

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE UNB PLANALTINA**

LORRANE ALVES RIBEIRO

**O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SOBRADINHO**

PLANALTINA-DF
2015

LORRANE ALVES RIBEIRO

**O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SOBRADINHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial á obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador(a): Dra. Donária Coelho Duarte.

PLANALTINA-DF
2015

Lista de tabelas

Quadro 1. Plano de Cargos e Salários do Gestor.....	30
Quadro 2. Plano de Cargos e Salários do Analista.....	31
Quadro 3. Plano de Cargos e Salários do Assistente.....	32
Quadro 4. Plano de Cargos e Salários do Técnico.....	33

Lista de gráficos

Gráfico 1. Gênero dos participantes	35
Gráfico 2. Faixa etária	35
Gráfico 3. Tempo em que trabalha junto a Administração Regional de Sobradinho	36
Gráfico 4. Como você está lotado junto a Administração de Sobradinho?	37
Gráfico 5. Cargo ocupado	37
Gráfico 6. Satisfação quanto as atividades inerentes ao cargo	38
Gráfico 7. Satisfação quanto ao horário de trabalho	39
Gráfico 8. Satisfação com treinamentos	40
Gráfico 9. Satisfação quanto as funções, autoridade e responsabilidade ao cargo	40
Gráfico 10. Satisfação com as metas pessoais traçadas para a vida profissional	41
Gráfico 11. Satisfação quanto ao plano individual de carreira	42
Gráfico 12. Realização profissional	42
Gráfico 13. Satisfação com o ajuste salarial	43
Gráfico 14. Satisfação quanto a progressão salarial	43
Gráfico 15. Satisfação quanto á harmonia do clima organizacional dos setores	44
Gráfico 16. Satisfação quanto á comunicação entre setores	44
Gráfico 17. Satisfação com a motivação para solucionar problemas	45
Gráfico 18. Satisfação quanto ao compromisso junto a Administração de Sobradinho	45

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo Geral.....	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2. JUSTIFICATIVA	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Administração de Recursos Humanos	9
2.1.2 Etapas da Administração de Recursos Humanos.....	11
2.1.3 Recrutamento e Seleção.....	12
2.1.4 Subsistema de treinamento e desenvolvimento.....	15
2.1.5 Avaliação de desempenho.....	18
2.2 Plano de Cargos e Salários	19
2.3 Peculiaridades da Gestão Publica	21
3.METODOLOGIA	24
4.RESULTADO E ANÁLISE	34
4.1 Caracterização da Administração Regional de Sobradinho.....	27
4.2 Descrição dos cargos e salários.....	27
4.3 Resultado da pesquisa.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICE	51

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo, as pessoas tornam-se a principal fonte de sucesso para as organizações, portanto quando se tratam dos valores organizacionais do plano de carreira, deve-se compreender a importância dos profissionais terem um sólido planejamento em conjunto com os objetivos organizacionais. Entende-se que as organizações oferecem avanços para os relacionamentos e espaços para as interações, mas acabam por encontrar barreiras diante da dificuldade em oferecer oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional para seus colaboradores.

As pessoas passaram a ser vistas como importantes auxiliadoras no alcance das metas e objetivos das organizações, requerendo assim um alto nível de desempenho da administração dos objetivos individuais e sentimentos dessas pessoas, fazendo um alinhamento vertical com os interesses e objetivos dos seus superiores. Diante das condições adequadas e valorização através do reconhecimento profissional, percebe-se que os funcionários passam a ter um maior nível de desempenho dentro de suas operações.

De acordo com Zimpeck (1992 p.15), “o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento profissional e compensação financeira”. Portanto, torna-se necessária a existência de uma ferramenta que delimite o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e quantidade de recursos financeiros existente, provendo assim um equilíbrio externo e interno, diante dessa necessidade surge o Plano de Cargos e Salários.

A existência de um Plano de Cargos e Salários é uma forma de manter o equilíbrio salarial dos funcionários alinhado com os objetivos pessoais e os organizacionais, possibilitando uma política de remuneração mais adequada. Cabe mencionar que a elaboração de um planejamento de planos de cargos e salários faz com que a organização demonstre a existência da justiça ao remunerar as pessoas de acordo com os cargos que ocupam, ações cotidianas que executam e contribuições que ocasionam para a organização em que estão inseridas. Esse planejamento proporciona ao profissional a possibilidade de ter uma noção da evolução salarial de sua trajetória e perspectiva futura para a carreira e possíveis mudanças de cargos.

Os resultados provenientes da presente pesquisa consistirão no levantamento teórico e investigação referente aos métodos adotados para que seja analisado na prática o plano de cargos e salários implantado na Administração Regional de Sobradinho. Infere-se nessa pesquisa o nível de satisfação dos funcionários e sugestões de implementação de melhorias no que tange o assunto abordado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o plano de cargos e salários da Administração Regional de Sobradinho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar levantamento teórico sobre planos, cargos e salários.
- Investigar como ocorre o planejamento de cargos e salários na Administração Regional de Sobradinho.
- Pesquisar o nível de satisfação dos funcionários da Administração Regional de Sobradinho quanto ao plano de cargos e salários
- Elaborar sugestões de melhorias no que se refere ao assunto abordado.

1.2 Justificativa

Determinar os deveres inclusos em um cargo e como será aplicado o programa de remuneração, constituem objetivos básicos da Administração de Cargos e Salários, resultando em uma forma eficaz de suprir as necessidades do meio organizacional, bem como, obter os resultados esperados tanto pela organização quando pelos indivíduos que constituem o capital humano.

O presente trabalho justifica-se pelo fato de que as organizações que possuem um plano de cargos e salários bem estruturado favorecem todos os subsistemas da Administração de Recursos Humanos, permitindo abordagens profissionais alinhadas a um gerenciamento efetivo, com manutenção de equilíbrio interno e externo á organização, evitando de rendimentos insuficientes e resultados finais realizados de forma incorreta.

De acordo com Carvalho (2011, p. 19),

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente.

Infere-se que para a Administração Regional de Sobradinho, o plano de cargos e salários constitui fundamental importância, pois auxilia na estruturação de salários de forma coesa e consistente, deixando explícito para cada servidor quais são suas funções e competências, quais os objetivos a serem cumpridos para alcançar o resultado satisfatório.

Contudo, para um curso de Gestão, o plano de cargos e salários, quando bem planejado e organizado, infere importância em virtude de ser um método que possibilita um fator diferencial de competitividade, pois implementa uma hierarquia adequada a incentivo da consistência dos salários.

Justifica-se, por fim, em virtude da importância desse trabalho para realizar o levantamento da satisfação dos servidores com relação ao plano de cargos e salários da Administração Regional de Sobradinho, contribuindo para a formação acadêmica da autora e seu conhecimento nos assuntos abordados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo analisar através de pesquisa bibliográfica as etapas da Administração de Recursos Humanos para que seja possível descrever o Plano de Cargos e salários existente na Administração Regional de Sobradinho, bem como, infere-se nesse mesmo capítulo a descrição das peculiaridades da Gestão Pública.

2.1 Administração de Recursos Humanos

O advento da Administração de Recursos Humanos tem seu surgimento justificado pela necessidade de atender as demandas geradas em virtude da complexidade das tarefas de gestão de pessoas, ocasionadas em decorrência da quantidade de organizações existentes e suas necessidades provocadas por mudanças na força de trabalho e inovações resultantes da globalização.

Insta salientar que conforme Milkovich e Boudreau (2000, p.19),

Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Em vista disso, a Administração de Recursos Humanos consiste na gestão das competências organizacionais demandadas para atender aspectos relacionados aos indivíduos no trabalho, impede altos índices de rotatividade do capital humano, evita contratos inadequados para o clima organizacional e a falta do desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos no treinamento, bem como, implica na baixa quantidade das práticas injustas no âmbito trabalhista. Assegura por fim, que as organizações obtenham resultados por meio do quadro de funcionários existente.

Ressalta-se de acordo com Gil (2003, p.13),

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Continuando a linha de raciocínio inferida anteriormente, Toledo (1992, p.30) comenta sobre a importância da área de recursos humanos dentro da organização:

O posicionamento do órgão da administração de recursos humanos em uma organização irá refletir, principalmente o grau de amadurecimento gerencial dessa organização, o tipo de atividade da empresa e o impacto que qualidade dos recursos humanos possua nesse tipo de empresa e o nível de desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que a organização funciona.

Desse modo, as pessoas tornam-se o fator de sucesso das organizações, portanto a Administração de Recursos Humanos também está intrinsecamente ligada a comunicação e motivação, que são fatores de fundamental importância para que o clima organizacional seja estável e os indivíduos estejam continuamente informados sobre o que está acontecendo ao seu redor, bem como se sintam impulsionados para oferecerem todo o conhecimento e habilidade dos quais dispõem.

De acordo com Gil (2003, p.32) a comunicação é de suma importância dentro das organizações em virtude de que, “na maioria das atividades exercidas, necessita-se exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas”. Desse modo, se faz necessária em entrevistas de admissão, implica fundamental importância para que os setores estejam interligados na conclusão de tarefas, transmitindo informações e torna viável a realização de avaliações de desempenho.

Por sua vez, a comunicação consiste em uma habilidade amplamente requerida para diversos campos de atuação profissional, principalmente para as profissões que exercem função gerencial, pois detêm informações que necessitam atingir o amplo conhecimento dentro da organização.

Para Toledo (1992, p.47), “a motivação de recursos humanos no trabalho é sem dúvida o principal futuro em torno do qual devem girar a maior parte das atividades de Administração de Recursos Humanos.” Ressalta-se, portanto, que a aplicação de recompensas e salários é indispensável para manter níveis satisfatórios de motivação e desempenho, entretanto para ocorrer um estímulo duradouro, deve-se proporcionar mudanças favoráveis aos indivíduos na estrutura organizacional.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.19),

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para

organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Afere-se que a Administração de Recursos Humanos consiste em um diferencial estratégico para as organizações, onde são abordados aspectos referentes ao bem estar do individuo, desde o recrutamento e seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, bem como, no cuidado constante em manter a comunicação entre todos os níveis hierárquicos e setores, buscando um ambiente propício para a motivação e solucionando questões trabalhistas.

2.1.2 Etapas da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos não é mais interpretada apenas como uma auxiliadora para ações rotineiras das organizações passou a adquirir posicionamento como uma parceira estratégica, alinhando as estratégias empresariais específicas e competitivas com as praticas rotineiras do Recursos Humanos. Cabe mencionar a explanação feita por Dessler (2011, p.17), “A ideia é que para cada estratégia organizacional em particular, haja uma estratégia de Recursos Humanos”.

De acordo com Tanke (2004, p. 05):

Definimos administração de recursos humanos como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa.

Segundo Milcovich e Boudreau (2000, p.31), “as atividades da administração de recursos humanos são programas desenhados em resposta á fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção”. Portanto, as etapas implantadas por intermédio da administração de recursos humanos são responsáveis pelos relacionamentos trabalhistas que impulsionam a organização para a execução das atividades rotineiras de forma eficiente e padronizada.

Nota-se que o capital financeiro é de suma importância para o sucesso empresarial, entretanto se faz necessária a existência da Administração de Recursos para gerir o capital humano, para tratar os indivíduos como parceiros da organização na contínua troca formal e informal de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam no sucesso almejado pela organização.

Insta salientar que para Dessler (2011, p.02):

A administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração dos funcionários da empresa.

As atividades desenvolvidas por intermédio da Administração de Recursos Humanos ocorrem juntamente com o mercado de trabalho, onde enfrenta situações adversas propiciadas pelo contexto econômico instável que influencia a sociedade. Tendo também que se adequar aos desafios internos que variam de acordo com as especificações e capital humano de cada organização.

Conforme a explicação efetuada por Carvalho (2011, p.09),

As etapas de RH – cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira etc. – estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser adotadas necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a filosofia da empresa é mais duradoura e estável, as etapas de RH são mais mutáveis.

Com o intuito de que as pessoas sejam captadas para a organização e que suas respectivas habilidades sejam moldadas e avaliadas, se faz necessário que as mesmas sejam impostas as etapas da Administração de Recursos Humanos, que possuem um enfoque ligado as áreas de compensação e relações trabalhistas que estão divididas desde a captação dos candidatos em potencial até o treinamento e desenvolvimento dos selecionados ou pessoal do quadro de funcionários já existente, bem como, consistindo na avaliação do desempenho ofertado.

2.1.3 Recrutamento e Seleção

Diante da necessidade de integrar novos profissionais em seus quadros de funcionários, as organizações promovem ações com o intuito de agregar pessoas através da captação de candidatos com habilidades e qualificações potencialmente favoráveis para executar as funções demandadas pelo cargo descrito, em primeiro plano, dentre essas ações se destacam o recrutamento e seleção.

Diante do abordado por Tanke (2004, p.102), para que a necessidade de encontrar indivíduos com aptidões necessárias ao desempenho das atividades que a vaga exige e que tenha formação educacional compatível é necessária a existência da descrição e especificação

de cargos, ou seja, a análise de cargos. Infere-se que de acordo com Dessler (2011, p.63), “a análise de cargos é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas”.

A despeito disso, o recrutamento consiste na sequencia de procedimentos que possuem o objetivo de captar candidatos potencialmente capazes e qualificados para ocupar as funções demandadas. Tal captação ocorre de forma convidativa onde através da análise e delimitação das obrigações dos cargos e, as pessoas que se adequarem aos perfis estipulados se sentirão impulsionadas a participarem do processo.

Ressalta-se que na descrição de cargos, o selecionador definirá um perfil que mais se adeque ao clima organizacional, seu objetivo é determinar os métodos que serão utilizados para a seleção dos candidatos compatíveis com o perfil estabelecido, bem como, todas as diretrizes geradas pela natureza do cargo e meios oferecidos pela organização para executar a contratação (GIL, 2010).

Infere-se que o recrutamento ocorre por intermédio de dois processos, internamente, ou seja, dentro da organização e externamente por intermédio de recrutamento no mercado de trabalho. Os processos recrutamento podem ser facilitados através de currículos existentes em bancos de dados, agencias de emprego, indivíduos especializados em captação de candidatos, funcionários da própria organização, palestras de captação.

O recrutamento ocorre internamente quando são identificadas características, atitudes e habilidades que competem a descrição da função da vaga existente, que consiste em uma maneira de a organização demonstrar que se importa com a forma que está sendo executado o plano de cargos e salários, remanejando os funcionários e os privilegiando, constitui-se como um método que exige um dispêndio mínimo de recursos (CARVALHO, 2011).

Outro processo do recrutamento é denominado como externo, quando não são descobertos dentro da organização, funcionários com as características, habilidades e atitudes mínimas exigidas para a vaga ofertada ou quando não dispõem de tempo hábil para que ocorram treinamento, desenvolvimento, consiste em uma forma que demanda mais recursos e com uma maior estipulação de tempo para captar as pessoas e que demanda de uma série de especificações para selecionar aqueles que melhor se adequem a realidade da organização (CARVALHO, 2011).

Portanto, Rothmann e Cooper (2009, p. 154) delimitam que o recrutamento tem por objetivo final captar candidatos com perfis que se assemelhem a realidade da organização, “são aqueles que possuem as características requeridas que permitirão que eles tenham um desenvolvimento satisfatório no cargo específico”.

O principal diferencial do processo de recrutamento é a contribuição decisiva para que ocorra a produção de bens e serviços através do capital humano existente na organização, para tanto, deve-se constar na triagem realizada no recrutamento, apenas os candidatos que possam potencializar as forças de trabalho a tal ponto que o custo de sua contratação seja resposto através do seu desempenho. Contudo, os candidatos devem passar para o processo subsequente que é denominado de seleção.

De acordo com Milkovich (2000, p. 208), a seleção poderá ocorrer “depois que o recrutamento gerou um grupo de candidatos, certamente este terá mais indivíduos do que o número disponível de vagas. Terá, então, que ser tomada uma decisão sobre quais deles receberão a oferta de emprego”. Desse modo, ocorrerá a continuidade do processo seletivo, nessa fase será realizada a avaliação dos candidatos com qualificações relevantes ao cargo.

Infere-se que na gestão pública, a seleção e o recrutamento obedecem aos princípios de legalidade e publicidade, são criados editais que propiciam uma ampla gama de candidatos e com isso ocorrem os concursos públicos que obedecem a uma regulamentação legal de acordo cada órgão específico, medem habilidades técnicas e teóricas, mas são pouco eficazes em reconhecer competências comportamentais.

No setor privado a seleção ocorre, como descreve Marras (2011, p.65), “seleção de pessoal é uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Ressalta-se que a seleção tem por objetivo selecionar o profissional que melhor se adequa ao cargo e ao ambiente de trabalho. Cabe mencionar que a seleção ocorre com enfoque no profissional que demonstre alinhamento entre seus interesses pessoais com os interesses da organização.

De acordo com a visão de Gil (2010, p.98):

Existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos, os métodos de seleção, permitem o conhecimento não apenas

das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento do cargo a ser ocupado. Para que isso ocorra é necessário garantir que o procedimento apresente validade e fidedignidade.

Dentre os procedimentos mais aplicados, está a entrevista que, de acordo com Marras (2011, p.66), “a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo”. Podendo ocorrer de forma estruturada, que consiste em um método previamente planejado, e a forma não estruturada, que não segue um padrão de questionário, ocorre através de perguntas abertas, registrando fatos e informações do momento da entrevista.

Diante do exposto, as organizações alcançam o sucesso com base nas competências dos seus funcionários, a seleção eficaz tem como resultado a maximização das previsões exatas, ou seja, a alocação efetiva dos recursos humanos onde e quando forem necessárias, com o intuito de evitar os erros inerentes as previsões inexatas que geram custos ao contratar e manter os funcionários que não são adequados para exercer as funções do cargo.

A utilização adequada do processo de seleção consiste no ato de agregar valor à organização, trata-se o capital humano como meio valioso na obtenção do sucesso, entretanto, para que os resultados positivos sejam constantes se faz necessária a existência do treinamento alinhado ao desenvolvimento das competências.

2.1.4 Subsistema de treinamento e desenvolvimento

Diante da necessidade de gerenciar o conhecimento, surgem o treinamento e o desenvolvimento, ambos têm o intuito de suprir as competências das quais a organização necessita para o devido funcionamento, ocasionando maiores índices de produtividade e auxiliando para que as habilidades não se tornem obsoletas. De acordo com Dessler (2011, p.09), “tudo isso significa que é mais importante do que nunca contratar pessoas certas e treina-las efetivamente”.

O treinamento e desenvolvimento proporcionam resultados favoráveis para a formação profissional do indivíduo através da capacitação, repasse dos conhecimentos e métodos necessários para o desempenho das funções, ofertando também a especialização necessária para atuar em campos que demandam conhecimentos e praticas específicas, renovando conhecimentos ou praticas que ao longo do tempo, tenham se tornando obsoletas (MARRAS, 2011).

Tal mudança no perfil do indivíduo deve constituir sua principal motivação na contínua vontade de adquirir novas perspectivas com relação ao seu comportamento e resultados. O apoio do supervisor e a perspectiva de que os resultados serão avaliados após o treinamento são fatores que ocasionam motivação, principalmente quando existe a chance de o indivíduo optar pelo programa de treinamento que satisfaça suas necessidades e que ofereça maiores chances de produzir os resultados desejados.

Em suma, Snell (2010, p.251) complementa que:

Para ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento. Essa abordagem envolve quatro fases: (1) levantamento de necessidades, (2) projeto do programa, (3) implementação e (4) avaliação.

Diante do exposto, conclui-se que o treinamento consiste no processo executado para proporcionar a aquisição de habilidades, atividades e conhecimentos inerentes ao cargo e as regras da organização, melhorando assim as características e competências do indivíduo. Todavia, o desenvolvimento é o aperfeiçoamento em longo prazo do que foi adquirido ao longo do treinamento, tornando os indivíduos aptos para novas carreiras.

Alguns autores delimitam conjuntamente os significados e resultados do treinamento e desenvolvimento, mas no presente trabalho, optou-se por defini-los separadamente. Marras (2011, p. 158) menciona que “é preciso esclarecer que treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa. São dois caminhos distintos: embora utilizem técnicas em comum, perseguem objetivos distintos”.

Segundo Green (1999, p.143) “o treinamento deve refletir as necessidades de aprendizagem importantes para alcançar os objetivos de negócios da organização como um todo”. Portanto, o treinamento deve alinhar as exigências do cargo com as características do funcionário, na Administração Regional de Sobradinho, os treinamentos são propostos de acordo com os cargos exercidos pelos servidores e por intermédio de cursos fornecidos pela Escola do Governo.

Por sua vez, o treinamento deve estar alinhado com outras ações do núcleo de Recursos Humanos, implicando no esclarecimento dos objetivos estratégicos que estão ao redor do indivíduo na organização. Entre as ações, uma das mais pertinentes está implícita no custo do treinamento que não deve ser superior ao benefício obtido, ou seja, o custo inferido

ao longo do treinamento deve retornar para a organização através das ações, atitudes inovadoras, pensamentos elaborados que levam ao sucesso.

Para Marras (2011, p. 133), “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente á execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. Proporcionando uma mudança positiva no conjunto e gerenciamento dos conhecimentos e comportamento de cada individuo.

Em vista do que foi mencionado, o treinamento auxilia o individuo na realização das atividades do seu cargo, contribuindo para o desenvolvimento das competências necessárias, contribuindo para aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento das habilidades. Entretanto, o programa de desenvolvimento oferece uma maior visão do ambiente de trabalho e suas implicações.

O processo de desenvolvimento tem como foco as pessoas e não os processos como ocorre no processo do treinamento, partindo da ideia de que o homem busca o crescimento continuo que lhe capacite para novas responsabilidades e maiores níveis hierárquicos, permitindo que os talentos sejam potencializados ao nível demandado pelos resultados. As organizações que empenham esforços no processo de desenvolvimento demonstram que valorizam a força de trabalho existente em seu âmbito de atuação (MARRAS, 2011).

Cabe inferir que o processo de desenvolvimento não direciona indivíduos para uma determinada carreira ou nível hierárquico, mas os auxiliam a descobrir e desenvolver os seus objetivos e desejos pessoais no âmbito da organização, ofertando oportunidades de aprendizagem que apoiam o crescimento pessoal do individuo e o reconhecem como parte fundamento da realização dos resultados.

As pessoas estão continuamente processando as informações que recebem do ambiente em que estão envoltas, existe uma sequencia de aprendizados informais e formais, portanto tendem a emitir resultados provenientes da realidade na qual estão inseridas. O desenvolvimento tem por objetivo implementar os benefícios dessa aprendizagem. Por fim, deve-se ressaltar que o desenvolvimento consiste em um instrumento que identifica as motivações, desperta novas habilidades do individuo e as desenvolve de tal forma que se tornem partes valiosas da organização.

2.1.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho teve sua criação fundamentada para acompanhar os indivíduos no decorrer da sua permanência na organização, através do grau de contribuição nos resultados da organização e da identificação daqueles que necessitam de aperfeiçoamento em determinadas áreas ou que possuem talentos compatíveis com outros setores e que podem ser realocados. Fornecendo um retorno detalhado das informações existentes e com isso propiciando incentivos para a motivação como promoções, progressões salariais e benefícios.

O desempenho humano constitui-se no cumprimento ou execução de metas ou missões previamente traçadas, tendo como condições norteadoras o “querer fazer”, que consiste na motivação para realizar algo, e o “saber fazer”, que consiste no conjunto de habilidades, competências e atitudes que o indivíduo possui para realizar algo com eficácia (MARRAS, 2011).

Esse instrumento de avaliação ocorre uma vez por ano na Administração de Sobradinho através de um questionário que é respondido pelo chefe de cada setor de acordo com as suas percepções referidas a cada servidor que está sobre seu comando. Nesse questionário contém questões referentes ao desempenho das atividades de cada servidor, capacidade de aplicar as habilidades, conhecimentos adquiridos e reciclados em treinamentos, bem como questões norteadoras sobre o desempenho do próprio chefe para motivar os servidores e a capacidade de viabilizar bons índices de clima organizacional e comunicação.

Infere-se que de acordo com Dessler (2003, p. 172) ao aplicar a avaliação de desempenho, a organização almeja fazer a “[...] avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”. Presume-se dessa maneira que foram esclarecidos os objetivos finais que o indivíduo deve apresentar e o avaliador fornecerá a avaliação das informações do desempenho ocorrido durante o processo.

A avaliação de desempenho mensura os resultados quantitativos e qualitativos adquiridos ao longo do treinamento. No que tange os resultados quantitativos resulta do fator numérico existente no objetivo desejado, como por exemplo, o número de casos voltados para o meio ambiente que foram solucionados juntamente com a sociedade, a quantidade de retrabalhos realizados para concluir com sucesso uma meta. Quanto aos resultados qualitativos, esses consistem nos resultados que proporcionam aceitação no grupo como atingir metas que elevem os padrões de missão e visão da organização.

Conforme Marras (2011, p.166), “avaliação de desempenho é um instrumento que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades, etc.)”. Ou seja, resulta na demonstração dos resultados recebidos pela organização dos investimentos alocados em determinadas carreiras profissionais.

A despeito disso, a avaliação de desempenho mede a excelência das competências das pessoas, sobretudo, objetiva medir o grau de contribuição através dos resultados alcançados. Identifica-se possíveis lacunas de problemas entre supervisão e integração das pessoas com o ambiente de trabalho, a resolução de possíveis problemas existentes e auxilia na melhoria da qualidade de vida nas organizações.

Na visão de Carvalho (2011, p.244), a avaliação de desempenho deve ser um instrumento viável onde “fornece subsídios valiosos para que a administração salarial da empresa possa calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização”. Ou seja, deve possibilitar uma avaliação imparcial do desempenho e de todos os fatores que ocorrem ao longo da execução dos objetivos.

Entretanto, esse instrumento pode apresentar “vícios de julgamento” que o tornam um sistema vulnerável aos efeitos conscientes que ocorrem quando o avaliador utiliza várias vezes os mesmos resultados com o intuito de ajudar ou prejudicar o avaliado, em virtude dos efeitos inconscientes, que são aqueles que não possuem uma intenção premeditada para provocar alterações no resultado original, mas que afetam a avaliação como um todo (MARRAS, 2011).

Diante do exposto, conclui-se que a avaliação de desempenho sendo direcionada de forma coerente e sem subjetividades com relação ao resultado do trabalho do avaliado, resulta em um instrumento importante na administração de recursos humanos, atendendo às necessidades existentes.

2.2 Plano de Cargos e Salários

Dentre as diretrizes administrativas organizacionais e normativas do setor de recursos humanos, surge o plano de cargos e salários que é uma ferramenta que auxilia na gestão pessoal proporcionando a existência de um ambiente motivador, no qual as pessoas trabalham

de forma integrada e produtiva, gerando os recursos necessários para o funcionamento da organização.

Desse modo, existe a necessidade de deixar claro para os indivíduos todos os critérios de promoção e reajuste existentes na organização, bem como, proporcionar o amplo conhecimento das especificações do quadro funcional e levar em consideração as solicitações dos funcionários. Contudo, a administração de cargos e salários recompensa os indivíduos de maneira junta (VIZIOLI, 2010).

Desse modo, existe a necessidade de deixar claro para os indivíduos todos os critérios de promoção e reajuste existentes na organização, bem como, proporcionar o amplo conhecimento das especificações do quadro funcional e levar em consideração as solicitações dos funcionários. A administração de cargos e salários

Salienta-se que a administração de cargos e salários envolve a organização como um todo, sem a existência dessa etapa, a remuneração se torna um processo subjetivo que não proporciona bem estar para as pessoas e que por vezes resulta em problemas para o clima organizacional, interferindo negativamente na capacidade das pessoas de se sentirem motivadas e na forma com a qual contribuem para a organização.

Infere-se que, de acordo com Carvalho (2011, p.19):

Administração de cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir com segurança, um valor relatado que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, sua disponibilidade e o mercado de trabalho concorrente.

Um dos principais cuidados deferidos pelos responsáveis pela administração de cargos e salários consiste na manutenção do equilíbrio obtido pela avaliação dos cargos de tal forma que exista uma hierarquia coerente, onde os funcionários não questionem a equidade das remunerações em detrimento as dos demais funcionários, ocorrendo de acordo com a capacidade da organização em atender a pretensão salarial existente no mercado de trabalho e de acordo com o seu desejo de reter funcionários.

Com isso, conclui-se que o plano de cargos e salários necessita primeiramente de um planejamento para que ocorra a devida aplicação e o nível de motivação almejada. Pontes (2000, p.32) acrescenta que:

Na implantação do programa de administração de cargos e salários em uma organização, é necessário seguir etapas de planejamento e divulgação do plano,

análise de e avaliação dos cargos, pesquisa salarial e definição da política salarial. Terminada esta última etapa devem ser definidas as políticas de remuneração, formas de crescimento através das carreiras profissionais e a política de participação nos lucros ou resultados.

A inexistência de um Plano de Cargos e Salários pode ocasionar a desordem dos critérios de remuneração e planejamento de carreiras, diante disso a organização enfrenta uma situação onde os indivíduos questionam se os seus talentos e funções estão sendo recompensados corretamente, gerando descontentamento e problemas no âmbito trabalhista que podem ser estendidos para o exterior da organização.

Diante do exposto, conclui-se que o plano de cargos e salários consiste em uma etapa essencial da gestão de recursos humanos, onde deve ser constantemente atualizado e revisado através de diretrizes e procedimentos de acordo com os cargos necessários às atividades da organização e de forma que corresponda aos objetivos salariais disponibilizados pela organização e requeridos pelos indivíduos.

2.3 Peculiaridades da Gestão Pública

O setor público se diferencia do setor privado em uma série de especificações, no presente capítulo, apresentam-se peculiaridades quanto ao funcionamento, contexto, cultura e a forma com que ocorrem as ações dos setores de recursos humanos que passaram a executar função estratégica, negociando o poder sobre cada uma das decisões e as transações ocorridas.

A Administração Pública pode ser caracterizada, de acordo com Di Pietro (2009, p.43), como “o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.” Cabe mencionar que o cidadão é parte contribuinte dos impostos e cliente dos serviços públicos, as expressões sociais são resultantes de como uma sociedade está satisfeita ou não com a eficiência do serviço público.

Determinadas condições adversas podem interferir na forma com a qual a Administração de Recursos Humanos delibera dentro do setor público em virtude das restrições externas, como aponta Truss (2008, p. 1073):

A continuidade do domínio de imperativos do Governo Central sobre todas as organizações públicas através de auditorias e definição de metas, em combinação com o controle central sobre práticas e recursos, define os limites da discricionariedade administrativa e sobre o grau de escolha estratégica disponível para todos os setores de recursos humanos dentro da administração pública.

Por possuir estrutura normativa, a organização pública apresenta capacidade limitada de ofertar benefícios que se qualifiquem como incentivadores de longo prazo e em implementar programas de motivações que correspondam aos interesses dos servidores, diante da existência de rigoroso controle fiscal do Estado, as praticas estratégias não seguem corretamente os sistemas de avaliação de desempenho e remuneração ou progressão salarial (TRUSS, 2008).

Diante da necessidade de prestar contas ao Estado, de manter um sistema transparente que por vezes limita as ações dos Recursos Humanos, tendo como desafio a implementação de uma política de administração de recursos humanos que atenda as legislação e que aja de forma simplificada, entretanto rápida na resolução de suas pendências (FARIAS, 2002).

Ou seja, dentre os fatores que formam o desafio do serviço publico está a necessidade de modernizar a administração burocrática constituindo politicas de carreiras e administração de salários, implementando concursos públicos anuais para não sobrecarregar o quadro de funcionários existes, alinhando esses fatores ao sistema de avaliação de desempenho (FARIAS, 2002).

A forma com a qual os indivíduos são recrutados e selecionados na gestão pública se diferencia da forma inferida no setor privado, pois os mesmos são selecionados a partir de concursos públicos que seguem especificações de editais previamente construídos para alcançar um público diversificado. Após a aprovação, o individuo terá que ser nomeado, tomar pose e executar os exercícios de sua função.

A criação de concursos públicos constitui-se na implementação e seleção dos melhores candidatos para o preenchimento dos cargos e funções de naturezas públicas. Infere-se que quanto as competências pessoais, o Estado avalia a capacidades físicas através de exames, intelectual e psíquica através da aplicação de provas teóricas. Contudo, a escolha dos candidatos para ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que obtém aprovação nas etapas propostas nos editais, obedecidas a ordem de classificação. Constituindo-se por fim, em um idôneo meio de recrutamento de servidores públicos (CARVALHO FILHO, 2012).

Dessa maneira, o concurso público é um processo administrativo especial, que consiste no reflexo do direito dos cidadãos em estarem inseridos na administração publica direta e indireta para provimento de cargos e empregos públicos , pois todos participam nas

mesmas condições do processo seletivo e efetivam sua isonomia. Além de atender o interesse público ao selecionar sem diferenciação ou indicações, pessoas capacitadas para executar os cargos propostos.

Ressalta-se que o concurso público não tem a capacidade de identificar se os candidatos possuem competências comportamentais necessárias ou se adéquam ao clima organizacional que terão de se estabelecer, as provas apenas identificam conhecimentos técnicos e habilidades, medindo o nível intelectual dos indivíduos.

Dessa maneira, o concurso público representa coerentemente o sistema do mérito, em virtude de traduzir a isonomia de que todos os indivíduos podem inferir participação nas mesmas condições, sem diferenciação de qualquer gênero, com o intuito de que apenas os melhores sejam selecionados (CARVALHO FILHO, 2012).

Entretanto, antes que ocorra a publicação do edital que ofertará o concurso público para a sociedade, se faz necessário o seu adequado planejamento. Incluindo a necessidade da delimitação de vagas existentes, verificação do total de aprovados em concursos anteriores e que ainda não tenham sido nomeados, ocorrendo também a análise dos servidores que estão em processo de aposentadoria e a contagem das vagas inerentes a esse processo.

No âmbito do setor público existe outra situação peculiar que consiste na indicação de servidores comissionados para a execução de cargos políticos, tais indicações promovem a entrada de indivíduos com interesses e vínculos voltados para a política, ocasionando rotatividade nos setores em que são alocados, com isso, ocorrem rupturas bruscas nas funções estratégicas em virtude de que esses indivíduos geralmente não estão alinhados com os objetivos da organização ou com a cultura e trajetória estabelecidas.

De acordo com as explicações de Mello (2007, p. 293) cargos em comissão são descritos como:

Os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar ad nutum, isto é, livremente, quem os esteja titularizando.

Diante dessa situação, a Constituição Federal dispensa ao indivíduo ocupante de cargo de natureza especial a realização do concurso público para ser efetuado, com isso se torna

livre a escolha dos ocupantes dos cargos, conforme elencado no art. 37, V, da Constituição Federal:

Art. 37 (...) V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargos efetivos, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Os cargos em comissão possuem natureza transitória que consistem na falta de estabilidade ou segurança financeira, onde o indivíduo obtém sua nomeação baseada em uma relação de confiança com a autoridade política em percurso, portanto, são cargos considerados de livre nomeação e exoneração a qualquer momento do tempo de contrato. A autora do presente trabalho, infere que no âmbito da Administração de Sobradinho, todas as informações pertinentes admissão ou exoneração dos servidores comissionado é de restrita responsabilidade do núcleo de Gestão de Pessoas.

Diante do exposto, conclui-se que a gestão pública é submissa no que tange as determinações políticas e leis específicas para cada Poder que solicita a constante transparência em seus atos, exigindo o direito de isonomia imputado aos cidadãos, diante desses fatores, surgem peculiaridades exclusivas desse setor que quando mal gerenciadas, podem afetar o clima organizacional e até mesmo interferir na satisfação da sociedade com os serviços públicos, gerando atos de revolta.

3. METODOLOGIA

Diante dos objetivos propostos, de acordo com Vergara (2009, p.46), a presente pesquisa caracteriza-se por intermédio de dois aspectos que se denominam quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, classifica-se como descritiva e exploratória. Descritiva em virtude da efetuação de descrições através da observação e interpretação das especificações salariais.

Exploratória, pois ocorreu um levantamento bibliográfico sobre o tema abordado com o intuito de aprimorar o entendimento e a qualidade das explanações referentes ao assunto, bem como, buscou-se auxílio teórico assim como, análise das informações recolhidas no tempo em que a autora desse trabalho esteve presente no ambiente pesquisado, para solucionar possíveis lacunas existentes.

Ressalta-se que, segundo Gil (2002, p. 75), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Diante do mencionado, justifica-se como descritiva em virtude da análise dos dados coletados através do questionário para que fossem medidos os efeitos desses dados.

Infere-se que o presente trabalho possui caráter exploratório, em virtude de apresentar a busca por respostas para solucionar as questões existentes no questionário aplicado através da investigação do planejamento de cargos e salários, constando-se os fenômenos ocorridos com relação à satisfação dos servidores quanto as especificações abordadas, bem como, buscou-se a explicação para como a comunicação e a motivação interferem no comportamento do indivíduo.

De acordo com Gil (2010, p. 27) a pesquisa de caráter exploratório se diferencia da pesquisa descritiva, pois:

São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Quanto aos meios pode-se caracterizar a pesquisa como sendo bibliográfica, em virtude de que, segundo Gil (2002, p.44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Infere-se que a pesquisa bibliográfica permite a descoberta e ampla análise de uma sequência de

acontecimentos importantes que não poderiam ser detectados em uma pesquisa de campo, não ocasionando dúvidas sobre o tema.

Qualitativa em virtude de que se utilizou pesquisas referentes a concretização de um estudo de caso que demonstra-se a estrutura do Plano de Cargos e Salários, para tanto foram desenvolvidas perguntas e hipóteses contidas no levantamento survey que de acordo com Tripodi (1981, p. 39), o método survey “procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas”.

Com relação à abordagem qualitativa, Richardson (1999, p. 80), declara que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Ressalta-se que para a concretização da coleta dos dados, foram aplicados 55 questionários com o intuito de obter conhecimento sobre os índices de satisfação dos servidores que se encontravam no âmbito da Administração regional de Sobradinho nos dias em que o questionário obteve aplicação. Não obstante ao fato de que alguns servidores não responderam ao questionário em virtude de questões pessoais como atestados médicos e abonos. Os dados apresentados foram analisados através de gráficos e com o auxílio do conteúdo do Referencial Teórico do presente trabalho.

4. RESULTADO E ANÁLISE

Nesse capítulo ocorreu a elaboração e análise de um questionário que contém 18 questões para que os servidores respondessem e em virtude disso, fosse possível analisar o planejamento de cargos e salários desenvolvido na Administração Regional de Sobradinho, bem como, obter informações importantes dos servidores.

4.1 Caracterização da Administração Regional de Sobradinho

A instituição pesquisada é a Administração Regional de Sobradinho, sua especialidade consiste na gestão pública e política governamental, sendo órgão da administração direta regionalizada, tendo regimento interno aprovado pelo decreto Nº 16.247, em 29 de dezembro de 1994, é vinculada à Casa Civil da Governadoria seguindo as diretrizes do Decreto nº 33.583, de 16 de março de 2012 (BRASIL, 2012).

De acordo com a ordem de serviço nº 30, de 25 de maio de 2012, a Administração Regional de Sobradinho representa o Governo do Distrito Federal no âmbito da Região Administrativa de Sobradinho, localizada em um ponto estratégico onde está posicionada entre a Biblioteca e o Hospital Regional de Sobradinho, tendo por competência coordenar e executar atividades e serviços de interesse público em sua área de atuação, solucionando as demandas existentes junto á sociedade, promovendo a cultura, projetos sociais e voltados para a proteção do meio ambiente, e programas que têm por objetivo melhorar a saúde e bem estar dos moradores de Sobradinho (BRASIL,2012).

Através da análise atividades desenvolvidas por cada servidor, será possível a observação de como a progressão salarial está alinhado á capacitação e avaliação de desempenho, efetuando a descrição de cargos e investigando como ocorre o planejamento dos salários na Administração Regional de Sobradinho.

4.2 Descrição dos cargos e salários

O Plano de Cargos e Salários aplicado na Administração de Sobradinho ocorre através da progressão funcional, que de acordo com a lei nº 3.751 (BRASIL, 1960, art. 2), “Art. 2º A progressão funcional consiste na mudança do servidor do padrão em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, aplicado o critério de antiguidade”. Tais padrões se encaixam em classes que variam de especial, primeira, segunda e terceira, quando o servidor

alcança a terceira classe dentro de um padrão está apto para atingir um padrão superior no mesmo cargo.

Insta salientar que a progressão funcional é válida apenas para os servidores que alcançam aprovação no estágio probatório, que ocorre em períodos diferentes para cada cargo. Após a obtenção da aprovação, a progressão ocorre no prazo de a cada doze ou dezoito meses após a efetivação e nomeação do servidor, tendo sua execução em decorrência do tempo de exercício prestado no cargo em que é titular e do qual foi aprovado por intermédio de concurso público (BRASIL, 1960).

Outro fator do Plano de Cargos e Salários é a promoção funcional que consiste na mudança da classe da qual o servidor se encontra para a imediatamente superior. De acordo com a lei nº 3.751 (BRASIL, 1960, art. 3), “Art. 3º - A promoção funcional consiste na mudança do servidor da classe em que se encontra para a imediatamente superior do mesmo cargo, sempre que alcançar o último padrão da mesma classe”.

A mudança ocorre através da pontuação obtida na Tabela de Mérito que de acordo com a lei nº 3.751 (BRASIL, 1960, art. 5),

Art. 5º - A promoção será de acordo com a pontuação obtida em Tabela de Mérito, aprovada por Portaria do Secretário de Administração. § 1º - Na Tabela de Mérito serão considerados os seguintes quesitos: I - cursos realizados no interesse da Administração; II - participação em comissões, grupos de trabalho e como executor de convênios, III - elogios e condecorações; IV - exercício de cargo de natureza especial, cargo em comissão ou equivalente; e V - avaliação de desempenho.

Diante do mencionado, a autora desse trabalho infere, após convivência no âmbito da pesquisa, que a Tabela de Mérito pode ser utilizada como meio de arquivamento dos cursos realizados pela Escola do Governo do Distrito Federal ou em outra instituição que ofereça cursos compatíveis ao cargo do servidor, arquivando-se também documentos referentes à execução de cargos de confiança e condecorações.

A promoção de acordo com Portaria do Secretário de Administração e como o estabelecido pela lei nº 3.751 (BRASIL, 1960, art. 5), terá como medidor de pontuação a apuração do mérito, considerando que o servidor deverá obter 80 pontos para atingir a Classe Especial e em seguida a Primeira Classe, deverá obter 70 pontos para progredir para a Segunda Classe e 60 pontos para obter progressão para a Terceira Classe. A apuração do mérito é realizada por intermédio de comissão de até cinco membros no âmbito de cada Secretaria de Estado ou órgãos equivalentes.

A autora desse trabalho infere, após convivência no âmbito onde ocorreu a pesquisa, que o resultado da apuração é publicado no Diário Oficial do Distrito Federal tem sua distribuição efetuada a cada segunda-feira de cada mês nos núcleos de Gestão de Pessoas das Administrações Regionais, cabendo aos mesmos núcleos o repasse dos resultados. A relação dos servidores que conquistam a progressão e promoção é emitida para a Secretaria de Segurança Pública onde serão analisadas as especificações para depósitos dos novos valores obtidos. Esse Plano de Carreira também consiste em uma forma de incentivar o servidor a estar em profundo alinhamento com os interesses da Administração Pública.

Importa mencionar que dentre os cargos que são restritamente exercidos por servidores públicos, estão os cargos de Gestor em políticas públicas e gestão governamental, Analista em políticas públicas e gestão governamental, Assistente em políticas públicas e gestão governamental, Técnico em políticas públicas e gestão governamental, podendo ter cargas horárias de 30 horas ou 40 horas por semana de acordo com a especificação do cargo ocupado (BRASIL, 2013).

Desse modo, os demais cargos citados no questionário realizado foram criados para que os servidores exercessem cargos em comissão, de natureza especial ou de confiança, para suprirem as necessidades da Administração Pública. Diante desse esclarecimento, o primeiro cargo a ser analisado será o de Gestor em Políticas Públicas e Gestão Governamental que antes da Lei nº051, de 13/11/1989 tinha intitulação de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Para a nomeação no cargo de Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental deve-se possuir curso superior ou habilitação em políticas públicas, com ênfase nas áreas de ciências econômicas, ciências sociais, ou ciências políticas, sendo necessário o conhecimento nas metodologias dessas ciências (BRASIL, 2013).

As atribuições que devem ser exercidas pelo do Gestor, conforme a lei nº 5.190 (BRASIL, 2013, art. 12):

Art. 12. São atribuições gerais do Gestor em Políticas Públicas e Gestão Governamental: I – formular, planejar, coordenar, supervisionar e avaliar atividades relacionadas à gestão governamental de políticas públicas nos diversos órgãos da Administração Direta, relativamente autônomos, especializados, fundações públicas e autarquias, inclusive de regime especial;
II – executar outras atividades de mesma natureza e nível de complexidade determinadas em legislação específica, observadas as peculiaridades da especialidade do cargo.

Afere-se, portanto, que para exercer tal cargo, o servidor deve estar em constante alinhamento com os conjuntos de cursos oferecidos pela Escola de Governo, onde devem ser aprimorados os conhecimentos referentes às ciências do governo, capacidade de resolução das demandas próprias do Setor Público e a renovação dos conhecimentos no que se refere ao ato de agregar equipes de trabalho de forma motivadora nos setores que estejam sobre o seu comando, planejando e coordenando as atividades.

O Plano de Cargos e Salários do Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental ocorre da seguinte forma:

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENC.BÁSICO 30 HORAS	VENC.BÁSICO 40 HORAS
GESTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	ESPECIAL	V	7.645,66	10.194,22
		IV	7.551,27	10.068,36
		III	7.458,05	9.944,06
		II	7.365,97	9.821,29
		I	7.275,03	9.700,04
	PRIMEIRA	V	7.097,59	9.463,46
		IV	7.009,97	9.346,62
		III	6.923,43	9.231,23
		II	6.837,95	9.117,27
		I	6.753,53	9.004,71
	SEGUNDA	V	6.588,81	8.785,08
		IV	6.507,47	8.676,62
		III	6.427,13	8.569,51
		II	6.347,78	8.463,71
		I	6.269,41	8.359,22
	TERCEIRA	V	6.116,50	8.155,34
		IV	6.040,99	8.054,65
		III	5.966,41	7.955,21
		II	5.892,75	7.857,00
		I	5.820,00	7.760,00

Quadro 1. Plano de Cargos e Salários do Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental

Fonte: Adaptado da LEI N.º 5.190/2013

Dentro do Plano de Cargos e Salários da Administração Regional de Sobradinho, o próximo cargo é denominado de Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que tem como exigência de escolaridade qualquer curso de Graduação de Ensino Superior reconhecido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2013).

As atribuições do Analista, conforme a lei nº 5.190 (BRASIL, 2013, art. 13),

Art. 13. São atribuições gerais do Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

I – desenvolver atividades relacionadas à gestão governamental de políticas públicas nos diversos órgãos da Administração Direta, relativamente autônomos, especializados, fundações públicas e autarquias, inclusive de regime especial;

II – executar outras atividades da mesma natureza e nível de complexidade determinadas em legislação específica, observadas as peculiaridades da especialidade do cargo.

Importa salientar que, as competências desse cargo também devem estar alinhadas aos conhecimentos inerentes aos cursos ofertados na Escola de Governo, pois depende da contínua atualização das inovações impostas pelo Governo Federal para executar serviços específicos Sistemas de Informações implantados pelo Governo do Distrito Federal. A autora do presente trabalho, infere mediante convivência com o âmbito onde foi realizada a pesquisa, que o Analista possui um maior contato com a sociedade, pois executa atividades de regime especial como solucionar problemas vinculados com depredações dos espaços públicos de Sobradinho.

O Plano de Cargos e Salários do Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental ocorre da seguinte forma:

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENC. BÁSICO 30 HORAS	VENC. BÁSICO 40 HORAS
ANALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	ESPECIAL	V	4.867,21	6.489,62
		IV	4.807,12	6.409,50
		III	4.747,78	6.330,37
		II	4.689,16	6.252,22
		I	4.631,27	6.175,03
	PRIMEIRA	V	4.518,31	6.024,42
		IV	4.462,53	5.950,04
		III	4.407,44	5.876,58
		II	4.353,03	5.804,03
		I	4.299,28	5.732,38
	SEGUNDA	V	4.194,42	5.592,57
		IV	4.142,64	5.523,52
		III	4.091,50	5.455,33
		II	4.040,98	5.387,98
		I	3.991,10	5.321,46
	TERCEIRA	V	3.893,75	5.191,67
		IV	3.845,68	5.127,58
		III	3.798,20	5.064,27
		II	3.751,31	5.001,75
		I	3.705,00	4.940,00

Quadro 2. Plano de Cargos e Salários do Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental
Fonte: Adaptado da LEI N.º 5.190/2013

Dessa forma, o próximo cargo no Plano de Cargos e Salários é o de Assistente em Políticas Públicas e Gestão Governamental tem como exigência estudante Graduação em qualquer Curso Superior que seja reconhecido pelo Ministério da Educação.

As atribuições do Assistente, conforme a lei nº 5.190 (BRASIL, 2013, art. 14),

Art. 14. São atribuições gerais do Assistente em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

I – executar atividades de apoio correlacionadas à especialidade do cargo;

II – assistir em atividades específicas de sua área de atuação;

III – colaborar na análise e instrução de processos;

IV – executar outras atividades da mesma natureza e nível de complexidade determinadas em legislação específica, observadas as peculiaridades da especialidade do cargo.

A despeito disso, a autora desse trabalho infere que no âmbito da Administração Regional de Sobradinho, o Assistente desempenha um papel contínuo de identificação das causas dos problemas relatados pelos moradores de Sobradinho, executando execução de cada uma dessas causas e por fim, buscando planejar e implementar uma solução, monitorando todo o processo para tentar sanar definitivamente o problema, buscando assim o bem estar da sociedade.

O Plano de Cargos e Salários do Assistente em Políticas Públicas e Gestão Governamental ocorre da seguinte forma:

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENC. BÁSICO 30 HORAS	VENC. BÁSICO 40 HORAS
ASSISTENTE EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	ESPECIAL	V	4.729,28	6.305,70
		IV	4.670,89	6.227,85
		III	4.613,22	6.150,97
		II	4.556,27	6.075,03
		I	4.500,02	6.000,03
	PRIMEIRA	V	4.390,26	5.853,69
		IV	4.336,06	5.781,42
		III	4.282,53	5.710,04
		II	4.229,66	5.639,55
		I	4.177,44	5.569,92
	SEGUNDA	V	4.075,55	5.434,07
		IV	4.025,24	5.366,98
		III	3.975,54	5.300,73
		II	3.926,46	5.235,28
		I	3.877,99	5.170,65
	TERCEIRA	V	3.783,40	5.044,54
		IV	3.736,69	4.982,26
		III	3.690,56	4.920,75
		II	3.645,00	4.860,00
		I	3.600,00	4.800,00

Quadro 3. Plano de Cargos e Salários do Assistente de Políticas Públicas e Gestão Governamental

Fonte: Adaptado da LEI N.º 5.190/2013

O último cargo do Plano de Cargos e Salários, é denominado de Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental tem por exigência de escolaridade o Ensino Médio completo. Tal cargo tem por objetivo a análise do suporte logístico fornecido pelo Governo

Federal para a Administração Regional de Sobradinho, tendo acesso á gestão de recursos materiais para controlar o patrimônio existente nos setores.

De acordo com o emitido perante a lei nº 5.190 (BRASIL, 2013, art. 14), Art. 15, “É atribuição geral do Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental executar todas as atividades de natureza operacional e outras assemelhadas com nível de complexidade determinadas em legislação específica, sob orientação e supervisão”.

A autora desse trabalho infere após convivência no âmbito onde foi realizada a pesquisa, que de acordo com a orientação e supervisão do Gestor competente pelo setor em que o Técnico está alocado, tal cargo tem por função dar continuidade nos processos criados pelo Assistente, como feiras culturais, exposições, eventos com foco na saúde da sociedade com o intuito de sanar as necessidades e existentes. No que tange a parte operacional, o Técnico é o responsável por conservar a documentação tramitada na Administração Regional de Sobradinho.

O Plano de Cargos e Salários do Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental ocorre da seguinte forma:

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENC. BÁSICO 30 HORAS	VENC. BÁSICO 40 HORAS
TÉCNICO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	ÚNICA	XIX	3.660,00	4.880,00
		VIII	3.602,54	4.803,38
		VII	3.545,98	4.727,97
		VI	3.490,31	4.653,74
		V	3.435,51	4.580,68
		IV	3.381,57	4.508,76
		III	3.328,48	4.437,97
		II	3.276,22	4.368,30
		I	3.224,79 3.174,16	4.299,72 4.232,21

Quadro 4. Plano de Cargos e Salários do Técnico de Políticas Públicas e Gestão Governamental
Fonte: Adaptado da LEI N.º 5.190/2013

Em virtude do exposto, conclui-se que utilizar a progressão e promoção funcional constitui-se em uma forma de remunerar de forma eficaz todos os servidores, de forma a evitar questionamentos e reduzir possíveis implicações negativas no clima organizacional, estando incluso fato de que os profissionais precisam estar em constante processo de treinamento, faz com que surjam novas habilidades, competências e atitudes que influenciam no comportamento do indivíduo e proporcionam resultados satisfatórios.

4.3 Resultado da pesquisa

A análise realizada na presente pesquisa de campo teve como objetivo verificar, através dos servidores da Administração Regional de Sobradinho, se o plano de cargos e salários (PCS) consegue satisfazer os servidores diante de diversos aspectos abordados.

A pesquisa foi concretizada entre os dias 20 e 21 de outubro de 2015, abrangendo 55 servidores através de um questionário que se encontra no apêndice deste presente trabalho. Até a data da conclusão do questionário, o número total de servidores consistia em 60 servidores, mas 5 servidores, até a conclusão do questionário, se encontravam ausentes de seus setores por motivos distintos.

Ressalte-se que, o questionário aplicado em forma de formulários contém 18 questões objetivas, consistindo em duas etapas na qual a primeira implica no objetivo de obter o perfil dos participantes e a segunda tem como finalidade obter resultados relacionados á satisfação com treinamentos, motivação, comunicação entre os setores e o Plano de Cargos e Salários executado na organização.

A escolha da ferramenta e a forma de avaliação ocorreram com o intuito de prezar pela objetividade e participação expressiva dos servidores, bem como, pela privacidade dos mesmos. O que implica diretamente na praticidade com a qual ocorreu a análise de dados. No presente trabalho os dados apresentados estão brutos e em percentuais, de acordo com as respostas coletadas.

Ainda no que concerne a conclusão da coleta de dados, realizou-se a tabulação dos dados coletados com o objetivo de identificar a satisfação dos servidores da Administração Regional de Sobradinho com relação aos temas abordados nas questões. Do total de questionários aplicados, a primeira parte teve o intuito de identificar o perfil dos entrevistados. No que tange o sexo dos participantes, 55% são do gênero masculino e se encontram em maior quantidade, 30 homens, quanto ao gênero feminino a tabulação resultou em 45%, ou seja, 25 mulheres.



Gráfico 1. Gênero dos participantes
Fonte: Questionário aplicado

Dessa forma, o seguinte fator analisado com relação ao perfil dos participantes consistiu na faixa etária. Em relação á idade dos participantes da pesquisa efetuada, nenhum dos servidores públicos ou comissionados possuem menos de 20 anos, mas cerca de 35% possuem entre 40 e 50 anos e cerca de 27% possuem entre 30 e 40 anos. Segundo as informações relatadas, a faixa etária possivelmente está ligada com o fato de existir uma grande quantidade de servidores em fim de carreira na Administração Regional de Sobradinho.

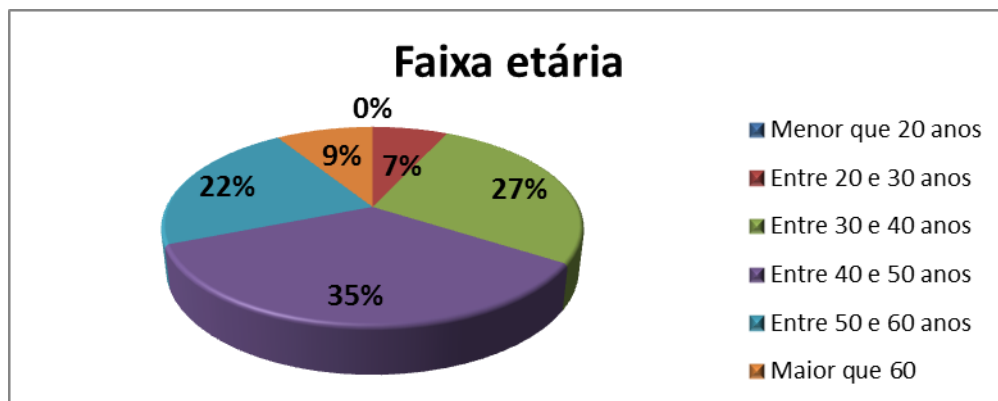


Gráfico 2. Faixa etária
Fonte: Questionário aplicado

Dessa maneira, ao investigar sobre o tempo dos serviços prestados pelos servidores na Administração Regional de Sobradinho, cerca de 34% dos entrevistados possuem menos de 1 ano de serviços prestados, esse total se justifica em virtude dos servidores comissionados que foram efetivados no início do novo governo.

A minoria dos entrevistados, cerca de 4% possuem de 1 a 5 anos de serviços prestados bem como, cerca de 4% possuem mais de 30 anos de serviços prestados. Cerca de 16% possuem de 5 a 10 anos, esse percentual justifica-se pela quantidade de servidores. Dos

demais entrevistados, cerca de 20% possuem de 10 e 20 anos e 22% apresentam um tempo de serviços em torno de 20 a 30 anos.

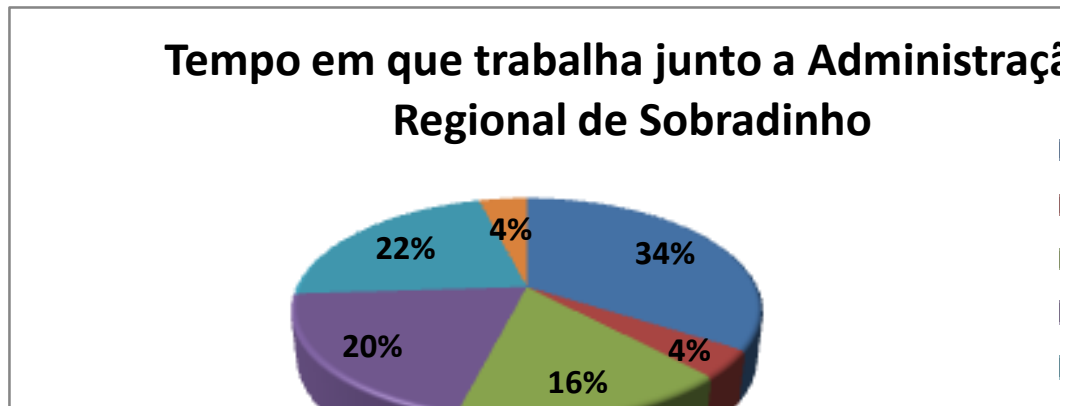


Gráfico 3. Tempo em que trabalha junto a Administração Regional de Sobradinho
Fonte: Questionário aplicado

Conforme elencado no Referencial Teórico deste trabalho, cabe ressaltar que na visão de Mello (2007) os cargos em comissão são transitórios em virtude do seu vínculo baseado na confiança, infere-se também que são passíveis de exoneração e não obtiveram aprovação em concursos públicos. Entretanto, de acordo com o mesmo autor, os cargos efetivos, aqueles que são de título dos aprovados em concursos públicos, constituem ocupantes definitivos dos cargos.

Assim, a autora desse trabalho infere que no âmbito do setor público existe a seguinte situação peculiar, a cada mandato existe a indicação de servidores comissionados para a execução de cargos políticos, tais indicações promovem a entrada de indivíduos com interesses e vínculos voltados para a política, ocasionando rotatividade nos setores em que são alocados, com isso, ocorrem rupturas bruscas nas funções estratégicas em virtude de que tais servidores, bem como, interferências nas funções estratégicas, na maioria das situações, não estão familiarizados com a trajetória e objetivos da organização.

Ao analisar como os servidores estão lotados junto a Administração de Sobradinho, a pesquisa constatou cerca de 67% de servidores públicos. Entretanto, no quadro funcional, cerca de 33% são servidores comissionados.

A autora do presente trabalho, infere acerca do percentual demonstrado com relação aos servidores comissionados que a quantidade apontada é resultante da rotatividade gerada pelo vínculo de confiança inerente a tal posição ocupada.

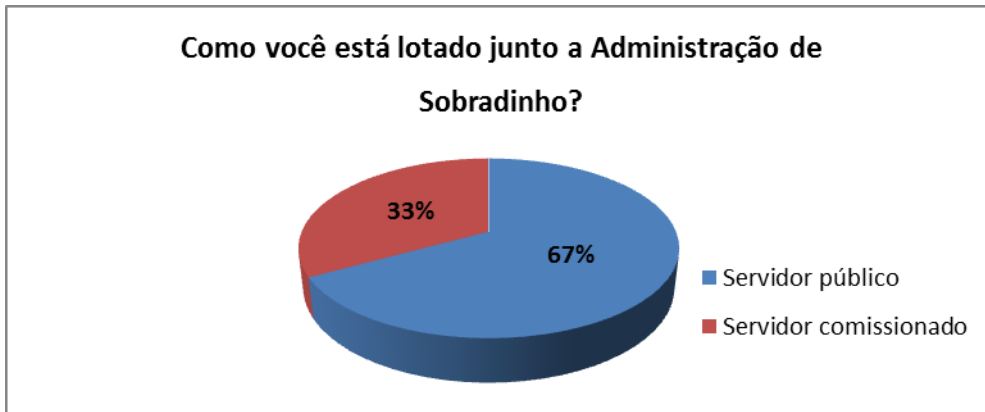


Gráfico 4. Como você está lotado junto a Administração de Sobradinho?
 Fonte: Questionário aplicado

De modo mais específico, percebe-se que a primeira parte do questionário objetivou a descrição dos perfis dos servidores da Administração Regional de Sobradinho, constituindo-se em um importante parâmetro para a próxima parte do questionário que buscou entender como o servidor se sente com relação ao Plano de Cargos e Salários da instituição para a qual prestam serviços.

Com relação aos cargos ocupados, cerca de 31% dos participantes são Analistas e 22% são Técnicos, 11% são Gestores das equipes. Cerca de 14% dos participantes ocupam o cargo de Assistente. Esses cargos estão no plano de cargos e salários, são unicamente destinados para aqueles aprovados por intermédio de concurso público, não possuem característica política, portanto não podem ser executados por servidores comissionados e que não são titulares dos cargos.

Os seguintes cargos possuem natureza especial, ou seja, são cargos comissionados. A peculiaridade inerente a esse assunto está no fato de que os servidores públicos podem executar os seguintes cargos juntamente com os indicados que não são concursados. No seguinte gráfico, nota-se que 12% ocupam o cargo de Chefe de cada setor e. A minoria dos participantes está com os cargos de Agente e Inspetor ambos com cerca de 4% e Chefe que apresenta um percentual de 2%.

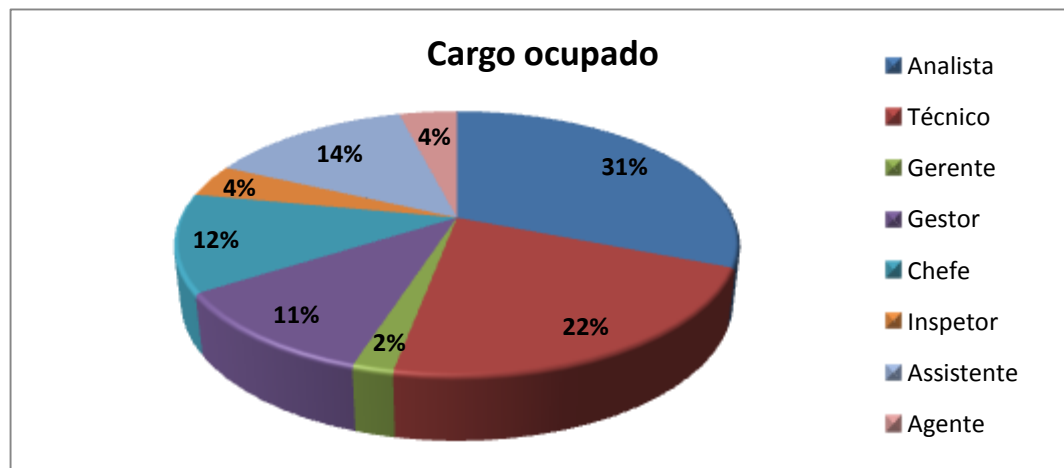


Gráfico 5. Cargo ocupado
Fonte: Questionário aplicado

De acordo com o abordado no Referencial Teórico, de acordo com Dessler (2011, p.63), “a análise de cargos é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas”. A autora do presente trabalho infere que, a satisfação com as atividades desempenhadas está intrinsecamente conectada com a descrição e análise correta de cargos.

Quando questionado sobre a satisfação dos servidores com relação as atividades inerentes ao cargo que possuem, cerca de 4% dos servidores se mostraram Insatisfeitos, entretanto 53% e 44% demonstraram estarem Satisfeitos e Muito Satisfeitos respectivamente. Como inferido no decorrer do Referencial Teórico, sem uma análise clara das funções a serem desempenhadas pelo individuo, reina a desordem na fixação e aceitação dos salários, levando a um caos que certamente gerará descontentamento.

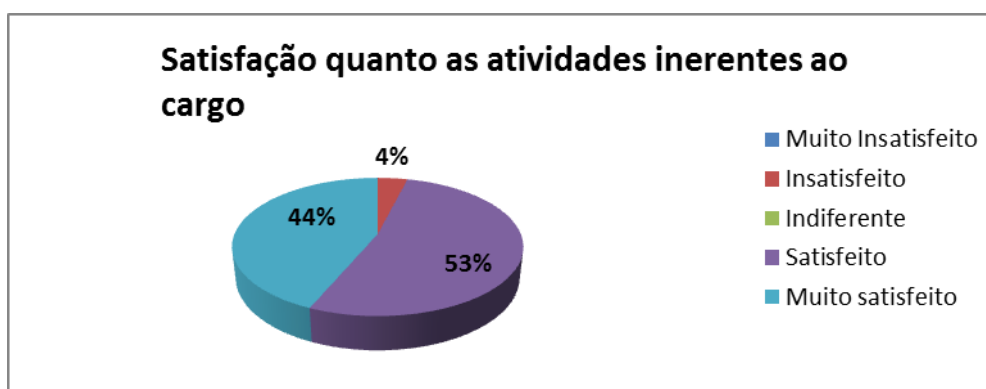


Gráfico 6. Satisfação quanto as atividades inerentes ao cargo
Fonte: Questionário aplicado

Quanto á satisfação com horário de trabalho, cerca de 9% dos servidores mostraram-se insatisfeitos, todavia nota-se que 51% demonstraram alto nível de satisfação e 40% determinam que estão satisfeitos.

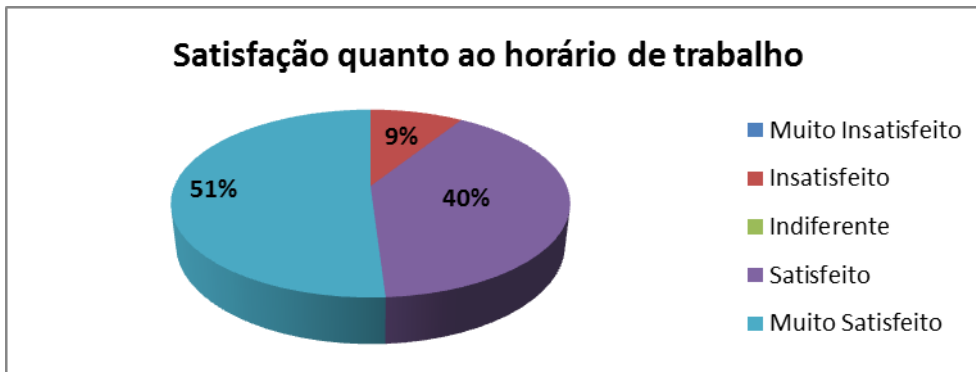


Gráfico 7. Satisfação quanto ao horário de trabalho
Fonte: Questionário aplicado

De acordo com o abordado no Referencial Teórico, segundo Green (1999, p.143) “o treinamento deve refletir as necessidades de aprendizagem importantes para alcançar os objetivos de negócios da organização como um todo”.

Portanto, a autora do presente trabalho ressalta que diante da necessidade de gerenciar o conhecimento, surge o treinamento com o intuito de suprir as competências das quais a organização precisa para o devido funcionamento, ocasionando maiores índices de produtividade, execução de objetivos para obter o resultado final esperado e auxiliando para que as habilidades e comportamentos não se tornem obsoletas.

Tal mudança no perfil do individuo deve constituir sua principal motivação na continua vontade de adquirir novas perspectivas com relação ao seu comportamento e resultados. O apoio do supervisor e a perspectiva de que os resultados serão avaliados após o treinamento são fatores que ocasionam motivação, principalmente quando existe a chance de o individuo optar pelo programa de treinamento que satisfaça suas necessidades e que ofereça maiores chances de produzir os resultados desejados.

Quanto ao grau de satisfação gerado através de treinamentos, notou-se que não ocorreram incidência de servidores Insatisfeitos ou Muito Insatisfeitos. Todavia, 10% se denominaram Indiferentes, contudo ocorreu um equilíbrio entre os quesitos Satisfeito e Muito Satisfeito, ambos obtiveram cerca de 45% de satisfação. Tal resultado pode-se justificado pelos programas de incentivos aos treinamentos proporcionados pelo núcleo de Gestão de

Pessoas, como a progressão salarial que é atingida através de treinamentos realizados dentro de um espaço de tempo.

Inferê-se que na Administração de Sobradinho, os treinamentos e desenvolvimento de competências, as escolhas dos cursos, ocorrem de acordo com as necessidades do servidor que tem a partir do momento em que se inscreve em algum curso, passa a dispor de tempo livre dentro do horário de expediente para a execução dos treinamentos, cursos, oficinas, palestras.

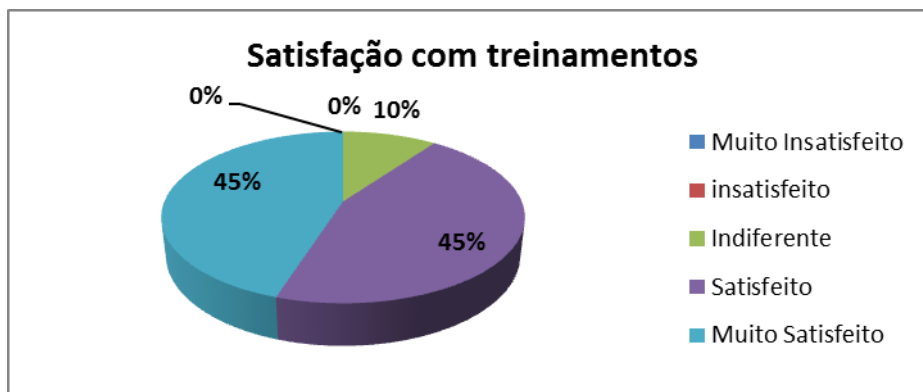


Gráfico 8. Satisfação com treinamentos

Fonte: Questionário aplicado

De acordo com o exposto no Referencial Teórico, a autora do presente trabalho infere que, a existência de um plano de atividades que ocasione clareza em todos os itens e funções definidas para cada cargo, evita-se a insatisfação ou existência de situações que interfiram nos resultados, como a perda de talentos e não cumprimento de regras.

Com relação á descrição das funções, autoridade e responsabilidade inerentes aos cargos, cerca de 7% dos servidores demonstraram insatisfação, entretanto 62% se intitularam como satisfeitos e 31% como muito satisfeitos. Nenhum dos servidores se mostrou muito insatisfeito ou indiferente, mas uma forma de alcançar a satisfação dos 7% que se mostraram insatisfeitos seria rever a análise e descrição dos cargos.

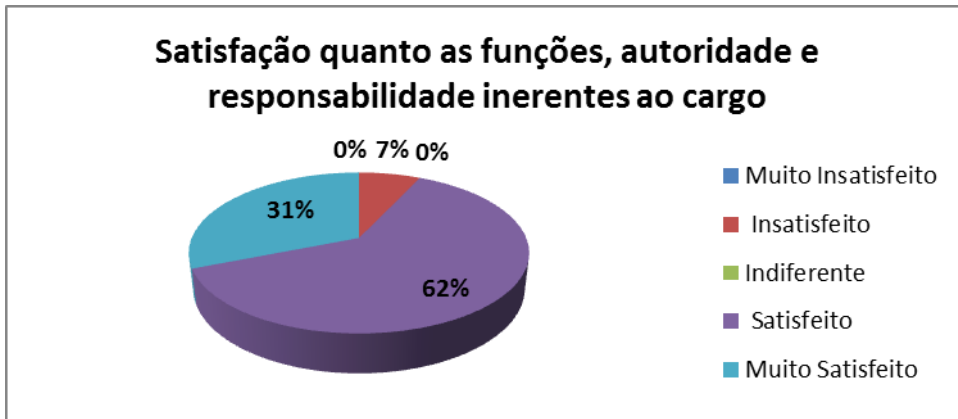


Gráfico 9. Satisfação quanto as funções, autoridade e responsabilidade inerentes ao cargo
Fonte: Questionário aplicado

No seguinte gráfico pode-se perceber que existe um grau elevado de satisfação no que tange as metas pessoais traçadas para a vida profissional do servidor, cerca de 60% se mostraram satisfeitos e 33% se mostraram muito satisfeitos. A minoria, cerca de 4% demonstrou insatisfação.

Cabe inferir que o processo de desenvolvimento seria uma forma de ocasionar satisfação para o percentual de 4% que encontra-se insatisfeito, ressalta-se que o desenvolvimento não direciona indivíduos para uma determinada carreira ou nível hierárquico, mas os auxiliam a descobrir e desenvolver os seus objetivos e desejos pessoais no âmbito da organização, ofertando oportunidades de aprendizagem que apoiam o crescimento pessoal do individuo e o reconhecem como parte fundamento da realização dos resultados.

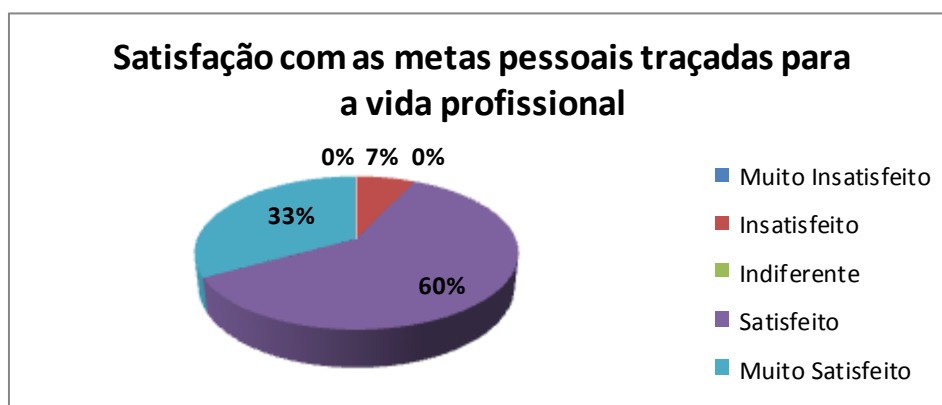


Gráfico 10. Satisfação com as metas pessoais traçadas para a vida profissional
Fonte: Questionário aplicado

Com relação ao grau de satisfação com o plano individual de carreira que cada servidor projetou para si mesmo, 11% dos servidores mostraram-se insatisfeitos, contudo a maioria, cerca de 60% mostraram-se satisfeitos e 29% muito satisfeitos.

A satisfação quanto ao plano individual de carreira do indivíduo dentro da organização deve ser considerada, infere-se que a Administração Regional de Sobradinho deveria realizar um levantamento das oportunidades acessíveis aos servidores para que os mesmos reestruturem seus planos individuais de carreira e consigam a satisfação máxima.

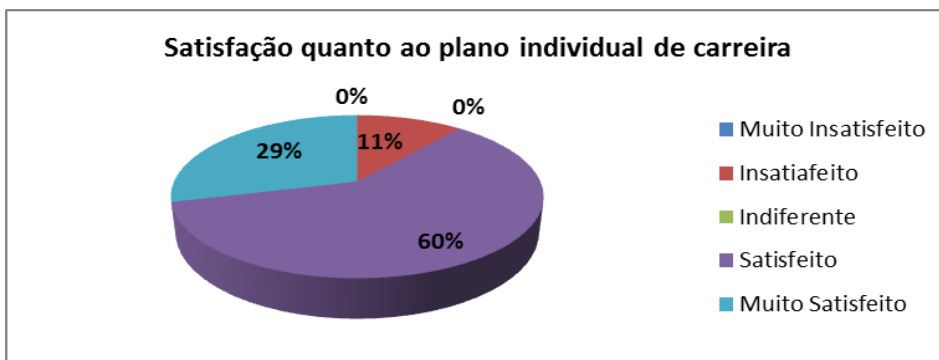


Gráfico 11. Satisfação quanto ao plano individual de carreira
Fonte: Questionário aplicado

Quanto a realização profissional, cerca de 61% dos participantes estão satisfeitos e 32% demonstram ter um alto nível de satisfação, diante desses resultados conclui-se que o núcleo de Gestão de Pessoas obteve um alto nível de êxito no estímulo aos servidores, todavia cerca de 7% se encontram insatisfeitos com a sua realização profissional, tal fato demanda mais atenção do núcleo de Gestão de Pessoas.



Gráfico 12. Realização profissional
Fonte: Questionário aplicado

Diante do exposto no decorrer do Referencial Teórico, Carvalho (2011, p.19) Infere que “a Administração de cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa”. Esse conhecimento proporciona o ajuste salarial de forma a obedecer as limitações do capital da organização

Portanto, infere-se que o ajuste salarial deve ser constantemente atualizado e revisado, estabelecendo diretrizes e procedimentos de acordo com os cargos necessários às atividades da organização e de forma que corresponda aos objetivos salariais disponíveis.

Com relação a satisfação com o ajuste salarial, para 61% a Administração de Sobradinho oferece um ajuste salarial satisfatório, e para 30% existe um alto nível de satisfação. Todavia, ocorre insatisfação para 7% e um alto nível de insatisfação para 2% dos participantes.



Gráfico 13. Satisfação com o ajuste salarial
Fonte: Questionário aplicado

De acordo com Vizioli (2010) citado no Referencial Teórico, existe a necessidade de deixar claro para os indivíduos todos os critérios de promoção e reajuste existentes na organização, bem como, proporcionar o amplo conhecimento das especificações do quadro funcional e levar em consideração as solicitações dos funcionários. Contudo, a administração de cargos e salários recompensa os indivíduos de maneira justa.

Infere-se de acordo com a autora do presente trabalho que deixar é de fundamental importância para a motivação, deixar claro para os indivíduos todos os critérios de promoção e reajuste existentes na organização, bem como, proporcionar o amplo conhecimento das especificações do quadro funcional e levar em consideração as solicitações dos funcionários.

Quanto a satisfação com a progressão salarial, é possível verificar no seguinte gráfico que nenhum dos participantes se mostraram indiferentes ao tema abordado, todavia cerca de 7% estão insatisfeitos e 2% se mostraram com um alto índice de insatisfação. Pode-se

perceber diante dos dados coletados que 60% estão satisfeitos com a progressão salarial, bem como 31% se mostraram muito satisfeitos.

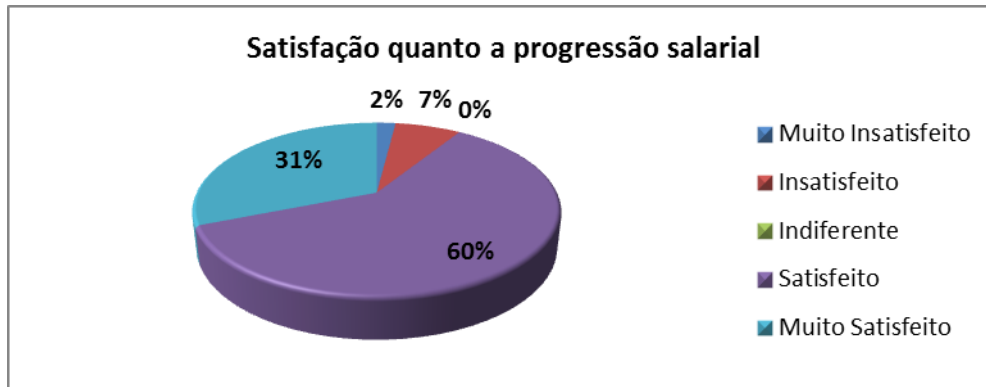


Gráfico 14. Satisfação quanto a progressão salarial
Fonte: Questionário aplicado

Para que o Plano de Cargos e Salários seja executado de tal forma que satisfaça a longo prazo os indivíduos devem estar alinhados a uma série de fatores intrínsecos a motivação do indivíduo, dentre esses fatos, ressalta-se aqui o clima organizacional.

No que tange a satisfação quanto á harmonia do clima organizacional, 45% do total de participantes estão muito satisfeitos e 34% estão satisfeitos. Entretanto, cerca de 2% se mostraram indiferentes, 6% atingiram um alto nível de insatisfação e 13% estão insatisfeitos.

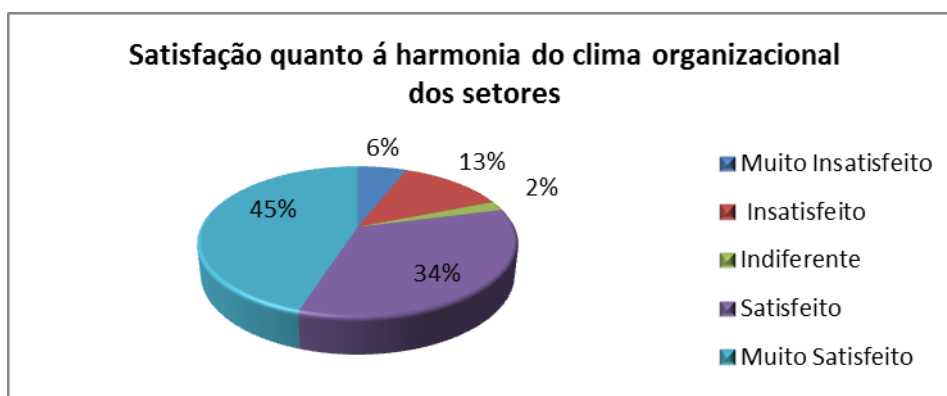


Gráfico 15. Satisfação quanto á harmonia do clima organizacional dos setores
Fonte: Questionário aplicado

De acordo com o exposto no Referencial Teórico, cabe mencionar Gil (2003) que define a comunicação como de suma importância dentro das organizações em virtude de que na maioria das atividades rotineiras de uma organização necessita-se se expressar oralmente ou comunicando-se com outras pessoas.

A comunicação ocasiona eficácia ou afeta as mudanças e atividades inerentes aos serviços realizados diariamente, consiste em um meio para transmitir a filosofia e as mais diversas informações da organização para os servidores, bem como solicitar sugestões referentes aos assuntos do âmbito de trabalho, resultando em cooperação, assistência e disciplina para solucionar conflitos interna e externamente.

De acordo com o seguinte gráfico, é possível perceber que ocorreu uma variação na opinião dos participantes, cerca de 6% julgaram estarem insatisfeitos e 6% denominam-se como indiferentes mediante o nível de satisfação com a comunicação entre setores. Todavia, 40% demonstraram um alto nível de satisfação e 33% se mostraram satisfeitos. Contudo, cerca de 15% estão insatisfeitos.

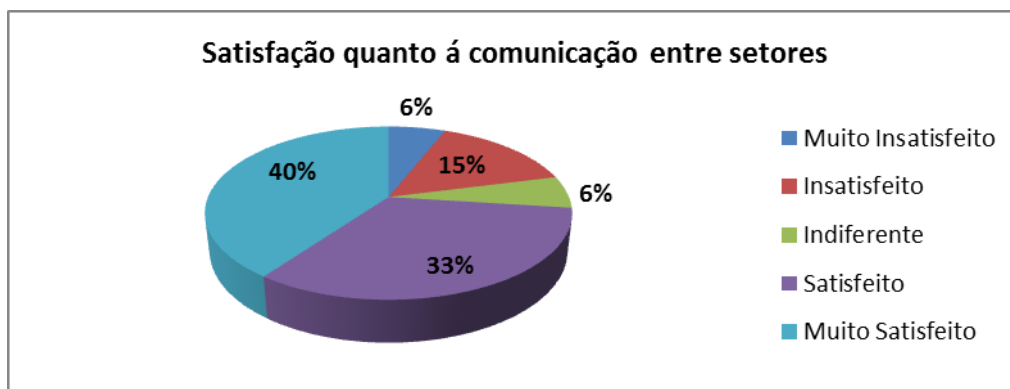


Gráfico 16. Satisfação quanto a comunicação entre setores
Fonte: Questionário aplicado

Diante do fato de que os servidores estão constantemente lidando com situações demandadas pela sociedade, se faz necessária a existência de motivação para resolver em tempo hábil e de forma eficaz tais demandas. Na visão de Toledo (1992) a motivação de recursos humanos no trabalho é o fator pelo qual devem girar a maior parte das atividades de Administração de Recursos Humanos.

O seguinte gráfico demonstra a satisfação com a motivação de cada servidor em solucionar problemas juntamente com a sociedade, é possível observar através dos percentuais que os servidores não se intitulam com nenhum grau de insatisfação perante o assunto, todavia, cerca de 2% se mostraram indiferentes. Conforme o relatado no gráfico, percebe-se que ocorre um alto índice de satisfação entre os demais servidores, cerca de 69% se mostraram muito satisfeitos e 29% estão satisfeitos.

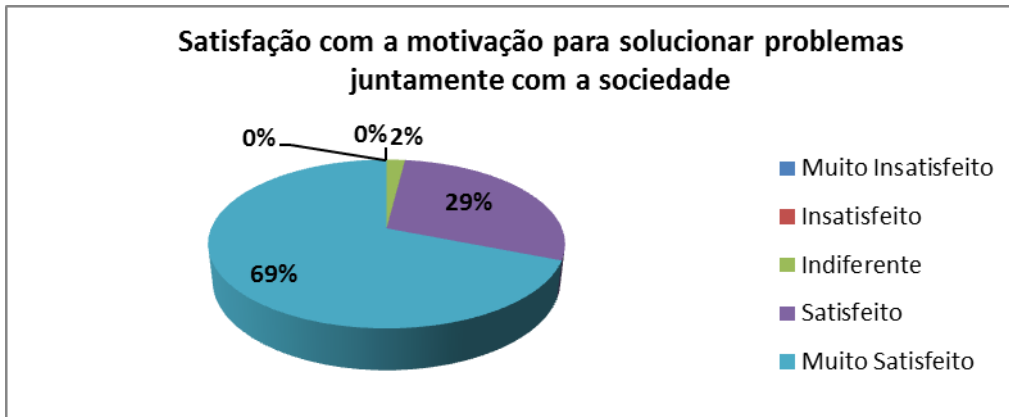


Gráfico 17. Satisfação com a motivação para solucionar problemas juntamente com a sociedade
Fonte: Questionário aplicado

De acordo com o Referencial Teórico, insta salientar Marras (2011), o desempenho humano constitui-se no cumprimento ou execução de metas ou missões previamente traçadas, tendo como condições norteadoras o “querer fazer”, que consiste na motivação para realizar algo, e o “saber fazer”, que consiste no conjunto de habilidades, competências e atitudes que o indivíduo possui para realizar algo com eficácia.

O seguinte gráfico, percebe-se que a maioria dos participantes está comprometido junto a Administração de Sobradinho, relevando um índice de comprometimento inferido em 29% e de um alto nível de comprometimento inferido em 64%. Todavia 2% se mostraram não comprometidos ou indiferentes, e 7% revelaram muito pouco comprometimento.

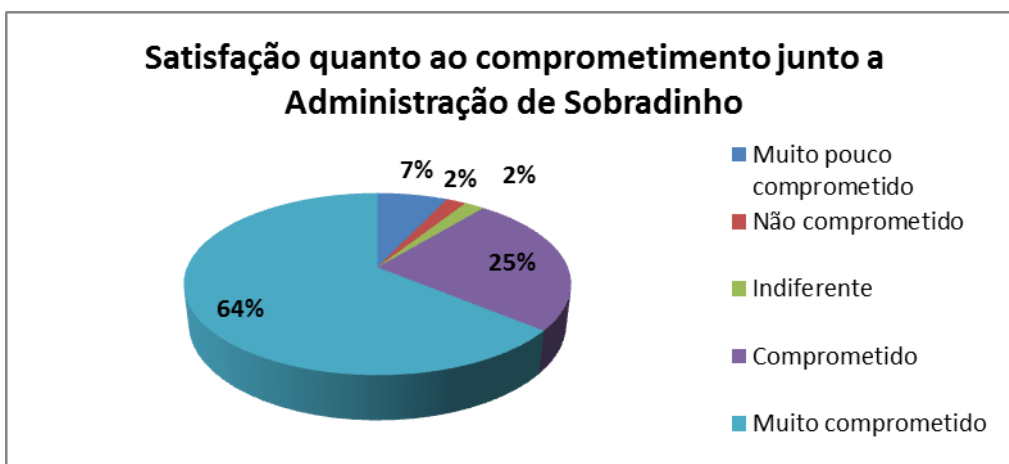


Gráfico 18. Satisfação quanto ao comprometimento junto a Administração de Sobradinho
Fonte: Questionário aplicado

Inferese-se que a segunda parte da pesquisa teve por objetivo verificar o grau de satisfação dos servidores com o plano de cargos e salário implantado na Administração Regional de Sobradinho, bem como, a análise do grau de motivação dos servidores e satisfação com a comunicação entre setores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da conclusão do presente trabalho constatou-se que a Administração de Recursos Humanos é a responsável por implementar processos que incentivam a satisfação do capital humano. Dentre esses processos, destaca-se o plano de cargos e salários que infere importância em organizações de grande, médio ou pequeno porte, desenvolvendo-se como ferramenta auxiliadora, independente da existência de uma estrutura organizacional para gerir as especificações resultantes desse processo, como fator final, promove a harmonia entre capital e trabalho desempenhado.

Contudo, o planejamento do plano de cargos e salários precisa estar em alinhamento com a cultura e políticas organizacionais, situação econômica do país, inovações que ocasionam maior rentabilidade aos setores, dessa forma, exige-se um planejamento contínuo para se adequar ao momento atual. Caso contrário, pode-se ocorrer a instabilidade do clima organizacional, com a insatisfação dos indivíduos ocorrem perdas de talentos, conhecimentos se tornam obsoletos, indivíduos decidem promover paralisações e manifestações.

O presente trabalho realizou o levantamento teórico sobre planos de cargos e salários através da ocorrência de uma pesquisa bibliográfica, proporcionando o maior entendimento sobre o assunto para que fosse fornecida a base para a conclusão das análises dos dados coletados nos questionários. Em virtude disso, percebe-se que todas as organizações implementam esse processo que consiste na forma justa de remunerar o capital humano de acordo com os resultados demonstrados.

Com o intuito de atingir o objetivo geral do presente trabalho, investigou-se como ocorre o planejamento de cargos e salários na Administração Regional de Sobradinho, tal método resultou no conhecimento de como ocorrem as progressões salariais e funcionais, mudanças de classes e padrões, bem como, a maneira com a qual os benefícios salariais são direcionados para os indivíduos. No que se refere a descrição de cargos, constatou-se que a análise dos cargos quando é realizada de forma clara, constitui importância fundamental para se adequar as mudanças ocasionadas pelas políticas econômicas e os adventos que as inovações imputam nos âmbitos trabalhistas.

Desse modo ao pesquisar o nível de satisfação dos funcionários da Administração Regional de Sobradinho e cumprir o terceiro objetivo específico proposto, constatou-se

quanto ao plano de cargos e salários, ocorreu a distribuição de um questionário referente ao assunto, a partir dos dados gerados. Infere-se que a maioria dos servidores estão em perfeita harmonia com trajetória e objetivos organizacionais da organização. Entretanto, mesmo que as porcentagens tenham sido satisfatórias, deve-se criar programas para auxiliar e desenvolver as habilidades, competências e atitudes daqueles que se mostraram insatisfeitos, mantendo a motivação, o equilíbrio interno e externo.

Como ponto de partida para possíveis sugestões de melhorias, a autora infere que mesmo diante do fato de que o presente trabalho proporcionou uma ampla visão da percepção dos servidores sobre o plano de cargos e salários, ressalta-se que existe uma lacuna que carece ser preenchida. Tal lacuna obteve percepção no decorrer da pesquisa que resultou nas respostas dos questionários, os ajustes salariais realizados em 2013 já não comportam as necessidades atuais dos servidores, tal situação ocasiona paralisações, greves e reuniões que influenciam no tempo de auxílio e resolução das demandas da sociedade.

Contudo, a autora propõe como sugestão para próximas pesquisas o questionamento referente ao fato de como se deve alinhar o plano de cargos e salários com os interesses individuais dos servidores, reajuste e equiparação de salários seriam propostas imediatas. Com o intuito de buscar formas de incentivar a motivação, reter talentos e remunerar corretamente as categorias para que não ocorram manifestações e greves, bem como, fornecer aos servidores benefícios e melhores planos de carreira.

Após atingir os objetivos propostos no presente trabalho, conclui-se, por fim, que a descrição de cargo influencia em como o servidor desempenhará suas funções, exercer tal cargo com uma remuneração adequada as atividades desenvolvidas, resulta na satisfação e motivação do capital humano. Dessa forma, salienta-se que a administração de cargos e salários envolve a organização como um todo, sem a existência dessa etapa, a remuneração se torna um processo subjetivo que não proporciona bem estar para as pessoas e que por vezes resulta em problemas para o clima organizacional, interferindo negativamente na capacidade das pessoas de se sentirem motivadas e na forma com a qual contribuem para a organização.

REFERENCIAS

BRASIL. Lei nº 5.190, de 25 de setembro de 2013. Dispõe sobre a Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental e demais providências dos cargos. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=75140>. Acesso em: 10 out. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.751, de 19 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a reestruturação das tabelas remuneratórias da Carreira Auditoria Tributária do Quadro de Pessoal do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[>. Acesso em: 10 out. 2015.](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=3751&txtAno=2006&txtTipo=5&txtParte=.)

BRASIL. Lei nº 51, de 20 de dezembro de 1985. Dispõe sobre a aposentadoria do servidor público policial, nos termos do § 4º do art. 40 da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp51.htm. Acesso em: 11 out. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Organização de Alexandre de Moraes. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. V.2. São Paulo: Pioneira, 2011.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 25ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas. 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

FARIAS, Pedro César Lima de & GAETANI, Francisco. “**A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**”, Lisboa: CLAD, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Ed. Qualitymark, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MILKOVICH, George T. **Administracao de recursos humanos**. Sao paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9ª edição. São Paulo: LTr, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2009

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip.; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves editora, 1981.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos** . 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TRUSS, C. (1999), “**Soft and hard models of human resource management**”, in Gratton, et al. Strategic Human Resource Management, Oxford.

ZIMPECK, Beverly Glen, **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores da Administração Regional de Sobradinho.

QUESTIONÁRIO

As questões apresentadas neste questionário têm como objetivo avaliar o grau de satisfação do quadro de servidores da Administração Regional de Sobradinho em relação as funções executadas. O intuito é levantar dados para o trabalho de conclusão do curso de Gestão do Agronegócio, da Universidade de Brasília. **O preenchimento desse questionário é de caráter voluntário, e sua participação é totalmente sigilosa, ou seja, não será solicitada a sua identificação.**

Sexo:

Masculino Feminino

Idade:

<20 Entre 30 e 40 Entre 50 e 60
 Entre 20 e 30 Entre 40 e 50 Maior que 60

Tempo em que trabalha junto a Administração de Sobradinho:

menos de 1 ano De 10 a 20 anos
 De 1 ano a 5 anos De 20 a 30 anos
 De 5 anos a 10 anos mais de 30 anos

Qual o seu cargo?

Analista Gestor Inspetor
 Técnico Chefe Assistente
 Gerente

Como você está lotado junto a Administração de Sobradinho?

Servidor Publico
 Servidor comissionado

1. Qual o seu nível de satisfação com as atividades inerentes ao seu cargo atual?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

2. Quanto ao reconhecimento demonstrado pelo seu chefe com relação as suas atividades, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

3. Em relação ao seu plano individual de carreira, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

4. Quanto aos fatores de atribuição de conhecimento ofertados como cursos e treinamentos, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

5. Em relação à harmonia do clima organizacional do seu setor, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

6. Em relação à realização profissional, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

7. Quanto á descrição das funções, autoridade e responsabilidade inerentes ao seu cargo, qual o seu grau de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

8. Quanto ao ajuste do seu salário ao cargo que você ocupa, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

9. Quanto ao seu horário de trabalho, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

10. Qual o seu grau de satisfação quanto á comunicação entre setores?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

11. Quanto a sua progressão salarial, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

12. Diante do fato de que todos os cargos dos setores estão continuamente lidando com os moradores de Sobradinho. Quanto a sua motivação para solucionar problemas juntamente com a sociedade, qual seu nível de satisfação?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

13. Em relação as metas pessoais traçadas para a sua vida profissional, qual seu nível de satisfação?

- Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

14. Quanto ao seu comprometimento junto a Administração de Sobradinho, como você se avalia?

- Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito