



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

JAQUELINE FERREIRA HOLANDA

**A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CAPISTRANO**

REDENÇÃO

2018



JAQUELINE FERREIRA HOLANDA

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CAPISTRANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Marccone Venâncio da Silva

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Holanda, Jaqueline Ferreira.

H669g

A gestão de pessoas na administração pública: Um estudo de caso na Câmara Municipal de Capistrano / Jaqueline Ferreira Holanda. - Redenção, 2018.

38f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Marcene Venâncio da Silva.

1. Gestão de Pessoas. 2. Valorização. 3. Satisfação. 4. Serviço Público. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.3124



JAQUELINE FERREIRA HOLANDA

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CAPISTRANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 14/04/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Prof. Dr. Eduardo Parente Soares
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)



Dedico este trabalho a Deus, e com carinho, a minha família e aos meus amigos. Em especial, àqueles que contribuíram direta e indiretamente para a elaboração do mesmo.



AGRADECIMENTOS

Ao orientador professor Marcene Venâncio da Silva, pela dedicação e excelente orientação.

A todos os meus familiares, que de alguma forma participaram, dando apoio e incentivo por todo o decorrer do curso.

Aos professores, tutoras Naiana Martins e Maria Olga, que ao longo deste curso nos ensinaram muito mais do que os conhecimentos.

Aos colegas de trabalho da Câmara Municipal de Capistrano, que colaboraram para a conclusão deste trabalho, em especial a Solange e Helena, que sempre transmitiram mensagens de incentivo e apoio.

A todos os colegas do curso, pelas amizades e companheirismo no decorrer desta caminhada.

Obrigada a todos vocês por participarem desta minha etapa, pois direta, ou indiretamente me fizeram crescer, tanto pessoalmente como profissionalmente.



“E sabemos que todas as coisas contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito”.

Romanos 8:28



Este trabalho visa mostrar a importância da gestão de pessoas e o papel dos recursos humanos na administração pública. O setor público, vem passando por um processo de convergência de normas e procedimentos no que tange as práticas do setor de recursos humanos. Dessa maneira, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a gestão de pessoas da Câmara Municipal de Capistrano. Como objetivos específicos: apresentar assuntos relacionados à gestão de pessoas; analisar o aprimoramento do relacionamento entre o indivíduo e a organização no setor público, averiguar também, a satisfação do servidor público que presta serviço no Poder Legislativo, considerando os problemas e carências que devem ser discutidos e solucionados. A pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica qualitativa realizada através de uma pesquisa de campo, aplicação de questionários e entrevista; com o estudo de informações por meio de publicações impressas e em meio eletrônico. A compilação das informações e a análise dos resultados obtidos acabaram revelando que mais de oitenta por cento dos servidores estão satisfeitos no ambiente de trabalho; a remuneração condiz com a função desempenhada e as relações interpessoais são saudáveis e equilibradas. Contudo, esse resultado é reflexo da política de valorização dos servidores com a ascensão do plano de cargos e carreiras, que disponibiliza incentivos e investimentos com capacitação a fim de garantir a profissionalização destes no desenvolvimento de suas competências e habilidades.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Valorização. Satisfação. Serviço Público.



This paper aims to show the importance of people management and the role of human resources in public administration. The public sector has been undergoing a process of convergence of norms and procedures regarding the practices of the human resources sector. Thus, the main objective of this research is to analyze the people management of Capistrano City Council. As specific objectives: to present subjects related to the management of people; to analyze the improvement of the relationship between the individual and the organization in the public sector, and to ascertain the satisfaction of the public servant who serves in the Legislative Branch, considering the problems and needs that must be discussed and solved. The research is a qualitative bibliographical review conducted through a field research, application of questionnaires and interview; with the study of information through printed and electronic publications. The compilation of the information and the analysis of the results obtained revealed that more than eighty percent of the servers are satisfied in the work environment; the pay in line with the job function and the interpersonal relationships are healthy and balanced. However, this result is a reflection of the policy of valorization of the servers with the rise of the job and career plan, which provides incentives and investments with training in order to ensure their professionalisation in the development of their skills and abilities.

Keywords: People Management. Appreciation. Satisfaction. Public service.



Figura 1 – Organograma da Câmara Municipal de Capistrano	21
----------------------------------------------------------------	----



Gráfico 1 – Gênero	28
Gráfico 2 – Faixa Etária	29
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade	29
Gráfico 4 – Tempo de Serviço	30



Tabela 1 – Grau de Satisfação 31



UNILAB
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DASP Departamento Administrativo do Serviço Público



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos	16
2.2 A evolução histórica da administração de recursos humanos	17
2.3 A gestão de pessoas na administração pública	18
2.4 Breve histórico do município de Capistrano	19
2.5 Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de Capistrano	20
3 METODOLOGIA	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Análise da entrevista	26
4.2 Análise dos questionários	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	36

1 INTRODUÇÃO

Durante a maior parte de nossas vidas, fazemos parte de algum tipo de organização. Existem organizações, estruturadas de modo informal, outras de modo formal. Porém, as estruturas organizacionais sejam elas formais ou informais, possuem setores comuns.

A Administração de Recursos Humanos busca garantir o bom funcionamento de uma organização, investindo em treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa.

Atualmente o termo “Administração de Recurso Humanos”, que trata as pessoas apenas como recursos, está sendo substituído por “Gestão de Pessoas”, que trata do modo de lidar com as pessoas nas organizações.

Conforme Ceitil (2007, p. 87) “Os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento”.

As empresas atualmente estão cada vez mais preocupadas com a qualidade de vida dos seus colaboradores, motivando e capacitando seus funcionários, e com isso, asseguram melhores resultados dos empreendimentos e garantem mais lucratividade.

Antigamente o mercado de trabalho era bastante restrito. As mulheres, negros, idosos, analfabetos e portadores de deficiência, eram tidos como a classe excluída, tinham bastante dificuldade de entrar no mercado de trabalho. Com as novas legislações trabalhistas, passou-se a ter direitos garantidos e com isso muitas empresas mudaram seus sistemas de contratação de mão-de-obra diversificada.

Desta forma, podemos afirmar que hoje, a administração de recursos humanos trabalha de forma ampla a empresa, desde o recurso material até o recurso humano, visando o bem-estar de seus colaboradores.

O processo de Administração de Recursos Humanos, compreende as funções de planejar, recrutar, selecionar, socializar, treinar e avaliar pessoas, objetivando alcançar os objetivos da organização, através da eficiência das pessoas que a integram.

O planejamento de Pessoal, consiste em estabelecer métodos e metas qualitativas e quantitativas, visando suprir as necessidades futuras de pessoal da

organização; levando-se em conta as atividades internas e fatores do ambiente externo.

Na área de gestão de pessoas, o setor público possui princípios diferentes aos do setor privado. Com as constantes mudanças no cenário econômico e tecnológico a gestão de pessoas no setor público possui uma importância crucial e sistêmica relacionado ao desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização.

Dessa maneira, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a satisfação do servidor com relação ao trabalho na Câmara Municipal de Capistrano. Como objetivos específicos apresentar assuntos relacionados à gestão de pessoas no setor público; como também, a valorização dos servidores com a implantação do plano de cargos e carreiras da Câmara de Capistrano, considerando os problemas e carências que devem ser discutidos e solucionados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo realizaremos uma revisão bibliográfica acerca do conceito de gestão de recursos humanos; a evolução histórica da administração de recursos humanos; a gestão de pessoas na administração pública; abordaremos ainda sobre a estrutura e a importância do plano de cargos e carreiras da Câmara Municipal de Capistrano.

2.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) conceituam-na como sendo “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos”.

Em concreto, são tarefas habituais da gestão de recursos humanos: o recrutamento e a seleção de pessoal, a avaliação do desempenho dos trabalhadores, o estudo da adequação dos recursos humanos às várias funções existentes na empresa (em face das suas características), a elaboração de informação variada sobre o quadro da empresa (que inclui dados como a taxa de absentismo, índices de rotação de pessoal, necessidades de formação e ações a empreender), análises de motivação dos funcionários (e das melhores formas de a aumentar: bônus, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho) e a coordenação de ações de formação.

A área de recursos humanos tem visibilidade acentuada devido à percepção de que é com as pessoas que se alcançam resultados nos âmbitos de qualidade, produtividade e atendimento. Os objetivos almejados passa obrigatoriamente pelo compromisso de cada profissional, pois pela a ação de seus funcionários a empresa cumpre a sua finalidade.

A função de gerir pessoas, geralmente, é exercida pelo proprietário, que

acredita na importância de se escolher e preparar as pessoas para ocupar as funções de acordo com o seu preparo técnico, objetivando alcançar as metas estipuladas.

Para gerenciar pessoas não podemos pensar em uma estrutura rígida, padronizada, tampouco em modelo único.

2.2 A evolução histórica da administração de recursos humanos

Na história dos recursos humanos, múltiplas foram as fases na administração pública marcada por mudanças de paradigmas.

A função recursos humanos surgiu nos Estados Unidos sob o nome de administração de pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. “Tinha a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas” (SANTOS, 2006, p. 97).

A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (DUTRA, 2009, p. 27).

A evolução da história da administração de recursos humanos no Brasil pode ser dividida em três fases, segundo Chiavenato (1997). A primeira é denominada Era da Industrialização Clássica (1900-1950), sendo marcada pelo movimento da administração científica, originárias das experiências de Frederick Taylor e Henry Fayol. A segunda fase é denominada Era da industrialização Neoclássica (1950-1990). Foi nessa era que ocorreu a progressiva aceleração da politização da classe operária. A terceira fase é a Era da Informação (a partir de 1990) e segundo Chiavenato (1997), a globalização culminou em aumento da competitividade entre as organizações.

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (SANTOS, 2006, p. 97).

O autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967,

tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos.

Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (SANTOS, 2006, p. 98).

Com o advento da globalização, percebem-se grandes no mundo do trabalho em todas as áreas do conhecimento humano. Não seria diferente na questão da administração de recursos humanos, não somente na área privada, mas também na pública.

Na área pública se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de recursos humanos, e este na necessidade, de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida do empregado e do crescimento da organização.

2.3 A gestão de pessoas na administração pública

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender as necessidades básicas da sociedade. Para isso, a estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados.

Enquanto instituições privadas escolhem pessoas para trabalhar através de recrutamento e seleção de pessoas que preenchem o perfil estabelecido; nas instituições públicas, com a Constituição Federal de 1988 o ingresso no serviço público é realizado exclusivamente através de Concurso Público aprovado pelo Legislativo Municipal e sancionado pelo Poder Executivo. Desta forma o processo torna-se transparente e assegura a igualdade de condições mediante exame de suficiência para ingresso no serviço público.

Segundo Meirelles (2004, p. 64), a administração Pública visa gerar benefícios para a coletividade. Mais especificamente:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Dessa forma, acredita-se que, ao implantar essas e outras políticas de gestão administrativa e de pessoal, muitos dos desafios impostos à Administração Pública serão ultrapassados e, como consequência, serão capazes de proporcionar eficiência da gestão e satisfação dos cidadãos.

Conforme Chiavenato (1999, p. 4 apud MARTINS, 2010):

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Nesse pensamento, as pessoas deixam de ser apenas recursos organizacionais para serem tratadas como seres dinâmicos, conhecedores, habilidosos. Ao exercer o seu papel, não se trata mais de administrar pessoas, e sim, administrar com as pessoas, os novos parceiros preparados e capacitados.

2.4 Breve histórico do município Capistrano

Capistrano é um município brasileiro do estado do Ceará. Sua população estimada em 2014 era de 17.523 habitantes. Localiza-se na microrregião pertencente ao maciço de Baturité, cuja distância de Fortaleza é de 110,5 quilômetros, segundo dados do governo do Estado. O município faz limite com os municípios de Aratuba, do lado oeste, ao leste com Baturité, ao sul com Itapiúna e ao norte com os municípios de Mulungu e Baturité.

As terras entre o Maciço de Baturité e as margens do rio Choró eram habitadas pelos índios Jenipapo, Kanyndé, Choró e Quesito. Com a catequização realizada pelos Jesuítas, junto aos índios que habitavam a região, e a introdução da pecuária na época da carne seca e charque, a criação da Vila de Monte-Mor-o-Novo da América, surge primeiro o aldeamento Riachão que é o início do núcleo urbano às

margens da Ribeira do Riachão.

Com a extensão da Estrada de Ferro de Baturité para o Crato (Ceará), o Riachão recebe em 1890 uma estação ferroviária, o que impulsionou a economia de Capistrano.

O povoamento da região de Capistrano remonta à época colonial quando o capitão Timóteo Ferreira Lima adquiriu uma sesmaria da coroa portuguesa. Seu filho Daniel Ferreira Lima (tio de Dona Mimososa Lima, irmã do Major Couto Pereira que foi presidente do Coritiba Esporte Clube e avô do Historiador Gustavo Braga) proprietário de terras no lugar chamado de Ribeira do Riachão, construiu uma casa grande e algumas casas para moradores, em torno das quais, posteriormente, foi instalada a estação ferroviária.

Foi elevado à categoria de município com a denominação de Capistrano pela lei estadual nº 1153, de 22 de novembro de 1951, desmembrado de Baturité. Sua instalação deu-se em 25 de março de 1955.

2.5 Estrutura Organizacional da Câmara Municipal de Capistrano

A Câmara Municipal é um órgão Legislativo constitucionalmente previsto. O qual está, em relação ao município, em semelhante condição a que está o Congresso Nacional e as Assembleias Legislativas para com a União e os Estados-Membros, respectivamente. No município de Capistrano a Câmara é formada por 11 (onze) vereadores, conforme estabelecido na Lei Orgânica do Município de Capistrano, artigo 18:

Art. 18. O número de Vereadores será fixado pela Câmara Municipal, observados os limites estabelecidos no art. 29, IV, "b" da Constituição Federal e as seguintes normas:

I – o número total de sua representação será de 11 (onze) vereadores, observados os preceitos constitucionais;

II – o número de habitantes a ser utilizado como base de cálculo do número de Vereadores será aquele fornecido, mediante certidão, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE;

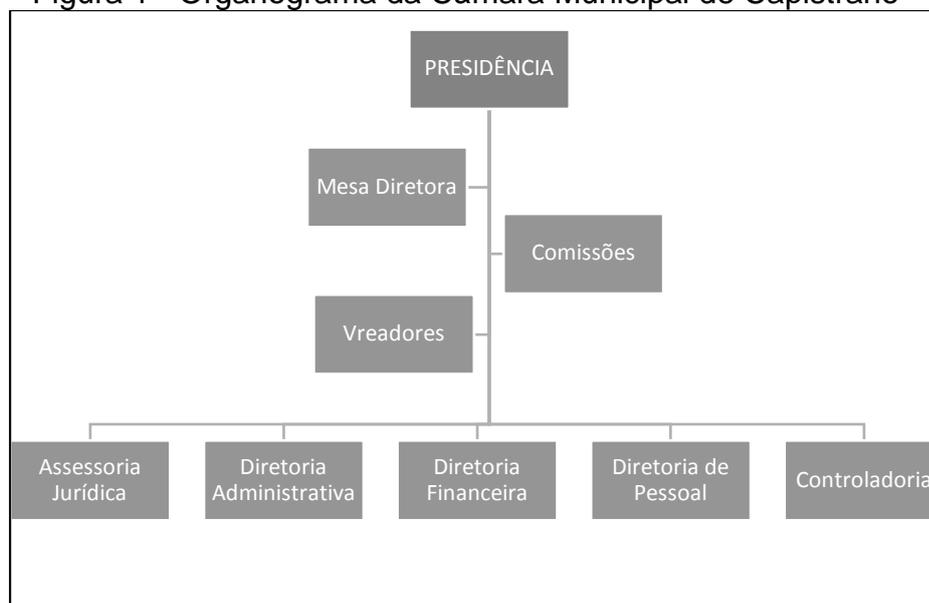
III – o número de Vereadores será fixado mediante decreto do Poder Legislativo até o final da sessão legislativa do ano que anteceder as eleições;

IV – a Mesa da Câmara enviará ao Tribunal Regional Eleitoral, logo após sua edição, cópia do decreto legislativo de que trata o inciso anterior.

Os vereadores empenham-se na discussão e elaboração de leis, no debate de assuntos de interesse da população, na fiscalização do Poder Executivo e na

mediação do diálogo do Poder Público junto à sociedade capistranense.

Figura 1 - Organograma da Câmara Municipal de Capistrano



Fonte: Elaborada pelo autor

A estrutura organizacional da Câmara Municipal de Capistrano compreende:

I - GABINETE DA PRESIDÊNCIA

a) Assessor jurídico da presidência

II - CONTROLADORIA

a) Controlador interno

III - SALA DOS VEREADORES

a) Assessor parlamentar I

IV - SECRETARIA DA CÂMARA

a) Diretor do Departamento de Administração

b) Diretor do Departamento Financeiro

c) Diretor do Departamento de Pessoal

d) Tesoureiro

e) Operador de Computador

f) Auxiliar Escrivão

- g) Auxiliar Administrativo
- h) Auxiliar de Serviços Gerais
- i) Motorista
- j) Vigia
- k) Assistente de imprensa
- l) Contínuo

O ano de 2016 marcado pela conjuntura nacional política e econômica, de incertezas, restrições, problemas, ameaças, pressões e dificuldades financeiras no país, onde aumentam a inflação, a recessão e o desemprego, a administração da Câmara Municipal de Capistrano, através da Resolução nº 002/2016 instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Servidores, garantindo melhores benefícios a seus empregados.

A implantação de um plano de cargos e salários é importante por estabelecer uma premissa do equilíbrio interno e externo, servindo como instrumento das oportunidades de trabalho e de desenvolvimento na empresa, tornando clara a política de salários, servindo como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento que aborda o conhecimento das normas do emprego a descrição e análise de cargo, o conhecimento dos processos de treinamento e acompanhamento e desenvolvimento do trabalhador.

Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34), relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

Para que uma gestão pública municipal seja satisfatória é vital que o Departamento de Recursos Humanos elabore um plano de cargos e salários consistente, voltado para os interesses da entidade e de todos envolvidos. Assim, garantindo segurança e estabilidade a seus servidores, proporcionando incentivos para o crescimento profissional de cada um e também da organização.

O plano garante a remuneração adequada de cada cargo, feito a partir de um equilíbrio das contas públicas, alcançado com a hierarquia de cargos e também

com o cumprimento das metas e resultados entre receitas e despesas, e dessa forma estimular a competitividade de salários e motivação dos servidores, que futuramente iram melhorar a produtividade e qualidade da entidade.

Sabemos que as empresas são formadas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua finalidade. Assim como as pessoas dependem das organizações para alcançar seus objetivos pessoais e materiais.

As pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento com perspectiva de colherem desses investimentos, entre eles: salários, incentivos, ascensão profissional, progressão na carreira e a formação continuada. Sendo a última, crucial para a construção de uma parceria sólida entre empregador e empregado.

Portanto segundo Carvalho e Nascimento (1998, p. 18):

Pode-se concluir que no planejamento e administração de cargos e salários, deve-se dar importância à elementos, como função, cargo, descrição do cargo, requisitos, valor relativo e absoluto, estrutura de cargos e mercado de trabalho, para que se possa estabelecer de forma coerente a especificidade de cada cargo/função.

Contudo, um plano de cargos e salários eficiente e eficaz, possibilita aos servidores uma maior confiabilidade na entidade em que trabalham, além de favorecer o comprometimento no trabalho, e posteriormente atingir os objetivos almejados.

Porém, é animador e revitalizador, para a Instituição Pública, quando o gestor zela pela satisfação dos profissionais; pois isto contribui, significativamente, para o êxito da repartição, e minimiza os efeitos dos conflitos de interesses, muito presente nas organizações.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada trata-se de uma revisão bibliográfica qualitativa realizada através de uma pesquisa de campo e aplicação de questionários, com o estudo de informações por meio de publicações impressas e em meio eletrônico, na área de recursos humanos e Gestão de Pessoas na Administração Pública.

No entanto, a Câmara Municipal de Capistrano, foi a entidade escolhida para a realização deste trabalho, por ser uma empresa que a pouco tempo implantou um plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, se tornando referência para a aplicação da pesquisa.

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica, pois, segundo Gil (2007, p.40) é aquela elaborada a partir de periódicos, livros técnicos, artigos, trabalhos científicos, materiais publicados, monografias, além das buscas pela internet que pudessem direcionar este trabalho ao tema definido, esclarecendo da melhor forma os assuntos que norteiam esta pesquisa.

Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A pesquisa foi aplicada a dez servidores efetivos da Câmara Municipal de Capistrano, de um total de trezes profissionais. Destes um encontra-se em férias, um em licença sem vencimento e outro é a pesquisadora. Dentre os participantes da pesquisa, foi realizada a aplicação de questionários e uma entrevista ao gestor responsável pela implantação do Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da Câmara de Capistrano.

O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, e teve como objetivo verificar a opinião dos servidores acerca das mudanças ocorridas com a implantação do plano de cargos e carreiras dos mesmos. Ainda foram levantados dados através de pesquisa documental e legislações vigente diretamente da Câmara, com a finalidade de coletarmos dados confiáveis.

A partir deste levantamento de informações as respostas foram observadas e analisadas para serem representadas em gráficos e tabelas. Com o intuito de entender e identificar dentre as questões pontuadas se os servidores participam de

algum treinamento ou capacitação, quais as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores, se é incentivado a estudar pela administração, se estão satisfeitos com a gestão de pessoas, se sugerem alguma dica ao gestor para melhorias no processo de condução do setor pessoal, motivação e valorização dos servidores da instituição pesquisada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por se tratar de um estudo de caso realizado na Câmara Municipal de Capistrano, "o objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas"(YIN, 1989).

Na busca por informações que mostrem a visão dos servidores acerca da gestão de pessoas da Câmara Municipal de Capistrano, foram realizadas aplicação de questionário com os servidores efetivos, ingressantes na Câmara mediante concurso público municipal, e ainda entrevista com o ex-gestor, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo.

4.1 Análise da entrevista

Para Robbins (2002), o desenvolvimento dos recursos humanos e a gestão de pessoas visa aspectos de desenvolvimento organizacional, gerencial e o treinamento, como forma de atualizar e acompanhar as mudanças na realização de tarefas.

Na busca por informações de mudanças, realizou-se uma entrevista ao ex-gestor da Câmara Municipal de Capistrano, de forma a identificar a atuação da gestão com a implantação do plano de cargos e carreiras.

Segundo o entrevistado, para que haja uma melhoria de desempenho, de produtividade e de qualidade dos serviços executados pelos servidores públicos, este diz que é necessário a valorização destes profissionais através da aplicação de políticas de valorização.

Para o ex-gestor não havia impedimento para tal implantação, visto que a Câmara possuía recursos financeiros suficientes, e possui em sua função administrativa independência para definir sua estrutura de quadro de pessoal.

O mesmo cita que é preciso também ter consciência que este plano não irá beneficiar somente o servidor, mas a gestão como um todo, visto que, possibilitará ao servidor estímulos, como a valorização pela competência, pelo desempenho, e pelo conhecimento adquirido.

Para Zimpeck (1990, p 24),

A implantação de um programa de cargos e salários é a fase do processo que deve envolver perfeita compreensão e previsão de detalhes: do contrário, o programa poderá tomar rumos inadequados, o que exigirá reajustes e demoras prejudiciais. Por isso, a elaboração dos programas exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios em termos de custo e qualidade.

No seu segundo ano como presidente da Câmara Municipal de Capistrano, contratou uma empresa de assessoria de recursos humanos para dar início ao processo de elaboração do plano de cargos e carreiras.

O ex-gestor disse que a assessoria jurídica junto com o recursos humanos elaborou a definição da estrutura dos cargos efetivos, as categorias funcionais, as atribuições, os níveis salariais e as progressões. Deixando a aprovação de futuros enquadramentos e das avaliações de desempenho de competência do chefe do legislativo.

O plano de cargos e salários não deve ser percebido como o único instrumento necessário para uma gestão de pessoas adequada. Ele é o plano básico em recursos humanos e deve ser seguido pela implantação de outros planos como: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira. (PONTES, 2004).

Através da implantação do plano de cargos e carreiras, foi estabelecido uma política salarial eficaz, que permitiu aos servidores uma elevação salarial, ainda que ocupe a mesma função.

Para Resende (2004, apud BISPO):

A principal característica da remuneração por competências e habilidades é que ela está mais voltada para diferenciar os salários das pessoas, fazendo-lhes justiça. A remuneração tradicional é fortemente focada no valor dos cargos. Não leva em conta a diferença de competências das pessoas.

O entrevistador citou que a implantação do plano de cargos e carreiras trouxe inúmeros benefícios para os servidores, visto que muitos dos cargos advindos de concursos públicos, exigiam ensino fundamental, e estes servidores já aderiram com o valor salarial de nível médio.

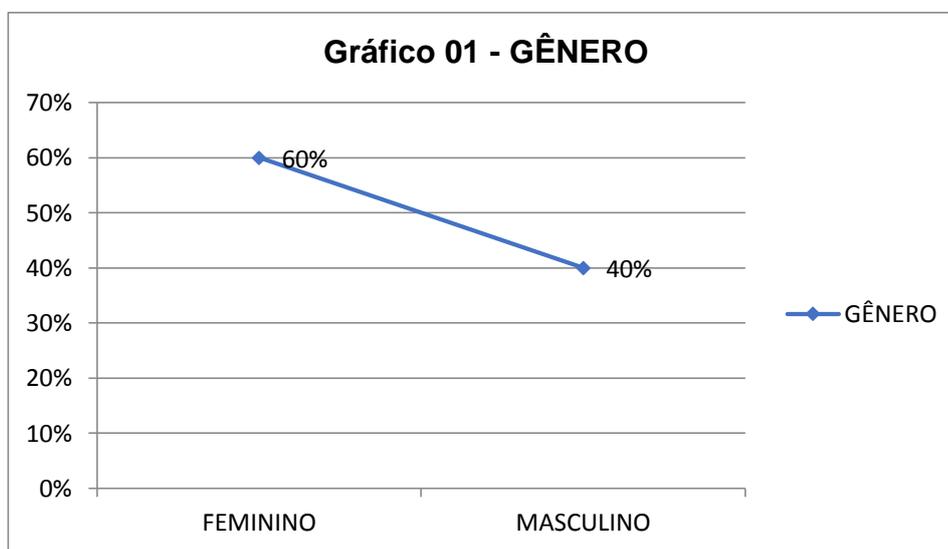
Um fator relevante nas empresas é a valorização das pessoas e “Remunerar é uma das principais funções da organização; por essa razão essa sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores”. (MARRAS, 2002, p. 03).

Verifica-se que o ex-gestor implantou um plano com sistema de remuneração por competências e habilidades, e desta forma, valoriza os servidores que melhor contribuem para a empresa com maior autonomia, com habilidades técnicas e exercendo atividades variadas.

4.2 Análise dos questionários

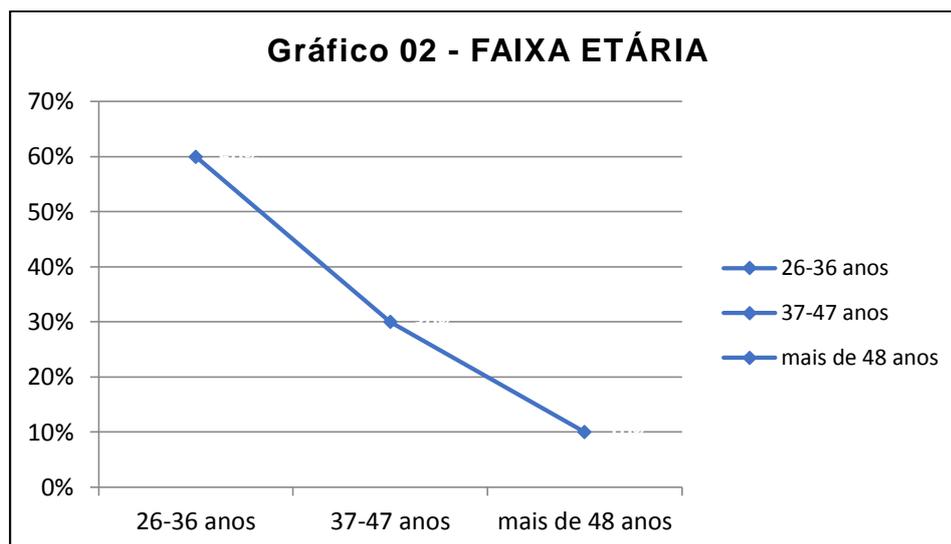
Em termos de análise, inicialmente levantamos o perfil dos servidores, em seguida analisamos os dados relativos a satisfação e motivação dos servidores, como também as práticas e melhorias adotadas pelos gestores com a implantação do Plano de cargos e carreiras que auxiliaram na gestão de pessoas da Câmara Municipal de Capistrano.

De acordo com o gráfico 01, analisando o gênero, observa-se que a maioria dos servidores são do sexo feminino, que equivale a 60% e 40% do sexo masculino.



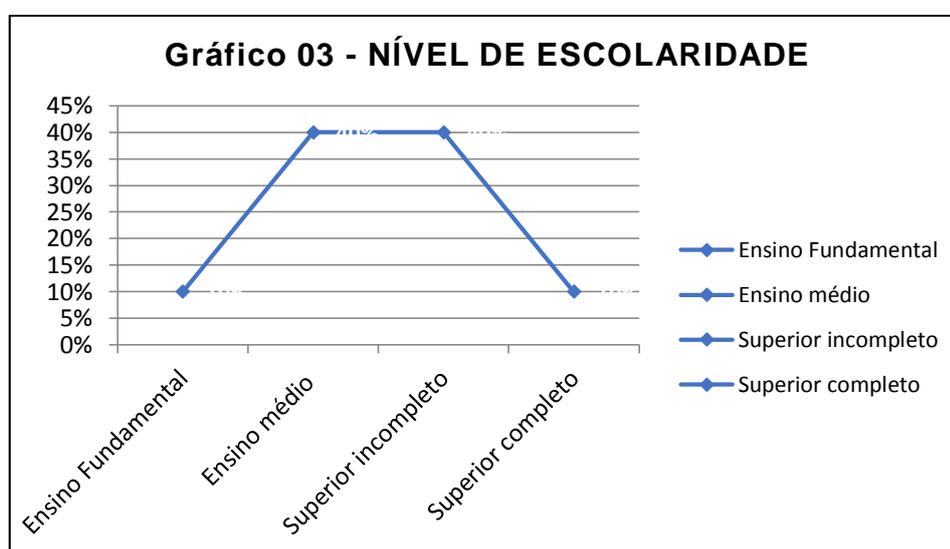
Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 02, observa-se a faixa etária dos servidores entrevistados, onde a maioria tem idade entre 26-36 anos representa 60%, seguido de 37-47 anos com 30% e com idade superior a 48 anos corresponde a 10%.



Fonte: Elaborado pelo autor.

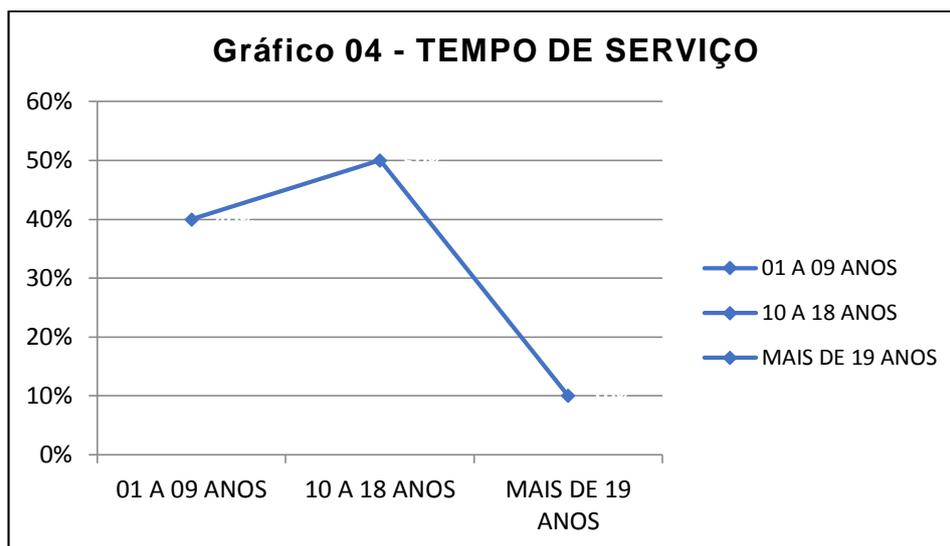
No gráfico 03, com relação ao nível de escolaridade, verifica-se que 40% dos entrevistados possuem o ensino superior incompleto, 40% possuem ensino médio, 10% possuem ensino fundamental e 10% tem ensino superior completo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O que pode ser analisado é que a maioria dos servidores possuem o nível de escolaridade maior do que o cargo exige. A implantação do plano de cargos e carreiras, é um fator que estimula os servidores a buscarem uma melhor profissionalização, onde podemos citar como incentivo o aumento do salário.

Com relação ao tempo de trabalho na Câmara Municipal de Capistrano, temos no gráfico 04, de 01 a 09 anos são 40%, de 10 a 18 anos equivale a maioria com 50%, mais de 19 anos correspondem apenas 10% dos servidores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da pesquisa verifica-se ainda que a forma de ingresso nos cargos públicos da Câmara Municipal de Capistrano, se dá através de concurso público, com exceção de um servidor que foi nomeado ainda no início da criação da Câmara, passando adiante a ser efetivado no cargo contínuo.

Verifica-se ainda, que com relação a situação e execução das atividades pelos servidores, estes responderam que estão satisfeitos e que não mudariam de função e nem querem sair da câmara. Responderam ainda, que recebem salário justo, adequado a sua função.

Com relação ao plano de cargos e carreiras, estes responderam que são incentivados pela administração a estudar, visando o crescimento não só a nível salarial, mas também profissional.

A pesquisa mostrou que a maioria dos servidores estão cursando nível superior, visando uma melhoria salarial através da gratificação por titulação instituída no plano de cargos e carreiras.

Após a análise do perfil dos servidores, apresenta-se na sequência o grau de satisfação destes com relação ao ambiente de trabalho.

Conforme afirmações de Siqueira (2008, p. 259):

Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

De acordo com a tabela 01, nota-se que dos participantes da pesquisa, 95% das respostas, consideram satisfeitos com as relações de trabalho apresentadas.

Tabela 01 – GRAU DE SATISFAÇÃO		
	INSATISFEITO	SATISFEITO
A comunicação com o seu chefe	20%	80%
O Ambiente de trabalho (relação com colegas)	10%	90%
O Horário de trabalho	0%	100%
As condições de trabalho (equipamentos, material, etc)	0%	100%
Oportunidade para desenvolver novas competências com apoio da câmara (treinamentos, cursos, etc.)	0%	100%
Oportunidade de participação nos processos de tomada de decisões	0%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo os dados levantados, 80% dos servidores estão satisfeitos com a comunicação com o chefe, os outros 20% estão insatisfeitos. Justificam que sentem a necessidade de um supervisor, visto que com a ausência do Presidente da Câmara, o supervisor ajudaria no acompanhamento das atividades e resolução de problemas.

Com relação a equipe de trabalho, 90% dos servidores se mostraram satisfeitos com os colegas de trabalho e uma minoria, apenas 10%, se mostraram insatisfeitos, mostrando assim que existe uma harmonia no ambiente e no desenvolvimento das atividades.

A satisfação é um elemento determinante no ambiente de trabalho, visando sempre aumentar a sinergia dentro da organização, otimizando assim o tempo de trabalho e os resultados.

Sobre as condições de trabalho, 100% estão satisfeitos. É perceptível, nas salas de trabalho da câmara o investimento em recursos modernos, tecnológicos, que facilitam na execução das atividades dos servidores, não só em equipamentos como também na implantação de sistemas.

Percebemos nesta pesquisa que o gestor tem melhorado as condições de trabalho e respeitado o servidor, desta forma, propicia a disponibilização de um serviço público de qualidade e transparente.

Com relação as oportunidades de desenvolvimento dos servidores, 100% estão satisfeitos, visto que, com o apoio da câmara participam de seminários, treinamentos, cursos, e ainda obtiveram a implantação do plano de cargos e carreiras, como forma de reconhecimento dos serviços prestados pelos mesmos.

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário

saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados. (COSTA, 2009 apud SANTOS, 2009, p. 26)

O que pode se observar, na Câmara Municipal de Capistrano, é a existência de um bom relacionamento entre os servidores. Nota-se também a liberdade de atuação e participação nas tomadas de decisões.

Ao relacionar as respostas referente a uma crítica ou sugestão dos servidores, estes enfatizaram a necessidade de implantar o Setor de Recursos Humanos, visto que atualmente existe o Departamento Pessoal, onde tratam apenas dos serviços operacionais como, elaboração da folha de pagamento e registro dos servidores.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

O dado preocupante para os servidores entrevistados é a mudança a cada dois anos do presidente. A cada mudança suscita um clima de insegurança e temor nas relações humanas. Geralmente, os servidores a cada mudança de gestor precisa adequar-se as diretrizes estabelecidas pelo novo postulante que assume a cadeira da presidência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve seu objetivo alcançado, pois ao analisar a satisfação dos servidores da Câmara de Capistrano, estes expuseram suas opiniões e ainda relacionaram um problema com as constantes mudanças de gestor.

A gestão de pessoas no serviço público deve agir de modo a prevenir erros ou irregularidades, introduzindo desta forma instrumentos de evolução e valorização dos servidores para que estes garantam o bom funcionamento da organização.

Concluimos ainda que o papel da área de recursos humanos na administração pública consiste em estabelecer métodos de gestão a fim de garantir o controle dos serviços públicos e o desenvolvimento dos servidores.

Com base nos resultados apresentados, pode-se observar um alto índice de satisfação dos servidores com a gestão de pessoas da Câmara. Onde, através da implantação do plano de carreiras os servidores buscaram a qualificação profissional, a fim de obterem um melhor nível salarial e desenvolvimento na carreira.

Verificou-se ainda que é de fundamental importância que os servidores tenham participação nas tomadas de decisão e estejam satisfeitos com as relações interpessoais, o ambiente de trabalho e a remuneração. Pois dessa forma irão apresentar melhor desempenho nas atividades de trabalho.

Na pesquisa alguns servidores citaram que devido a troca de gestor a cada legislatura, nem todos os gestores estão preparados para lidarem com as relações humanas no ambiente de trabalho. Na maioria das vezes os gestores não incentivam os servidores a realização de treinamentos, cursos e seminários. Sendo este um fator que prejudica o desenvolvimento de competências e a valorização dos servidores.

Por fim, este trabalho contribui para mostrar a importância da satisfação dos servidores dentro das entidades públicas, sendo um tema que necessita ser constantemente estudado e analisado nas instituições públicas, pois, todos nós precisamos ter motivação para cumprir nossas obrigações legais.

No caso estudado percebemos que a gestão de pessoas do Poder Legislativo do município em epígrafe, deu o primeiro passo ao implantar uma política de valorização dos servidores com a implementação do plano de cargos e carreiras dos servidores. Este exemplo deveria ser estudado por outras câmaras, para que seus servidores melhorem seu desempenho no trabalho, e como consequência contribuam para o crescimento e qualidade do serviço público.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Remuneração baseada em competências e habilidades**. RH.com.br, Bispo, 09 de julho de 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Entrevista/3858/remuneracao-baseada-em-competencias-e-habilidades.html>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CÂMARA MUNICIPAL DE CAPISTRANO. **Institui o plano de cargos, carreiras e salários dos servidores efetivos da Câmara Municipal de Capistrano e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.camaracapistrano.ce.gov.br/materias.php?id=113>. Acesso em: 12 fev. 2018.

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. Editora Pioneira. São Paulo, 1998.

CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Atlas. São Paulo, 1997.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE CAPISTRANO. Capistrano, 23 de dezembro de 2008.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 1ª edição, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 12 fev 2018.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São

Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) - Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <[Http://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf](http://conteudo.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-08-07.5908264337/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SIQUEIRA M. M. M. Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. *et al.* **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. São Paulo: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. **Case Study Research**-Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZIMPECK, Bervely Glen. **Administração de salários**: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7ª ed. São Paulo. Atlas: Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

Prezado colega, esta pesquisa acadêmica destina-se a recolher informações para o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em gestão Pública da UNILAB. Iremos analisar dados relativos a satisfação e motivação dos servidores da Câmara Municipal de Capistrano, a fim de identificar a atuação da Câmara na gestão de pessoas e valorização dos servidores efetivos com a implantação do Plano de Cargos e Carreiras.

Desde já agradeço a colaboração de todos.
Jaqueline Holanda.

1. Sexo: Feminino () Masculino ()
2. Idade: _____
3. Nível de escolaridade: Ensino Fundamental () Ensino Médio ()
Graduação () Especialização ()
4. Há quanto tempo trabalha na câmara? _____
5. Forma de ingresso? _____
6. Tipo de vínculo de trabalho? Efetivo () Comissionado ()
Contratado () Outro ()
7. Qual cargo ocupa? _____
8. Se fosse possível, mudaria sua situação de trabalho? Sim () Não ()
9. Qual opção escolheria? Mudar de função () Sair da câmara ()
Trocar o serviço () Não mudaria nada ()
10. Você está integrado ao Plano de Cargos e Carreiras da Câmara? Sim () Não ()
12. Na sua opinião o plano de cargos e carreiras lhe incentivou a adquirir novas qualificações profissionais (curso técnico/superior), alcançando um melhor nível de formação? Sim () Não ()
13. Você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa?
Meu salário é injusto e baixo pelo que faço ()
Meu salário é baixo mais está de acordo com nível salarial ()
Meu salário é justo e adequado a minha função ()

12. Marque o grau de satisfação:

	INSATISFEITO	SATISFEITO
A comunicação com o seu chefe		
O Ambiente de trabalho (relação com colegas)		
O Horário de trabalho		
As condições de trabalho (equipamentos, material, etc)		
Oportunidade para desenvolver novas competências com apoio da câmara (treinamentos, cursos, etc.)		
Oportunidade de participação nos processos de tomada de decisões		

13. Em termos gerais, qual sua satisfação com o trabalho?

Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco Satisfeito () Insatisfeito ()

14. Deixe registrado alguma consideração, crítica ou sugestão?

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO GESTOR

Prezado ex-gestor, esta pesquisa acadêmica destina-se a recolher informações para o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em gestão Pública da UNILAB. Iremos analisar dados relativos a satisfação e motivação dos servidores da Câmara Municipal de Capistrano, a fim de identificar a atuação da Câmara na gestão de pessoas e valorização dos servidores efetivos com a implantação do Plano de Cargos e Carreiras.

Desde já agradeço sua colaboração.
Jaqueline Holanda.

1. Diante do cenário econômico do país, enquanto Presidente da Câmara Municipal de Capistrano no ano de 2016, o que levou sua gestão a implantar o plano de cargos e carreiras?
2. Considera que o plano de cargos e carreiras é um fator motivador que contribui de forma direta para o exercício de funções dos servidores?
3. De que forma os servidores ingressam no plano de cargos e carreiras da câmara?
4. Em sua gestão de que forma funcionava o setor de Recursos Humanos?
5. Quais instrumentos gerenciais você relacionaria para o setor de RH da Câmara de Capistrano?
6. Qual procedimento os servidores adotam para aderir ao plano de cargos e carreiras da câmara?
7. A câmara investe na profissionalização (cursos/treinamentos) para os servidores?
8. Qual sua previsão para o futuro da câmara a respeito das relações dos servidores no ambiente de trabalho?