

## **CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

### **Resumo**

O objetivo principal foi analisar a satisfação e expectativas das docentes do ensino superior de uma instituição pública em relação a cargos, carreiras e salários. Foram pesquisadas dez docentes da instituição. Os resultados apresentados apontam que 70% das docentes dizem estar insatisfeitas com seus rendimentos, em contra partida 100% dizem estar satisfeitas com a função e atividades que desenvolvem e oportunidades de crescimento, cerca de 70% discordam em ter dificuldades de conquistar uma vaga que favoreça a mesma situação de salário, reconhecimento e prestígio em outras instituições que não pertençam ao setor público.

**Palavras-chave:** Cargos, Carreiras, Salários, Instituição de ensino superior pública.

## **JOBS, CARRERS STRATEGIES AND SALARIES: A STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION**

### **Abstract**

The objective was to assess the satisfaction and expectations of higher education teachers from a public institution regarding jobs, careers and salaries. We surveyed ten teachers of the institution. These results suggest that 70% of teachers say they are dissatisfied with their income, in contra 100% say they are satisfied with the function and activities that develop and growth opportunities, 70% disagree with having difficulties to win a place that favors the same situation of salary, recognition and prestige in other institutions outside the public sector.

**Keywords:** *Jobs, Careers strategies and Salaries, Public institution.*

---

<sup>1</sup> Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (2008), Mestrado em Administração pela PPGA UEM/UEL (2002), Especialista em Ensino e Especialista em Relações Pública Empresariais UEL. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina UEL (1994). Atuou na docência na UEL, UNOPAR e Faculdades Novo Ateneu de Guarapuava. Professor Adjunto da Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO. Professor Colaborador do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração PPGA UEL. Coordenador do Mestrado Profissional em Administração da UNICENTRO - PPGADM. Pesquisador PqC. Coordenador Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão Pública Municipal UAB CAPES. Diretor de Desenvolvimento Univesitário da UNICENTRO. Conselheiro do CEPE. Tem experiência profissional na área de Administração, com ênfase em Estratégia e organizações, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Bolsista Produtividade da Fundação Araucária. (professor-silvio@hotmail.com)

<sup>2</sup> SENAI - Paraná - Mestrando em Administração pela UNIMEP. (aldauemura@hotmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Administração de Empresas, Pós graduado em Gestão Empresarial pela Faculdade de Jandaia do Sul (2005) FAFIJAN e MBA em Economia Empresarial pela Fecea. Atualmente é professor de graduação do departamento de Administração da Faculdade de Jandaia do Sul. (verri13@gmail.com)

## Introdução

Observa-se um número crescente de organizações que possuem um plano de carreira ou plano de cargos e salários, principalmente aquelas que têm políticas estruturadas de gestão de pessoas. Dessa maneira, os profissionais têm dois caminhos a escolher: traçar o seu plano de carreira individual ou deixar a organização gerenciar seu próprio plano de carreira (perspectiva tradicional).

Os planos de carreira receberam destaque após a Segunda Guerra Mundial, nas empresas multinacionais como as montadoras de automóveis, empresas alimentícias e nas organizações públicas tendo como base a “Escola de Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados aos postos de trabalho e do sistema de diferenciação entre eles”. Importante ressaltar que as profissionais que ocupavam postos de trabalho na época eram pessoas extremamente práticas e racionais. Percebe-se que na época referenciada as organizações eram responsáveis pelo plano de carreira das pessoas, atualmente, na perspectiva moderna, as pessoas gerenciam seu próprio plano de carreira.

As organizações vêm utilizando cada vez mais de ferramentas administrativas para auxiliar na gestão estratégica de pessoas, estas ferramentas são vistas em muitos casos como diferencial competitivo a se destacar no mercado, contudo a visão de cargo, carreiras e salários são percebidas por diferentes maneiras pelos trabalhadores.

Desta forma, o tema apresentado neste artigo é Cargos, Carreira e Salários: Um estudo em instituições de ensino superior pública. O principal objetivo deste artigo é análise dos cargos, carreiras e salários em uma Instituição de Ensino Superior Pública: percepções e satisfação das docentes.

A temática é relevante considerando que não há muitos estudos voltados ao tema em questão com uma abordagem no setor público direcionando ao público-alvo da pesquisa que são as docentes.

O presente artigo apresenta a seguinte estrutura a seguir: revisão conceitual sobre processo de descrição de cargos, em seguida fala-se sobre gerenciamento de carreira, posteriormente o assunto abordado é administração de salários; cargos, carreiras e salários na administração pública, após trata-se da metodologia, análise bibliométrica, pesquisa, apresentação e análise dos resultados. Nas considerações finais analisam-se os resultados e comenta-se sobre limitações da pesquisa e novas possibilidades de pesquisa a partir dos resultados obtidos.

## QUADRO TEÓRICO

Foi desenvolvido um referencial teórico sobre o processo de descrição de cargos, gerenciamento de carreira e administração de salário, posteriormente os assuntos foram relacionados à administração pública.

### O processo de descrição de cargos

Dentre as estratégias organizacionais uma comumente utilizada é a administração de cargos e funções como meio de manutenção em uma estrutura organizacional organizada.

Souza (2005, p. 39) conceitua cargos como “um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”, nesse aspecto destaca que a arquitetura organizacional consiste em uma relação entre cargo e a forma de se conceber a divisão do trabalho, o autor mencionado explica que os cargos relacionam-se à ambientes, portanto em ambientes como uma modelagem mecânica as tarefas serão padronizadas e rotineiras exigindo pouca autonomia do ocupante, os princípios que norteiam esse modelo são de permanência e estabilidade do ambiente,



dos processos e da tecnologia. Logo cargos voltados a estratégias, processos, estrutura e pessoas têm como enfoque a resolução de problemas e maior grau de autonomia.

A busca pela excelência é alvo de estratégias dentro das organizações, contudo, esta denominação só se encontra disponível para aquelas organizações cuja sua estrutura são formalmente organizada, que reflete diretamente em processos administrativos, transparência dos processos internos e consecução dos objetivos propostos, a administração planejada.

Oliveira e Pacheco (2007, p. 5), enfatizam ainda que para se manter uma estrutura formalmente organizada é necessário detalhar e manualizar as funções e responsabilidades de cada cargo existente dentro da organização, desta forma, é possível pela descrição de cargos e funções a percepção, pelos trabalhadores, da importância de seu papel na organização e na busca pela melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização.

Esta forma de gestão, por meio da descrição de cargos e funções conforme Oliveira e Pacheco (2007, p. 5), têm por objetivo: conhecer plenamente as funções e responsabilidades dos cargos existentes; promover o conhecimento das funções de cada setor e das tarefas de cada funcionário; distribuir responsabilidades para a realização e a finalização de cada função ou atividade desenvolvida dentro da organização; estimular o crescimento pessoal profissional dos funcionários; melhorar o atendimento; munir a direção de informações acerca do quadro de funcionários, orientando o seu gerenciamento.

Pontes (1998), explica que a descrição e especificação de cargos serão as tarefas a serem executadas e os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer. Souza (2005, p. 41) corrobora que “descrever um cargo é dizer o que faz o seu ocupante, como e por que faz determinadas atividades”, para isso o sistema de avaliação de cargos e administração de salários está relacionado ao desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, esses que fornecem alicerce firme para a avaliação de cargos, que posteriormente resultarão em fixação de salários coerentes.

## Gerenciamento de Carreira

Souza (2005, p. 53) define carreira como uma “seqüência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”; discussões contemporâneas vêm atribuindo aos profissionais a responsabilidade pelo gerenciamento de sua carreira onde é necessário um alinhamento entre indivíduos e organização onde interesses entre as partes devem ser trabalhados em conjunto, dessa forma o autor mencionado acrescenta que “a carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais” (2005, p. 53), dessa maneira o profissional escolhe e planeja a sua própria carreira com a finalidade de projetar seu desenvolvimento profissional

Araújo (2006, p. 124) “compara o plano de carreira a uma estrada e mostra que não existe, na verdade um caminho plano, asfaltado e conservador que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar”, à essa metáfora faz-se alusão à trajetória profissional onde é encontradas dificuldades no desenvolvimento da carreira e a não existência de um padrão pré-estabelecido a ser seguido; o autor complementa que “o plano de carreira é fruto de uma seqüência de eventos não tão simétricos, estando, portanto, em constante construção e, infelizmente, muitas vezes em “desconstrução”.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 305), conceituam âncora da carreira como “um autoconceito baseado em diferentes motivações e habilidades ocupacionais. Esse conceito orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa.” Para os autores as pessoas tendem a buscar papéis funcionais que estejam relacionados a essa âncora, dessa maneira, foi identificado cinco âncoras de carreira conforme o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Âncoras de Carreiras**

Competência técnica/funcional	Pessoas conservadoras que evitam mudanças radicais que afastem de suas competências estabelecidas, preferem um crescimento por meio de aumento de capacitação técnica o invés de crescimento na estrutura organizacional.
Competência gerencial	Pessoas que buscam o desenvolvimento de habilidades gerenciais, vinculados a relações interpessoais, visam a ocupação de altas posições, cargos de gestão nas organizações.
Segurança	Receio que as pessoas têm de serem remanejadas ou de mudar de empresa, sendo assim restringe-se à uma certa organização ou localidade.
Criatividade	Orientado à empreendedores em busca de criação de um produto, empresa, trabalho artístico ou fortuna pessoal; essas pessoas possuem um perfil seguro em relação a luta pelo emprego.
Autonomia / Independência	Perfil de consultores autônomos e empreendedores, evitam trabalho em que serão limitados e sofrerão imposições do ambiente organizacional, buscam um certo grau de liberdade.

Fonte: Milkovich e Boudreau (2006), Araujo (2006). Adaptado pelos autores.

Desta forma, é possível verificar algumas visões que os trabalhadores utilizam a fim de entender a essência de uma carreira e as diferentes percepções sobre a mesma. Cada indivíduo estabelece sua carreira por caminhos ligados as suas crenças, valores e sobre tudo sua postura, perfil profissional, que é capaz de definir o tipo de âncora de carreira em que se enquadra, contudo as âncoras de carreira só são possíveis se alinhadas com os objetivos da organização.

## Administração de Salários

Araujo (2006) descreve que as organizações têm as atividades de cargos e que o salário é a contraprestação em dinheiro recebida periodicamente pelo corpo funcional devido às atividades executadas em um espaço de tempo.

A gestão da remuneração nas organizações pode ser descrita como uma forma de estrutura com relação aos pagamentos realizados aos trabalhadores, desta forma estes programas estruturados podem tomar como base dois eixos: primeiro o modelo tradicional, que tem como base a referência do cargo ocupado, seguindo a estratégia do plano de cargos e salários e por segundo a abordagem estratégica, que visa favorecer o trabalhador de forma a reconhecer sua participação e contribuição dentro da organização, o que vai refletir no fator remuneração (RODRIGUES, 2005, p.2).

É indispensável para que haja um ambiente propício no interior das organizações e a existência de pessoas integradas à produtividade, os planos adequados de recursos humanos, muitos se referem como ponto de partida ou plano básico o plano de cargos e salários, que faz o elo de sustentação para as demais estratégias da organização, como o de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho, planejamento de recursos humanos (MARTINS, VERIANO, 2004).

O progresso da organização é constituído conforme Zimpeck (1992), pela administração salarial, que é considerada um instrumento a satisfação profissional e ao controle adequado de custos. Pontes (1995) destaca que os velhos programas de administração de salários



devem passar uma releitura a fim de estabelecer políticas em seu conteúdo que favoreçam as recompensas de remuneração aos profissionais pelos resultados conquistados pela empresa e sua equipe de trabalho (MARTINS, VERIANO, 2004, p. 25).

Uma necessidade percebida ao se tratar da administração de salários pelas organizações é o alinhamento da mesma com a estratégia de recursos humanos que por sua vez também deve estar alinhada a estratégia geral da organização.

Martins e Veriano (2004, p. 25) relatam sobre um novo modelo para o programa de gestão de pessoal, este que deve estar intimamente ligado com o planejamento estratégico da empresa, assim, também estando ligada a sua competitividade. Destacam ainda que os programas devem levar em consideração o desempenho individual e setorial que serão recompensados com a análise da performance da empresa.

Ao analisar o ambiente de recursos humanos quanto à administração de salários, observa-se que muitas das políticas utilizadas pelas empresas, são engessadas o que torna o sistema de remuneração mais uma ferramenta de simples organização empresarial.

Mesmo que permitam uma estruturação na gestão de recursos humanos quanto à remuneração, Martins e Veriano (2004) tratam os sistemas tradicionais de remuneração como anacrônicos, ou seja, desalinhados ao tempo que vivemos, fora dos padrões com enfoque tecnicista diante da necessidade de reorganização das condições de trabalho, bem como do posicionamento estratégico da organização. Sistemas estes que podem causar problemas diante das necessidades organizacionais, a utilização destas regras rigidamente padronizadas de origem de organizações burocráticas tem feito que estes modelos não sejam flexíveis as peculiaridades da empresa, áreas, funções e níveis Hierárquicos, causando assim entraves à evolução do processo de mudança.

Assim as ações quanto à administração de cargos e salários devem se alinhar as necessidades da organização, mantendo este alinhamento com as demais variáveis de interferem em seu ambiente, como realidade de mercado, capacidade de resolução de problemas e tecnologias entre outros.

Carvalho e Nascimento (1998) afirmam que o planejamento de cargos e salários deve acompanhar as mudanças do ambiente que os cercam, como o avanço tecnológico, mercado de trabalho, políticas econômicas, e assim participar das decisões maiores da empresa no que se refere ao planejamento orçamentário anual, conhecendo as metas e objetivos da organização para melhor se adequar e se enquadrar nas práticas e políticas gerais dela.

## **Cargos, Carreiras e Salários na Administração Pública**

Bergue (2005) define o cargo público como o elo entre a administração e o indivíduo, o autor explica que cargos públicos são criados mediante lei, onde terão um número certo de vagas com denominação e remuneração fixadas formalmente, a natureza será do vínculo jurídico que relaciona o ocupante à administração.

Os cargos públicos terão denominações próprias, podem ter um conjunto genérico de atribuições às quais o servidor exercerá, um fator a ser relevado é que a gestão de pessoas em organizações públicas terá que respeitar à uma excessiva rigidez jurídica.

Bergue (2005) destaca a natureza dinâmica do processo de trabalho e ressalta sobre o fator estabilidade em organizações públicas, em face de ordenamento legal, os servidores conhecem sobre a estabilidade essa que pode levar a acomodamento no desempenho de tarefas, não preocupação com a qualificação profissional, desenvolvimento profissional; por outro lado o autor ressalta que a estabilidade pode levar a um equilíbrio no sistema contribuindo a um clima organizacional favorável, menos sujeito a oscilações e crises entre pessoas ou grupos.

O mesmo autor define carreira como “conjunto de cargos afins, dispostos em posições

ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação de exigências requeridas para ascensão.” (p. 217)

Para Bergue (2005) além do cargo público ter excessiva rigidez jurídica, afirma também que “o principal fator limitador para a construção de carreiras no setor público é o impositivo constitucional contido no inciso II do art. 37 – o concurso público como requisito prévio à investidura ou emprego público.” (p. 216).

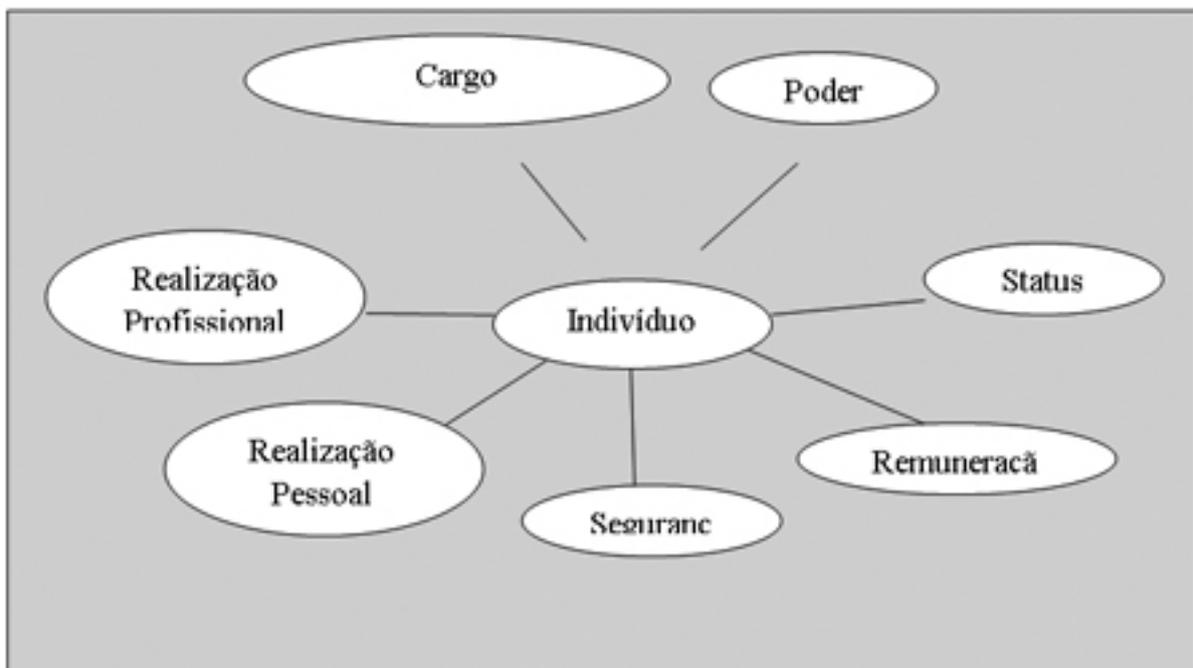
Assim como cargos e carreiras, a remuneração nas organizações de setor público não seriam diferentes, haverá distinção de modelos geralmente utilizados nas organizações privadas, Bergue (2005) comenta sobre a remuneração no setor público em relação à definição de parâmetros estabelecidos pelo plano constitucional, legal e doutrinário:

A partir da análise de cada um dos três vetores de influência na política de remuneração na administração pública – a Constituição, a lei e a doutrina – pode-se verificar que o, em tese, mais rígido – a Constituição – foi também o que tem sofrido mais intensa e significativa transformação no passado recente. (p. 227).

Bergue (2005, p. 229) define remuneração como “contraprestação pelo trabalho executado; a compensação pelo munus realizado.”, complementa portanto, “da definição de remuneração os conceitos de indenização e prêmio, que, não obstante poderem estar relacionados à atividade laboral, não são contraprestações pelo trabalho”.

Na figura 1 a seguir, o autor explica que as pessoas assumem cargos e funções na administração pública motivados pela combinação de um conjunto de fatores:

**Figura 1** - Componentes do sistema de incentivos



Fonte: Bergue (2005, p. 229). Transcrição Integral.

Através da figura 1, observa-se que a remuneração é apenas um dos fatores do comportamento do indivíduo na organização.



O autor menciona alguns exemplos que diferencia remuneração de indenizações como no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** - Diferenças entre Remuneração e Indenização

<b>Remuneração</b>	<b>Indenizações</b>
São os vencimentos ou salários pago ao servidor.	Ressarcimento ao agente por dispêndios havidos em razão da execução de atividades laborais
Adicionais de periculosidade	Diária de viagem
Adicionais de insalubridade	Ajuda de custo
Adicionais de férias	Auxílio moradia
	Verba de gabinete

Fonte: Bergue (2005). Adaptado pelos autores.

Observa-se através do quadro 2, que a remuneração é tratada como algo relacionado à normalidade da situação, na qual o trabalhador recebe pelos serviços prestados a organização no fechamento de um mês, já as indenizações são tratadas como uma forma de pagamento por eventualidades que possam ocorrer no dia-a-dia organizacional em questões adversas.

## ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Para o presente estudo foi mapeado a produção científica de dois periódicos e dois congressos, dessa maneira é apresentado a quantidade de artigos com o tema em questão em quantidade de publicação nos últimos 5 anos, de 2006 a 2010. Como conceito de bibliometria tem-se:

**Quadro 3** - Conceitos de Bibliometria

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Oliveira <i>et al</i> (1992, p.9)	A análise bibliométrica é a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos sobre um conjunto de referencias bibliográficas e publicações.
Macias-Chapula (1998, p.134)	O estudo dos aspectos quantitativos, da produção, disseminação e uso da informação registrada. A bibliometria desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões
(SPINAK, 1998, p.143)	A Bibliometria estuda a organização dos setores científicos e tecnológicos a partir das fontes bibliográficas e patentes para identificar os autores, as suas relações, e as suas tendências

Fonte: Oliveira *et al* (1992), Macias-Chapula (1998), (SPINAK, 1998, p.143) *apud* Souza e Dias.

O presente estudo é composto por uma amostra de 25 artigos científicos, publicados em um corte temporal de cinco anos (entre os anos de 2006 a 2010). O quadro 4 expõe o número de artigos e o congresso / periódico em que foram publicados.

**Quadro 4** - Total de artigos que tratam o tema 'cargos, carreiras e salários' direta e indiretamente

Periódico/ congresso	TOTAL
RAE	1
RAP	1
SEMEAD	4
ENANPAD	19
TOTAL	25

No quadro 5 apresenta-se a quantidade de publicação anual das revistas e congressos.

**Quadro 5** - Distribuição das publicações anuais relacionadas a temática central da pesquisa.

PERIÓDICO	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
RAE	0	0	0	1	0	1
RAP	0	0	0	1	-	1
SEMEAD	0	2	2	0	-	4
ENANPAD	4	2	3	2	8	19
TOTAL						25

Aponta-se a carência de publicações do presente assunto visto que a quantidade total artigos dos últimos 5 anos foi de 25 artigos em um universo de mais de 5.000 artigos.

## METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida possui natureza exploratória e descritiva. Trata-se de um estudo de caso que de acordo com Yin (2005, p. 32) é uma investigação empírica que "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real quando os limites entre fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos. A opção por um estudo de caso deu-se ao fato de haver uma carência de estudos de cargos, carreiras e salários em IES pública. Optou-se pelo estudo do gênero feminino embora esse ainda seja um número menor comparado ao gênero masculino na IES.

Foi obtida a autorização da direção e da divisão de ensino e pesquisa para a aplicação dos questionários na Instituição de Ensino Superior - IES. A população alvo da pesquisa foi constituída de 26 docentes efetivas da instituição. Dessa população verificou-se o interesse de dez docentes participarem da entrevista.

Para a coleta de dados utilizou-se a abordagem quantitativa, foi aplicado o questionário às docentes, que contemplava questões sobre cargos, carreiras e salários onde deveria ser descrito a concordância ou discordância bem como a satisfação e insatisfação dos temas abordados.

Para análise das entrevistas, os dados foram tabulados em Excel, em forma de tabelas com base em métodos estatístico simples, posteriormente foram analisados os dados coletados na pesquisa de campo.



## ANÁLISES DOS RESULTADOS

### Descrição da Instituição de Ensino Superior

Apresenta-se as percepções das docentes da IES a respeito de cargo, carreira e salário. Porém todos os termos apresentados serão limitados a Decreto N°. 7.558/2010 que definirá o vencimento básico da carreira de professor de ensino superior – IEES.

Foi obtido resposta do questionário de 10 docentes, sendo essas 6 vinculadas ao departamento de Ciências Humanas, 1 ao departamento de Economia, 1 ao curso de Administração e 2 uma ao curso de Ciências Contábeis. Todas as respondentes tem a titulação de mestre, 3 tinham de 6 a 10 anos de experiência profissional em IES, e dentre os principais motivos que optaram a trabalhar em uma IES pública foram estabilidade e autonomia.

Apresenta-se o resultado da análise de campo que visava responder a percepção referente a cargo, carreira e salário das docentes da IES.

**Tabela 1** - Análise 1: Percepção e satisfação das docentes perante o plano de cargos, carreiras e salários em instituições do setor público

	Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
01. Com o meu salário comparado o quanto eu trabalho	0%	10%	50%	0%	30%	10%	0%
02. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	0%	10%	50%	0%	30%	10%	0%
03. Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	0%	0%	10%	0%	50%	30%	10%
04. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	10%	0%	60%	20%	10%	0%	0%
05. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	0%	0%	0%	0%	20%	60%	22%
06. Com a quantia em dinheiro que eu recebo da IES ao final de cada mês.	0%	0%	40%	10%	50%	0%	0%
07. Com as oportunidades de ser promovido (coordenação) nesta IES.	0%	0%	0%	30%	40%	30%	0%
08. Com as preocupações exigidas em meu trabalho.	0%	0%	0%	0%	90%	0%	10%
09. Com o tempo que tenho de esperar para receber uma promoção (coordenação) nesta IES.	0%	0%	10%	30%	60%	0%	0%
10. Com o meu salário comparado aos meus esforços de trabalho.	0%	0%	50%	20%	30%	0%	0%
11. Com a variedade de tarefas que realizo.	0%	0%	10%	10%	50%	20%	10%
12. Com a capacidade profissional do meu chefe.	0%	10%	0%	0%	50%	30%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao salário comparado ao trabalho verifica-se 50% satisfeito e 50% insatisfeito, o mesmo percentual foi encontrado comparando o salário à capacidade profissional, conseqüentemente obteve-se 75% dos respondentes insatisfeitos com o salário comparado ao custo de vida.

Outro aspecto analisado foi a capacidade de absorção do trabalho, a unanimidade em relação à satisfação, a oportunidade de realizar o presente trabalho também é satisfatório às respondentes.

A oportunidade de ser promovido no ambiente de trabalho mostra 50% indiferente e 50% satisfeito, porém quando tratado do tempo que a docente tem que esperar a ser promovida, verifica-se 75% das respondentes satisfeitas.

As preocupações exigidas no trabalho 100% satisfeito e 75% são satisfeitas com a variedade de tarefas que executa. 100% encontra-se num índice satisfatório em relação à capacidade de seu chefe.

**Tabela 2** - Análise 2: Percepção e satisfação das docentes perante o plano de cargos, carreiras e salários em instituições do setor público

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
01. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto eu tenho hoje	30%	40%	10%	20%	0%
02. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar a onde cheguei dentro desta instituição.	60%	20%	20%	0%	0%
03. Eu teria dificuldade para conseguir outro emprego que me desse o mesmo prestígio que tenho como docente na IES.	20%	40%	10%	20%	10%
04. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei à IES.	60%	20%	10%	10%	0%
05. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	50%	20%	20%	10%	0%
06. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra IES como sou hoje dentro desta IES.	20%	40%	10%	20%	10%
07. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser servidor público desta IES.	40%	30%	20%	0%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos resultados obtidos, 75% acham que não teriam dificuldade de ganhar um salário tão bom ao que ganham hoje, logo 50% acha que não teria dificuldade de conseguir outro emprego que desse tanto prestígio quanto ao da IES.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o estudo visou analisar cargos, carreiras e salários avaliando a satisfação e percepção das docentes de uma IES pública, com a aplicação de questionários estruturados, identifica-se que além da satisfação alguns outros aspectos remetem a insatisfação. Conforme resultados obtidos através da pesquisa, a exemplo quando abordadas questões da remuneração frente a capacidade e esforços dedicados ao trabalho, observa-se que as docentes mesmo que estejam em um ambiente de estabilidade ainda não se encontram satisfeitas com seus ganhos, 60% das entrevistadas apresentam estar insatisfeitas ou muito insatisfeitas, pode-se atribuir este resultado ao fato das docentes acreditarem trabalhar além dos ganhos obtidos, da mesma forma acreditando ter uma capacidade profissional superior que possibilitaria obter remuneração maior a atingida no momento.

Em outro aspecto 60% das pesquisadas dizem estar insatisfeitas e 10% muito insatisfeitas referem-se a relação remuneração versus custo de vida contra 30% que demonstram estar indiferente, fato este que pode ser reflexo da cidade de residência destas docentes que não são a mesma, desta forma apresentado características diferentes com relação ao custo de vida. Um dado interessante da pesquisa é o fato de que 60% destas mesmas se dizem indiferentes ou satisfeitas com o valor em dinheiro recebido ao final de cada mês de trabalho, mostrando-se insatisfeitas somente 40% das mesmas, este resultado revela as diferentes percepções que as docentes têm com relação aos seus rendimentos se comparados a outras situações de mercado, a exemplo como foi utilizado o custo de vida, contudo o que se observa é que na sua grande maioria as docentes encontram-se relativamente satisfeitas com seus ganhos.

Com relação a questões da variedade de atividades realizadas, oportunidade de atuação na área como também de promoção, as docentes apresentam um índice de 80% de satisfação, o que revela que as políticas adotadas pela IES estão agradando as docentes, mesmo que tenha uma forma engessada de atuação, ou seja, por questões legislativas, ainda tem uma autonomia relativamente pequena para a tomada de decisões na área de recursos humanos, mas que mesmo assim dentro de seu campo repleto de limitações ainda é capaz de criar ações que favorecem a satisfação do seu quadro de colaboradoras.

Apresentaram-se dados relevantes quando perguntado sobre a satisfação e percepção sobre outras variáveis, 70% das docentes discordam ou discordam totalmente sobre uma possível dificuldade em ganhar um salário tão bom comparado ao atual caso venham a se desligar da IES pública, reflexo este pelas docentes acreditarem ter possibilidade de alcançar



tais rendimentos em outros gêneros por crerem na capacidade profissional apresentada na análise 01, da mesma forma que não acreditam que estariam prejudicando sua vida profissional representado por 70% das respostas e terem dificuldades em conseguir outro emprego que garanta prestígio e respeito apresentados em um índice de 60% a 70%. Somente 30% das docentes se mostram inseguras quanto a conseguir outro emprego que garanta o rendimento atual como também o respeito e prestígio proporcionado pela IES pública. Estes resultados apontam que a maior vantagem em estar vinculada a IES pública seria a segurança, ou seja, a estabilidade proporcionada legalmente, pois os outros fatores de acordo com os dados apresentado não são fatores chaves da satisfação das docentes.

Assim destaca-se que a administração de cargos, carreiras e salários das instituições públicas por mais que diferem dos parâmetros utilizados pelas instituições de ensino superiores privadas ainda não são os fatores determinantes na satisfação.

Uma das limitações desta pesquisa é representada pelo porte da IES em questão, que apresenta uma estrutura ainda enxuta se comparada a outras instituições públicas da região como também o número de docentes investigadas tendo entre elas algumas em regime de licença, estando afastada da IES, mesmo sendo o número de docentes entrevistada expressivo com base na população total pesquisada, o fato das docentes licenciadas se recusarem a responder ao questionário.

Para maior aprofundamento do tema, recomenda-se a análise de cargos, carreiras e salários em instituições públicas de grande porte, nas quais as variáveis serão diversas. Desta forma, sugere-se aplicar a pesquisa a Instituições privadas de um mesmo porte, dessa maneira poderá ser comparado à visão de servidores públicos e privados em relação às políticas desempenhadas pelos recursos humanos que apresentaram formas flexíveis e inflexíveis de gestão, esta possibilidade de traçar esta linha de comparação entre IES pública e privada faz com que uma serie de outros fatores possam ser analisados o que pode contribuir ainda mais para o entendimentos dos indivíduos e organização com relação as políticas adotadas na gestão de cargos, carreiras e salários.

Em fim, muito ainda em questão de estudos devem ser atribuídos ao ambiente que cerca a gestão de cargos, carreiras e salários e seus profissionais, pois são aspectos em nossa sociedade que estão em pleno desenvolvimento, necessitando a cada dia de novas alternativas frente às exigências do mercado de trabalho e suas novas necessidades, assim, desta mesma forma a gestão de RH nas instituições privadas também necessitam de reformas, com a finalidade de melhor atender as expectativas de seus membros.

A percepção e satisfação de uma efetiva gestão de cargos, carreiras e salários vão além das características públicas e privadas, elas estão mais diretamente associadas ao indivíduo que propriamente a organização que a cerca, pois com a pesquisa foi possível verificar que existem pontos de particularidades entres os entrevistados que definem este estado de satisfação, fazendo que cada um dos indivíduos tenha percepções diferenciadas frente a uma mesma situação.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído as debates teóricos e empíricos do tema, da mesma forma que venham despertar o interesse para novas pesquisas que contribuam ainda mais a compreensão e desenvolvimento dentre os vários modelos de gestão utilizados pelas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.
- LUZ, R.. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A Remuneração Flexível Como Componente da Gestão de Salários. Revista de Administração de Empresas. Vol. 44, Edição Especial Minas Gerais 2004. Disponível em:  
[http://www16.fgv.br/rae/raeespecial/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2125&Secao=GES %20REL&Volume=44&numero =1&Ano=2004](http://www16.fgv.br/rae/raeespecial/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2125&Secao=GES%20REL&Volume=44&numero=1&Ano=2004)
- MILKOVICH, G. T. Boudreau, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. R.; PACHECO, M. S. Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007.
- PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. 7. ed. São Paulo: LTr, 1998.
- RODRIGUES, J. M.. Remuneração e Competência: Onde termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico. Anais... XXIX Enanpad Encontro da Anpad. Brasília/DF – 17 – 21 De Setembro de 2005.
- SOCHODOLAK, C. R.; JÚNIOR, Aroldo Messias de Melo. O Plano de Cargos e Salários Como Ferramenta de Gestão. Revista Eletrônica Lato Sensu. Ano 3, Vol. 1, 2008. Disponível em:  
[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/27-Ed3\\_CS-PlanoCargos.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/27-Ed3_CS-PlanoCargos.pdf)
- SOUZA e DIAS. Um mapa do poder na produção científica nacional recente: Uma análise bibliométrica do período entre 1998 e 2007. In: XI Seminários em Administração, São Paulo, 2008.
- SOUZA, M. Z. de A.; BITTENCOURT, F. R; FILHO, João Lins Pereira; BISPO, Marcelo Macêdo. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.