:

Diversos fatores têm contribuído para tornar a reforma do Estado uma questão presente em diferentes realidades e de âmbito internacional. Por um lado, os novos termos da competição internacional e a financeirização da economia pressionam fortemente os estados para o uso crescentemente eficiente de recursos. As transformações tecnológicas - sobretudo no campo da informação - imprimem um novo e acelerado ritmo aos processos de trabalho e de comunicação. Expostas a volumes crescentes de informação, usuárias de serviços cada vez mais especializados e personalizados, as sociedades contemporâneas parecem profundamente insatisfeitas com os serviços públicos em particular, e com o funcionamento do Estado, de modo geral. Ao mesmo tempo, o conjunto dessas transformações tem acentuado as desigualdades sociais e, principalmente, tem provocado o aumento da distância entre pobres e ricos. (MARE, 1997, p.7)

À vista de tudo que vem sendo exposto, o Estado necessita de uma reconstrução de seu aparelho para o cumprimento das atividades pelas quais é responsável e para a valorização nos serviços que são oferecidos à sociedade.

Através da Administração Pública o Estado cumpre seu papel, logo, é indispensável a reconstrução da Gestão da coisa pública, e é fundamental a análise de seu principal recurso:

os servidores. É preciso que sejam criadas novas políticas, especialmente voltadas para o servidor público, o qual é sujeito crucial para o desenvolvimento de um serviço de qualidade.

A Administração Pública precisa de servidores comprometidos, responsáveis, que buscam dar o seu melhor para uma prestação de serviço eficaz; que interajam com vários grupos sociais, analisem problemas complexos e os resolvam caso esteja ao seu alcance; que permaneçam estáveis mesmo que o governo mude; que tenham uma cultura voltada para a instituição e não ao governo vigente, sejam apartidários, busquem fazer seu trabalho independente das mudanças no governo; que tratem os usuários com igualdade, cumpram seus horários, trabalhem com ética e eficiência. O Relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) que avaliou a gestão de Recursos Humanos no Governo Federal em 2010 descreve bem as expectativas dos cidadãos quanto a um serviço de qualidade. Para os serviços oferecidos se adequarem às expectativas da população, dependem, em parte, do empenho dos servidores:

As expectativas dos cidadãos de um bom serviço e de criação de valor para o dinheiro dos impostos tem aumentado. Os governos, portanto, precisam melhorar a capacidade, competência e eficiência das administrações e serviços públicos. (...) Os resultados das atividades públicas são, em última análise, devido ao esforço e empenho dos servidores públicos na e para a administração pública. No final do dia, são eles que entregam os resultados. Consequentemente, o desempenho, eficácia e eficiência dos servidores públicos se tornaram as principais preocupações para os governos. (OCDE, 2010, p.130)

Por esse motivo a gestão de pessoas tem tido um papel fundamental na reconstrução do aparelho público. De acordo com Santos (2006), a gestão de pessoas tem o papel de planejar, coordenar e controlar a obtenção eficiente da mão de obra que é necessária ao órgão público, coordenando a manutenção e o desenvolvimento do servidor público, fazendo treinamentos e motivando-os para alcançar os objetivos da organização. A administração de recursos humanos preocupa-se tanto em captar pessoal, quanto na composição da carreira de seus servidores. Por estar associada às demais áreas da organização, sua função é essencial na administração pública, onde o capital humano é determinante na prestação de um serviço de qualidade.

O modelo de administração gerencial exige uma maior atenção para a gestão de pessoas, pois “(...) fundamenta-se necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público.” (MARE, 1997, p.9). Assim, a administração de recursos humanos é, portanto, de grande importância no contexto da Reforma do Estado. Através da aplicação de uma política voltada para a captação de novos servidores e o desenvolvimento destes, da

implantação de um sistema remuneratório que estimule o desempenho dos mesmos e a instituição e reorganização de cargos e carreiras, a política de recursos humanos torna-se capaz de atender os compromissos assumidos pelo Estado e de valorizar o serviço prestado pela administração pública.

Conforme o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1997) em sua cartilha “A Nova Política de Recursos Humanos”, um sistema de gestão de pessoas que tenha dinamicidade suficiente para atender as transformações nas demandas da população e proteger o interesse público é essencial para a reforma do Estado, a saber:

Assim, torna-se necessário um novo sistema que seja ao mesmo tempo suficientemente dinâmico para acomodar as permanentes mudanças nas demandas *intro* e *extra-sociais*, mas também que aprofunde raízes nos valores permanentes que protegem o interesse público. (MARE, 1997, p.8)

Logo, o Estado precisa de uma gestão de pessoas dinâmica e estratégica. O Relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) que avaliou a gestão de Recursos Humanos no Governo Federal em 2010, afirma que as práticas de gestão de recursos humanos no governo federal concentram-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, levando pouco em conta a questão estratégica com base na competência e no desempenho dos servidores. Porém, afirma também que progressivamente o Brasil vem buscando reverter essa situação e concentrar-se mais na força de trabalho adequando-se às necessidades estratégicas voltadas à eficiência. Isso mostra que embora no Brasil o planejamento da força de trabalho seja orientado “por processos e dados mais focados em responder às novas necessidades políticas e ao permitir novas contratações” (OCDE, 2010, p.12), precisa reagir para mudar tal situação. O planejamento da força de trabalho precisa tomar papel importante nas estratégias das organizações públicas.

“A prioridade para o Brasil é definir uma estratégia de gestão de recursos humanos numa visão sólida de longo prazo integrada nos esforços globais de reforma de gestão pública.”, afirma a OCDE na avaliação de recursos humanos do governo em 2010. Assim, a longo prazo, a administração pública irá conseguir atender as demandas crescentes da sociedade.

Para definir as estratégias para a gestão de pessoas na administração pública, é preciso que sejam levados em conta os problemas que levaram os projetos de reforma ao fracasso em anos anteriores. Costa (2006) coloca a hipótese de que os problemas enfrentados com projetos de reforma decorreram, em grande medida, da insuficiente e inadequada consideração das características peculiares ao contexto brasileiro. Essas características apresentadas por Costa

(op. cit., p.134) são: “Patrimonialismo, clientelismo, mandonismo, personalismo, formalismo e tantos outros “ismos”, indicativos de modos de ser, de proceder ou de pensar, (...)”. Para Costa (op. cit.), essas características precisam ser situadas no contexto da reforma do Estado para subsidiar diagnósticos e propostas de mudança. Essas características são aspectos complexos e inter-relacionados da realidade brasileira que condicionam o funcionamento do Estado, a ação e o desenvolvimento da administração pública e necessitam serem levadas em conta pela gestão de pessoas. Costa (op. cit.) ainda apresenta essas características como obstáculos para a modernização do aparelho público que precisam serem removidos.

Há uma série de problemas no setor público em relação à gestão de pessoas que interfere na modernização da administração pública. Abrucio (2007) descreve alguns desses problemas como a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas que afetaram e afetam a modernização administrativa. E propõe a profissionalização e avaliação por meio de metas e indicadores de desempenho como uma das soluções para reverter essa situação:

A reforma da gestão pública, ademais, enfrentou um problema estrutural: boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso patrimonialismo profundo. (ABRUCIO, 2007, p.75)

Com o objetivo da renovação da agenda reformista, a gestão de pessoas precisa definir as questões centrais para serem trabalhadas em prol da modernização do Estado brasileiro. Abrucio (op. cit.) ainda propõe quatro eixos estratégicos para essa modernização, a saber: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência/*accountability*. Cabe aqui explicar sobre o eixo profissionalização.

A crise política em 2005 foi impulsionada principalmente pela disputa por importantes postos nas estatais federais, afirma Abrucio (op. cit.). Isso mostra que, no que tange à profissionalização e, para a modernização administrativa, é necessário que se tenha uma redução dos cargos em comissão. Redução e não a exclusão dos cargos em comissão porque o governante precisa contar com um número de cargos para poder colocar em prática o seu plano. Porém, o uso de indicações políticas deixa brechas para a corrupção. Assim explica Abrucio (op. cit.):

O fato é que não é possível ter, em pleno século XXI, mais de 20 mil cargos comissionados na administração direta e incontáveis indicações políticas nas empresas do governo e nos fundos de pensão. Obviamente, o presidente eleito precisa contar com um número de cargos para repassar aos responsáveis pela

implementação de seu plano de governo, democraticamente aprovado pelas urnas. Todavia, o montante de indicações de livre provimento por parte do Executivo federal brasileiro não encontra paralelo em nenhum país desenvolvido, abrindo brechas para a corrupção. (ABRUCIO, 2007, p.79)

No entanto, se os cargos comissionados devem existir, é imprescindível que se tenha a profissionalização dos ocupantes para um bom desempenho da administração pública. Abrucio (2007) argumenta que se há indicações políticas para esses cargos, os agentes políticos devem escolher funcionários de carreira, que haja uma ampla divulgação do currículo dos servidores escolhidos e que esses servidores escolhidos sofram controles ininterruptos, assim como o processo de seleção de novos servidores, barrando a manifestação da corrupção.

São pouquíssimas as oportunidades de promoção dos funcionários de carreira. De acordo com o relatório da OCDE (2010), as oportunidades de carreira horizontal e vertical no setor público do Brasil são muito limitadas e quase não há chances para promoções nas carreiras, o que leva à grande insatisfação e baixo desempenho dos servidores vivenciados.

As oportunidades de carreira vertical e horizontal no Brasil são limitadas e os requisitos de desempenho são mínimos para o pessoal obter promoções nas carreiras. O sistema de carreiras também é complexo e caro para administrar, uma vez que está sujeito a pressões corporativistas de vários grupos que aumentam os salários e minam as tentativas de realocar a força de trabalho entre diferentes prioridades setoriais. (OCDE, 2010, p.13)

Isso mostra que o Brasil está distante de conseguir construir um sistema de carreiras que mude essa situação e construa novas oportunidades para seus servidores. A administração pública encontra dificuldades na capacitação e profissionalização destes e também na valorização de seu trabalho.

Para a profissionalização dos funcionários, é necessário um aumento no investimento em capacitação dos servidores públicos. Abrucio (op. cit.) afirma que isso deve ser realizado no plano local, exatamente onde as capacidades gerenciais são menos desenvolvidas. Por esse motivo, tal aspecto tem dificuldades de ser desenvolvido, embora a capacitação dos servidores seja um ponto crucial para um melhor desempenho da administração pública.

A gestão de pessoas deve ser orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes nos servidores públicos, para proporcionar um bom desempenho dos mesmos e o cumprimento dos objetivos de suas respectivas organizações. E para isso, o decreto governamental de 2006 (Decreto 5.707, 2 de fevereiro de 2006) propõe a utilização de

diversos métodos de aprendizagem, tais como educação à distância, oficinas, intercâmbios e atividades de estágio, seminários e aconselhamento profissional.

Quanto aos cargos comissionados, se há ainda uma parcela de cargos públicos que deve ser preenchida por gente de fora da máquina pública, continua Abrucio (2007), é interessante não só colocar pessoas de confiança, mas também:

“(…) trazer profissionais do mercado e da academia para “oxigenar” a administração pública e incorporar novas técnicas e conhecimentos. (...) A abertura de edital para envio de currículos, por exemplo permitiria uma caça aos talentos capaz de melhorar a gerência do Estado, além de mudar a péssima imagem que a sociedade tem do governo.” (ABRUCIO, 2007, p.80)

A gestão de pessoas passa por diversas dificuldades, assim como toda a máquina pública. Há uma série de aspectos que devem ser levados em conta para um melhor desempenho da mesma. A administração de recursos humanos precisa de estratégias para reverter a situação no qual o Estado se encontra, para modernizar a máquina pública e contribuir para a reforma do Estado no que tange às suas funções.

Nos tópicos seguintes é apresentado o decreto instituído pelo Governo da Paraíba que determina um aumento na jornada dos servidores em busca do atendimento adequado das demandas da população; também mostra como se deu a aplicação deste decreto no Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN-PB), especificamente na cidade de Campina Grande.



### **3. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com as definições de Gerhart e Silveira (2009), o presente estudo teve abordagem Qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHART E SIVEIRA, 2009).

Essa pesquisa foi classificada como descritiva, onde o presente estudo descreve os fatos e fenômenos da realidade vivida no DETRAN de Campina Grande em relação à Jornada de Trabalho de seus servidores. Triviños (1987) *apud* Gerhart e Silveira (2009) afirma que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações para melhor caracterizar a realidade, e foi isso que esse estudo buscou.

De acordo com Gerhart e Silveira (op. cit.), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Na presente pesquisa utilizamos esse método, onde através de um exame minucioso, investigamos o pós decreto no DETRAN de Campina Grande – PB, visando conhecer os efeitos ocasionados pela determinação de aumento na Jornada de Trabalho nessa Autarquia, procurando compreender a opinião dos servidores quanto a instituição do decreto.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram a pesquisa documental e questionários. O documento analisado foi o decreto nº 31.983 de 01 de Janeiro de 2011, instituído pelo Governo do Estado, o qual regulamenta a jornada de trabalho de 40 horas para os servidores públicos. Este documento serviu para um entendimento aprofundado do tema, o qual estabeleceu informações verídicas e situou a investigação do tema. A aplicação dos questionários junto aos servidores resultou na compreensão da perspectiva deles em face da alteração na jornada, onde ajudou a responder a problemática e atingir os objetivos da pesquisa.

### 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores do DETRAN de Campina Grande, os quais formam uma população de um total de 36 servidores efetivos e 23 contratados. Diante disso, foi estabelecida uma amostra do tipo não probabilística por acessibilidade composta de 16 servidores. Os respondentes são apresentados e definidos conforme o Quadro 1:

**Quadro 1** – Participantes da Pesquisa.

<b>Local</b>	<b>Nomeação</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Jornada de Trabalho semanal determinada na contratação</b>	<b>Cidade</b>
<b>Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba (DETRAN-PB)</b>	Respondente 1	Técnico de Manutenção	35 anos	40 Horas	Campina Grande
	Respondente 2	Assistente de Informática	12 anos	40 Horas	
	Respondente 3	Agente Administrativo	36 anos e 3 meses	20 Horas	
	Respondente 4	Chefe da Seção de Vistoria e Emplacamento	32 anos	40 Horas	
	Respondente 5	Não Informou	32 anos	40 Horas	
	Respondente 6	Não Informou	34 anos	Outra	
	Respondente 7	Agente Administrativo	30 anos	40 Horas	
	Respondente 8	Agente de Vistoria	1 ano	40 Horas	
	Respondente 9	Administrador	37 anos	20 Horas	
	Respondente 10	Não Informou	11 meses	40 Horas	
	Respondente 11	Chefe Da Seção Não Informada	3 anos e 5 meses	40 Horas	
	Respondente 12	Agente de Vistoria	11 meses	40 Horas	
	Respondente 13	Agente Administrativo	27 anos e 10 meses	40 Horas	
	Respondente 14	Agente de Vistoria	1 ano	40 Horas	
	Respondente 15	Não Informou	25 anos	40 Horas	

	Respondente 16	Agente de Trânsito	1 ano e 1 mês	40 Horas	
--	----------------	--------------------	------------------	----------	--

**Fonte:** Elaboração própria.

Os questionários foram distribuídos aos servidores para que eles respondessem em tempo oportuno, objetivando obter uma maior quantidade de informações.

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

#### 4.1. NOVA JORNADA DE TRABALHO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS DA PARAÍBA

No dia 01 de Janeiro de 2011 o Governo do Estado publicou o decreto nº 31.983 que determinou a nova jornada de trabalho dos servidores da Administração Direta e das Autarquias, juntamente dos Órgãos de Regime Especial e das Fundações da Administração Indireta, com o objetivo de atender as crescentes demandas da população e de oferecer um serviço que seja satisfatório à sociedade.

No que se dispõe nesse decreto, o Governo do Estado considera a necessidade de uma prestação de serviço mais eficaz e com qualidade, onde consta que o servidor deverá sempre atender os princípios de permanência (para que haja continuidade na prestação do serviço), generalidade (para que o serviço esteja à disposição de todos os cidadãos) e eficiência (para que o serviço apresente condições técnicas satisfatórias e modernas) e, para isso, determinou a jornada de trabalho de 8 horas diárias (oito horas às dezoito horas, com pausa Inter jornada de duas horas), de segunda-feira a sexta-feira, totalizando em uma jornada semanal de 40 horas (quarenta horas).

De acordo com o decreto, essa implantação de turno de trabalho não teria remuneração adicional como hora extra ou gratificação e seria comum para todas as repartições, exceto em casos de serviços essenciais ou especiais. Os servidores que ocupam cargo de comissão ou de confiança, ou ainda aqueles que percebiam ou vinham a perceber gratificação por atividade especial, poderiam ser convocados para prestar serviço em momento diferente do estabelecido no decreto sem que implique o pagamento de adicionais.

Essa determinação não se aplicou aos servidores das áreas de Receita, Segurança pública, Educação, Saúde, como também das Polícias Civil e Militar, aos servidores do Magistério Público Estadual, aos servidores que prestam serviço em regime de plantão, aos que desenvolvem suas atividades em regime de produtividade e, aos servidores que fazem trabalho de campo e operacionalização de terminais viários.

Os dirigentes de órgão ou entidade, na sua área de competência e supervisão, deveriam tomar medidas necessárias, expedir atos ou normas, para o cumprimento e implantação dessa nova jornada de trabalho. Esse decreto entrou em vigor na data de sua publicação e permanece até hoje.

O Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba foi uma das instituições alcançadas por esse decreto. A autarquia, assim como os outros órgãos ou entidades, tinha uma jornada de trabalho de seis horas diárias e na sexta-feira o expediente era apenas no turno da manhã. Após a mudança, o DETRAN teve que tomar medidas rápidas para aplicar a nova determinação, como disposto nos tópicos posteriores.

#### 4.2 DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DA PARAÍBA (DETRAN-PB)

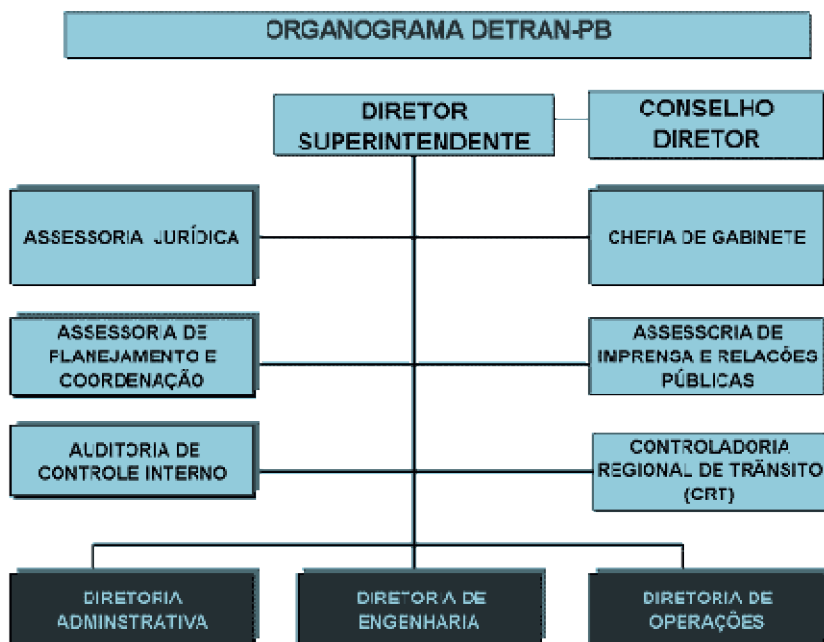
O Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) é um Órgão de Administração Indireta que tem vínculo com a Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social. O DETRAN chamava-se Inspetoria Geral do Tráfego Público, por conseguinte, passou a chamar-se de Delegacia de Trânsito e Vigilância, até que então, através da Lei 3.848, de 15 de Junho de 1976, publicada no DOE nº 4.217, de 20 de Junho de 1976, páginas de 2 a 5, é definido o Sistema Estadual de Trânsito e o Departamento Estadual de Trânsito transforma-se em autarquia.

O DETRAN da Paraíba tem sua sede em João Pessoa, na Rua Emilia Batista Celane, S/N - Mangabeira VII - CEP 58058-280. Em Campina Grande identifica-se como 1ª Ciretran, e localiza-se na Avenida Francisco Lopes de Almeida, Nº 2168 – Malvinas – CEP 58432-570.

O DETRAN de Campina Grande (1ª Ciretran) atende não somente a população campinense, mas também as seguintes cidades circunvizinhas: Alagoa Nova, Alcantil, Assunção, Barra de Santana, Boa Vista, Boqueirão, Caturité, Fagundes, Juazeirinho, Lagoa Seca, Livramento, Matinhas, Massaranduba, Montadas, Olivedos, Pocinhos, Puxinanã, Queimadas, Riacho de Santo Antônio, Seridó, Soledade, Taperoá e, Tenório.

O Departamento presta serviço à população disponibilizando diversos serviços como licenciamento, vistoria, registros de veículos, policiamento e fiscalização de trânsito, testes e exames para emissão de Habilitação, entre outros. Seu corpo funcional conta com 830 funcionários em sua sede de João Pessoa, dentre os quais 613 são efetivos e 217 são contratados ou cargos comissionados. Em Campina Grande, o corpo funcional conta com 23 funcionários contratados e 36 funcionários efetivos, dentre os quais 30 foram efetivados em decorrência da Constituição de 1988, que criou o Regime Único do Servidor Público e garantiu estabilidade e proventos integrais a empregados públicos (COSTA, 2006) e 6 são concursados.

A estrutura de funcionamento do DETRAN segue a divisão de cargos e funções descritas na figura 1.



**Figura 1** – Estrutura Hierárquica do DETRAN

**Fonte:** DETRAN (2014)

Como podemos visualizar no Organograma da Superintendência (Figura 1), a estrutura do DETRAN é composta por o Diretor Superintendente, o Conselho Diretor, a Assessoria Jurídica, a Chefia de Gabinete, a Assessoria de Planejamento e Coordenação, a Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, a Auditoria de Controle Interno, a Controladoria Regional de Trânsito e três Diretorias: a Diretoria Administrativa, a Diretoria de Engenharia e a Diretoria de Operações. Cabe aqui explicar as funções de cada Diretoria que compõe este Departamento. A Diretoria Administrativa trata dos Recursos Humanos, das Finanças, dos Materiais e dos Serviços Gerais. A Diretoria de Engenharia é responsável pelos Planos Integrados, pela educação de trânsito, pela segurança e sinal do trânsito, pelo controle de policiamento e fiscalização de trânsito e pelo processamento de dados. E a Diretoria de Operações é responsável pelo registro de veículos, pela disponibilização de informações, pela Habilitação e também pelas Ciretrans e pelos Postos distribuídos em várias cidades.

A imagem que a população tem dos serviços prestados pelo DETRAN de Campina Grande (1ª Ciretran), amplamente difundida nos meios de comunicação, encontra-se



desgastada. Dentre outros motivos que contribuíram para isso, o não atendimento da demanda da população por um serviço com qualidade é um dos principais.

Em busca de reverter a situação do DETRAN da Paraíba, como também da administração pública no todo, o Governo aumentou a jornada de trabalho dos servidores, como mencionado anteriormente. Logo, a carga horária dos funcionários desta autarquia é de 8 horas diárias (40 horas semanais), onde foi determinada a partir do decreto nº 31.983 do Governo da Paraíba. No tópico seguinte são apresentados os efeitos causados por esse aumento na jornada de trabalho com base nas opiniões dos servidores deste departamento.

#### 4.3 OPINIÃO DOS SERVIDORES DO DETRAN EM RELAÇÃO AO NOVO HORÁRIO DE TRABALHO

O Departamento Estadual de Trânsito da Paraíba foi um dos alcançados pelo decreto nº 31.983 que determina uma nova jornada de trabalho para seus servidores com o objetivo de um melhoramento dos serviços oferecidos pela autarquia. Neste tópico serão apresentadas as perspectivas e opiniões dos servidores do DETRAN de Campina Grande (1ª Ciretran) quanto ao aumento na carga horária de trabalho e as mudanças que eles identificaram após o decreto ter sido instituído, como também será descrito a realidade vivenciada por eles na autarquia.

Para atingir os objetivos pelo qual foi criado, o decreto que aumentou a carga horária de trabalho dos servidores do DETRAN deve refletir na prestação de um serviço eficaz e com qualidade; em servidores responsáveis, comprometidos e preparados para prestar um serviço satisfatório a sociedade, atendendo os princípios de permanência, generalidade e eficiência. Ao verificar a opinião dos servidores do DETRAN quanto a necessidade do decreto, os relatos das reações de seus colegas depois da determinação de aumento da jornada, como também as mudanças que ocorreram no pós-decreto e como os superiores colocaram-no em prática, observamos os diferentes posicionamentos dos respondentes.

Inicialmente buscou-se conhecer as opiniões dos servidores se eles consideravam que havia necessidade de um aumento na jornada de trabalho, ou seja, do decreto do Governo para o cumprimento das 40 horas semanais.

Para vários respondentes, mais precisamente a maioria, não tinha necessidade da instituição de uma nova jornada de trabalho para os servidores públicos. Eles apresentaram que a jornada anterior de 30 horas semanais era suficiente para atender a demanda e que o decreto não resultou na melhoria do serviço prestado. Além disso, afirmaram que mesmo com

o aumento na carga horária de trabalho, a quantidade de serviços oferecidos permaneceu a mesma. Na opinião do Respondente 12, somente serviu para aumentar os gastos do órgão: “(...) não aumentou o número de usuários no DETRAN, aumentou somente os gastos.”

Isso mostra que boa parte dos servidores estão insatisfeitos com o aumento na carga horária. Podemos identificar isso na fala do Respondente 2, que acredita não ter sido necessário porque a administração pública precisa ter excelência no atendimento e o aumento na jornada não resultou nisso:

“O decreto não foi necessário porque a grande missão de qualquer empresa, inclusive dos órgãos do Estado, é ter excelência no atendimento e ao meu ver, para isso, o que é necessário é ter o servidor motivado.” (RESPONDENTE 2)

Alguns respondentes relatam não terem identificado mudanças a partir da instauração do decreto. O Respondente 6 é exemplo disso: “Depois do decreto não houve mudanças, exceto o aumento das despesas para o Estado.”.

A falta de cumprimento de horários era um dos sérios problemas enfrentados pelo Departamento. Em comprovação disso, uma boa parte dos servidores relataram que tinham conhecimento de servidores que não cumpriam o horário de trabalho antes do decreto. Os funcionários descreveram várias razões porque isso acontecia. Uma delas eram os apadrinhamentos políticos existentes, na qual davam total liberdade de horário aos servidores apadrinhados. Outros motivos para a ausência de cumprimento de horários era a “(...) falta de uma boa administração.”, como relata o Respondente 11; também existiam servidores que “(...) exerciam em outras comarcas.”, conforme explica o Respondente 1 e; “(...) falta de gestão e organização.”, como também descreve o Respondente 8. Outros descreveram o motivo da seguinte forma: “Disfunção administrativa, ou melhor, imperícia administrativa.” (Respondente 4); e ainda como: “Falta de controle e fiscalização.” (Respondente 16).

A verdade é que não havia controle algum sobre o cumprimento dos horários dos servidores do DETRAN e em resultado disso foi o não atendimento das demandas dos cidadãos, logrando para a contribuição da formação de uma imagem desgastada deste departamento pelos usuários de seus serviços.

Outros aspectos verificados quanto ao cumprimento dos horários antes do decreto foi que, ao perguntar se os respondentes tinham conhecimento de servidores que não cumpriam o horário, alguns demonstraram receio em responder tal questionamento e preferiram não expor

suas informações, como o Respondente 5: “Não sei se acontecia. Mas se acontecia, não sei o motivo.”.

Com a intenção de entender melhor a realidade depois do decreto, foi solicitado que os respondentes descrevessem suas reações e as reações de seus colegas quando se deu a aplicação do aumento da jornada de trabalho na autarquia. Alguns servidores afirmaram que reagiram normalmente, outros preferiram não descrever suas próprias reações. As reações dos colegas foram descritas por todos os respondentes e a reação negativa demonstrada por eles foi quase unânime. “Minha reação foi normal. Quanto aos colegas, a maioria não gostou.”, explica o Respondente 3. “Todos reclamaram.”, descreve o Respondente 13. “Todos questionaram e não gostaram da medida”, explica o Respondente 4. “Insatisfação geral. Em decorrência disso foi o número crescente de aposentadorias e atestados médicos.”, relata o Respondente 9. Ademais, alguns servidores reagiram mal porque dificultou o não cumprimento do horário, como explica o Respondente 8: “Meus colegas reagiram de forma negativa, pois estavam acostumados com as folhas de ponto assinadas que facilitavam o não cumprimento do horário.”.

Os funcionários públicos relataram que o número de funcionários, agora, é muito pequeno e que o atendimento realizado ao público piorou, pois a carga horária aumentou, mas o número de funcionários diminuiu, visto que depois do decreto uma boa parte do funcionalismo se aposentou. “A demanda é grande e o funcionalismo está se aposentando.”, declara o Respondente 13.

Outro ponto levantado pelos funcionários do DETRAN foi que a medida ocasionou também no aumento das despesas destes, como o aumento das refeições realizadas e dos deslocamentos. Isso tudo que vem sendo exposto comprova que não somente ocasionou no aumento das despesas dos servidores, mas também na insatisfação deles.

Foi questionado como os superiores colocaram em prática a determinação de cumprimento das 40 horas semanais, objetivando analisar se a insatisfação dos servidores se deu somente pelo aumento na carga horária ou a forma como foi colocada também contribuiu. De acordo com a maior parte dos respondentes, a maneira como os gestores colocaram o decreto em prática mostrou-se equivocada. Alguns descreveram que era “Pressão total!” (Respondente 9); “Ditatorial.” (Respondente 6); “Com muita cobrança aos funcionários” (Respondente 8). O Respondente 16 relata como se deu a implantação da nova determinação e afirma que há muito despreparo entre os gestores:

“É nesse aspecto que o despreparo dos gestores fica mais claro. A implantação foi feita sem nenhum estudo, sem consultas e projetos. Apenas colocaram um relógio de ponto eletrônico e exigiram que todos passassem a utilizar o tal relógio. Como ‘bater o ponto’ não significa estar trabalhando, utilizou-se outra prática que mostrou-se também ineficaz; o próprio chefe da repartição passava pelos setores para ver quem estava trabalhando; quem não estivesse, ele colocava falta.” (RESPONDENTE 16)

Isso reafirma o que a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) avaliou na gestão de recursos humanos no Brasil em 2010, mencionado no tópico 3.1, onde aponta que as práticas de gestão de recursos humanos estão se concentrando mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, do que levando em consideração a questão estratégica. O decreto instituído pelo governo apenas mencionou que os dirigentes deveriam tomar medidas necessárias para o cumprimento da nova determinação, mas não colocou estratégias para uma adequada implantação da nova jornada de trabalho. As consequências disso, são os vários problemas que foram relatados pelos servidores do DETRAN quanto aos procedimentos dos superiores.

Apesar de tudo isso que vem sendo exposto, outros servidores relataram que alguns colegas não cumpriam o horário e que o decreto serviu para reverter essa situação e melhorar o serviço, visto que aumentou o tempo para oferece-lo à população. Para o Respondente 3, “(...) o usuário foi beneficiado com mais tempo para usufruir dos serviços prestados pela repartição.”.

Boa parte dos servidores identificaram que o atendimento à população melhorou após o aumento da jornada de trabalho dos servidores do DETRAN no aspecto de proporcionar maior tempo para os usuários resolverem suas pendências na autarquia. “O público agora tem uma faixa de horário mais ampla para resolver as pendências no órgão.” (Respondente 10). “O que mudou depois da publicação do decreto foi somente a comodidade dos usuários.” (Respondente 12).

Dois respondentes também relataram que a frequência dos funcionários aumentou após a publicação do decreto que aumenta a carga horária. Podemos verificar isso na informação dada pelo Respondente 3: “Depois do decreto houve maior frequência dos funcionários na repartição.”.

Após todas essas informações exposta pelos servidores, todos os respondentes apresentaram que a autarquia precisa de muito mais que um aumento na jornada de trabalho para que a prestação do serviço seja de qualidade. De acordo com os respondentes, o DETRAN precisa de mais servidores para atender adequadamente a demanda e suprir as

necessidades da população; precisa de melhores condições de trabalho; precisa de gestores mais capacitados; precisa de servidores comprometidos, responsáveis; precisa de programas de capacitação para esses servidores.

“(...) o DETRAN precisa de mais servidores concursados, comprometidos com a repartição e de melhores condições de trabalho. É necessário uma gestão extremamente competente para lidar com a complexidade dos problemas gerados pelo serviço oferecido, como desvios de conduta de servidores mal intencionados e outros problemas.” (RESPONDENTE 2)

Os respondentes ainda deram uma série de sugestões para um melhor desempenho do Departamento. O Respondente 6 sugeriu que a autarquia tenha mais servidores efetivos e que esses servidores sejam valorizados: “Seria melhor trabalhar só com os funcionários efetivos, sem interferência política na indicação de chefes.”. Isso é um ponto abordado por Abrucio (2007), onde coloca que o uso dessas indicações políticas deixam brechas para a corrupção, logo, é importante que também seja considerado pela gestão de pessoas do serviço público.

Os respondentes também expressaram que há muita coisa pra melhorar, a começar do ambiente físico: “Há várias coisas que precisam ser concertadas. Deve ser feita uma reforma geral a partir do físico.” (Respondente 5); “O DETRAN precisa investir em mais funcionários, na qualidade funcional e na informatização (...)” (Respondente 10); “(...) os funcionários precisam de treinamentos.” (Respondente 15); “Falta tudo. Falta material de expediente e até água para consumir.” (Respondente 12); Completa o Respondente 2:

“Sem dúvida há falta de material de expediente, computadores e até mobiliário, mas o que realmente é necessário é de uma gestão eficaz, mais servidores, treinamentos para esses servidores e uma política de incentivo aos servidores empenhados em cumprir sua função com esmero e honestidade.”

#### 4.4 RESUMO DOS POSICIONAMENTOS DOS SERVIDORES

Após análise de todos os dados, constatou-se que o Departamento de Trânsito de Campina Grande passa por diversas dificuldades quanto a gestão de seu corpo funcional; gestores despreparados e servidores desmotivados, mostram que um aumento na jornada de trabalho não é suficiente para melhorar o atendimento da população e a qualidade da prestação de serviço do DETRAN, assim como das outras instituições alcançadas pelo decreto. O Quadro 2 apresenta as principais afirmações dos servidores neste sentido:

Assunto	Afirmação
---------	-----------

<b>Motivo do decreto</b>	"O decreto foi uma tentativa de moralizar o órgão, mas, uma tentativa frustrada; pois não mudou muito no cumprimento dos horários, principalmente dos funcionários mais antigos" (RESPONDENTE 8)
<b>Jornada de trabalho anterior</b>	"(...) todos os servidores passaram a cumprir as 6 horas diárias por decreto de outro Governo na época da crise de energia. Foi uma medida para redução do consumo." (RESPONDENTE 16)
<b>Opinião quanto à determinação</b>	"Quando se tem filhos, temos que organizar o nosso horário tendo em vista a necessidade deles e não é fácil alterar isso de uma hora para outra. Quanto aos meus colegas, acho que ninguém gostou e todos demonstraram preocupação." (RESPONDENTE 2)
<b>Ponto positivo do aumento na carga horária</b>	"A abertura do expediente à tarde ajudou a uma parcela da população que pode ou prefere resolver questões a esta hora." (RESPONDENTE 15)
<b>Quanto aos superiores</b>	"Os superiores implantaram a nova determinação sendo flexível com os outros chefes e cobrando apenas dos funcionários." (RESPONDENTE 12)
<b>Problemas enfrentados</b>	"(...) mesmo com o decreto, a quantidade de funcionários não aumentou suficientemente a ponto de reduzir o tempo máximo para ser atendido; além de que os funcionários que ficam os dois horários sofrem um desgaste psicológico, o que acaba reduzindo a qualidade no atendimento." (RESPONDENTE 10)

**Quadro 2** – Principais Afirmções dos Servidores.

**Fonte:** Elaboração própria.

Diante de todas as informações que vem sendo expostas, podemos observar as divergências entre os colegas no que diz respeito ao cumprimento dos horários após o decreto ter sido instituído. O motivo pelo qual encontramos dos vários posicionamentos dos respondentes deve-se, em parte, de querer não comprometer-se com as respostas referentes às ações dos colegas e; em outra perspectiva, de não aprovar as ações da administração e do Governo.

É perceptível que muitos servidores estão desmotivados por tal determinação. Perante à várias e diferentes razões dadas pela maioria dos respondentes traduzindo a desaprovação do aumento na jornada, é importante reconhecer que apesar disso, a mudança na jornada de trabalho causou uma alteração no real cumprimento dos horários dos servidores.

É preciso que o Governo leve em conta tais informações para que possa criar estratégias para um maior cumprimento da carga horária; maior frequência; melhor desempenho e eficiência do servidor, sujeito importante para assegurar a satisfação da população.

# **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**



O Estado brasileiro enfrenta vários problemas no que tange à sua capacidade de atender as demandas cada vez maiores dos cidadãos. Problemas esses que leva a uma imagem desgastada da administração pública e dos serviços oferecidos por ela. No que podemos identificar, o não atendimento das demandas da sociedade é resultado de outros diversos problemas de gestão e, especialmente, na gestão de pessoas. Isso porque os resultados da administração pública depende, em grande parte, do desempenho de seus servidores. Consequentemente, numa reforma do Estado é de grande relevância focar em um melhor desenvolvimento da gestão de pessoas numa visão sólida de longo prazo, sendo necessário que sejam seriamente levadas em conta estratégias para um bom desempenho, eficiência e eficácia dos servidores públicos.

O Governo do Estado da Paraíba, com o objetivo de atender as demandas dos cidadãos paraibanos, aumentou a jornada de trabalho de seus servidores. Todavia, após a análise dos dados, consideramos que um aumento na carga horária de trabalho não é suficiente para eliminar a imagem deteriorada do serviço público, caracterizada pela baixa produtividade e descompromisso com a qualidade do serviço a ser prestado e com o cumprimento dos horários.

No DETRAN-PB, mais especificamente em Campina Grande, podemos verificar que o decreto nº 31.983 não foi suficiente para melhorar a prestação de seus serviços à população campinense e cidades circunvizinhas. De acordo com os relatos dos servidores desta autarquia, embora o tempo para produzir os serviços tenha aumentado, não houve alteração na quantidade de serviços produzidos. Isso quer dizer que a produtividade dos servidores permaneceu a mesma e o atendimento das demandas também. Outra informação dada pelos servidores foi que o número de funcionários diminuiu, visto que muitos servidores se aposentaram após o aumento da jornada de trabalho, o que demonstra a necessidade de fazer um planejamento da força de trabalho no DETRAN, ou seja, planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à autarquia.

A insatisfação dos servidores quanto ao aumento em suas cargas horárias de trabalho é outro ponto negativo para a autarquia. Insatisfeitos, os funcionários públicos tendem a não empenhar-se em prestar um serviço de qualidade à população e, também, não há melhoria em sua produtividade. Grande parte dessa insatisfação se deu pela forma como seus superiores colocaram a determinação em prática, levando todos a criarem a concepção de que seus gestores estão despreparados.

O Governo do Estado da Paraíba precisa investir em capacitações não somente para seus gestores, mas também para seus servidores para que ambos possam desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes para um bom desempenho da autarquia.

Embora o DETRAN de Campina Grande (1ª Ciretran) ainda passe por diversas dificuldades existentes na autarquia que o aumento na jornada não conseguiu e não tinha condições de mudar e, ainda, passe por algumas complicações ocasionadas pelo aumento nessa jornada de trabalho; a autarquia conseguiu melhorar, ainda que muito pouco em relação às expectativas, a frequência de seus funcionários. Há muito tempo o departamento enfrentava e ainda enfrenta dificuldades pela falta de cumprimento de horários e de frequência dos servidores ocasionadas pelos apadrinhamentos políticos e a falta de controle e de gestão no serviço público. A alteração desse fato, ainda que muito pequena, é um ponto positivo para o serviço público e um estímulo para a criação de estratégias que mudem essa situação.

O fato é que, assim como os servidores afirmaram, o DETRAN-PB precisa de muito mais que um aumento na jornada de trabalho para atender melhor a população. Precisa-se de uma política voltada para a captação de novos servidores e o desenvolvimento destes, de programas de capacitação para seus servidores, de estratégias para aumentar a produtividade; precisa de uma gestão das competências de seus funcionários públicos, de um sistema que melhore seus desempenhos; precisa de servidores comprometidos, responsáveis, que sejam eficientes e produzam eficazmente.

# **REFERÊNCIAS**

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas*. Rio de Janeiro: 2007.

COSTA, Frederico Lustosa da. *Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de Pesquisa*. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais*. [S.l.]: Atlas, 2008a.

\_\_\_\_\_. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2008b.

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. *A Nova Política de Recursos Humanos*. Brasília: 1997.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo*. Governo Federal, Brasil, 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução a Gestão Pública*. [S.l.]: Saraiva, 2006.

**ANEXO**

## ANEXO A – Decreto nº 31.983, de 01 de Janeiro de 2011

Diário Oficial

João Pessoa - Domingo, 02 de Janeiro de 2011

## DECRETO Nº 31.983, DE 01 DE JANEIRO DE 2011

**Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Direta e da Administração Indireta, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências.**

**O GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA**, no uso de atribuição que lhe confere o artigo 86, inciso IV, da Constituição do Estado, combinado com o art. 19 da Lei Complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003,

**Considerando** a necessidade de oferecer ao cidadão paraibano um serviço público com eficácia e qualidade;

**Considerando** que a jornada de trabalho do servidor público deve atender aos princípios da permanência, para que haja continuidade na prestação do serviço; da generalidade, para que o serviço esteja à disposição de todos os cidadãos, e da eficiência, para que o serviço apresente condições técnicas satisfatórias e modernas,

D E C R E T A:

**Art. 1º** A jornada de trabalho dos servidores da Administração Direta e das Autarquias, Órgãos de Regime Especial e Fundações da Administração Indireta, no âmbito do Poder Executivo, será realizada das 8h (oito horas) às 18h (dezoito horas), com pausa interjornada de 02h (duas horas), de segunda-feira a sexta-feira, com jornada semanal de trabalho de 40 (quarenta) horas, observadas as seguintes condições:

I – a implantação do turno de trabalho acima especificado se fará, sem que haja, em hipótese alguma:

- a) prejuízo para o usuário dos serviços públicos;
- b) remuneração adicional, a título de hora extra ou de gratificação, ou qualquer outra forma de acréscimo ou despesa;

II – o horário será comum a todas as repartições, ressalvados os casos de serviços essenciais ou especiais.

**Parágrafo único.** Os servidores ocupantes de Cargo em Comissão, os que exercem ou venham a exercer Função de Confiança e os que percebem ou venham a perceber Gratificação de Atividade Especial, sempre que comprovadamente indispensável, podem vir a ser convocados para, durante os dias que forem necessários, prestarem serviço em horário diverso do estabelecido neste artigo, sem que tal atividade implique o pagamento de adicionais de qualquer natureza.

**Art. 2º** A jornada a que se refere o artigo anterior não se aplica:

I – aos servidores das áreas de Receita, Segurança Pública, Educação e de Saúde, além do pessoal das Polícias Civil e Militar que atuam nas respectivas atividades, prestando serviços públicos essenciais ou especiais à população;

II – aos servidores do Magistério Público Estadual que atuam em Regência de Classe, Atividade de Turma, Atividade de Coordenação de Ensino, de Comitê Pedagógico, de Direção, de Secretaria ou outras Atividades Técnico-Pedagógicas, nos Estabelecimentos Escolares, com tarefa ou carga horária legal ou regularmente preestabelecida ou contratada;

III – aos servidores que trabalham prestando serviço em regime de plantão;

IV – aos servidores que desenvolvem suas atividades em regime de produtividade, executando trabalho externo;

V – aos servidores que atuam em trabalho de campo e operacionalização de terminais viários, prestando serviços essenciais às comunidades.

**§ 1º.** A jornada de trabalho dos servidores a que se refere este artigo deverá ser fixada por Portaria do Secretário de Estado da pasta correspondente, devendo ser respeitado o Art. 19 da Lei Complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003.

**§ 2º** Poderá ser estabelecido, através de Portaria do Secretário de Estado da Administração, sistema de plantão para aquelas atividades cujo estabelecimento de dois turnos traga prejuízo ao atendimento do usuário

**Art. 3º** Cada dirigente de órgão ou entidade, na sua área de competência e supervisão, adotará as medidas destinadas à implantação do horário de expediente, nos termos deste Decreto.

**Parágrafo único.** Para atendimento ao disposto no “caput” deste artigo, os Conselhos Administrativos ou de Administração, os Diretores Presidentes ou Superintendentes das Autarquias, Órgãos de Regime Especial e das Fundações da Administração Indireta, ou mesmo, conforme a legislação vigente, os dirigentes máximos equivalentes das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista devem expedir os atos ou normas que se fizerem necessários, estabelecendo, nos âmbitos das respectivas competências, a alteração do horário de trabalho para implantação da jornada a que se refere o Art. 1º deste Decreto.

**Art. 4º** Os contratos de serviços de terceiros ou de empresas prestadoras de serviços, atualmente em vigor, firmados pelos Órgãos da Administração Direta e pelas Autarquias, Órgãos de Regime Especial e Fundações da Administração Indireta, no âmbito do Poder Executivo, devem ser revistos e negociados, de modo a se promover a implantação da jornada de trabalho disposta neste instrumento normativo.

**Art. 5º** À Secretaria de Estado da Administração, compete zelar pelo fiel cumprimento do disposto neste Decreto.

**Art. 6º** Revoga-se o Decreto nº 27.969, de 04 de janeiro de 2007. **Art. 7º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

**PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA**, em João Pessoa, 01 de janeiro de 2011; 123º da Proclamação da República.

# APÊNDICE



APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
ALUNA: NELCIA CAMILA MARTINS PORTO

**QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES**

Prezado(a) Sr.(a.),

Inicialmente gostaria de lhe cumprimentar respeitosamente. Este questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande e tem como finalidade coletar informações para posterior análise a respeito dos efeitos que o Decreto nº 31.983, de 01 de janeiro de 2011 (Jornada de trabalho) instituído pelo Governo do Estado causaram. Venho através deste solicitar sua colaboração, respondendo ao que se pede abaixo. Este questionário tem objetivos estritamente acadêmicos e, por isso, os respondentes não serão identificados e suas opiniões serão utilizadas exclusivamente em trabalho científico. Agradeço pela sua colaboração!

**Perfil**

- Função: \_\_\_\_\_

- Tempo de serviço: \_\_\_\_\_
- Forma de ingresso no serviço público:
  - Concurso Público
  - Outros: \_\_\_\_\_
  
- Jornada de trabalho semanal determinada na ocasião da contratação:
  - 40 Horas
  - 20 Horas
  - \_\_\_\_\_

## Questionário

1. O(a) Sr.(a.) considera que o decreto do Governo para o cumprimento das 40 horas foi necessário? Por que?



6. Como os superiores colocaram em prática a determinação de cumprimento dos horários?

7. Em relação às condições de trabalho dos servidores do DETRAN, o que o(a) Sr.(a.) acha que poderia ser feito para melhorar?

Agradeço pela sua contribuição!

Nelcia Camila Martins Porto

Graduanda em Administração pela UFCG

