

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Cassiano Bergmann Maciel

O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e os aspectos motivacionais dos analistas legislativos do Departamento de Tecnologia da Informação

Porto Alegre – RS

Mai de 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Cassiano Bergmann Maciel

O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e os aspectos motivacionais dos analistas legislativos do Departamento de Tecnologia da Informação

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli
Tutora: Prof. Mestre Lena Maris Mazzotti Ribeiro

Porto Alegre – RS

Maio de 2015

Cassiano Bergmann Maciel

**O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores da
Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e os aspectos motivacionais dos
analistas legislativos do Departamento de Tecnologia da Informação**

Trabalho de conclusão de curso
submetido ao Curso de
Especialização em Gestão Pública,
da Escola de Administração da
UFRGS, como quesito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Administração Pública.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2015.

Prof. - Orientador
UFRGS

Prof. UFRGS

Prof. UFRGS

AGRADECIMENTOS

Deixo agradecimentos a todos aqueles que, de forma ou outra, contribuíram para o sucesso deste trabalho:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que através do Programa Nacional de Formação em Administração Pública ofertou esta possibilidade de qualificação acadêmica, que acaba por beneficiar toda a sociedade.

Professores, tutores e colegas, que compartilham deste memorável esforço na busca por conhecimentos, pela construção do saber.

Família, pelos ensinamentos transmitidos ao longo de toda minha vida, pela valorização da educação e formação acadêmica.

E destaque especial em meu coração para a namorada que soube compreender minhas dificuldades, e trouxe auxílio nos percalços encontrados no caminho.

“Não palmilhe sempre o mesmo caminho, passando somente onde outros já passaram.
Ocasionalmente embrenhe-se na mata. Certamente, descobrirá coisas nunca vistas.
É claro que serão coisas insignificantes, mas não as ignore.
Prossiga. Explore tudo sobre elas. Cada descoberta levará a outra.
Antes do esperado existirá algo que mereça reflexão”

Alexander Graham Bell

RESUMO

Este trabalho de conclusão analisa a implementação de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos no âmbito da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, e de que forma este afetou os aspectos motivacionais dos servidores lotados no Departamento de Tecnologia da Informação. Esta pesquisa qualitativa, um estudo de caso descritivo e exploratório, utilizou como referencial teórico a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Expectância de Vroom e a Teoria da Equidade de Adams. O questionário aplicado ao grupo de estudo foi composto por vinte questões em escala de concordância, junto a quatro questões discursivas, com os resultados sendo analisados através do método da análise do conteúdo, com auxílio de categorias temáticas. Os resultados demonstraram que a aprovação do novo Plano reforçou os sentimentos de segurança dos indivíduos, fortalecendo aspectos como estabilidade e remuneração, e de alguma forma ocasionando um melhor sentimento de justiça e equidade no relacionamento entre os servidores. Porém o ambiente de trabalho e clima organizacional não sofreram alterações significativas, sendo necessária maior atuação e planejamento administrativo para estas áreas.

Palavras-chave: Motivação. Necessidades. Carreira. Serviço Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – aproveitamento de aprovados do último concurso (ano 2005).....	13
Figura 1 – hierarquia das necessidades de Maslow.....	22
Gráfico 1 – distribuição das respostas da questão 1.....	37
Gráfico 2 – distribuição das respostas da questão 2.....	37
Gráfico 3 – distribuição das respostas da questão 3.....	37
Gráfico 4 – distribuição das respostas da questão 4.....	38
Gráfico 5 – distribuição das respostas da questão 5.....	38
Gráfico 6 – distribuição das respostas da questão 6.....	39
Gráfico 7 – distribuição das respostas da questão 7.....	40
Gráfico 8 – distribuição das respostas da questão 8.....	40
Gráfico 9 – distribuição das respostas da questão 9.....	40
Gráfico 10 – distribuição das respostas da questão 10.....	41
Gráfico 11 – distribuição das respostas da questão 11.....	42
Gráfico 12 – distribuição das respostas da questão 12.....	43
Gráfico 13 – distribuição das respostas da questão 13.....	43
Gráfico 14 – distribuição das respostas da questão 14.....	43
Gráfico 15 – distribuição das respostas da questão 15.....	44
Gráfico 16 – distribuição das respostas da questão 16.....	45
Gráfico 17 – distribuição das respostas da questão 17.....	46
Gráfico 18 – distribuição das respostas da questão 18.....	46
Gráfico 19 – distribuição das respostas da questão 19.....	46
Gráfico 20 – distribuição das respostas da questão 20.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
2 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS	17
2.1 SUJEITO DO ESTUDO	18
2.2 COLETA DE DADOS	19
2.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
3 REVISÃO TEÓRICA.....	21
3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	21
3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES.....	23
3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA	24
3.4 TEORIA DA EQUIDADE.....	24
3.5 CARREIRA	25
3.6 CARGOS E CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO	25
3.7 FUNÇÕES DE CONFIANÇA.....	26
4 RESULTADOS.....	28
4.1 HISTÓRICO DO DEPARTAMENTO DA ÁREA DE INFORMÁTICA/TECNOLOGIA.....	28
4.2 HISTÓRICO DOS CARGOS NA ÁREA DE INFORMÁTICA.....	29
4.3 NOVO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS.....	31
4.4 ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES ENTRE OS PLANOS	33
4.5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	35
4.5.1 Perfil dos respondentes	36
4.5.2 Categoria 1: Necessidades básicas e segurança	36
4.5.3 Categoria 2: Rotina e ambiente de trabalho	39
4.5.4 Categoria 3: Valorização, reconhecimento e justiça	42
4.5.5 Categoria 4: Expectativas e Realização Pessoal	45
4.5.6 Resultados x Objetivos.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	54

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas são afetadas por todo o tipo de transformações que atuam sobre a sociedade, sejam elas econômicas, culturais, políticas, tecnológicas. A era da informação, com disponibilização imediata de notícias sobre acontecimentos em qualquer lugar do globo terrestre, oferta intenso intercâmbio de conhecimento. A rede mundial de computadores possibilita cada vez mais que o indivíduo busque seu crescimento pessoal - em termos de qualificação de ensino, qualidade de vida, avanços culturais e econômicos. O horizonte de desejos de cada cidadão se expande com a descoberta de tantas possibilidades e se torna cada vez maior.

O trabalho em si também tem sofrido grandes alterações em sua essência. Os avanços tecnológicos têm tornado cada vez mais as tarefas manuais e repetitivas em obsoletas, realizadas com maior eficiência por máquinas e robôs. Áreas com demanda de maior conhecimento, onde inovação, criatividade e talento assumem grande importância, tornam-se foco das atenções de empreendedores e gestores, demandando destes e dos trabalhadores alto nível de motivação.

Sendo o ser humano afetado por múltiplas realidades – deve ser tratado como um todo, e não apenas a soma isolada de fatores separados – os aspectos familiares e profissionais interagem entre si, não podendo ser considerados estanques. Cada indivíduo tem suas próprias aspirações, suas próprias metas e desejos de realizações, ficando o cenário da administração de pessoal nas organizações a cada momento mais complexo. O administrador se vê obrigado a considerar não apenas as regras institucionais, a missão que norteia a empresa e seus objetivos, mas também cuidar das expectativas e necessidades pessoais que afetam os aspectos motivacionais dos seus funcionários.

Em muitos ambientes, a falta de planejamento para o estabelecimento e esclarecimento das trajetórias de carreira existentes sonega ao trabalhador as adequadas condições para seus próprios planos pessoais. Dedicando boas horas de seu dia ao trabalho, o funcionário cria também neste ambiente metas que busca alcançar, relacionados ao seu esforço; reconhecimento justo ao seu desempenho, a obtenção de recompensas dignas. Para empreender seu melhor esforço, buscar alta performance na execução de tarefas, explorar sua capacidade criativa em prol da organização, o

funcionário precisa entender com clareza sua posição dentro da instituição, suas perspectivas de futuro, e como tudo isto o ajudará a alcançar os resultados esperados.

O cenário de estudo do presente trabalho é a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, com foco nos servidores lotados no Departamento de Tecnologia da Informação, especificamente os agora denominados Analistas de Tecnologia e Comunicação. Trabalhadores com grande carga de qualificação, considerando tanto formação acadêmica como também vivência profissional. Servidores com a missão de compreender o ambiente das transformações tecnológicas, e prover o Parlamento com soluções informatizadas integradas entre seus departamentos, e também com o restante da administração estadual.

A Assembleia Legislativa, como um dos três poderes do Estado, tem suas atribuições descritas constitucionalmente. E para que os senhores deputados e seus assessores possam legislar, possam exercer suas prerrogativas da representação popular, e interagir com este mesmo povo que os elegeu e busca o atendimento de suas demandas, o Parlamento conta com um quadro de pessoal efetivo, concursado e sob regime estatutário para garantir o funcionamento da instituição. Diversos cargos são distribuídos em diferentes áreas-meio, para atuação em setores como informática, logística, apoio jurídico, gestão de pessoas, entre outras.

Capacitados tecnicamente e qualificados academicamente, os profissionais do grupo estudado sofriam de um quadro de aparente desmotivação - justificado pelo padrão remuneratório inferior em relação a outros órgãos públicos do Rio Grande do Sul, ao clima organizacional prejudicado nas situações de justa valorização do desempenho, passando pela concessão de funções gratificadas e chegando ao ambiente e estrutura de trabalho. Dada tal situação, alguns integrantes do grupo obtiveram sucesso na busca por aprovação em outros concursos públicos, exonerando-se a pedido.

Com proposta de projeto de lei no final do ano de 2014, e promulgação e entrada em vigor no início do ano de 2015, após grandes esforços tanto por parte da administração como pelo lado dos trabalhadores, entrou em vigor o novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos. Tal plano trouxe, além da readequação dos padrões remuneratórios, reorganização do quadro funcional e da estrutura organizacional.

Assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é a seguinte: como a vigência do novo Plano de Cargos e Salários, trazendo novas perspectivas para o

servidor e para a política institucional, afetou o aspecto motivacional dos analistas do Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa?

Com este questionamento, pretende-se explorar e descrever as influências que o novo texto legal trouxe para o convívio dos servidores do Departamento. O estudo busca conhecer de que modo a transição na carreira afetou as motivações do grupo, o modo em que alterações no ambiente institucional contribuíram para o comprometimento pessoal de cada um.

O presente trabalho está organizado da seguinte maneira: após esta introdução, segue seção contextualizando o problema e ambiente de estudo. No passo seguinte, a justificativa para a execução da pesquisa, e a descrição dos objetivos a serem buscados – na figura de um objetivo geral e pequena lista de objetivos mais específicos. A sequência traz explanação acerca dos procedimentos metodológicos, detalhando o grupo de estudo, a coleta e instrumentos de análise dos dados. Após, a revisão teórica traz fontes de referência acerca das teorias de motivação e carreira – com citação de algumas teorias encontradas na literatura sobre o tema. Posteriormente a seção de resultados apresenta, justamente, os dados obtidos durante a pesquisa e os resultados alcançados. Por fim, as considerações finais encerram o trabalho, retomando as perspectivas finais e comentando limitações deste estudo.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

De início, Nigro (1966, p. 46) nos ensina que “não basta simplesmente encontrar uma pessoa qualificada e colocá-la no lugar certo: ela deve ser adequadamente motivada”. Esta motivação do trabalhador não se aplica apenas para a iniciativa privada, mas também na administração pública – representa um dos fatores fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Este aspecto não se restringe apenas nas questões financeiras, mas também em itens como ambiente de trabalho, relacionamento social, perspectivas de futuro, além do relacionamento com as metas pessoais de cada profissional.

Casado (2002) ressalta que cada funcionário busca de maneira diferenciada os seus fatores motivacionais – estas diferenças devem ser conhecidas e trabalhadas pela organização em consonância com os objetivos institucionais. É necessária a percepção

que o servidor não é apenas um número de matrícula ou preenche um espaço no organograma. Appley (1942 apud NIGRO 1966, p. 43) escreveu que

Se empurrar os números para trás, poderá ver rostos humanos atrás deles. Todos os números refletem as atividades das pessoas e você só pode substituir os números mudando as pessoas, mudando seus hábitos e atitudes, aumentando-lhes a capacidade e melhorando-lhes os conhecimentos. As pessoas não podem ser manejadas por meio de regulamentos, processos e normas incisivos e secos. Se o serviço público ou qualquer divisão de pessoal perde o toque de humanidade, terá perdido sua maior eficácia.

A questão da estabilidade funcional representa um forte impacto na decisão da busca da admissão em cargo público – a busca pela segurança financeira e possibilidade de planejamento a longo prazo encantam cada vez mais candidatos. Os bons salários, em geral, são atrativos a serem considerados; mas, por outro lado, em muitas oportunidades o ambiente de trabalho carece de boas condições estruturais, ou é afetado pela visão de que o trabalhador da Administração pública é preguiçoso ou corrupto.

Bergue (2010) cita questão muito presente nas tarefas desempenhadas pelos servidores do Poder Legislativo: o relacionamento entre a atuação técnica e política. O autor comenta que são dimensões distintas, mas que não se excluem – quanto maior o nível hierárquico, maior influência a política possui no funcionamento do sistema. No caso do Parlamento, um local que tem por missão a representação da sociedade, e diversas correntes de pensamento atuam buscando alcançar muitas vezes objetivos opostos, é muito propícia a coexistência de ambas as atuações.

A Assembleia Legislativa tem missão de produzir normas jurídicas e legislar e de fiscalizar os atos do Poder Executivo, ato hoje considerado muito importante para o Parlamento quanto à própria missão legislativa. A representação política do sentimento, do pensamento e ideologias. (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA, 2015)

Esta dualidade afeta em diferentes sentidos os trabalhadores deste Poder. Alguns servidores têm maior motivação por este ambiente politizado, em que frequentes discussões ocorrem para tomadas de decisões, e existe a possibilidade de participação na elaboração e andamento de políticas públicas. Por outro lado, servidores com perfil mais técnico muitas vezes têm dificuldades em atuar nestas condições, pela falta de interesse nos assuntos discutidos ou mesmo pela interferência em assuntos que, a princípio, são regidos por questões lógicas, exatas, e que não deveriam ser alvos de interferência política.

No quadro de servidores que é o foco deste trabalho, de um setor altamente técnico e com exigência de formação universitária na área de tecnologia, a questão da motivação é imprescindível para o sucesso dos projetos desenvolvidos. A área de

tecnologia da informação é uma área onde constantes inovações acontecem, onde os trabalhadores necessitam de constantes atualizações de conhecimento e qualificação profissional. As ferramentas de infraestrutura, análise e desenvolvimento de soluções que são padrões em um momento podem ser descontinuadas ou substituídas por outras mais evoluídas em pouco tempo. Um servidor sem perspectivas de crescimento pode se sentir tentado a acomodar-se na carreira, sem realizar grandes esforços para acompanhar as mudanças.

A tabela abaixo, resumo de discussões ocorridas durante o período de espera pela aprovação do novo Plano de Carreira, permite vislumbrar o quanto a remuneração dos cargos técnicos na área de informática era considerada inadequada. Para o fechamento inicial das vagas em aberto, muitos candidatos tiveram que ser convocados até o quadro de pessoal estar completo. E durante o exercício das atividades profissionais, diversos servidores optaram por desligar-se da Assembleia Legislativa, em prol de melhores condições de carreira.

Tabela 1 – aproveitamento de aprovados do último concurso (ano 2005)

Cargo	Convocados	Desistentes	Exonerados a pedido	Presentes
Analistas de Sistemas	33	16	6	11 (33%)
Analistas de Rede	17	6	3	8 (47%)

Fonte: elaborado pelo autor

Existem grandes oportunidades fora da carreira na Assembleia Legislativa, desde a possibilidade de retornar ao mercado de trabalho privado, com seus desafios e possibilidades de empreendedorismo; a chance de imigração para o exterior – diversos países contam com programas para residência de profissionais qualificados, oferecendo vistos de permanência ou até mesmo cidadania; ou ainda a conquista de cargos em outros órgãos da Administração Pública com maiores remunerações. Internamente, existe a possibilidade de designação para Funções Gratificadas – seja para chefia ou assessoramento.

Tais funções gratificadas, além da implicação em aspectos administrativos, com todas as características de aumento de atribuições e responsabilidades, traziam consigo outro fator de extrema relevância no aspecto motivacional: a retribuição remuneratória

envolvida. Para fins de exemplo, a gratificação para que determinado servidor desempenhasse função de coordenador de alguma das divisões de departamento era superior ao próprio vencimento básico de qualquer servidor efetivo da Assembleia Legislativa, mais do que dobrando o salário ao fim do mês; o funcionário designado diretor de departamento recebia a oportunidade de mais do que triplicar sua remuneração. Assim, a disputa pela ocupação destas funções representava mais do que a “confiança” - significava grande aumento salarial para o servidor, com fortes implicações financeiras e pessoais na vida do profissional.

O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Quadro de Pessoal Efetivo da Assembleia Legislativa, estabelecido através da Lei 14.688/2015 (publicado no Diário Oficial da Assembleia Legislativa no dia 29 de janeiro de 2015), trouxe importantes modificações no *status quo* até então existente. Além das alterações remuneratórias, que pode ser chamado de o epicentro do plano, foram implementados incentivos à qualificação acadêmica, e trazendo também enxugamento do número de funções gratificadas existentes. Este enxugamento foi declarado necessário pela administração responsável pela proposição pelo plano visto a necessidade de adequação orçamentária – o aumento registrado no vencimento básico dos servidores foi compensado com o corte tanto em valores das remunerações das Funções Gratificadas como na quantidade dos cargos em si. Como sempre pode ser esperado neste tipo de alterações, algumas medidas tiveram recepção positiva, enquanto que outras não foram de agrado para o conjunto de servidores.

Este trabalho, focado na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, justamente busca evidenciar os itens discorridos acima: a motivação dos servidores abarcando itens como remuneração, plano de carreira, ambiente de trabalho, participação política. No período da transição entre a legislatura passada e a atual ocorreram transformações organizacionais importantes, algumas já ansiosamente esperadas pelos servidores, outras tantas decorrentes do processo de transição em si e tradicionalmente aguardadas, e outras não totalmente esclarecidas. E cada uma delas afeta de algum modo o processo de trabalho e a motivação do servidor.

1.2 JUSTIFICATIVA

A implementação de um novo plano de carreira para determinada categoria geralmente tem como um dos objetivos qualificar e elevar a motivação profissional dos servidores envolvidos. Na Assembleia Legislativa, por muitos anos, os servidores buscavam tais metas esbarrando em diferentes dificuldades, o que no decorrer do tempo contribuiu para uma situação de descrédito para com tentativas futuras e baixa motivação para cumprimento de suas tarefas. Como visto em Pontes (2005), “para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Gestão de Recursos Humanos. O plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais funcionam”.

O regramento anterior, sem apresentar boas perspectivas de crescimento salarial aos servidores, nem de valorizar eventual esforço na qualificação acadêmica, não contribuía adequadamente para o melhor esforço possível dos integrantes do quadro de efetivos. Ainda mais no grupo de estudo deste trabalho, de perfil técnico e todos de nível superior, a maioria com títulos de pós-graduação. Ao longo do tempo alguns servidores conseguiram aprovação em concursos de outras instituições com melhor remuneração – não sendo benéfico para qualquer órgão ou empresa perder seus talentos.

Com a recente aprovação e entrada em vigor do novo plano de carreiras, cargos e vencimentos dos servidores efetivos, novas perspectivas surgiram no horizonte profissional dos funcionários. Na questão salarial os vencimentos foram relativamente equiparados aos outros órgãos da Administração Pública – especialmente do Poder Judiciário, e superiores ao comumente encontrado no Poder Executivo. Com a extinção de diversas Funções Gratificadas, a estrutura do Departamento de Tecnologia da Informação foi afetada – o número de setores que compunha o departamento foi reduzido à metade, sem alteração nas responsabilidades gerais. Tais mudanças, como de costume em um local de intensos embates políticos, geram opiniões positivas e negativas.

Busca o estudo, então, explorar as alterações trazidas pelo advento do novo texto legal, tanto na questão da legislação em si como na reação produzida na motivação dos servidores lotados no Departamento de Tecnologia da Informação – em conjunto com o ambiente político intenso encontrado na Assembleia Legislativa do RS.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão descritos os objetivos deste trabalho, na forma de um objetivo geral, e na sequência os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Reconhecer os aspectos motivacionais que sofreram impactos na transição entre os planos de carreira dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa, antigo e novo, no âmbito dos profissionais lotados no Departamento de Tecnologia da Informação.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar as diferenças entre as legislações referentes às carreiras dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa, a nova trazida pela lei 14.688/2015 e o histórico de leis e resoluções que compunha o antigo regramento.

Verificar o estado motivacional anterior ao advento da nova legislação, e que alterações podem ser detectadas a partir da vigência do novo regramento.

Conhecer, com a ajuda de diferentes teorias motivacionais, eventuais erros e acertos na condução deste processo, considerando o histórico que conduziu tanto a Administração como os servidores até a aprovação do projeto.

Verificar perspectivas de futuro, considerando o novo regramento implementado e o ambiente político que cerca os servidores.

2 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

De forma inicial, este trabalho é classificado como de natureza exploratória. Como citado por Gil (2008), este tipo de pesquisa tem como principal foco aprimorar o conhecimento, esclarecer intuições, proporcionando visão geral sobre o assunto. Visto que a alteração no padrão remuneratório e outras alterações propostas pelo novo plano de cargos e salários era demanda muito esperada pelos servidores, busca-se conhecer que transformações motivacionais ocorrem no grupo de estudo.

Também podem ser encontrados motivos para descrever a pesquisa como descritiva. Novamente buscando como referência o texto de Gil (2008), este nos ensina que, muitas vezes, este tipo de pesquisa trabalha com as características de um grupo, estabelecendo relações entre variáveis. Assim, ao buscar catalogar informações tanto do regimento antigo como do novo, tem-se por meta descrever as transformações que afetaram o grupo de profissionais.

Este estudo se qualifica como um trabalho qualitativo, que busca explorar, descrever e entender o conteúdo das respostas emitidas pelo grupo de servidores pesquisados. Haguette (2000) cita que os trabalhos qualitativos ressaltam as particularidades dos fenômenos estudados, na questão das suas origens e razão de existência.

Por fim, o trabalho foi delineado como um estudo de caso. Gil (2008) e Yin (2010) citam que este delineamento é muito utilizado justamente em pesquisas exploratórias e descritivas, investigando um fenômeno contemporâneo a fundo, sem clara evidência dos limites entre o fenômeno e o contexto.

O trabalho seguiu as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica e documental; elaboração e aplicação dos questionários; análise e interpretação dos dados.

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica buscou informações acerca de teorias dedicadas ao assunto motivação, com dados obtidos de alguns autores. A pesquisa documental baseou-se na legislação disponibilizada pela Assembleia Legislativa em sua página eletrônica da internet. Tanto a pesquisa por palavras-chave no quesito da

legislação, como os autores e teorias de motivação forneceram importante material para o referencial teórico e para as etapas seguintes.

Em um segundo momento, com as informações obtidas na etapa anterior, o questionário foi elaborado segundo critérios de divisão em categorias temáticas, já considerando o método de análise de conteúdo para a etapa posterior, buscando a coleta de informações através de questões em escala e discursivas.

Por fim, os dados obtidos foram analisados através de planilha eletrônica, onde as respostas dos questionários foram armazenadas e catalogadas, trabalhando com presença e frequência de determinados termos.

2.1 SUJEITO DO ESTUDO

A população objeto do estudo, como já citado anteriormente neste trabalho, consiste no grupo de analistas legislativos da área de Tecnologia da Informação – cargo agora denominado Analista de Tecnologia da Informação e Comunicação. Este grupo é formado por 19 servidores efetivos (incluindo o autor deste trabalho), cujo tempo de experiência já tornou a todos estáveis no serviço público estadual. Originalmente, o pessoal era dividido entre dois cargos diferentes, com atribuições diversas: Analistas de Rede e Hardware e Analistas de Sistemas. Em algum momento no passado esta divisão fez mais sentido, especializando as atribuições, porém com as inovações surgidas no campo da tecnologia e informática, e a sobreposição de muitas das tarefas executadas e dos serviços oferecidos pelo departamento a administração optou por unificar os cargos no novo regramento. Além do novo enquadramento salarial e de cargos, os analistas do setor enfrentaram uma alteração no organograma – alteração esta ainda não totalmente finalizada, visto que a legislação devida ainda não foi aprovada pelos senhores deputados, não existindo nem mesmo ainda proposta formal.

Os profissionais lotados no comumente chamado setor de informática formam um grupo altamente qualificado tecnicamente: todos indivíduos com formação acadêmica superior na área de tecnologia, muitos com pós-graduação e/ou anos de vivência no mercado de trabalho na iniciativa privada. Isto aqui explicado para já ressaltar a alta expectativa que estes servidores têm para sua carreira pessoal.

O autor deste trabalho, entretanto, não participou da coleta de dados via questionário, evitando incluir na amostra de respostas opinião já contaminada pelo conhecimento da forma de análise posterior.

2.2 COLETA DE DADOS

Na questão referente a coleta de dados, Lakatos e Marconi (1992) explicam que esta etapa “exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”. Buscou-se então, através de questionários obter informações junto aos Analistas Legislativos de Tecnologia da Informação e Comunicação, lotados no Departamento de Tecnologia da Informação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. A busca por respostas tem por objetivo determinar como os aspectos motivacionais foram afetados com a transição entre os planos de carreira vigentes, e as perspectivas para o futuro profissional e institucional.

Dado o pequeno grupo de estudo e o ambiente politizado no qual se insere, foi dada grande ênfase na privacidade do procedimento. Foi dada a garantia de que as pessoas não seriam individualmente identificadas a partir das respostas dadas – para tal, utilizou-se a ferramenta *Google Forms*. Tal ferramenta permite a edição e aplicação do questionário de modo totalmente eletrônico, sem necessidade de contatos pessoais. O próprio sistema armazena as respostas em planilha eletrônica, acessíveis somente para o criador da pesquisa.

O questionário apresentado para o grupo de estudo está incluído no Anexo A deste trabalho. Cada categoria de questões foi constituída por cinco questões em escala, de 1 a 5 (sendo 1 classificado como “Discordo totalmente” até o outro extremo, 5, como “Concordo totalmente”), além de uma questão discursiva, aberta. Tais questões discursivas abordavam os efeitos do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos nos aspectos abordados.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados através da aplicação dos questionários deu-se através do método da análise de conteúdo, utilizando o mecanismo de categorias temáticas construídas previamente. Segundo Bardin (2011) tal método pode ser classificado como uma análise dos significados, classificando os itens segundo a presença de itens de sentido.

As categorias temáticas utilizadas para organizar o questionário foram assim distribuídas:

- Categoria 1 – Necessidades básicas e segurança:

Inspirada nos níveis primários da teoria das necessidades humanas de Maslow, necessidades fisiológicas e de segurança. Foram abordados assuntos como estabilidade no emprego, infraestrutura do ambiente de trabalho, adequação da remuneração para sustento pessoal e familiar.

- Categoria 2 – Rotina e ambiente de trabalho:

Categoria abrangendo fatores sociais citados por Maslow em sua teoria, e ainda os fatores de Herzberg – relacionamento com colegas, chefes, as atribuições e tarefas do seu cargo, infraestrutura disponibilizada pela organização. Também como as Funções Gratificadas afetavam o ambiente de trabalho.

- Categoria 3 – Valorização, reconhecimento e justiça:

Considerando as necessidades sociais e estima de Maslow, os conceitos de equidade de Adams, os fatores motivacionais de Herzberg – status, reconhecimento, recompensas. Buscou-se aqui respostas versando sobre a instituição de mecanismos de reconhecimento e qualificação no novo Plano.

- Categoria 4 – Expectativas e Realização Pessoal:

A necessidade de autorrealização da teoria de Maslow, os aspectos motivacionais de Herzberg como desafios e crescimento pessoal, expectativa de Vroom.

3 REVISÃO TEÓRICA

O levantamento bibliográfico desenvolvido para este trabalho segue o indicado por Lakatos e Marconi (2003), sendo um apanhado geral sobre teorias e pesquisas já realizadas, ajudando na planificação do trabalho – e podendo até orientar as questões, tanto referentes aos objetivos do trabalho em si, como para o grupo de estudo.

Serão apresentadas a seguir as teorias acerca de motivação que embasaram a manufatura deste trabalho: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; Teoria da Expectativa, de Vroom; a Teoria da Expectativa, de Adams.

Visto que o presente trabalho pretende explorar o relacionamento entre a transição entre planos de cargos e salários e o aspecto motivacional, também serão acrescentadas seções acerca de carreiras, em especial no serviço público, e sobre as situações das funções de confiança.

3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Bergue (2010) inicia explicando que, segundo Abraham Maslow, o comportamento humano é afetado por determinadas necessidades, e estas podem ser classificadas. Necessidades estas que obviamente afetam o desempenho profissional de cada indivíduo. Maslow (apud BERGUE 2010) escreve que

As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se estivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou insatisfação de outros impulsos.

A teoria classifica as necessidades humanas em cinco tipos distintos, como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 1 – hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: InfoQ Brasil¹

Maslow, a seu tempo, indicou que as diferentes necessidades de cada tipo estão posicionadas de forma hierárquica. Assim, as etapas superiores desta pirâmide receberiam atenção e preocupação somente após que as questões inferiores estiverem sanadas, totalmente ou em grande parte. Na medida em que determinado tipo de necessidade não mais preocupa de modo decisivo um indivíduo, este passa a ser afetado por outra necessidade – “o homem é um animal desejante e raramente atinge um estado de completa satisfação exceto por um curto período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, outro explode e assume o seu lugar” (MASLOW apud SAMPAIO, 2009, p.4). A teoria deve ser analisada com cuidado, visto que em muitas ocasiões diferentes tipos de necessidades motivam as ações do ser humano, e exceções a este quadro de preponderância certamente são encontrados – Sampaio (2009) comenta que o próprio autor cita estas possibilidades de complicações.

1

As necessidades **fisiológicas**, como indicadas por Maslow, compõe a base da hierarquia, e representam a sobrevivência do indivíduo. Estas satisfeitas, as necessidades de **segurança** passam a demandar maior atenção – segurança aqui também descrita como estabilidade, seja na questão profissional, saúde, etc. O próximo passo, **relacionamento**, também chamadas de amor ou sociais na literatura, representa os elos com família, ambiente de trabalho, amigos – grupos aos quais a pessoa participa. Etapa seguinte, a **estima** se subdivide em fatores internos e externos – na visão de autoestima, interna, e respeito e confiança de outros indivíduos como fatores externos. Finalmente, cerca da necessidade de **realização pessoal**, fiquemos com as palavras de Maslow (apud WAGNER, HOLLENBECK; 2012), que indica que esta “poderia ser formulada como o desejo de sermos cada vez mais o que somos, de virmos a ser tudo o que somos capazes de ser”.

3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Como indica Bergue (2010), esta teoria acerca da motivação trabalha com o conceito que existem diferentes fatores atuando sobre o indivíduo, alguns em favor de maior motivação, e outros que respondem acerca da insatisfação. Wagner e Hollenbeck (2012) dizem que tais fatores devem ser pensados como fatores independentes, e não opostos.

A teoria, proposta por Frederic Herzberg, denomina como **fatores de motivação** aqueles inerentes ao cargo desempenhado pela pessoa. Itens como atividades do cargo em si, responsabilidade exigida, reconhecimento das tarefas executadas estão aqui inseridos. Por outro lado, aqueles que são características do ambiente de trabalho, das políticas da empresa, relacionamento com superiores hierárquicos e colegas são denominados como **fatores higiênicos** – afetam a insatisfação do indivíduo.

Cabe ressaltar, de mesmo modo como na teoria da hierarquia das necessidades, que aqui também existem controvérsias a respeito da classificação proposta. Alguns estudos mais recentes não corroboram com a teoria desenvolvida por Herzberg, mas Wagner e Hollenbeck (2012, p. 203) destacam, de qualquer forma, a

influência nos pensamentos acerca da “importância de conceber trabalhos que satisfaçam desejos de ordem superior de crescimento, realização e reconhecimento”.

3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA

Costa (2010, p.45) cita que Victor Vroom, em sua teoria da expectativa, explica “o que levaria um indivíduo a aceitar e aplicar-se na realização de uma determinada tarefa na organização em que trabalha”. Bergue (2010) também comenta que a motivação do profissional para determinada ação depende do valor atribuído ao resultado.

Temos então que a teoria se subdivide em três componentes: **valência** – ou um relacionamento entre a recompensa obtida em uma ação e a preferência pessoal do indivíduo; **instrumentalidade** – representa a relação entre desempenho e resultado; e **expectância** – o vínculo entre o esforço e o desempenho.

Costa (2010) simplifica o entendimento da teoria, comentando que esta teoria se baseia nas preferências do indivíduo, no seu desejo pela recompensa de suas ações, na aceitação que seu esforço o levará a alcançar o objetivo, e com este esforço obterá o resultado.

3.4 TEORIA DA EQUIDADE

Desenvolvida por J. Stacy Adams a teoria da equidade está intimamente ligada ao senso de justiça. Temos o destaque da importância de

reconhecemos que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas. Isso significa que as pessoas estão atentas às remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento. (BERGUE, 2010, p. 35)

A sensação de justiça, ou a falta desta, afeta cada indivíduo de forma diferenciada. No sentido profissional, não se trata apenas da remuneração obtida por cada membro do grupo, mas também no reconhecimento obtido por cada um ao realizar suas tarefas e nas responsabilidades repassadas.

No serviço público, onde a impessoalidade na gestão nem sempre ocorre de forma adequada, existe grande probabilidade da percepção de injustiça acontecer. Visto os frequentes traços de paternalismo e personalismo encontrados na administração pública, em muitas oportunidades é evidente que a equidade não é alcançada.

3.5 CARREIRA

Um possível conceito de carreira é trazido por Dutra (apud VIEIRA 2009), que nos diz que a carreira de um indivíduo é formada por uma sequência de experiências e trabalhos, não lineares, mas que ocorrem na medida das pressões que o acometem, sejam ocasionadas por ele mesmo ou em função do ambiente em que este está inserido. E esta série de acontecimentos profissionais influencia e é influenciada por fatores externos ao meio organizacional – saúde, finanças, família, desejos, projetos, metas pessoais.

Neste caminho denominado carreira, o indivíduo é forçado a tomar grande número de decisões. A própria escolha da natureza da profissão é uma das mais importantes que uma pessoa pode realizar, visto influenciar o resto de sua vida. A partir de então, a carreira deste indivíduo é uma soma das atitudes dele mesmo e das possibilidades oferecidas pela organização. Pontes (2006, p. 337) nos indica que “cabe somente ao indivíduo a decisão pela carreira e que a organização deve respeitar essa decisão. Encorajar e propiciar os caminhos para o desenvolvimento é, isto sim, responsabilidade da organização”.

3.6 CARGOS E CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO

Na administração pública, ao contrário de empresas privadas, não existe tamanha liberdade dos gestores para o desenho de cargos e carreiras. Dada que a ação do Estado se situa no campo do Direito Positivo, os cargos públicos têm sua origem e estrutura criadas por leis. Bergue (2010) indica alguns dos pressupostos que tem marcado a formulação destes cargos: especialização dos cargos e a exclusividade das atribuições. O autor explica que, com maior especialização, geralmente maior o número de cargos

existentes; e com atribuições exclusivas reforça-se a separação das atividades. Deste modo a estrutura torna-se pouco flexível, dificultando tanto ajustes em momentos de necessidade institucional, bem como nas perspectivas dos servidores – considerando diferentes desejos e metas de cada integrante do grupo de pessoal.

Acerca da estruturação das carreiras, Bergue (2010) registra que na administração pública esta possui contornos mais restritos. Muito desta afirmação se deve ao preceito constitucional do concurso público, necessário para a investidura nos cargos públicos. Tem-se que, então, mesmo com a existência conjunta de determinada vaga e qualificado e experiente servidor para ocupá-la, isto não pode ocorrer por ato discricionário do gestor.

Assim, no serviço público de modo geral se afasta a noção de que carreira seja uma sequência de cargos correlatos, com crescentes responsabilidades, atribuições e qualificação, em prol da percepção de que seja apenas uma série de diferentes e maiores remunerações. Tal fato contribui para o aumento na dificuldade no estímulo da motivação dos servidores, especialmente quando as condições financeiras não representam o mais importante fator motivacional.

Com esta configuração, Bergue (2010) comenta que carreira, na administração pública, tem ordenado, em geral, seus cargos em níveis e classes. Nesta visão, **classes** contemplariam diferentes exigências de escolaridade e qualificação – por exemplo, separando os cargos considerando exigências de ensino médio ou superior, ou mesmo de cursos adicionais. Por sua vez, os **níveis** representam as possíveis promoções horizontais dentro do mesmo cargo – avanços remuneratórios concedidos de acordo com critérios de antiguidade e/ou merecimento – qualificação, desempenho, assiduidade, entre outros critérios.

3.7 FUNÇÕES DE CONFIANÇA

Além dos cargos de provimento efetivo, sejam estatutários ou provenientes de outra forma de regime jurídico, existem espaços nos organogramas das instituições públicas que são preenchidos para exercício de funções de confiança. Estes cargos se subdividem em duas diferentes possibilidades, a partir do vínculo preexistente do ocupante: cargos em comissão – para aqueles de livre nomeação e exoneração, sem

necessidade de estar vinculado previamente à administração pública; e as funções gratificadas – quando o profissional de provimento efetivo assume função com atribuições extras, geralmente para exercer tarefas de chefia ou assessoramento, com característica de livre designação e dispensa.

Esta última possibilidade é a que tratamos aqui. Como comentado anteriormente, por exigência constitucional, no serviço público os cargos devem ser preenchidos via concurso. Um servidor, nomeado para determinado cargo, não pode, ou não deveria, desempenhar tarefas estranhas às suas atribuições. Assim, como citado por Pontes (2006), os cargos gerenciais são preenchidos sob esta forma de funções gratificadas. O autor comenta que este tipo de situação pode manter o especialista focado em sua área de trabalho, e cria a oportunidade de carreira para os servidores desejosos por questões de liderança e gestão.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos neste trabalho. Em um primeiro momento serão apresentados os dados alcançados acerca da situação anterior a implementação do novo plano de carreira. Após, uma breve discussão a respeito dos detalhes deste plano. Em sequência, análise dos pontos que afetaram os servidores do grupo de estudo. No segundo momento, as informações coletadas através do questionário entregue aos servidores serão analisadas e comentadas.

4.1 HISTÓRICO DO DEPARTAMENTO DA ÁREA DE INFORMÁTICA/TECNOLOGIA

A área de informática, dentro da estrutura administrativa da ALERGS, existia em seus tempos iniciais como setor de processamento de dados. Recebeu maior destaque a partir de 1998, quando da criação da Diretoria de Informática através da Resolução da Mesa Diretora 401/1998. Nesta oportunidade, conforme mostra abaixo a justificativa registrada no projeto, a administração reconheceu as transformações que a tecnologia impunha dentro do Legislativo.

A Mesa Diretora da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul, no uso de suas atribuições regimentais e, considerando o atual estágio do processo de informatização deste Poder Legislativo, que gerou novas atribuições e competências de cunho técnico que devem ser absorvidas por um órgão com estrutura organizacional e funções claramente definidas[...] (RIO GRANDE DO SUL, 1998)

Na ocasião, o departamento foi particionado em três divisões: Manutenção, Rede e Equipamentos, e também Sistemas de Informação. A Diretoria de Informática continuava subordinada à Diretoria-Geral, situação que foi alterada quando da promulgação da Resolução de Plenário 2.861/2001. Esta resolução, que instituiu o novo regulamento geral da Assembleia Legislativa, estabeleceu que o agora chamado Departamento de Sistemas e Informática estaria abaixo da Superintendência Administrativa e Financeira no organograma. Apesar da alteração do nome do departamento para Departamento de Tecnologia da Informação em 2008, através da Resolução de Plenário 3.030/2008, a posição no organograma não foi mais alterada. Mudança sim ocorreu, nesta oportunidade, com a criação de divisão adicional, de Relacionamento e Gestão do

Conhecimento, e a subdivisão da divisão de sistemas de informação em duas partes: uma específica de Sistemas, e outra para tratar da Intranet, Internet e Portais. Finalmente, a última alteração na estrutura do departamento a ser aqui descrita foi a inclusão da divisão de Telefonia, em 2011, através da Resolução de Plenário 3.072/2011.

Cabe ressaltar que, sempre que criado novo departamento ou divisão, juntamente ocorreu a criação de novas funções gratificadas, de diretor e de coordenador, respectivamente. Eventualmente, ao longo do tempo, foram lotadas no setor funções de assessoramento para os cargos de chefia.

4.2 HISTÓRICO DOS CARGOS NA ÁREA DE INFORMÁTICA

Como visto na seção anterior, existiam servidores executando tarefas em assuntos de informática mesmo antes da criação de departamento com estrutura e funções claramente definidas. Porém, mesmo com a instalação deste departamento em 1998, apenas no ano de 2003 foram criados cargos específicos, através da Resolução de Plenário 2.898/2003 (RIO GRANDE DO SUL, 2003):

Art. 3º – Ficam criados, no Quadro de Pessoal Efetivo da Assembléia Legislativa, os seguintes cargos isolados:

I – 01 (um) cargo de Analista de Suporte ao Usuário, Nível III, Classe A;

II – 01 (um) cargo de Analista de Sistemas Web, Nível III, Classe A;

III – 02 (dois) cargos de Analista de Rede, Nível III, Classe A;

IV – 02 (dois) cargos de Analista de Sistemas, Nível III, Classe A;

V – 01 (um) cargo de Analista de Sistemas Sênior-Administrador de Base de Dados (DBA), Nível III, Classe A;

VI – 02 (dois) cargos de Administrador de Rede, Nível III, Classe A.

Já neste momento pode ser percebido que os cargos criados tinham como característica grande especialização, e não possuíam a característica de carreira – cargos isolados que não permitiam promoções. Ao mesmo tempo, foi reconhecida a importância da formação técnica para os servidores que viessem a ocupar tais cargos, exigindo formação técnica superior completa na área de informática, com ênfases citadas como Análise de Sistemas e Administração de Rede.

Passados alguns meses, antes da realização do concurso público para preenchimento das vagas, a Resolução de Plenário 2.911/2004 alterou o regramento

anterior, modificando a redação do artigo 3º, agrupando os cargos por afinidade (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Art. 3o – Ficam criados, no Quadro de Pessoal Efetivo da Assembléia Legislativa, do que trata a Lei no 8.537, de 27 de janeiro de 1988, e suas alterações, os seguintes cargos isolados;

I – 05 (cinco) cargos de Analista de Sistemas, Nível III, Classe D;

II – 05 (cinco) cargos de Analista de Rede e Hardware, Nível III, Classe D.

No ano de 2008 reconheceu-se a necessidade de readequação do número de cargos em alguns setores da Assembleia Legislativa. No tocante ao departamento ligado a área de informática, a complexidade cada vez maior das questões de tecnologia, o aumento de responsabilidades atribuídas ao setor, o vislumbre da necessidade de planejamento adequado para o futuro do Parlamento levou a aprovação da Resolução de Plenário 3.019/2008. Estas informações podem ser recuperadas através da justificativa ao projeto, onde lemos que

[...] o Departamento de Sistemas e Informática (DSI) vem sendo cada vez mais demandado pela Casa, ampliando consideravelmente seu rol de atividades. Há alguns anos, o DSI tinha uma quantidade de demandas que podia ser atendida em tempo hábil, permitindo o estudo, a pesquisa e a elaboração de propostas visando soluções aos problemas apresentados pelos usuários. Atualmente as demandas são atendidas em maior tempo, por serem em maior número e mais freqüentes. Outro fator que tem aumentado o tempo de atendimento das demandas é o aumento das responsabilidades funcionais. Inúmeras novas atividades passaram a fazer parte das competências do Departamento [...] (RIO GRANDE DO SUL, 2008)

Reconhecida a situação, a Resolução foi aprovada criando alguns novos cargos: um aumento de dez vagas para Analistas de Sistemas, e de seis para Analistas de Rede e Hardware. Até a aprovação do recente Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, esta foi a situação vigente para os analistas da área de tecnologia da informação.

Cabe aqui tratar a respeito da questão de níveis e classes, focando na situação do grupo de estudo. Desde o início, no momento da criação dos cargos, estes foram declarados como isolados, sem possibilidade de progressão. Assim, na prática, os servidores já assumiam seus cargos no topo da “carreira”. Por um lado tal fato representaria uma melhor remuneração inicial para os ingressantes; por outro, independente da experiência, esforço e desempenho alcançados pelo servidor, não havia possibilidade de alguma promoção.

Na estrutura de cargos da Assembleia Legislativa, o nível 3 abarcava cargos cujo requisito contemplava a necessidade de formação superior (sendo os níveis 1 e 2 para

profissionais com ensino fundamental e médio, respectivamente). Estes níveis eram então divididos em 4 classes, sendo a classe A de entrada, e a classe D a classe final.

4.3 NOVO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS

Inicia-se esta seção com trecho da justificativa do projeto de lei que originou o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aqui discutido.

A presente proposta visa estancar o processo de evasão dos servidores do Quadro de Pessoal Efetivo da Assembleia Legislativa. Grande número dos servidores admitidos nos últimos concursos já deixaram a Casa, atraídos por outros concursos para cargos em outros Poderes, com vencimentos maiores. Cerca de 50% dos nomeados nos concursos realizados em 2005 desistiram de assumir a vaga na Assembleia, pois já haviam logrado aprovação em outros concursos com vencimentos mais atraentes. (RIO GRANDE DO SUL, 2014)

Cabe ressaltar que o Plano previu algumas restrições para o acesso a seu regramento, referentes a data de ingresso na Assembleia Legislativa e a não existência de parcelas de funções gratificadas incorporadas aos proventos do servidor. E mesmo os servidores qualificados para ingresso poderiam optar por não fazê-lo, de acordo com seu julgamento pessoal. Legislações anteriores em termos de políticas de pessoal permitiam a obtenção de determinadas vantagens – como a citada incorporação de função gratificada na remuneração permanente do servidor, ou ainda aplicações de ajustes sobre gratificações e avanços e não apenas sobre o vencimento básico, entre outras – que eventualmente poderiam ser perdidas quando do ingresso no novo Plano.

O novo quadro de pessoal, reorganizado, extinguiu uma série de cargos vagos e determinou a extinção de outros quando da sua vacância futura – na prática, no provável momento que seus integrantes optassem pelo ingresso no novo Plano. No caso dos profissionais do grupo de estudo deste trabalho, a lei determinou a extinção de 2 cargos vagos de Analista de Rede e Hardware e de 4 Analistas de Sistemas. As vagas restantes, ocupadas pelos atuais servidores, foram unificadas em um único cargo, agora denominado “Analista Legislativo – Analista de Tecnologia da Informação e Comunicação”.

Na nova legislação os cargos foram agregados em grupos, não mais em níveis. Aqueles com exigência de nível médio foram consolidados no Grupo I, e os com requisitos de nível superior no Grupo II. Os ocupantes do cargo específico de Procurador,

de natureza jurídica, formam o Grupo III. Os servidores do antigo nível 1, que contemplava cargos com exigência apenas de nível de formação fundamental, por sua data de ingresso não estavam aptos para o ingresso no novo Plano, e seus cargos foram declarados em extinção.

O mecanismo de classes, essencial para caracterizar as promoções dos integrantes dos cargos, foi modificado. O novo regramento contempla 11 classes, desde a letra A – inicial, até a letra K – final. A variação salarial entre cada uma destas classes foi estabelecida em 5%. Este regulamento é aplicável aos profissionais tanto do Grupo I como do Grupo II – este último o grupo do qual fazem parte os servidores sujeitos desta pesquisa.

Desta forma, ficou então estabelecida a progressão na carreira, cujas metas foram descritas no texto da lei (RIO GRANDE DO SUL, 2015)

Art. 12. A progressão na carreira objetiva:

- I – aumentar a eficiência e a eficácia quanto ao resultado do trabalho;
- II – oferecer perspectivas de melhorias salariais e da qualidade de vida; e
- III – incentivar a qualificação profissional.

Tal progressão deve obedecer a alguns critérios, como tempo de serviço em cada uma das classes (mínimo de 3 anos), participação em cursos, e em avaliações de desempenho. Um somatório de pontos mínimo deve ser alcançado nestes últimos quesitos para que o avanço seja permitido. Para o enquadramento inicial neste novo mecanismo foi considerado o tempo de serviço na Assembleia Legislativa. A letra, ou classe, atribuída a cada servidor obedeceu ao mesmo período de 3 anos citado acima, sendo limitado a classe F (15 anos ou mais de serviço no poder legislativo).

Como forma de incentivo a qualificação profissional, foi introduzido o Adicional de Qualificação, com objetivo de reconhecer e valorizar “conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse dos órgãos do Poder Legislativo” (Rio Grande do Sul, 2015). Para fazer jus ao recebimento do adicional, o curso apresentado pelo servidor precisa cumprir alguns requisitos como carga horária e reconhecimento pelo Ministério da Educação. Diferentes percentuais de ajuste são garantidos, de acordo com a qualificação obtida.

Por fim, outra importante reorganização promovida pela legislação foi a das funções gratificadas. Quando das tratativas pela aprovação do Plano, houve busca pela

minimização do impacto financeiro provocado pelo novo patamar remuneratório dos servidores, assim como pelas possibilidades de avanço na carreira. Uma das formas encontradas, e que foi a colocada em prática, foi o corte de considerável número de funções gratificadas, tanto de chefia como de assessoramento. Além desse corte, as funções remanescentes foram enquadradas em novos padrões e valores – de modo simplificado, a recompensa pelo exercício destas funções foi diminuída pela metade.

Algumas outras alterações foram operacionalizadas pelo texto legal que implementou o novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do quadro de pessoal da Assembleia Legislativa. Porém, tais modificações aqui não comentadas não afetaram o grupo a qual esta pesquisa se debruçou, ou ainda não tem relevância ao assunto aqui tratado.

4.4 ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES ENTRE OS PLANOS

Dadas as sucintas análises postadas nas seções anteriores acerca do regramento antigo, da sua construção ao longo do tempo, e da nova legislação, segue adiante análise das mudanças e efeitos esperados com a implantação do novo Plano. Dado que o grupo de estudo deste trabalho são os profissionais de tecnologia lotados no Departamento de Tecnologia da Informação, a análise seguirá o prisma das modificações que afetaram este grupo, relacionando-as com o restante do grupo de servidores e instituição quando for o caso.

A primeira modificação, e possivelmente a de maior impacto imediato, foi a elevação do padrão remuneratório dos servidores. O vencimento básico de um servidor de nível superior, de classe de entrada, em cargo em carreira, foi reajustado em cerca de 48%. No caso concreto dos analistas da área de informática, até então em cargo isolado, e que pelo tempo de serviço foram todos reclassificados na segunda ou terceira classe da nova carreira, o ajuste foi de no mínimo 40% em relação ao vencimento antigo. Em que pese alguns outros órgãos da Administração estadual ainda oferecerem melhores salários, a situação foi atenuada, alcançando de certa forma o equilíbrio externo mencionado por Pontes (2007) – equidade das remunerações dos funcionários da instituição diante do mercado de trabalho.

O mecanismo de progressão na carreira foi aperfeiçoado, embora como já mencionado por Bergue (2010), continua a ser um sistema de avanço de letras que representam, no fim das contas, maiores salários – sem a existência de modificações nas responsabilidades e/ou atribuições. Nos cargos até então isolados o novo regramento de avanços proveu uma forma até então inexistente de progressão, instigando o servidor a manter seus esforços no desempenho das tarefas e na atualização de conhecimentos – visto ser necessário sucesso nas avaliações de desempenho e a participação em cursos. Para todos os servidores optantes pela nova carreira, a variação oferecida pela passagem entre classe e outra representa diferença mais significativa do que no regramento anterior – o novo texto legal determina 5% enquanto que anteriormente a modificação era de aproximadamente 1,5% a cada avanço.

O adicional de qualificação não era previsto até então para os servidores da Assembleia Legislativa. Apesar de oferecidos cursos internos e externos, e alguns convênios com instituições de ensino existirem anteriormente, não havia incentivo algum para o esforço do servidor. Na área de tecnologia, onde o mercado, ferramentas e soluções transformam-se em grande velocidade, é fundamental que o profissional se mantenha atualizado. O novo plano estabelece ajustes entre 5% a 12,5% - para titulações de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Existe ainda a previsão de adicionais de 2% para cursos de menor duração, que futuramente deverão ser regulamentados. A valorização por parte da instituição dos esforços dos servidores sempre representa um importante fator na motivação destes, aumentando as expectativas positivas no ambiente de trabalho.

Outra grande alteração trazida pelo novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos foi em relação às Funções Gratificadas existentes na estrutura administrativa. Dadas suas altas recompensas remuneratórias frente aos relativamente baixos vencimentos básicos – considerando outros órgãos públicos e, em áreas especializadas como direito e informática, também o mercado de trabalho da iniciativa privada - ocorria grande disputa pela ocupação destes cargos. Não como ferramenta gerencial, mas sim como meio de obter melhor salário – era nisto que fundamentalmente havia se tornado a existência das funções. Visto o ambiente político de uma casa eminentemente política, próprio para discussões e negociações, não é difícil reconhecer estas disputas – embora evidentemente seja um processo que não ocorre formalmente. Tratava-se numa busca que oferecia ao designado para alguma função os fatores

motivadores explicitados por Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores – status, reconhecimento, responsabilidades.

Para oferecer o substancial aumento da remuneração básica, a Administração cortou expressivo número de funções de chefia e assessoramento da estrutura organizacional. Isto acarretou ao menos duas situações: indiretamente a extinção ou fusão de determinados setores, visto estes não contarem mais com cargos de chefia (e dito indiretamente pois as funções foram extintas, mas o regulamento com a modificação legal da estrutura ainda não foi proposto); e diminuiu as vagas a serem disputadas. Outra modificação a título de adequação financeira do plano, e que efetivamente contribuiu para menor interesse na titulação das funções de confiança, foi o corte de 50% na remuneração das vagas remanescentes. Tal corte modificou cenário anterior, em que a designação para função de chefia poderia duplicar ou até triplicar o salário de um servidor. A disputa por estes cargos contribuía para corroer o ambiente e as condições de trabalho – podemos aqui citar o nível das necessidades sociais descrito por Maslow, ou os fatores higiênicos citados por Herzberg. Além de podermos citar a Teoria da Equidade de Adams, em seus aspectos internos da organização, visto eliminar o grande disparate remuneratório dos servidores.

A última modificação aqui considerada foi a unificação dos cargos da área de informática. Da especialização antes encontrada nas especificações, o novo regramento agrupou as atribuições em um único cargo para todos os integrantes. Com isso, o leque de atribuições ficou mais abrangente para cada servidor, embora de imediato não represente nada além da simples troca de nomenclatura. O interesse da administração em contar com profissionais mais versáteis precisa, futuramente, vir acompanhado de ofertas de qualificação para tal. Com a implementação do adicional de qualificação e das análises de desempenho para progressão na carreira, esta unificação pode se beneficiar pelo maior interesse em adquirir conhecimentos. Cabe salientar que por detalhes da legislação, o adicional de qualificação ainda não produz os efeitos previstos.

4.5 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A partir dos questionários aplicados, as repostas foram tabuladas e os resultados são apresentados abaixo. A análise busca referenciar a teoria estudada e apresentada previamente neste trabalho.

Do total da população-alvo desta pesquisa - 18 integrantes do cargo de analista legislativo de tecnologia da informação e comunicação (considerando a exclusão do autor deste trabalho), foram obtidos 10 conjuntos de respostas – o que significa a participação de pouco mais de 55% dos servidores do grupo de estudo.

4.5.1 Perfil dos respondentes

O grupo praticamente pertence a uma única faixa etária, com servidores aproximadamente na metade da sua vida profissional – contando os requisitos legais para aposentadoria. Visto o senso comum de que no início da carreira é que os profissionais estão mais abertos ao risco, as necessidades de segurança – através da figura da estabilidade funcional e remuneração adequada – mostram sua importância.

A distribuição entre casados e solteiros no grupo é paritária, e quase a totalidade dos casados ou em união estável tem filhos. A existência de família atua tanto nas necessidades básicas e de segurança, visto que o indivíduo tem que garantir a sobrevivência de seus familiares.

4.5.2 Categoria 1: Necessidades básicas e segurança

Questão 1 - A estabilidade funcional proporcionada pelo regime jurídico dos servidores estaduais é um fator motivador para ingresso no serviço público.

Gráfico 1 – distribuição das respostas da questão 1

Questão 2 – O salário recebido é adequado para as necessidades básicas como moradia, alimentação, saúde, lazer.

Gráfico 2 – distribuição das respostas da questão 2

Questão 3 – Frente as minhas necessidades e de minha família, e considerando as possibilidades que a iniciativa privada oferece a trabalhadores na área de TI, a estabilidade funcional é mais importante que eventuais altos salários que poderiam ser alcançados.

Gráfico 3 – distribuição das respostas da questão 3

Questão 4 – Assuntos como corrupção, abuso de poder, e mesmo possibilidades de renegociação de direitos trabalhistas interferem no bem-estar profissional na Assembleia Legislativa.

Gráfico 4 – distribuição das respostas da questão 4



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 5 – A aprovação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos é fundamental para sentir-me seguro como profissional.

Gráfico 5 – distribuição das respostas da questão 5



Fonte: elaborado pelo autor

Analisando as questões em escala, percebe-se que os respondentes valorizam a instituição da estabilidade funcional, com a maioria inclusive valorizando tal estabilidade mais do que possíveis melhores salários na iniciativa privada. O novo Plano, aumentando o padrão remuneratório dos integrantes do grupo vem a reforçar ainda mais tal sentimento de segurança.

Questão discursiva 1 – Porque você prestou concurso para ingresso na Assembleia Legislativa? Retornando o pensamento àquela época, e considerando recente implementação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, julga ter feito escolha correta? Por quê?

Aqui, a análise das informações fornecidas pelos respondentes reforça o sentimento encontrado nas questões em escala. Quase a totalidade do grupo cita a estabilidade como ponto fundamental para a entrada no serviço público, sendo a remuneração um segundo ponto também muito importante. Outro fator que se repetiu nas respostas foi a tradição e incentivo familiar, onde alguns respondentes citaram que pais ou familiares próximos já eram servidores públicos, havendo incentivo para que tal carreira fosse buscada. Finalizando, comentários a respeito de planejamento familiar.

Desde o ingresso dos servidores no quadro de pessoal da Assembleia Legislativa os aspectos de remuneração e estabilidade funcional representavam pontos importantes para os indivíduos. Estas duas características se fazem presentes nas necessidades primárias - fisiológicas e de segurança no estudo proposto por Maslow. Segundo tal teoria, o indivíduo busca a satisfação destas necessidades primárias como ponto fundamental, para daí preocupar-se com necessidades de níveis acima. A aprovação do Plano, melhorando consideravelmente o padrão remuneratório, reforçou ainda mais este sentimento. Apesar dos vencimentos serem suficientes para a manutenção das necessidades básicas, outros aspectos como planejamento familiar foram apontados nesta questão, sendo que geralmente esta acaba por ocasionar novas necessidades em quesitos como alimentação, moradia, saúde e educação.

Termos de sentido destacados: melhor remuneração; instabilidade na iniciativa privada; incentivo de pais e familiares; segurança para planejamento familiar.

4.5.3 Categoria 2: Rotina e ambiente de trabalho

Questão 6 – As condições de trabalho são adequadas, levando em conta a infraestrutura disponibilizada pela Assembleia.

Gráfico 6 – distribuição das respostas da questão 6



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 7 – Em relação ao relacionamento com colegas, este é tranquilo e proveitoso, tanto nas questões profissionais como tornando o ambiente de trabalho agradável.

Gráfico 7 – distribuição das respostas da questão 7



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 8 – O relacionamento com as chefias, tanto do departamento como superiores, é cordial e harmonioso.

Gráfico 8 – distribuição das respostas da questão 8



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 9 – A administração é comprometida com critérios técnicos na resolução das tarefas, sem interferências políticas ou descabidas.

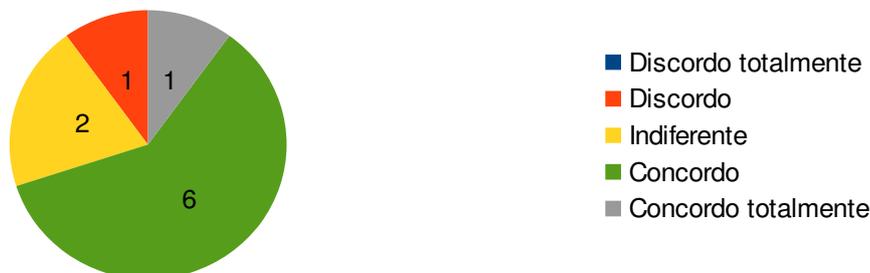
Gráfico 9 – distribuição das respostas da questão 9



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 10 – As tarefas nas quais trabalho estão adequadas ao perfil do meu cargo.

Gráfico 10 – distribuição das respostas da questão 10



Fonte: elaborado pelo autor

Nas questões em escala podemos verificar certa insatisfação com o ambiente de trabalho. A estrutura física em si do ambiente não agrada, e o relacionamento com os colegas não é de todo proveitoso. Apesar do relacionamento com as chefias ser cordial, existe a visão de que esta não segue critérios técnicos na sua rotina, abrindo espaço para interferências políticas.

Questão discursiva 2 – O Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos reorganizou o quadro de pessoal com alterações em cargos e vencimentos dos servidores. Além disto, indiretamente, modificou a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa através das extinções de funções de chefia. Escreva seu pensamento acerca das mudanças que espera que ocorram no seu dia a dia, no desempenho das tarefas, no ambiente de trabalho – levando em conta as modificações citadas.

Em relação ao corte de Funções Gratificadas, e como este fato pode interferir na rotina e ambiente de trabalho, grande números de respostas cita que devem ocorrer menos disputas entre os servidores, o que, sem dúvida, é um aspecto positivo. Segundo o trabalho de Herzberg, na Teoria dos Dois fatores, as relações interpessoais e a política de administração de pessoal são tratados como fatores higiênicos, que atuam no sentido da desmotivação do indivíduo. Um ambiente onde ocorrem menos contendas motivadas pela obtenção de funções de confiança, apesar de não elevar a motivação dos servidores, ao menos contribui para que esta não reste mais fique tão negativa em relação ao período anterior.

Os respondentes explicam isto pela menor dependência do servidor frente a recompensa oferecida pelas Funções, que elevava substancialmente os salários, frente ao vencimento básico baixo – aumentando a sensação de segurança preconizada por Maslow. Visto que agora as funções não mais representam a maior parte do salário de servidor designado para exercício de determinada posição de confiança e/ou gerencial, o servidor tem maior tranquilidade para exercer suas tarefas sem eventual subserviência e sem o peso do corte substancial no orçamento doméstico. Porém, frequente foi a citação sobre preocupação com a possibilidade de demasiados cargos de chefia terem sido cortados, tornando a estrutura mais enxuta do que o recomendável, e centralizando carga de trabalho e processos decisórios em poucos servidores – afetando o senso de equidade trabalhado por Adams, visto que alguns servidores teriam muito mais trabalho a realizar do que outros.

Termos de sentido destacados: menos disputas por funções gratificadas; ambiente de trabalho mais sadio; organograma mais enxuto; funções gratificadas como instrumento de poder e subserviência; mais independência salarial; servidores focados no trabalho técnico; mudanças sem discussões com os servidores; excesso de responsabilidades para chefias restantes.

4.5.4 Categoria 3: Valorização, reconhecimento e justiça

Questão 11 – Seu trabalho é considerado importante pelos colegas.

Gráfico 11 – distribuição das respostas da questão 11



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 12 – Seu trabalho é valorizado pelas chefias com quem tem contato.

Gráfico 12 – distribuição das respostas da questão 12

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 13 – As funções gratificadas são distribuídas de acordo com critérios técnicos, como ferramenta gerencial para melhor obtenção de resultados da equipe.

Gráfico 13 – distribuição das respostas da questão 13

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 14 – Ao realizar um trabalho que supera minhas próprias expectativas, colegas e superiores percebem e reconhecem tal fato. Sou valorizado e recompensado.

Gráfico 14 – distribuição das respostas da questão 14

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 15 – O novo patamar de remuneração básica tornou o salário na Assembleia Legislativa compatível com a remuneração do mercado de TI.

Gráfico 15 – distribuição das respostas da questão 15

Fonte: elaborado pelo autor

Pelas questões apresentadas acima, percebe-se que os servidores não estão muito certos do reconhecimento do seu trabalho, seja por colegas ou pelas chefias – inclusive quando obtido resultado mais destacado. E este quadro se completa quando se verifica que os respondentes acreditam que as Funções Gratificadas não são distribuídas por critérios técnicos. Os fatores de motivação de Herzberg estão aqui ausentes – na perspectiva de status e reconhecimento. A teoria de Vroom, quando nos explica que o servidor analisa a necessidade de seu esforço e desempenho para buscar um resultado e/ou recompensa, também mostra a negatividade do cenário, em conjunto com a teoria da equidade de Adams – não basta ter bom desempenho, pois as recompensas não são iguais, e o esforço pode não valer a pena.

Questão discursiva 3 – Como o novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos pode afetar aspectos de valorização – seja financeira ou em termos de reconhecimento de esforço, desempenho e qualificação, de profissionais como você?

Nas respostas obtidas junto ao grupo três idéias principais fizeram-se presentes: progressão na carreira e seus requisitos de desempenho, implementação do Adicional de Qualificação e uma remuneração mais justa, equilibrada com o mercado. Os servidores percebem que o novo plano oferece possibilidades da Administração melhor valorizar seus colaboradores, através de incentivos para formação acadêmica e reconhecimento do mérito sobre desempenho atingido. Porém, parcela importante dos respondentes argumentou que são iniciativas isoladas, visto que falta melhor planejamento estratégico para a instituição.

Adams cita em sua Teoria da Equidade que os indivíduos valorizam a justiça nas questões de valorização, comparando as recompensas obtidas por si e pelo grupo. O regramento anterior não dispunha de mecanismos para valorizar o servidor que buscasse

maior qualificação, oferecendo basicamente a possibilidade de designação para uma das funções gratificadas como forma de obter melhor salário. Com a nova legislação, o grupo de respondentes identificou aí oportunidades de reconhecimento para seus esforços individuais, sem distinções. Estas questões de valorização e reconhecimento também podem ser abrangidas no nível das necessidades sociais e de estima comentados por Maslow – relacionando níveis sociais com ambiente organizacional e interação entre colegas, e no nível superior, estima, aspectos como as promoções proporcionadas pelo novo mecanismos de classes.

Termos de sentido destacados: adicional de qualificação; valorização de estudo e cursos; avaliação baseada em critérios de desempenho; promover mérito ao invés de critérios políticos; equilíbrio da questão financeira frente ao mercado; cedo para avaliar esta questão.

4.5.5 Categoria 4: Expectativas e Realização Pessoal

Questão 16 – O trabalho que desempenho é importante não só para a Assembleia Legislativa, mas também para a sociedade.

Gráfico 16 – distribuição das respostas da questão 16



Fonte: elaborado pelo autor

Questão 17 – Sinto-me realizado profissionalmente trabalhando na Assembleia Legislativa.

Gráfico 17 – distribuição das respostas da questão 17

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 18 – Equilibrar exigências pessoais e profissionais é mais importante que altas posições no organograma da organização.

Gráfico 18 – distribuição das respostas da questão 18

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 19 – O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos diminuirá a insatisfação entre os servidores do Parlamento.

Gráfico 19 – distribuição das respostas da questão 19

Fonte: elaborado pelo autor

Questão 20 – O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos marca uma nova etapa profissional, onde seus aspectos positivos superam as perdas.

Gráfico 20 – distribuição das respostas da questão 20



Fonte: elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes não se sente realizada profissionalmente na Assembleia Legislativa. Explicações podem estar nas respostas das categorias anteriores. Apesar disto, o grupo tem tendência a acreditar que o novo Plano trará melhorias, superando as perdas que porventura o texto legal acabe acarretando. A necessidade de autorrealização é descrita por Maslow no topo das necessidades, quando as outras já estão resolvidas ou bem encaminhadas.

Questão discursiva 4 – Hoje, quais são as razões que o levam a permanecer desempenhando sua carreira profissional na Assembleia Legislativa? O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos afetou de algum modo estas razões, trouxe algum incentivo novo?

Assim como nas necessidades básicas e de segurança, estabilidade e justa remuneração despontam em quase a totalidade das respostas. E visto a ausência do sentimento de realização, grande parte do grupo cita que existe sim a possibilidade de tentativa de ingresso em outros órgãos públicos – pois não bastaria equacionar o lado financeiro, se o clima organizacional encontra-se fragilizado. Tem-se assim que um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos que basicamente trata dos assuntos discriminados nesta sequência, e não atua também em fatores de desmotivação, justas recompensas, não permitindo que o servidor construa fortes e grandes expectativas para o futuro.

Extraíndo os significados das respostas obtidas junto ao grupo, percebemos que os indivíduos ainda não alcançaram a satisfação das características associadas por Maslow em seu último nível, na Teoria da Hierarquia das Necessidades. Existem insatisfações

ligadas aos níveis sociais e de estima, que também podemos relacionar aos fatores higiênicos da teoria de Herzberg – o Plano não contemplou maiores mudanças na política de pessoal além do aspecto remuneratório, a não ser pelas alterações já discutidas nas funções gratificadas. Existe sim a expectativa que o novo Plano contribuirá para minorar os fatores daninhos, tornando a relação esforço-desempenho-recompensas, cerne da Teoria da Expectância de Vroom, mais positivas. Os servidores estimam um melhor ambiente de trabalho e a valorização do mérito, tendo boas expectativas de mudanças. Porém, alguns integrantes do grupo não compartilham tal expectativa, tendo a mente mais aberta para possíveis buscas por realização profissional em outros lugares.

Termos de sentido destacados: menor dependência das funções gratificadas; remuneração equilibrada com os demais poderes; estabilidade; remuneração atrativa; questão financeira equacionada; clima organizacional pesado; politicagem; falta de mudanças na política de pessoal; falta de planejamento estratégico.

4.5.6 Resultados x Objetivos

Retornando aos objetivos a que este trabalho se propôs a alcançar, foi percebido que a aprovação e implementação de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos não é uma tarefa fácil. No setor público estes planos geralmente se restringem na alteração de padrões remuneratórios, com possibilidades de valorização da qualificação acadêmica. Porém o servidor não tem a possibilidade de alterar suas atribuições e responsabilidades de forma significativa, visto que para alteração de cargo é necessário a aprovação em novo concurso público.

Conforme as respostas fornecidas pelos respondentes do grupo de estudo, a melhora nos vencimentos contribuiu para um maior sentimento de segurança e equidade no grupo, reconhecendo que suas necessidades primárias têm melhores condições de manterem-se atendidas. Porém, o novo Plano não altera substancialmente o clima organizacional, se efetivamente não for melhorado o aspecto de justiça no reconhecimento do esforço e desempenho dos servidores – muito isto se deve aos critérios não técnicos na escolha das posições gerenciais.

A falta de planejamento, apontada pelo grupo de estudo, prejudica o esforço depreendido pelos servidores, visto que nem sempre são realizadas tarefas consideradas as mais produtivas, ou as mais adequadas para o momento. A interferência política, ainda mais na área de tecnologia – como a dos indivíduos que foram alvo da pesquisa, potencialmente prejudica a motivação por não reconhecer o mérito e a qualificação das decisões tomadas.

Em que pese a percepção de melhorias pela implementação do novo Plano, os servidores ainda não se sentem realizados profissionalmente – segundo a escala da Teoria das Necessidades de Maslow ainda não foi alcançado o último nível, por existirem necessidades não satisfeitas em níveis abaixo. Fatores como condições de trabalho, citadas na Teoria dos Dois Fatores, contribuem para a desmotivação. Menos disputas por funções gratificadas, trazidas pelo corte nos altíssimos valores destas, contribuem para melhor senso de justiça e equidade (preconizadas em teoria de igual nome trabalhada por Adams), embora ainda prejudicada pela influência política citada acima.

O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos deve ser, então, tratado como um primeiro e necessário passo no caminho de elevar o padrão motivacional dos servidores, porém não deve ser o único. As alterações colocadas em prática eram, de certo modo, muito esperadas pelos quadro de pessoal, porém uma maior integração no seu planejamento junto aos servidores afetados seria de grande valia na percepção de alterações adicionais. Por mais estranho que possa parecer, o órgão político não dialoga efetivamente com seus funcionários, tornando o ambiente menos propício a um desempenho de excelência que poderia ser até facilmente alcançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou explorar e descrever o quadro motivacional de um grupo de servidores da Assembleia Legislativa, logo após a implementação de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos. Um trabalho qualitativo, na forma de estudo de caso, com a meta de compreender a realidade em termos de necessidades e motivação no contexto de um órgão extremamente político.

Como forma de subsidiar a confecção deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, buscando na literatura diferentes teorias a respeito de motivação, assunto tão importante para as organizações. Profissionais motivados têm sido cada vez mais um diferencial positivo na perseguição das metas das instituições. Cada uma das teorias estudadas permite visualizar a situação sob diferentes aspectos, complementando-se umas às outras. Esta pesquisa focou seu esforço na compreensão dos trabalhos de Maslow, Herzberg, Vroom e Adams, mas o campo de estudo não se esgota nestes autores.

Um dos objetivos desta pesquisa era determinar as diferenças entre as legislações que afetavam a carreira dos servidores efetivos, tanto os regramentos antigos como a lei que implementou o novo Plano, o que foi realizado através de estudo separado de cada situação, com análise posterior das modificações introduzidas.

Verificou-se também que estabilidade funcional e segurança remuneratória são fatores fundamentais para a escolha do ingresso em carreira pública, como uma forma de segurança pessoal e familiar. E que com os ajustes ocasionados pelo Plano, este sentimento foi reforçado.

Existe tendência de boas perspectivas no grupo de estudo em relação ao futuro profissional com as modificações introduzidas pela nova legislação. Porém, estas mesmas perspectivas são prejudicada por fatores como desgosto com a infraestrutura de trabalho oferecida pela organização, e valorização abaixo do ideal na escolha de cargos gerenciais. Existe a necessidade de planejamento para alteração deste clima organizacional, visto que na perspectiva do grupo apenas o ajuste financeiro não é o suficiente para que seja alcançado maior nível de motivação, que contemplasse a autorrealização profissional.

Visto este momento único, de transição entre regramentos, e a recente implementação das modificações – ainda não finalizadas em sua totalidade, espera-se que este trabalho possa contribuir para fomentar discussões sobre a abrangência dos planos de carreira. Espera-se que seja percebida a necessidade de amplas discussões que envolvam não apenas aspectos remuneratórios, mas também questões de cultura e mudança organizacional.

Como limitações apontadas para este trabalho, podem ser citados tanto o período de estudo para análise e o método de coleta de dados. Resultados mais expressivos poderiam ter sido alcançados em um estudo de longo prazo, com acompanhamento antes da efetiva aprovação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, para posterior comparação após a entrada em vigor da legislação. Um retrato mais fiel dos sentimentos e reflexões do grupo de estudo poderia ser encontrado em pesquisa com período mais abrangente, porém não possível pelo cronograma de execução deste trabalho. Acerca da coleta de dados, entrevistas poderiam ser utilizadas no intuito de captar nuances extras nas respostas dos indivíduos, e mesmo permitindo o aprofundamento do diálogo em questões que oportunizassem tal abertura. Porém, dificuldades como o autor do trabalho fazer parte do grupo de profissionais estudados, e o ambiente politizado e com disputas entre colegas como citado ao longo deste texto dificultaram que este método fosse levado adiante. Certos assuntos ou perguntas poderiam causar desconforto no momento da entrevista, ocasionando respostas não muito sinceras ou mesmo negativa para participação na pesquisa.

Por fim, seria oportuna a sugestão de estudo que aborde as questões levantadas como fonte de insatisfação pelo grupo estudado, principalmente em assuntos ligados ao ambiente de trabalho físico e ao clima organizacional, seja no relacionamento entre colegas e chefias, seja na questão de valorização do trabalho técnico dos servidores. Condições consideradas inadequadas de trabalho afetam o moral dos profissionais, e muitas vezes pequenas mudanças podem proporcionar grandes efeitos. Acerca dos aspectos sociais elencados pelo grupo, cabe verificar que outras necessidades e desejos podem mobilizar o grupo além da questão financeira, buscando qualificar o relacionamento entre colegas e superiores, e como fortalecer a valorização do mérito mesmo em um Parlamento político.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA. Missão. Disponível em:

<<http://www.al.rs.gov.br/institucional/Missão.aspx>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In: Maria Tereza Leme Fleury (Org.). (Org.). As pessoas na organização. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 247-258.

COSTA, A. X da. As necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras da cidade de Porto Alegre. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

NIGRO, Felix A. Administração de Pessoal no Serviço Público. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários. 11. ed. São Paulo: Ltr, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. Resolução de Mesa nº 401, de 1998. DISPÕE SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE INFORMÁTICA DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA. Porto Alegre, RS, 1998.

_____. Assembleia Legislativa. Resolução de Plenário nº 2.898 de 2003. DISPÕE SOBRE QUADROS DE PESSOAL EFETIVO E DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Porto Alegre, RS, 2003.

_____. Assembleia Legislativa. Resolução de Plenário nº 2.911 de 2004. ALTERA A RESOLUÇÃO Nº 2.898, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2003, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Porto Alegre, RS, 2004

_____. Assembleia Legislativa. Resolução de Plenário nº 3.019 de 2008. DISPÕE SOBRE O QUADRO DE PESSOAL EFETIVO DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, RS, 2008.

_____. Assembleia Legislativa. Projeto de Lei nº 274 de 2014. INSTITUI O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS E REORGANIZA O QUADRO DE PESSOAL EFETIVO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Porto Alegre, RS, 2014.

_____. Assembleia Legislativa. Lei ordinária nº 14.688 de 2015. INSTITUI O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS E REORGANIZA O QUADRO DE PESSOAL EFETIVO DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Porto Alegre, RS, 2015.

SAMPAIO, J. do R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. São Paulo: Revista de Administração. v.44. FEA-USP. 2009. p.5-16.

VIEIRA, Dagiane Rodrigues. Planejamento de carreira: as percepções dos profissionais da área de tecnologia da informação envolvidos no projeto SiamWeb da empresa CNM. 2009. 100 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Constam neste anexo as perguntas do questionário aplicado ao grupo de estudo. As questões numeradas de 1 a 20 foram criadas para obter respostas em escala, de 1 a 5 (na extremidade inferior “discordo totalmente”, até “concordo totalmente” na outra extremidade). As questões discursivas foram projetadas com campos de texto para o respondente expressar sua opinião. E as questões para “percepção do perfil do grupo” ofereciam opções pré-determinadas.

QUESTIONÁRIO

Questões de apoio para Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública – por Cassiano Bergmann Maciel

Informe sua faixa etária

Questão para percepção do perfil do grupo

- Menos de 26 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Acima de 55 anos

Informe seu estado civil

Questão para percepção do perfil do grupo

- Solteiro
- Casado / União estável
- Separado / Divorciado
- Outro

Filhos?

Questão para percepção do perfil do grupo

- Sim
- Não

Questões sobre necessidades básicas e segurança

- 1) A estabilidade funcional proporcionada pelo regime jurídico dos servidores estaduais é um fator motivador para ingresso no serviço público.
- 2) O salário recebido é adequado para as necessidades básicas como moradia,

alimentação, saúde, lazer.

3) Frente as minhas necessidades e de minha família, e considerando as possibilidades que a iniciativa privada oferece a trabalhadores na área de TI, a estabilidade funcional é mais importante que eventuais altos salários que poderiam ser alcançados.

4) Assuntos como corrupção, abuso de poder, e mesmo possibilidades de renegociação de direitos trabalhistas interferem no bem-estar profissional na Assembleia Legislativa.

5) A aprovação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos é fundamental para sentir-me seguro como profissional.

Discursiva 1 – Porque você prestou concurso para ingresso na Assembleia Legislativa? Retornando o pensamento àquela época, e considerando recente implementação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, julga ter feito escolha correta? Porque?

Questões sobre Rotina e Ambiente de Trabalho

6) As condições de trabalho são adequadas, levando em conta a infraestrutura disponibilizada pela Assembleia.

7) Em relação ao relacionamento com colegas, este é tranquilo e proveitoso, tanto nas questões profissionais como tornando o ambiente de trabalho agradável.

8) O relacionamento com as chefias, tanto do departamento como superiores, é cordial e harmonioso.

9) A administração é comprometida com critérios técnicos na resolução das tarefas, sem interferências políticas ou descabidas.

10) As tarefas nas quais trabalho estão adequadas ao perfil do meu cargo.

Discursiva 2 – O Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos reorganizou o quadro de pessoal com alterações em cargos e vencimentos dos servidores. Além disto,

indiretamente, modificou a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa através das extinções de funções de chefia. Escreva seu pensamento acerca das mudanças que espera que ocorram no seu dia-a-dia, no desempenho das tarefas, no ambiente de trabalho – levando em conta as modificações citadas.

Questões sobre Valorização, Reconhecimento e Justiça

- 11) Seu trabalho é considerado importante pelos colegas.
- 12) Seu trabalho é valorizado pelas chefias com quem tem contato.
- 13) As funções gratificadas são distribuídas de acordo com critérios técnicos, como ferramenta gerencial para melhor obtenção de resultados da equipe.
- 14) Ao realizar um trabalho que supera minhas próprias expectativas, colegas e superiores percebem e reconhecem tal fato. Sou valorizado e recompensado.
- 15) O novo patamar de remuneração básica tornou o salário na Assembleia Legislativa compatível com a remuneração do mercado de TI.

Discursiva 3 – Entre os efeitos do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos estão a diminuição de Funções Gratificadas, tanto de chefias como assessoramento, e a readequação dos vencimentos dos servidores. Que mudanças, positivas ou negativas, podem ser mencionadas nos aspectos de valorização e reconhecimento dos profissionais? E como a questão do corte de Funções Gratificadas influencia o ambiente de trabalho?

Questões sobre Expectativas e Realização Pessoal

- 16) O trabalho que desempenho é importante não só para a Assembleia Legislativa, mas também para a sociedade.
- 17) Sinto-me realizado profissionalmente trabalhando na Assembleia Legislativa.

18) Equilibrar exigências pessoais e profissionais é mais importante que altas posições no organograma da organização.

19) O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos diminuirá a insatisfação entre os servidores do Parlamento.

20) O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos marca uma nova etapa profissional, onde seus aspectos positivos superam as perdas.

Discursiva 4 – Hoje, quais são as razões que o levam a permanecer desempenhando sua carreira profissional na Assembleia Legislativa? O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos afetou de algum modo estas razões, trouxe algum incentivo novo?