



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

LEONARDO JUELINO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E CARREIRAS COMO
INSTRUMENTO DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVO E SEU
IMPACTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA
CÂMARA MUNICIPAL DE HORIZONTE NO CEARÁ**

**REDENÇÃO
2018**

LEONARDO JUELINO DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E CARREIRAS COMO INSTRUMENTO
DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVO E SEU IMPACTO FINANCEIRO E
ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE
HORIZONTE NO CEARÁ

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

Orientador: Prof.^a Maria do Socorro Maia Silva

REDENÇÃO

2018

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

Silva, Leonardo Juelino da.

S578i

A importância do Plano de Cargos e Carreiras como instrumento de valorização dos servidores efetivo e seu impacto financeiro e orçamentário: um estudo de caso na Câmara Municipal de Horizonte no Ceará / Leonardo Juelino da Silva. - Redenção, 2018.

55f: il.

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

Orientador: Prof^a. Me. Maria do Socorro Maia Silva.

1. Servidores públicos - Brasil. 2. Plano de carreira. 3. Impacto financeiro e orçamentário. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 342.81068

LEONARDO JUELINO DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E CARREIRAS COMO INSTRUMENTO
DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVO E SEU IMPACTO FINANCEIRO E
ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE
HORIZONTE NO CEARÁ

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

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Maria do Socorro Maia Silva (Orientadora)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.^a Dr.^a. Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

Aos meus pais, por entender que os momentos de ausência foram necessários para realizar mais uma etapa em minha vida em nível de conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter concedido a mim saúde e força para sobrepujar as dificuldades.

Aos meus familiares, mãe, irmãos e amigos, pelo amor, apoio e compreensão que serviram de suporte para esta conquista.

Aos colegas de disciplinas e de trabalho, em especial a Sâmia Bessa de Moraes pelo carinho, companheirismo e estímulo diário.

A minha orientadora, pela orientação, apoio, confiança e empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

RESUMO

A insatisfação dos servidores quanto à política remuneratória, de qualificação e capacitação, concomitante à tendência de modernização da Administração Pública motivou a definição do objetivo geral deste trabalho que é analisar o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações da Câmara Municipal do Horizonte no estado do Ceará, quanto aos aspectos de valorização, desenvolvimento profissional e motivação do quadro de pessoal efetivo, como também aos aspectos financeiros e orçamentárias do Poder Legislativo Municipal. Para tanto foi importante realizar um diagnóstico sobre a remuneração, formação profissional, capacitação, incentivos financeiros e educacionais do quadro de pessoal efetivo do órgão; levantar os fatores de valorizações e projetar o montante necessário de investimento para implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do órgão, para os três anos seguintes à elaboração do plano; e verificar se o aumento de despesa com a implantação do PCCR é compatível com a dotação orçamentária de gastos com pessoal. Assim, para alcançar os objetivos propostos, traçou-se um plano metodológico para coleta e análise dos dados, utilizando a pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica, além da aplicação de questionário de pesquisa com todos os servidores efetivos da Câmara Municipal, configurando o trabalho como pesquisa qualitativa e quantitativa. Concluiu-se, através dos resultados obtidos, que o PCCR é um adequado instrumento de gestão de pessoal, que propicia o aprimoramento constante dos servidores, possibilitando a devida valorização remuneratória, além de contribuir, para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à população. Contudo, a pesquisa demonstrou também certo desequilíbrio das contas públicas, indicando parcial inviabilidade orçamentária em razão dos acréscimos de gastos com o PCCR, que ultrapassarão ao longo do tempo, a dotação orçamentária e financeira disponibilizada para despesa com pessoal.

Palavras-chave: Valorização de servidores. Plano de carreira. Impacto Financeiro e Orçamentário.

ABSTRACT

The employees' dissatisfaction regarding the remuneration, qualification and training policy, concomitant with the trend of modernization of the Public Administration, motivated the definition of the general objective of this work, which is to analyze the Position, Careers and Remuneration Plan of the Municipality of Horizonte in the state of Ceará, regarding aspects of valorization, professional development and motivation of the effective staff, as well as the financial and budgetary aspects of the Municipal Legislative Branch. For this, it was important to make a diagnosis about the remuneration, professional training, training, financial and educational incentives of the effective staff of the body; to raise the valuation factors and to project the necessary amount of investment for the implantation of the Plan of Positions, Careers and Compensation of the organ, for the three years following the elaboration of the plan; and verify that the increase in expenses with the implementation of the PCCR is compatible with the budgetary allocation of personnel expenses. Thus, in order to reach the proposed objectives, a methodological plan was drawn up for data collection and analysis, using exploratory research, bibliographic research, as well as the application of a research questionnaire with all the effective servers of the City Hall, configuring work as research qualitative and quantitative. It was concluded, through the results obtained, that the PCCR is an adequate personnel management tool, which provides for the constant improvement of the employees, allowing the appropriate remuneration valorization, besides contributing, for the improvement of the quality and efficiency of the public services provided the population. However, the research also showed some imbalance in public accounts, indicating partial budgetary unfeasibility due to the increases in spending with the PCCR, which will exceed, over time, the budgetary and financial allocation made available for personnel expenses.

Keywords: Appreciation of servers. Career path. Financial and Budgetary Impact.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz tabela de progressão de vencimentos.....	25
Tabela 2 – Tabela de conversão do tempo de serviço.....	26
Tabela 3 – Matriz de progressão por capacitação.....	27
Tabela 4 – Diagnóstico do instrumento de gestão de pessoal da Câmara Municipal ...	34
Tabela 5 – Tabela de índice de reajustes do salário mínimo e índice nacional de preços ao consumidor.....	37
Tabela 6 – Tabela de projeção dos vencimentos pelo índice de reajustes do salário mínimo e índice nacional de preços ao consumidor.....	38
Tabela 7 – Tabela de conversão de tempo de serviço.....	39
Tabela 8 – Tabela de padrão de vencimento para enquadramento.....	40
Tabela 9 – Tabela comparativa da perda remuneratória x ganho enquadramento.....	40
Tabela 10 – Tabela de gratificação para incentivo de formação profissional.....	41
Tabela 11 – Tabela de gratificação para incentivo de capacitação.....	42
Tabela 12 – Tabela de projeção de despesa com pessoal pelo PCCR.....	43
Tabela 13 – Projeção da apuração de dotação orçamentária para atendimento da despesa com pessoal da Câmara Municipal.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
LOA	Lei Orçamentária Anual
MBA	Mestre em Administração de Negócios
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PCCR	Plano de Cargos Carreira e Remuneração

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UTILIZADA NO BRASIL.....	16
2.1	Modelo de Administração Públicas Patrimonialista.....	16
2.2	Modelo de Administração Públicas Burocrática.....	17
2.3	Modelo de Administração Pública Gerencial.....	18
2.3.1	<i>Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.....</i>	18
2.3.2	<i>Emenda Constitucional nº 19/1998.....</i>	19
2.4	Plano de cargos, carreiras e remunerações no setor público.....	21
2.4.1	<i>Elementos que Constituem um Plano de Cargos e Salários.....</i>	23
2.5	Disponibilidade financeira e orçamentária.....	30
3	METODOLOGIA.....	32
4	OBSERVAÇÕES SOBRE A DEFINIÇÃO E ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA GESTÃO DE PESSOAL E IMPACTO FINANCEIRO NA CÂMARA MUNICIPAL.....	34
4.1	A ferramenta de Gestão de pessoal na Câmara Municipal.....	34
4.2	Desvalorização remuneratória do quadro de servidores.....	36
4.3	Plano de cargo carreira e remunerações com seus fatores de valorizações dos servidores efetivos.....	38
4.4	O aumento de despesa com pessoal em razão da implantação dos fatores de valorizações e capacidade financeira do órgão.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
	APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	53

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem evoluído substancialmente nos modelos de administração pública utilizados no país. Ao longo do tempo alguns modelos de administração foram adotados, o primeiro deles, o Patrimonialista que se baseia no Estado Absolutista em que os bens públicos e particulares se misturavam, vigorou desde o período colonial, passando pelo imperial, estendendo-se até a década de 1930.

Em seguida, ocorreu a Administração Pública Burocrática desde o Estado Novo avançando até o período ditatorial militar. Este modelo enfatizou aspectos formais, monitorando processos de decisão, concebendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização, impessoalidade e formalismo.

Por fim, a transição para Administração Pública Gerencial ocorreu como ápice da reforma administrativa do Estado, instituída pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, elaborado no ano de 1995, sob o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, como também pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (EC 19/1998), que trata sobre a modificação do regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, levaram as organizações públicas a intensificarem a busca pela eficiência nas prestações dos serviços públicos.

Para obtenção do sucesso dos objetivos instituídos pela EC 19/1998 e PDRAE com suporte no princípio da eficiência da administração pública na melhoria da prestação dos serviços públicos, sujeita-se a incentivos na capacitação permanente e valorização dos servidores, a fim de promover condições adequadas de atuação profissional, qualificação, remuneração justa e motivação dos servidores.

No setor público a valorização e a capacitação permanente dos servidores, via de regra, são garantidas através de planos de cargos, carreiras e remunerações (PCCR). Para Chiavenato (2003, p. 84), a política salarial é “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

Dessa forma, diante da necessidade de orientar as ações da Divisão de Administração de Recursos Humanos e dotar o Poder Legislativo Municipal de moderno instrumento de gestão de pessoas, utilizando para tanto, a equidade de oportunidade, o

incentivo à capacitação e o aperfeiçoamento constante, com vista, dentre outras ações, contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e diminuição da defasagem remuneratória acumulada ao longo do tempo, a equipe gestora da Câmara Municipal optou por um instrumento de gestão (PCCR) capaz de garantir de maneira eficiente ações de valorização, desenvolvimento e motivação do quadro de pessoal.

Contudo, a implantação do PCCR a curto, médio e longo prazo incorrerá na majoração das despesas com pessoal, sendo este um dos gastos que merece maior atenção do gestor no controle das contas públicas, por consumir uma parte considerável dos recursos públicos.

Diante do exposto e tendo em vista a repercussão positiva que a implementação de um instrumento de gestão de pessoal pode ocasionar na sociedade, através dos serviços prestados pelo órgão, levantou-se o seguinte questionamento: Qual é a relação custo/benefício entre os resultados alcançados no atendimento da expectativa de valorização dos servidores e o impacto financeiro e orçamentário ocasionado pela implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração?

A partir desse questionamento, este trabalho tem por objetivo geral analisar o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações da Câmara Municipal do Horizonte no estado do Ceará, quanto aos aspectos de valorização, desenvolvimento profissional e motivação do quadro de pessoal efetivo, como também aos aspectos financeiros e orçamentárias do Poder Legislativo Municipal.

A compreensão do objetivo geral é alcançada à medida que os objetivos específicos são respondidos no decorrer da pesquisa, como: (a) realizar um diagnóstico sobre a remuneração, formação profissional, capacitação, incentivos financeiros e educacionais do quadro de pessoal efetivo do órgão; (b) verificar o nível de desvalorização remuneratório dos servidores pela corrosão da inflação através do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e do índice de reajuste do salário mínimo; (c) levantar os fatores de valorizações e projetar o montante necessário de investimento para implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração pelo órgão, nos três anos seguintes a elaboração do plano; (d) verificar se o aumento de despesa com a implantação do PCCR permitirá o Órgão cumprir com as dotações orçamentárias de gastos com pessoal e desembolsos financeiros estabelecidos pela Lei de Orçamento.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, traçou-se um plano metodológico para coleta e análise dos dados, por meio de aplicação de questionários estruturados. Além disso, lançou-se mão da pesquisa exploratória com o objetivo de fazer as primeiras aproximações com o tema/objeto, dando embasamento à problemática, através de dados mais precisos e concretos do que os observados no dia-a-dia de trabalho.

O uso da pesquisa bibliográfica e documental foi essencial para fundamentação teórica e para a análise dos dados, mediante estudo prévio dos conceitos que compõem este trabalho. Portanto, este estudo configura-se com pesquisa qualitativa e quantitativa, tendo em vista que ambas se complementam, garantindo que aspectos subjetivos e objetivos sejam analisados em completude.

Este trabalho subdivide-se em tópicos norteadores. Inicialmente apresenta-se uma breve abordagem dos aspectos históricos da evolução da administração pública no Brasil, fazendo relação à construção de instrumentos de gestão de pessoas e os consequentes impactos financeiros e orçamentários nas contas públicas. Em seguida, o percurso metodológico é demonstrado, indicando o fazer da pesquisa e os instrumentos e técnicas utilizados. À diante, é apresentada a análise dos dados, através de discussões e dos resultados alcançados. Por fim, segue-se a conclusão, fazendo um apanhado geral do conteúdo abordado no decorrer do estudo.

2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA UTILIZADOS NO BRASIL.

O Brasil segue na tendência da modernização da administração pública utilizada amplamente por países desenvolvidos. Conforme Maia (2012, p. 131), o modelo de administração pública gerencial foi adotado pelo governo Ronald Reagan, nos Estados Unidos e foi ampliado para os demais países Europeus, chegando ao Brasil a partir de 1995.

Dessa forma, o Brasil iniciou-se com o modelo de administração pública patrimonialista, mas em razão de suas características de empreguismo, corrupção e nepotismo, além disso, com o capitalismo e a democracia se tornando dominantes no cenário mundial, a administração pública passou a se basear no profissionalismo, na meritocracia, na hierarquia, na impessoalidade, no formalismo e no controle rígido dos processos. Assim, passou-se a utilizar no país o modelo da Administração Pública Burocrática.

[...] a necessidade de um modelo de administração que fosse capaz de combater práticas patrimonialistas vigentes que distorciam a finalidade do Estado de defesa do bem público, visto que as atividades públicas deixavam de lado o compromisso com a sociedade, privilegiando a propriedade privada dos soberanos. Nessas circunstâncias, época do Estado liberal, surge a administração pública burocrática juntamente com o capitalismo e a democracia para atender a essa emergente necessidade de intervenção a favor do bem público (MAIA, 2012, p 126).

Contudo, diante das disfunções contidas neste modelo burocrático e diante das crises econômicas, surgiram movimentos que visavam transferir práticas gerenciais do setor privado para a administração pública. Diante disso, adota-se no país a administração pública gerencial, focada em descentralizações políticas e administrativas, existindo poucos níveis hierárquicos, maior flexibilidade organizacional, controle maior dos resultados, sendo uma administração voltada ao atendimento do cidadão. Além de utilizar um plano diretor de reforma do Estado, na expectativa de dotá-lo de um núcleo estratégico, que formule e controle a implementação de políticas públicas.

2.1 Modelo de Administração Pública Patrimonialista

O modelo de administração pública patrimonialista baseou-se no Estado Absolutista em que os bens públicos e particulares se misturavam, não existindo distinção entre os limites do público e do privado. No Brasil, ele vigorou desde o período colonial, passando pelo império, estendendo-se até a década de 1930 do período republicano. As características marcantes desse tipo de administração foi o empreguismo, a corrupção e o nepotismo.

O patrimonialismo moldou e consolidou algumas especificidades distintas que o caracterizou na administração pública como: Confusão daquilo que é público com o privado; Predomínio da vontade unipessoal do dirigente; Práticas de nepotismo e

relações de compadrio; Cargos públicos como prebendas; Corrupção; e Servilismo (SOUZA, 2007, p. 61).

Com o capitalismo e a democracia tornando-se dominantes no cenário mundial, os bens públicos passaram a distinguir-se dos bens dos Administradores e dos Soberanos. Já a administração pública passou a ser baseada em uma legislação própria (normas e regulamentos), previamente estabelecidos por escrito, indicando como funcionaria a organização do Estado. Dessa forma, a administração patrimonialista tornou-se inadequada em razão de suas características de empreguismo, corrupção e o nepotismo, o que possibilitou o surgimento da Administração Pública Burocrática.

[...] o modelo de gestão burocrático, incorporadas das características do tipo ideal weberiano: (a) tarefas orientadas por normas escritas; (b) divisão do trabalho; (c) cargos estabelecidos de forma hierarquizantes; (d) regras e normas técnicas para desempenho de cada cargo; (e) seleção de pessoal realizada através do mérito; (f) separação entre propriedade e administração; dentre outras (SOUZA, 2007, p. 118).

Dessa maneira, as características preponderantes deste modelo de administração, consistem no estabelecimento prévio de normas e regulamentos baseado em legislações próprias, no registro dos fatos e das comunicações por escrito, na clara distinção e divisão das atribuições de cada cargo de forma racional, nas relações impessoais entre os cargos, estrutura rígida da hierarquia e autoridade, desenvolvimento e progressão na carreira baseada no mérito e na competência técnica sem preferências pessoais, além de estabelecer a composição do quadro de servidores com profissionais especializados ocupantes de cargos públicos.

2.2 Modelo de Administração Pública Burocrática

De acordo com Chiavenato (2003, p. 262), a burocracia está embasada no modelo de Max Weber,

O conceito de burocracia para Max Weber explicita a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Para isso, postulou as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes e completas previsibilidades do funcionamento.

Contudo, a burocracia apresentou anomalias e imperfeições que foram chamadas de disfunções da burocracia. As organizações que utilizaram procedimentos burocratizados, atribuíram maior peso de importância aos meios do que aos fins, gerando apego excessivo às legislações. Dessa forma, provocando limitações e entraves ao desenvolvimento de processos e atividades, e prejudicando o alcance dos objetivos almejados.

De acordo com Maia (2012, p. 129), dentre as principais disfunções da administração pública burocrática pode-se destacar:

[...] Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público – dificuldade de relacionamento com usuários externos; imposição de obstáculos (ou resistência em removê-los), para a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos. Como reflexo dessa postura tem-se uma organização pública introjetada, ou seja, voltada essencialmente para o seu interior, negligenciando a necessária observância das demandas do ambiente.

Diante dessas disfunções apresentadas pela administração pública burocrática - e frente a uma crise econômica de cunho mundial nas décadas de 70 e 80, que provocou um grande período recessivo - este modelo de administração deixou de responder às demandas dos cidadãos. Além de minorar a capacidade de intervenção do Estado no enfrentamento da crise fiscal, resultante de um descontrole inflacionário e da ineficiência do setor público para superar os efeitos dessa crise.

2.3 Modelo de Administração Pública Gerencial.

Em consequência das limitações apresentadas pela administração burocrática, surgiram movimentos que procuravam transferir práticas gerenciais do setor privado para a administração pública, pois este apresentava flexibilidade de procedimentos e maior controle dos resultados, buscando alcançar critérios de eficiência na prestação do serviço com menor custo possível.

[...] a administração pública brasileira, sob influências de práticas gerenciais com vistas para o fazer mais por menos, o perfil do capital humano das organizações públicas precisa ser alinhado às novas necessidades, incorporando uma postura mais criativa, flexível, com mais qualidade e capacidade de inovação (MAIA, 2012, p.15).

Assim, com a necessidade de prestar serviços públicos de qualidade e com eficiência sobre os custos, tendo o cidadão como principal ator beneficiário das políticas públicas, torna-se imprescindível a reforma do aparelho do Estado com objetivo de orientar e desenvolver uma cultura gerencial nas organizações.

2.3.1 Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

Na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995) foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que estabelecia a reforma da administração brasileira para o modelo de administração pública gerencial. Este modelo de administração possuía como pilares: o custo nas prestações de serviços; a flexibilidade de procedimentos; a elaboração e fixação de metas que possibilita ao Estado aumentar a eficiência, eficácia e efetividade em suas ações; promoção de um controle maior dos resultados por meio

de novas metodologias de gestão; direcionamento do foco no atendimento ao interesse público, e; maior fiscalização por parte dos órgãos reguladores. Além de adotar novos conhecimentos organizacionais e tecnológicos, incorporando as características burocráticas às boas práticas vivenciadas pelo setor privado.

De acordo com Costa (2008, p. 863), os pilares do PDRAE são:

O PDRAE partia de uma premissa a de que a crise latino-americana era uma crise do Estado. Com base nesse diagnóstico, o plano indicou como pilares do projeto de reforma do Estado: ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da previdência social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; a reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

O PDRAE trouxe um conjunto de mudanças estruturais de ordem econômica, política e social necessárias à superação da crise do Estado, além de estabelecer um arcabouço de objetivos globais e objetivos específicos, dentre eles uma política de cargos, carreiras e salários voltada para profissionalização do serviço público.

Conforme estabelecido no item 6.2 que trata dos objetivos para o Núcleo Estratégico do PDRAE, pode-se verificar que este a nova gestão pública são peças intrínsecas para a formação de um moderno modelo de gestão na administração pública, principalmente na gestão de pessoal, numa dimensão gerencial.

[...] Para isto, modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho. [...] Aumentar, assim, a eficiência e a qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor (PDRAE, 1995, p. 45).

Logo, pode-se verificar que o PDRAE tinha a expectativa de dotar o Estado de um núcleo estratégico que formule e controle a implementação de políticas públicas, principalmente na área de gestão de pessoal. Outra finalidade era realizar a transição entre um modelo rígido e ineficiente, para uma administração flexível e eficiente, focada no atendimento à sociedade.

2.3.2 Emenda Constitucional nº 19/1998

Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (EC 19/1998) foi um dispositivo fundamental na implantação da administração pública gerencial, pois dispõe sobre a modificação do regime, princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal. Com esta EC 19/1998 o princípio da eficiência passa a integrar a legislação pátria que atribuiu à Administração Pública e seus agentes a obtenção do melhor resultado com o uso racional dos recursos.

O princípio da eficiência está positivado na Constituição Federal de 1988 com a seguinte redação:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, p. 36).

Ao interpretar o princípio da eficiência chega-se ao entendimento de adequação e qualidade, na incansável busca do agente público por um atendimento eficiente, eficaz e efetivo que almeja os melhores resultados na prestação dos serviços e políticas públicas através de meios não onerosos para os cofres públicos.

A EC 19/1998 teve a precaução de empregar também algumas penalidades aos agentes públicos que não seguissem esse princípio em suas atividades administrativas com a finalidade de preservar a efetividade deste novo princípio constitucional. O descumprimento deste novo instituto pode acarretar a não aquisição da estabilidade, ou ainda, a perda do cargo do agente público. A referida Emenda alterou o texto do Art. 41 da Constituição Federal de 1988, que passou a ter a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado; mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. [...]
§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1998, p. 05).

Conforme descrito no dispositivo legal, a eficiência estabelece um "dever" para o agente público, na medida em que se torna um critério indispensável para a aquisição da estabilidade no serviço público. Esta se faz através da avaliação especial de desempenho na qual o servidor precisará obrigatoriamente demonstrar rendimento funcional, qualidade, eficácia, eficiência e produtividade na execução das atribuições do seu Cargo. A constatada ineficiência e o baixo rendimento do servidor podem acarretar na exoneração do cargo público.

Diante do exposto, verifica-se o grande desafio das organizações públicas no processo de modernização da gestão pública, principalmente na área de gestão de pessoal. Assim sendo, os gestores públicos necessitam realizar investimentos com o propósito de atender todos os pilares, diretrizes e objetivos propostos pela administração pública gerencial, com base na reforma administrativa instituída pelo PDRAE e pela EC 19/1998.

O sucesso das instituições estaduais públicas depende do investimento na capacitação permanente e valorização de seus servidores e também investimentos na infraestrutura administrativa, aumento do seu quadro de pessoal, tendo este como foco principal para atingir seus objetivos, implantando políticas públicas, que atendam aos anseios dos mesmos (PRIMAK, 2014, p. 113).

Logo, a gestão de pessoal, dependerá principalmente de investimentos na capacitação permanente, na profissionalização e da implantação de políticas de valorização remuneratória de seus servidores. Tudo isso, com o intuito de satisfazer e motivar o seu quadro de servidores, além de funcionar como atrativo e, conseqüentemente, reter novos talentos.

2.4 Plano de cargos, carreiras e remunerações no setor público.

No âmbito da administração pública, as principais ferramentas utilizadas pelos gestores públicos na valorização e capacitação permanente dos servidores, são planejadas e executadas através dos planos de cargos, carreiras e remunerações, que são leis que normatizam o desenvolvimento, valorização, promoção e progressão das carreiras públicas.

A importância de um plano de carreira passou a ser visto pelo governo como uma forma de incentivar o servidor público, deixando apenas de ser visto como aumento de salário, a exemplo da criação da escola de governo que procura cada vez mais capacitar o servidor público, assim, cada colaborador procura a sua própria capacitação, investindo em sua formação de forma independente, ou dentro dos programas institucionais de valorização do servidor (PRIMAK, 2014, p. 125).

O plano de cargos, carreiras e remunerações no setor público constitui-se de um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional e remuneratório dos servidores efetivos ocupantes de cargo público.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que pode ser utilizada para facilitar a visualização das atribuições e tarefas de cada função dentro da organização e conseqüentemente fazer com que o trabalhador desempenhe melhor o seu papel, gerando uma maior confiança e segurança (VASCONCELOS, 2015, p. 15).

O plano de cargos e salários é um documento que determina as regras e políticas balizadoras para os ganhos, promoções e progressões dos trabalhadores na carreira, conforme definições propostas por diferentes estudiosos. Para Sales o plano de cargos e salários é uma espécie de ato que formaliza as relações de patrão e empregados, de forma a tornar transparente os critérios de ascensão e política salarial negociada previamente pelas partes envolvidas.

O plano de cargos e salários é um documento que serve para regulamentar as relações entre trabalhador e empregador, procurando deixar claras as regras em que as duas partes deverão se balizar para que os ganhos, na referida relação, contemplem os interesses das duas partes, deixando transparente para o trabalhador suas regras de ascensão e a política salarial da empresa (SALES, 2011, p. 02).

Já, Gomes e Alves definem o plano de cargos e salários como um método organizado e estruturado, baseado em estudos técnicos e financeiros com a finalidade de elaborar uma política salarial, através de critérios claros de desempenho e merecimento, alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

O plano de cargos e salários é definido como um método ordenado de organização, que através de estudos técnicos e financeiros, objetiva remunerar as pessoas levando em conta um critério, conhecido e aceito pelos membros da empresa como um sistema justo de remuneração e compensação, que é um dos elementos estratégicos da empresa (GOMES e ALVES 2015, p. 251).

Para Reis, o plano de cargos e salários é uma ferramenta eficiente de definição de remunerações adequadas por função, capaz de promover o reconhecimento da empresa por valorizar e motivar seus funcionários através de salários competitivos.

A implantação do plano de cargos e salários dentro de uma organização é necessária para definir a remuneração adequada de cada função e descrevê-las de maneira justa, fazendo com que a empresa seja valorizada no que diz respeito à remuneração, com salários competitivos e funcionários motivados (REIS, 2011, p. 01).

Na Lei Federal nº 11.091 de 2005, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos federais na área da educação, define o conceito de plano de carreira, como sendo um instrumento de gestão de pessoal no desenvolvimento profissional dos servidores. Conforme o artigo 5º, inciso I, da Lei supracitada:

Art. 5º Para todos os efeitos desta Lei aplicam-se os seguintes conceitos:
I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade (BRASIL, 2005, p. 02).

Mediante definições apresentadas anteriormente, é importante ressaltar que para a elaboração de um plano de carreira eficiente deve-se seguir algumas diretrizes, que visam apontar seus objetivos de forma eficaz, possibilitando ao colaborador ascensão profissional. Para ratificar os conceitos anteriores, Oliveira (2009, p. 75) destaca itens importantes que devem ser considerados na elaboração de um plano de carreira eficiente:

Preciso seguir uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes,

estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira.

Diante de todos os conceitos expostos, observa-se que a instituição pública que possui um plano de cargos, carreira e remuneração bem estruturado contribui, dentre tantas outras ações, para a formação de uma equipe forte e motivada.

Assim, os servidores poderão ser motivados a aumentar a qualidade de seu desempenho profissional e a busca por qualificação profissional, tendo em vista a necessidade de atender aos interesses próprios de progressão de carreira, como também, aos interesses da administração pública, sendo um importante elemento que contribui para a melhoria na prestação dos serviços públicos aos cidadãos.

2.4.1 Elementos que Constituem um Plano de Cargos e Salários

Para Guerra (2007, p. 15), o planejamento de carreira é um conjunto de diretrizes políticas e estruturais na gestão de carreira de uma organização. Conforme citação abaixo:

O planejamento de carreira, não é apenas um instrumento da área de recursos humanos, mas também um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização. Os planos de gestão de carreiras permitem às empresas desenvolver um instrumento que permita conciliar os interesses dos funcionários com os da organização, criando ferramentas e oportunidades para que estes possam se desenvolver e crescer pessoal e profissional (GUERRA, 2007, p. 15).

Assim, o plano de cargos, carreiras e remunerações tem como finalidade estimular o desenvolvimento profissional, valorizar o servidor pela aquisição de conhecimento, pela competência, pelo desempenho, incentivar a capacitação funcional continuada, estabelecer os critérios para a evolução profissional e estruturar a carreira do quadro de pessoal.

Para isso, os Planos são estruturados de forma a estabelecer as normas que regulamentarão o desenvolvimento profissional e remuneratório dos servidores, tais como:

- As diretrizes e os objetivos do Plano;
- Estrutura do quadro de pessoal;
- Os mecanismos de evolução na carreira: as progressões vertical e horizontal;
- Estrutura da Carreira e matriz para progressão dos cargos de carreira;
- Composição remuneratória: vencimento básico, gratificações, adicionais, indenizações;
- Política de gestão dos Recursos Humanos;

- Avaliação de desempenho;
- Capacitação e profissionalização;
- Das normas de enquadramento, criação, nomenclatura e vagas;
- Manual de atribuições dos cargos e;
- Transição entre um plano e outro.

De acordo com Paschoal (2001, p. 89) as políticas salariais são:

As políticas salariais praticadas pelas organizações usualmente definem suas posturas em relação aos seguintes pontos: Faixa salarial: formato das faixas com graus ou só mínimo e máximo, quantos steps/graus ou valores em cada faixa, percentuais, salário de contratação e critérios para progressões horizontais na faixa; Promoções (progressões verticais): condições e critérios para promoções, enquadramento na faixa salarial no momento da promoção e tratamento do aumento salarial decorrente da promoção; Posição no mercado: ponto da faixa (step) que deve coincidir com a curva de mercado, épocas de revisões da estrutura, e condições e critérios para ajustes individuais ao mercado; Estrutura de cargos: avaliação e reavaliação de cargos, criação de novos cargos e padrões para a nomenclatura dos cargos; Salário variável: onde se aplica e suas condições, reajustes coletivos de salários e condições de aplicação.

Diante das políticas salariais praticadas pelas organizações, citadas por Paschoal (2001), há a necessidade de pensar e levar em consideração os fatores de valorizações, expostos por Carvalho e Nascimento (1998, p. 20), são:

[...] identificação, levantamento de descrições de funções pessoais; classificação por grupos ocupacionais e por similaridade, complementação e sequenciais; padronização de cargos; titulação de cargos; elaboração de sumário; análise de requisitos; seleção de fatores de avaliação; elaboração do manual de avaliação; avaliação de cargos; ponderação de fatores e graduação de escalas dos fatores; classificação de cargos.

Ao alinhar o pensamento de Paschoal e de Carvalho e Nascimento, é possível defender a criação e adaptação de novos fatores de valorização que atendam os anseios dos servidores, especialmente com relação à recomposição de perdas remuneratórias ocorridas devido à corrosão inflacionária pelo transcurso do tempo.

Diante disso, os planos de carreira implantados no Brasil, tem criado fatores de valorização complementares, como por exemplo, a tabela progressiva de referência de vencimentos, progressões nas referências de vencimentos, tabela de enquadramentos na posição de vencimento em razão do tempo de efetivo serviço, gratificações, promoções e incentivos financeiros para qualificação funcional.

Um exemplo de criação desses fatores de valorização é a Lei 11091 de 2005, que institui uma tabela de progressão de vencimentos, cuja estrutura está citada nos artigos 6º e 7º,

Art. 6º O Plano de Carreira está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação, com 4 (quatro) níveis de capacitação cada, conforme Anexo I-C desta Lei.

Art. 7º Os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E, de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º desta Lei (BRASIL, 2005, p. 02).

Nesta tabela, o ingresso nos cargos do Plano de Carreiras far-se-á na Referência 01 Padrão de Vencimento P01, da classe de capacitação I da respectiva categoria funcional. Já a evolução do servidor na carreira dar-se-á pela mudança para referência imediatamente subsequente, a cada interstício de efetivo exercício que ocorrerá alternadamente em duas situações: pelo critério de tempo de serviço e por merecimento. Desta forma, o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á pela mudança de Padrão de Vencimento, Classe de Capacitação e de Referência mediante progressão.

Tabela 1 - Matriz tabela de progressão de vencimentos

Categoria Funcional	Padrão de Vencimentos	Classe de Capacitação					
		I	II	III	IV	V	VI
Agente Operacional	P01	1					
	P02	2	1				
	P03	3	2	1			
	3	4	1		
	P23	18	4	5	6	1	
Agente de Gestão	P01	1	1
					
	P23	18					
Analista de Gestão	P01	1					
					
	P23	18					

Fonte: Adaptado Lei Federal nº 11.091 (2005)

Outro fator de valorização relevante desta Lei é a tabela de enquadramentos na posição do padrão vencimento em razão do tempo de efetivo serviço, constante no artigo 15,

[...] § 1º O enquadramento do servidor na Matriz Hierárquica será efetuado no prazo máximo de 90 (noventa) dias após a publicação desta Lei, observando-se:

I - o posicionamento inicial no Nível de Capacitação I do nível de classificação a que pertence o cargo; e

II - o tempo de efetivo exercício no serviço público federal (BRASIL, 2005, p. 03).

O enquadramento do servidor é um fator de valorização que consiste numa lista de padrão de vencimento e referência a que será posicionado mediante deslocamento a cada interstício de efetivo exercício, limitado ao tempo de serviços já adquirido, contados pelo tempo de permanência do servidor no Cargo a partir de sua investidura (BRASIL, 2005).

Tabela 2 - Tabela de conversão do tempo de serviço

Tempo de Serviço Público (Meses)	Padrão de Vencimento / Referência do PCCR
Até 23	P01 / 01
24	P02 / 02
48	P03 / 03
72	P04 / 04
...	...
Maior ou igual a 408	P18 / 18

Fonte: Adaptado Lei Federal nº 11.091 (2005)

Além dos fatores de valorização de remunerações citados anteriormente, faz-se necessário determinar as políticas remuneratórias que irão ser utilizadas ano a ano para os reajustes de recomposição inflacionária, onde a organização irá definir as regras relacionadas ao desenvolvimento da carreira do funcionário. A elaboração da política remuneratória deve ir ao encontro das normas que a organização tem com relação as suas práticas de vencimentos.

Acerca do assunto, o constitucionalista Alexandre de Moraes assevera que a nova redação do dispositivo, dada pela Emenda Constitucional nº 19/98, reforçou a noção de periodicidade da revisão geral, o que se mostra condizente com o objetivo do instituto de combater, de modo permanente, os efeitos degradantes da inflação. [...] que a finalidade precípua da revisão geral anual é recompor o valor da remuneração dos agentes públicos em face da perda do poder aquisitivo da moeda, garantindo-se, dessa forma, a irredutibilidade real dos vencimentos e subsídios (ÁVILA, 2012, p. 232).

Quanto à capacitação e profissionalização, como fator de valorização, Moura, Lopes e Barbosa (2016, p. 03), afirmam que o plano de carreira é uma ferramenta essencial para motivar o colaborador a buscar desenvolvimento profissional e pessoal. Conforme citação abaixo:

[...] observa-se que o Plano de Carreira é uma ferramenta que visa motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da empresa. Agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional, conseqüentemente para a organização.

Assim sendo, como um dos requisitos para prestar um serviço público com eficiência e qualidade, os servidores da organização precisam seguir uma programação de qualificação continuada e atualizada, com o intuito de acompanhar às mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais frequentes na sociedade.

O plano de carreira possibilita a organização investir nos seus colaboradores para que haja melhoria em sua qualificação e capacitação afim de melhor desenvolver suas

tarefas sem ter grandes receios de perda deste funcionário para outra organização (MOURA; LOPES; BARBOSA, 2016, p.10).

O PCCR desempenha o papel de instituir uma política de capacitação e desenvolvimento de pessoal que permita a organização obter aumento da produtividade, da qualidade do serviço, do incentivo motivacional, bem como de uma preparação para possíveis mudanças que possam ocorrer no futuro. Esta política deve ser construída através de levantamento das necessidades de treinamentos, um planejamento organizacional, a programação dos cursos e a avaliação de desempenho.

Tabela 3 – Matriz de progressão por capacitação

Política de Capacitação					
Categoria Funcional			Carga Horária p/ Progressão de Capacitação		
Agente Operacional			Classe I para II = 40hs de capacitação; Classe II para III = 60hs de capacitação; Classe III para IV = 120hs de capacitação; Classe IV para V = 180hs de capacitação; Classe V para VI = 320hs de capacitação.		
...			...		
Analista de Gestão			Classe I para II = 60hs de capacitação; Classe II para III = 120hs de capacitação; Classe III para IV = 200hs de capacitação; Classe IV para V = 360hs de capacitação; Classe V para VI = 420hs de capacitação.		
Política de Desenvolvimento Profissional					
Categoria Funcional	Nível de Escolaridade para o Cargo	Graduação	Título de pós-graduação lato sensu (incluindo MBA)	Título de pós-graduação stricto sensu, (Mestrado)	Título de pós-graduação stricto sensu, (Doutorado)
Agente Operacional	Fundamental	%	%	%	%
...
Analista de Gestão	Graduação	-	%	%	%

Fonte: Adaptado Lei Federal nº 11.091 (2005)

De acordo com Maia (2012, p. 29),

Apesar dos conceitos parecerem similares, o treinamento difere do desenvolvimento pelo fato do primeiro se preocupar em preparar o funcionário para desempenhar atividades específicas, com resultado imediato. Já o desenvolvimento oferece uma visão mais ampla da gestão do negócio, preparando-o para resultados futuros a médio ou longo prazo.

Logo, a estruturação desta política de capacitação e desenvolvimento deverá contemplar uma programação de cursos de extensão de curta duração direcionados para as atividades desenvolvidas pelo servidor na organização com a finalidade de reciclagem e qualificação, como também cursos de longa duração, como nível de graduação, de pós-

graduação *lato sensu* (incluindo MBA), pós-graduação *stricto sensu*, com a finalidade de desenvolvê-lo profissionalmente, conforme tabela 3.

Como forma de motivar os servidores a participarem do programa e política de capacitação e desenvolvimento funcional, o instrumento de gestão de pessoal (PCCR) estabelece fatores de valorização remuneratória através da instituição de gratificações de titulações que para habilitar-se impõe ao servidor um grau de escolaridade maior ao exigido pelo cargo, como também a progressões por capacitações que possui como requisito de habilitação do servidor, para progressão a um padrão superior na referência de vencimento, a participação numa quantidade mínima estabelecida de carga horária aulas em curso de capacitação. Conforme ratifica Lei Federal nº 11.091 de 2005,

Art. 12. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros:

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à Qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e
II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional (BRASIL, 2005, p. 03).

No entanto, para a concessão de todos esses fatores de valorizações será de fundamental importância que o servidor público participe de um processo de Avaliação de Desempenho. Este processo acompanha o desempenho dos servidores, do ponto de vista institucional, considerando os seguintes objetivos:

- Favorecer reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação por meio de uma avaliação diagnóstica;
- Construir uma cultura de participação e capacitação, em que o processo de autoconhecimento conduza a excelência da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos;
- Identificar potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional;
- Servir como instrumento de crescimento na carreira, habilitando o servidor as progressões.

De acordo com Souza (2008, p. 06),

Em todos os Planos foi instituído um Sistema de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do funcionário,

melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de Evolução Funcional.

O modelo de avaliação apropriado parte de uma abordagem conjuntural e sistêmica, buscando agregar as avaliações da atuação do servidor individualmente e em equipe, dos resultados alcançados pelas unidades e da satisfação dos usuários dos serviços públicos. Para que a Avaliação de Desempenho seja efetiva é necessário um ciclo de avaliação, com início em um compromisso firmado entre os gestores e equipes de trabalho, a fim de que o processo de avaliação ocorra em bases claras e com regras bem definidas, com acompanhamento e um fechamento através de *feedback* (SÃO PAULO, 2004).

Para Bergue (2010, p. 34) a teoria da expectativa criada por Victor Vroom (1964) sugere que a avaliação de desempenho promovera uma expectativa de recompensas. Conforme apresentado a seguir:

[...] a formulação da teoria da expectativa sugere que a boa avaliação de desempenho conduzirá o colaborador à percepção de recompensas organizacionais (econômicas ou simbólicas, como a pontuação para promoção na carreira, a promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que possa significar, por exemplo, uma função gratificada ou uma posição de maior status); e, por fim, que essas compensações promovam o alcance de objetivos pessoais (consumo, lazer etc.).

Ao final do processo de avaliação de desempenho o gestor realizará junto aos servidores um *feedback* dos resultados e avanços obtidos. Esta ação possibilitará não somente o autoconhecimento e autodesenvolvimento, mas a melhoria contínua da equipe, uma estreita relação entre gestores e servidores, facilitando o planejamento conjunto e o compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o ciclo da Avaliação de desempenho.

Um dos elementos centrais para a nossa compreensão da teoria da equidade é o de reconhecermos 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. [...] A teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinados comportamentos das pessoas especificamente em organizações públicas porque esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira. Aliada a isso, temos a fragilidade das políticas de carreira e remuneração que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias. Nesse particular, é fundamental registrarmos a importância de sistemas remuneratório e de carreira que resultem em remunerações diferenciadas para os membros da organização. Isso porque as competências e os desempenhos das pessoas tenderão a ser diferentes entre si. Portanto, nada mais coerente com o espírito de justiça remuneratória do que uma remuneração compatível (BERGUE, 2010, p.36).

Diante do exposto, considera-se o PCCR uma ferramenta importante no desenvolvimento de uma equipe qualificada, bem remunerada, motivada e alinhada aos

objetivos da organização, que em conjunto com outras ações, como infraestrutura e equipamentos adequados, serviços bem planejados e definidos, poderá contribuindo assim para a prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade.

Reafirma-se com a teoria motivacional da Equidade, elaborada por Stacey Adams (1965), que define esta ferramenta como sendo a mais adequada de motivação para o setor público, na Administração Pública esta ferramenta possibilita a utilização da elaboração e a implantação de políticas de carreira e remuneração que sejam sensíveis às singularidades de desempenho como decorrência das competências diferenciadas e capazes de capturá-las e convertê-las em compensação para os indivíduos.

2.5 Disponibilidade financeira e orçamentária.

No setor público, antes de conceder qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, o gestor público deve certificar-se da existência prévia de dotação orçamentária suficiente para cobrir as despesas de pessoal e acréscimos dela decorrentes, conforme positivado na CF/88, Art. 169, § 1º, inciso I:

Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

§ 1º A concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público, só poderão ser feitas:

Se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes (BRASIL, 1988, p. 107).

Entende-se como Dotação Orçamentária toda e qualquer verba prevista como despesa no orçamento público, especificamente, na Lei de Orçamento Anual - LOA, destinada a fins específicos. Dessa forma qualquer tipo de pagamento só pode ocorrer se for criada uma dotação para suprir a despesa.

De acordo com Paludo (2017, p. 08),

O Orçamento Público é o instrumento de viabilização do planejamento governamental e de realização das políticas públicas organizadas em programas, mediante a quantificação das metas e alocação de recursos para as ações orçamentárias (projetos, atividades e operações especiais).

Portanto, a utilização dos instrumentos de planejamentos governamentais, dentre eles a LOA, é de fundamental importância para o planejamento dos gastos públicos, em especial

dos gastos com pessoal, pois permite aos gestores públicos manterem o equilíbrio das contas públicas do órgão.

3. METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, traçou-se um plano metodológico para coleta e análise dos dados. Ao partir do pressuposto de que “[...] a pesquisa vincula pensamento e ação” (MINAYO DESLANDES; GOMES, 2011, p. 16), pode-se afirmar que “[...] a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade)” (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2011, p. 14).

Para estudar bem o objeto, realizou-se, inicialmente, pesquisa exploratória, momento em que foi possível fazer as primeiras aproximações com o tema/objeto através de dados mais precisos e concretos do que os observados no dia-a-dia de trabalho.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008, p. 44).

A pesquisa bibliográfica foi de extrema importância na construção do estudo, pois a fundamentação teórica e a análise dos dados só foram possíveis mediante estudo prévio dos conceitos que compõem este trabalho. Conforme Gil (2008, p. 43), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Portanto, é de suma importância que o material já existente acerca do assunto seja pesquisado e estudado com o intuito de fundamentar à pesquisa.

Além disso, lançou-se mão da pesquisa documental, que na opinião de Zanella (2012, p. 18) “[...] é semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental se utiliza de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários.” Nesta perspectiva, coletou-se informações em leis municipais e documentos, resgatando dados que indicam a importância do estudo, uma vez que a valorização de pessoal é um elemento necessária para contribuir com a melhoria dos serviços públicos, mas a disponibilidade financeira e orçamentária precisa ser considerada no percurso de implantação de um PCCR para uma eficiente gestão pública dos gastos.

A abordagem qualitativa ocorreu por ser mais adequada ao desenvolvimento de estudo de caso. Esta abordagem envolverá a obtenção das informações descritivas sobre os fatores de valorizações concedidos no PCCR, a fim de fornecer base para análise do conhecimento teórico empírico do estudo de caso.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teóricos empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (ZANELLA, 2012, p. 73).

A pesquisa quantitativa abordará os aspectos mais voltados para o uso de instrumento de coleta de dados quantitativos, tais como aplicação de questionário de pesquisa e sua tabulação, além de questões de mensuração e valoração. Sua principal função é medir e quantificar os resultados das investigações, tal como, a tabulação dos aspectos abordados no questionário de pesquisa aplicados aos servidores e a projeção do acréscimo de despesa com pessoal na folha de pagamento, com base nas leis que regem o controle do orçamento público. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 69), a pesquisa quantitativa “[...] significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.”

Nesta pesquisa, realizou-se um Estudo de Caso - que consiste na pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos – que permitiu um amplo e detalhado conhecimento na gestão pública sobre a importância da ferramenta PCCR no processo de valorização e capacitação contínua do quadro de pessoal.

Além disso, identificar o impacto financeiro nas contas públicas com a implantação dos fatores de valorização dos servidores, a fim de atender de forma equilibrada os anseios dos servidores, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos prestados e a disponibilidade financeira e orçamentária na Câmara Municipal de Horizonte no Ceará.

4. OBSERVAÇÕES SOBRE A DEFINIÇÃO E ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAL E IMPACTO FINANCEIRO NA CÂMARA MUNICIPAL.

A Câmara Municipal de Horizonte, localizada na região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, por iniciativa da atual gestão, buscou uma ferramenta que dote o Poder Legislativo Municipal de moderno sistema de gestão de pessoas, através da equidade de oportunidade e do incentivo à capacitação e o aperfeiçoamento constante, além de atender às reivindicações do corpo de servidores por valorizações, associada à melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e à disponibilidade financeira e orçamentária do órgão.

4.1 A Ferramenta de Gestão de pessoal na Câmara Municipal.

Para obter informações acerca do objeto da pesquisa, visando o alcance dos objetivos estabelecidos, foi elaborado um questionário de pesquisa, apêndice A, com a finalidade de realizar um diagnóstico sobre a remuneração, formação profissional, capacitação, incentivos financeiros e educacionais do quadro de pessoal efetivo do órgão. O questionário foi aplicado com todos os servidores efetivos da Câmara Municipal, por apresentar uma população, de apenas 39 servidores, tendo adesão de 100% da população na pesquisa.

Tabela 4 – Diagnóstico do instrumento de gestão de pessoal da Câmara Municipal

Aspectos abordados	Opções de respostas	Servidores (%)
Acredita que o salário está valorizado apesar do aumento inflacionário:	Sim	0%
	Não	100%
Recebe alguma espécie de Gratificação, Representação, Ajuda de Custo:	Sim	13%
	Não	87%
Possui formação superior a exigida pelo cargo:	Sim	54%
	Não	46%
Sente-se incentivado pelo Órgão a realizar curso de capacitação e formação:	Sim	0%
	Não	100%
Média de horas aulas de capacitação realizada por ano:	Nenhuma	74%
	Até 40h/a	8%
	Acima de 40h/a	18%
O que o motivaria a realizar curso de capacitação e formação:	Expandir Conhecimento	23%
	Aumento Salarial	74%
	Pontos extras em concursos	3%
Acredita que o quadro de servidor bem remunerado e qualificado contribui para prestação de serviços eficiente e de qualidade:	Sim	100%
	Não	0%

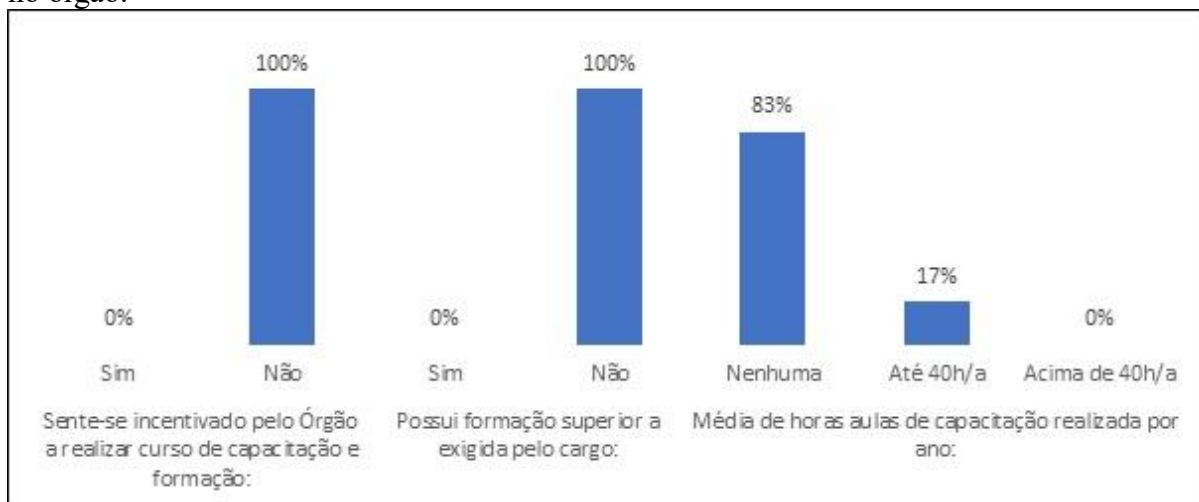
Fonte: Elaborada pelo autor com base no questionário de pesquisa (2018).

Através da técnica de tabulação aplicada, organizou-se os dados coletados por meio das respostas dos servidores no questionário aplicado (Tabela 4), assim, pode-se extrair informações relativas às principais questões abordadas na pesquisa.

Diante dos resultados obtidos, observa-se que 100% dos servidores acredita que seu vencimento encontra-se desvalorizado em decorrência da corrosão inflacionária e pela falta de um dispositivo de recomposição destas perdas no correr do tempo pelo órgão. Outra informação que vai ao encontro da informação anterior, consiste em apenas 13% dos servidores afirmarem receber alguma espécie de gratificação, representação, indenização ou ajuda de custo. Este número baixo ratifica-se através da pesquisa documental em leis do órgão, onde se verifica a concessão de apenas uma espécie de representação, a de participação na comissão de licitação, sendo a única gratificação instituída pelo órgão, excetuada neste caso a gratificação natalina que não foi considerada na pesquisa.

Quanto à formação profissional, verifica-se que 46% dos servidores permanecem com a mesma escolaridade exigida pelo cargo desde o ingresso na instituição. No Gráfico 1, apresentado a seguir, observa-se que para os servidores com mais de 18 anos de exercício no órgão, esse percentual chega a atingir 100% dos servidores na mesma escolaridade exigida para o cargo. Para levantamento desta informação fez-se necessário o cruzamento de dados sobre a escolaridade exigida pelo cargo, coletados nas leis de criação dos cargos, com as respostas dos servidores, no questionário de pesquisa, sobre sua última formação profissional concluída.

GRÁFICO 1 – Pesquisa realizada com servidores que possuem mais de 18 anos de exercício no órgão.



Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento em Câmara Municipal (2018).

Ainda sobre incentivo à capacitação, a totalidade dos servidores efetivos afirmam que não se sentem incentivados pelo órgão a realizar algum curso de capacitação ou atualização de conhecimento. Uma informação que evidencia a falta de incentivo para capacitação dos servidores pelo órgão, encontra-se no percentual de 74% dos servidores que afirmam não ter realizado nenhuma hora/aula anual de capacitação nos últimos anos. No gráfico 1, verifica-se

que este número fica ainda maior para os servidores mais antigos, chegando ao percentual de 83% dos servidores sem participação em curso de reciclagem e capacitação.

Em razão deste baixo índice pela busca por capacitação, questionou-se aos servidores o que os motivariam a realizar cursos de capacitação e formação profissional, sendo obtido como resposta: “O aumento da remuneração e progressão na carreira” por um número expressivo de 74% dos servidores pesquisados, ficando em segundo lugar com 23% dos servidores a resposta de “Expandir Conhecimentos”. Logo, observa-se que os servidores afirmam ser o incentivo financeiro a forma mais eficiente de motivá-los a buscar por reciclagem, por capacitação e formação profissional.

Quando questionados se “Acreditam que o quadro de servidor bem remunerado e qualificado contribui para prestação de serviços eficientes e de qualidade?”, verificou-se que é unanimidade entre os sujeitos da pesquisa, acreditar que servidores bem remunerados e qualificados contribuem para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo órgão.

Portanto, identificou-se com a pesquisa que na concepção dos servidores, os principais itens que deve ser abordado no instrumento de gestão de pessoal para valorização do quadro de servidores efetivos da Câmara Municipal, são: valorização remuneratória, progressão na carreira, incentivos ao desenvolvimento e capacitação profissional.

4.2 Desvalorização remuneratória do quadro de servidores.

Para confirmar os dados coletados/obtidos com os servidores em relação a percepção de desvalorização dos vencimentos frente a corrosão pela inflação no decorrer dos anos, levantou-se, os índices de reajuste do salário mínimo e índice nacional de preços ao consumidor (INPC) respectivamente em leis federais e relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no espaço temporal de 1999 a 2018, como pode ser verificado na tabela 5.

O levantamento desses índices tem como finalidade a elaboração de uma projeção dos vencimentos dos servidores que possuem mais de 18 anos no órgão, almejando verificar se houve perdas salariais com os índices inflacionários e o quanto isso significou no decorrer dos últimos 18 anos.

Tabela 5 – Tabela de índice de reajustes do salário mínimo e índice nacional de preços ao consumidor

Índices de reajustes do salário mínimo e de inflação pelo INPC			
Ano	Norma legal	Reajuste Sal. Mínimo (%)	Índice INPC (%)
1999	Lei nº 9.971/2000	4,62%	8,43%
2000	Lei nº 9.971/2000	11,03%	5,27%
2001	MP 2.194-6/2001	19,21%	9,44%
2002	Lei nº 10.525/2002	11,11%	14,74%
2003	Lei nº 10.699/2003	20,00%	10,38%
2004	Lei nº 10.888/2004	8,33%	6,13%
2005	Lei nº 11.164/2005	15,38%	5,05%
2006	Lei nº 11.321/2006	16,67%	2,81%
2007	Lei nº 11.498/2007	8,57%	5,16%
2008	Lei nº 11.709/2008	9,21%	6,48%
2009	Lei nº 11.944/2009	12,05%	4,11%
2010	Lei nº 12.255/2010	9,68%	6,47%
2011	MP 516/2010/Lei nº 12.382/2011	6,86%	6,08%
2012	Decreto nº 7.655/2011	14,13%	6,20%
2013	Decreto nº 7.872/2012	9,00%	5,56%
2014	Decreto nº 8.166/2013	6,78%	6,23%
2015	Decreto nº 8.381/2014	8,84%	11,28%
2016	Decreto nº 8.618/2015	11,68%	6,58%
2017	Decreto nº 8.948/2016	6,48%	2,07%
2018	Decreto nº 9.255/2017	1,81%	2,57%

Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento em Leis Federais e IBGE (2018).

Os dados apresentados na tabela 6 permitem constatar que os servidores tiveram no geral perdas entre 27% e 165% respectivamente em relação aos reajustes do índice nacional de preço ao consumidor - INPC e do índice de reajuste do salário mínimo. Os cargos que sofreram maiores perdas remuneratórias foram os de Analista de Gestão e Assistente de Gestão com perdas respectivas de 39% e 38% em relação aos reajustes pelo INPC e de 189% e 188% em relação aos reajustes pelo índice do salário mínimo. Desta forma, essas informações corroboram com o resultado da pesquisa realizada referente a desvalorização remuneratória.

Tabela 6 – Tabela de projeção dos vencimentos pelo índice de reajustes do salário mínimo e índice nacional de preços ao consumidor

Cargos	Venc. (2000)	Venc. (2018)	Vencimentos Corrigidos (Índice INPC)	Vencimentos Corrigidos (Índice Salário Mínimo)	Perdas remuneratórias (Índice INPC)	Perdas remuneratórias (Índice Salário Mínimo)
Agente de Gestão	R\$ 390,00	R\$ 1.058,45	R\$ 1.375,89	R\$ 2.862,01	30%	170%
Agente Operacional	R\$ 130,00	R\$ 954,00	R\$ 458,63	R\$ 954,00	0%	0%
Analista de Gestão	R\$ 1.800,00	R\$ 4.567,10	R\$ 6.350,28	R\$ 13.209,26	39%	189%
Assistente de Gestão	R\$ 685,00	R\$ 1.748,45	R\$ 2.416,63	R\$ 5.026,86	38%	188%
Total:	R\$ 3.005,00	R\$ 8.328,00	R\$ 10.601,44	R\$ 22.052,12	27%	165%

Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento em Câmara Municipal (2018).

Dessa maneira, a gestão lançou mão da ferramenta mais eficiente estabelecida pela administração burocrática e gerencial, o Plano de Cargos, Carreira e Remunerações (PCCR), abrangendo tanto os anseios e necessidades dos servidores como da própria administração pública.

4.3 Plano de cargo carreira e remunerações com seus fatores de valorizações dos servidores efetivos.

O projeto do PCCR para Câmara Municipal foi elaborado tomando por base os parâmetros de equidade, isonomia, privilégios aos ganhos por capacitação e educação continuada, criação de progressões por mérito, por desempenho institucional e por tempo de efetivo exercício, além da eliminação das disparidades remuneratórias ocorridas ao longo do tempo em decorrência da defasagem remuneratória.

A utilização destes pressupostos na elaboração do projeto do PCCR da Câmara Municipal, possibilitou as definições e estruturações dos fatores de valorizações dos servidores, sendo estes: enquadramento, progressão da carreira, gratificação por titulação, gratificação por capacitação e indenização de transporte e alimentação.

O enquadramento é o posicionamento do servidor no padrão de vencimento que faz jus, respeitado o tempo de serviço já adquirido. Através da tabela de conversão de tempo de serviço, (Tabela 7), o servidor poderá ser deslocado do padrão de vencimento P01 ascendendo à P23, a cada 24 meses de efetivo exercício, contados pelo tempo de permanência do servidor no Cargo a partir de sua investidura.

Tabela 7 – Tabela de conversão de tempo de serviço.

Tempo de Serviço Público (Meses) Câmara Municipal de Horizonte	Padrão de vencimento na referência do PCCR
Até 23	P01
24	P02
48	P03
72	P04
96	P05
120	P06
144	P07
168	P08
192	P09
216	P10
240	P11
...	...
Maior ou igual a 528	P23

Fonte: Adaptado do projeto de PCCR da Câmara Municipal (2017)

Desta forma, os servidores que tiveram seus provimentos nos cargos no ano de 2000, totalizando 216 meses de efetivo exercício, serão reclassificados em padrão de vencimento mais elevado, sem efeito retroativo, ou seja, utilizando a tabela de conversão do tempo de serviço, estes servidores deverão ser enquadrados no padrão de vencimento P10.

Na tabela 8, referente ao padrão de vencimento para enquadramento, pode-se verificar de quanto será o aumento na remuneração dos servidores enquadrados em razão do tempo de serviço. Este enquadramento no novo padrão de vencimento promoverá um ganho de até 42% em relação ao vencimento atual destes servidores.

Além disso, na tabela 9 apresenta-se uma análise comparativa da perda remuneratória, levantada em relação ao índice inflacionário pelo INPC com os ganhos proporcionados pelo aumento do vencimento em razão do novo posicionamento pelo enquadramento. Para encontrar os valores das perdas salariais pelo INPC, foram deduzidos os vencimentos atuais dos vencimentos reajustados pelo índice nacional de preço ao consumidor.

Já para encontrar os ganhos com enquadramento foram deduzidos os vencimentos enquadrados no padrão de vencimento P10 aos vencimentos atuais.

Tabela 8 – Tabela de padrão de vencimento para enquadramento.

Padrão de vencimento	Grade do padrão de vencimento para enquadramento			
	Agente Operacional	Agente de Gestão	Assistente de Gestão	Analista de Gestão
P01	R\$ 954,00	R\$ 1.058,45	R\$ 1.748,45	R\$ 4.567,10
P02	R\$ 992,16	R\$ 1.100,79	R\$ 1.818,39	R\$ 4.749,78
P03	R\$ 1.031,85	R\$ 1.144,82	R\$ 1.891,12	R\$ 4.939,78
P04	R\$ 1.073,12	R\$ 1.190,61	R\$ 1.966,77	R\$ 5.137,37
P05	R\$ 1.116,05	R\$ 1.238,24	R\$ 2.045,44	R\$ 5.342,86
P06	R\$ 1.160,69	R\$ 1.287,77	R\$ 2.127,26	R\$ 5.556,58
P07	R\$ 1.207,11	R\$ 1.339,28	R\$ 2.212,35	R\$ 5.778,84
P08	R\$ 1.255,40	R\$ 1.392,85	R\$ 2.300,84	R\$ 6.009,99
P09	R\$ 1.305,61	R\$ 1.448,56	R\$ 2.392,87	R\$ 6.250,39
P10	R\$ 1.357,84	R\$ 1.506,50	R\$ 2.488,59	R\$ 6.500,41
P11	R\$ 1.412,15	R\$ 1.566,76	R\$ 2.588,13	R\$ 6.760,42
...
P23	R\$ 2.260,90	R\$ 2.508,44	R\$ 4.143,68	R\$ 10.823,66
Ganho (%)	42%	42%	42%	42%

Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento no projeto do PCCR (2017).

Tabela 9 – Tabela comparativa da perda remuneratória x ganho enquadramento

	Comparativo de perda remuneratória pelo INPC x ganho enquadramento			
	Agente Operacional	Agente de Gestão	Assistente de Gestão	Analista de Gestão
Perdas pelo INPC	R\$ -	R\$ 317,44	R\$ 668,18	R\$ 1.783,17
Ganhos com enquadramento	R\$ 403,84	R\$ 448,05	R\$ 740,14	R\$ 1.933,31
Saldo:	R\$ 403,84	R\$ 130,61	R\$ 71,96	R\$ 150,14

Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento no projeto PCCR (2018).

Diante disso, observa-se saldos positivos que confirmam a reclassificação dos servidores antigos em um novo padrão de vencimento, pelo enquadramento, como um eficiente instrumento de atualização remuneratória das perdas provocadas pela inflação no decorrer dos anos.

A progressão da carreira, compreendida como o desenvolvimento profissional do servidor público, é caracterizada pela passagem de um padrão de vencimento para outro imediatamente superior no mesmo cargo, com “*steps*” de 4% sobre o vencimento anterior,

conforme modelos demonstrado na tabela 8 apresentada anteriormente. Além disso, a mudança para padrão de vencimento imediatamente subsequente, poderá ocorrer a cada interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício que ocorrerá alternadamente em duas situações: pelo critério de tempo de serviço e por merecimento. Neste último caso, para o servidor está apto a progressão na carreira deverá, além do cumprimento do interstício, obter resultado satisfatório ou muito satisfatória na Avaliação de Desempenho, Apêndice B, que será realizada, pelo gestor imediato, através do processo de avaliação de desempenho nas atividades executadas pelo servidor no órgão, quanto a atitudes e competências profissionais, tais como: conhecimento técnico, trabalho em equipe, utilização das ferramentas e recursos materiais básicos, iniciativa e criatividade e comportamento ético.

Outro fator de valorização, é a gratificação por titulação e a retribuição pecuniária devidas ao servidor efetivo, decorrente da comprovação de certo nível de formação, mediante apresentação de diploma de graduação, mestrado e doutorado e certificados de especialização, correspondentes aos respectivos percentuais de 20%, 30%, 35% e 25% sobre o vencimento, estabelecidos em lei, aos servidores que concluírem uma dessas formações que seja superior a exigida pelo seu cargo, com intuito de incentivar o desenvolvimento técnico e profissional dos servidores da Câmara Municipal, e promover meios de atrair e reter talentos que busquem o constante aprimoramento e autodesenvolvimento.

Tabela 10 – Tabela de gratificação para incentivo de formação profissional

Tabela de Gratificação para incentivo ao desenvolvimento profissional dos servidores

Cargo	Nível de formação exigida pelo cargo	Vencimentos	(20%)	(25%)	(30%)	(35%)
			Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Agente Operacional	Fundamental	R\$ 954,00	R\$ 190,80	R\$ 238,50	R\$ 286,20	R\$ 333,90
Agente de Gestão	Médio	R\$ 1.058,45	R\$ 211,69	R\$ 264,61	R\$ 317,54	R\$ 370,46
Assistente de Gestão	Médio e técnico	R\$ 1.748,45	R\$ 349,69	R\$ 437,11	R\$ 524,54	R\$ 611,96
Analista de Gestão	Graduação	R\$ 4.567,10	-	R\$ 1.141,78	R\$ 1.370,13	R\$ 1.598,49

Fonte: Elaborada pelo autor com base no projeto do PCCR (2017).

Na tabela 10, demonstra-se que dependendo do cargo, a gratificação poderá proporcionar um aumento de até R\$ 1.598,49 reais no vencimento do servidor, sendo essa uma das formas de estimular o servidor e motivá-lo a realizar cursos de formação profissional.

A gratificação por capacitação é a retribuição pecuniária devida ao servidor efetivo, decorrente da apresentação de certificado de cursos de capacitação. Conforme explicitado na tabela 11, as retribuições serão concedidas por Classe de carga hora/aula (Classe I para II – 40h/a, Classe II para III – 60h/a, Classe III para IV – 120h/a, Classe IV para V – 320h/a) com seus respectivos percentuais (4%, 8%, 12%, 16% e 20%) sobre o vencimento do servidor, tendo como finalidade principal incentivar a reciclagem e capacitação do quadro de servidores da Câmara Municipal. Esta gratificação terá como suporte um programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores, por meio de cursos e treinamentos, que poderão ser oferecidos por instituições reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC.

Tabela 11 – Tabela de gratificação para incentivo de capacitação

Tabela de gratificação de incentivo para capacitação de servidores

Cargos:	Agente Operacional	Agente de Gestão	Assistente de Gestão	Analista de Gestão
Vencimento:	R\$ 954,00	R\$ 1.058,45	R\$ 1.748,45	R\$ 4.567,10
Classes: Mudanças a cada Intertício de 2 anos	-	-	-	-
Classe I para II: 40h/a Capacitação - (4%)	R\$ 38,16	R\$ 42,34	R\$ 69,94	R\$ 182,68
Classe II para III: 60h/a Capacitação - (8%)	R\$ 76,32	R\$ 84,68	R\$ 139,88	R\$ 365,37
Classe III para IV: 120h/a Capacitação - (12%)	R\$ 114,48	R\$ 127,01	R\$ 209,81	R\$ 548,05
Classe IV para V: 180h/a Capacitação - (12%)	R\$ 152,64	R\$ 169,35	R\$ 279,75	R\$ 730,74
Classe V para VI: 320hs Capacitação - (20%)	R\$ 190,80	R\$ 211,69	R\$ 349,69	R\$ 913,42

Fonte: Elaborada pelo autor com base no projeto do PCCR (2017).

A tabela 11, explicita que as retribuições são progressivas a cada mudança de classe de capacitação, sendo critérios de habilitação para mudança de classe o interstício de 2 anos e a aquisição de carga hora/aula exigida por cada classe. Assim, na última classe a gratificação poderá proporcionar um aumento de até R\$ 913,42 reais no vencimento do servidor, sendo dessa forma uma grande motivação ao servidor pela busca por capacitação.

Por último, as indenizações são: de auxílio transporte que é concessão em pecúnia para repor os gastos do servidor em relação ao deslocamento residência/trabalho e vice-versa,

destinado ao custeio total das despesas realizadas com transporte coletivo municipal ou intermunicipal mensal; de auxílio alimentação que é concessão em pecúnia para repor gastos do servidor efetivo com alimentação, com a finalidade de possibilitar a seu beneficiário a aquisição mensal de refeições.

4.4 O aumento de despesa com pessoal em razão da implantação dos fatores de valorizações e capacidade financeira do órgão.

A implantação dos fatores de valorizações do PCCR a curto, médio e longo prazo provocará aumento nas despesas com pessoal. Por outro lado, o gestor deve manter os gastos com a despesa de pessoal dentro dos limites aceitáveis de forma a evitar o descontrole das contas e aumento do endividamento do órgão.

Desta maneira, para demonstrar o quanto estes fatores de valorizações impactarão nas despesas de pessoal do órgão fez-se necessário a elaboração de uma projeção das despesas com pessoal no espaço temporal dos anos de 2017 a 2019.

A Tabela 12 (abaixo) demonstra os acréscimos de despesas com pessoal efetivo provocados em razão da implantação dos fatores de valorizações do PCCR, através do cálculo da folha de pagamento projetada. Para obter o resultado do aumento de gastos, considerou-se como critério de levantamento a diferença das despesas ano a ano da folha de pessoal efetivo com PCCR em relação a folha de pessoal sem PCCR, detalhadas por fatores.

Tabela 12 – Tabela de projeção de despesa com pessoal pelo PCCR

Acréscimos de despesa com pessoal pelo PCCR					
Fatores	2017		2018		2019
<u>Gratificações/Adicionais:</u>					
Enquadramento	R\$	114.462,00	R\$	139.615,86	R\$ 144.825,99
Gratificação de Titulação	R\$	79.550,92	R\$	105.129,54	R\$ 152.855,39
Adicional Noturno	R\$	1.439,23	R\$	1.465,34	R\$ 1.532,93
1/3 Férias	R\$	5.429,23	R\$	7.139,78	R\$ 9.344,40
Gratificação Natalina	R\$	16.287,68	R\$	21.419,33	R\$ 27.921,02
Progressão	R\$	-	R\$	10.821,23	R\$ 37.184,16
RPPS patronal	R\$	32.987,98	R\$	43.381,29	R\$ 56.759,54
Subtotal:	R\$	250.157,03	R\$	328.972,37	R\$ 430.423,43
<u>Indenizações:</u>					
Auxílio Alimentação	R\$	58.080,00	R\$	105.997,32	R\$ 106.769,52
Auxílio Transportes	R\$	50.688,00	R\$	104.544,00	R\$ 108.412,13
Subtotal:	R\$	108.768,00	R\$	210.541,32	R\$ 215.181,65
Total do Acréscimo:	R\$	358.925,03	R\$	539.513,69	R\$ 645.605,08

Fonte: Elaborada pelo autor com base no projeto do PCCR (2017).

A análise da tabela 12 permite extrair os seguintes resultados:

No ano de 2017, constatou-se a ocorrência de um aumento com despesa e pessoal, após reposicionamento de servidores, devido ao fator de enquadramento. As causas do aumento são exemplificadas pelo posicionamento de 6 servidores que possuem mais de 18 anos de efetivo exercício em padrão de vencimento mais elevado; pela gratificação de titulação, que apresentou o segundo maior impacto nas despesas em decorrência da admissão de 17 novos servidores, que 44% possuíam títulos de graduação e especialização. Já os demais fatores sofrem impactos em razão destes dois primeiros fatores e por exigência da legislação.

No ano de 2018, verificou-se uma tendência de aumento das despesas gerais com os fatores de valorizações de 32% em relação ao valor incorrido no ano de 2017, ocasionado pelos reajustes salariais, atualização das tabelas de progressões e vencimentos, admissão de servidores e concessão de novas gratificações, como também, pela intenção da administração de contratar um quantitativo de 17 novos servidores aprovados em concurso público vigente.

Em 2019, projeta-se uma tendência de aumento nos acréscimos de despesas com os fatores de valorizações do PCCR de 31% em relação aos valores incorridos no ano anterior, também ocasionado pelos reajustes salariais para recompor perdas inflacionárias, no percentual de 3,70% de acordo com previsão do indicador INPC para inflação acumulada no ano de 2018, atualização das tabelas de progressões e vencimentos, concessão de novas gratificações em razão da habilitação dos servidores admitidos em 2000 e 2017, por estarem aptos a realizar a primeira progressão funcional em decorrência do cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício após a admissão e enquadramento, além das aquisições de títulos de graduação e especialização pelos servidores.

Apesar dos fatores de auxílio alimentação e auxílio transportes provocarem um aumento de despesas para o órgão público, segundo o entendimento das cortes de contas, essas despesas correntes de natureza indenizatória devem ser informadas no grupo “Outras Despesas Correntes” (ANDRADA, 2011).

Na Tabela 13 demonstra-se a dotação orçamentária para despesas com pessoal. A LOA de 2017 possui dotação orçamentária suficiente para atendimento da despesa com pessoal, inclusive dos acréscimos com a implantação do PCCR. No entanto, a LOA de 2018 não possui

dotação orçamentária suficiente para o atendimento dos acréscimos com as despesas de pessoal por ter ocorrido uma redução de 14% desta em relação à prevista para o ano anterior.

Tabela 13: Projeção da apuração de dotação orçamentária para atendimento da despesa com pessoal da Câmara Municipal

Apuração de dotação orçamentária suficiente p/ atendimento da despesa com pessoal – LOA				
Dotação Orçamentária:	2017		2018	
(+) Dotação orçamentária - LOA: Pessoal e encargos sociais	R\$	5.837.200,00	R\$	5.020.019,74
(-) Projeção da despesa com pessoal e acréscimo PCCR	R\$	5.777.854,30	R\$	6.487.987,18
Folha de Pagamento Efetivo	R\$	533.005,63	R\$	967.065,37
Acréscimo com PCCR	R\$	250.157,03	R\$	328.972,37
Folha de pagamento Comissionados	R\$	3.111.441,64	R\$	3.308.699,63
Folha de pagamento Vereadores	R\$	1.883.250,00	R\$	1.883.250,25
Saldo de dotação orçamentária:	R\$	59.345,70	-R\$	1.467.967,58

Fonte: Elaborada pelo autor com fundamento em Câmara Municipal (2018).

Diante do exposto, para o PCCR ser executado dependerá que a Câmara Municipal crie crédito adicional suplementar no montante do saldo negativo para o exercício de 2018, utilizando como fonte de recurso anulação de outras dotações correntes ou efetuar corte de gastos com pessoal comissionado no valor do saldo negativo. Com estas medidas, o órgão se adequará às exigências legais para estruturação de carreiras e a admissão de pessoal conforme projeções realizadas e Plano de estruturação de carreiras atendendo as disponibilidades orçamentária e financeira do órgão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar que com a modernização da administração pública, as organizações têm intensificado a busca pela prestação de serviços eficientes e de qualidade para sociedade. Contudo, o sucesso deste objetivo depende da utilização de moderno instrumento de gestão de pessoal que possibilite investimentos na capacitação permanente e valorização remuneratória de seus servidores, a fim de propiciar condições adequadas de atuação profissional e motivar o seu quadro de servidores, além de funcionar como atrativo e retenção de novos talentos.

Como resultados expostos pela pesquisa, tem-se que os servidores, por unanimidade, acreditam que sua remuneração encontra-se desfasada em decorrência da corrosão inflacionário, além disso, com relação ao desenvolvimento profissional, verificou-se que os servidores com mais de 18 anos de efetivo exercício no órgão continuam com a mesma formação da época de seu provimento no cargo. Sobre a capacitação, a maioria dos servidores não realizaram nenhum curso de capacitação nos últimos anos.

Diante disso, os servidores pesquisados apontam que um quadro de servidores bem remunerado e qualificado pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados à população.

Além do questionário de pesquisa, constatou-se através de uma projeção de atualização dos vencimentos dos servidores que possuem mais de 18 anos, perdas remuneratórias de forma geral de 27% e 167% respectivamente pelo índice nacional de preço ao consumidor (INPC) e índice de reajuste do salário mínimo.

Diante do que foi exposto, o projeto do PCCR para Câmara Municipal fomenta fatores de valorização dos servidores, tais como: o enquadramento que proporciona um ganho de 42% sobre o vencimento atual. A progressão na carreira que permite a mudança de padrão de vencimento a cada interstício de 24 meses, sendo o “*steps*” de 4% sobre o vencimento anterior; A gratificação por titulação que possibilita incentivo financeiro em decorrência da apresentação de diplomas de graduação, especialização, mestrado e doutorado. A gratificação por capacitação que institui um programa de capacitação continuada e concede retribuição pecuniária devida ao servidor efetivo, decorrente da apresentação de certificado de cursos de capacitação cuja carga horária esteja nos requisitos estipulados no plano, e; as indenizações de transporte e alimentação utilizadas pelos servidores durante o mês.

Nesse sentido, demonstrou-se um impacto financeiro de investimento nas cifras de R\$ 358.925,03, R\$ 539.513,69 e R\$ 645.605,08, respectivamente nos anos de 2017, 2018 e

2019, com o instrumento de valorização, a fim de satisfazer e motivar seu quadro de servidores efetivos.

Em relação ao impacto orçamentário, verificou-se no ano de 2017 que o órgão possuía dotação orçamentária suficiente para atender os aumentos de gastos de pessoal com a implantação do PCCR, apresentando um saldo positivo de R\$ 59.345,70. Contudo, no ano de 2018 em decorrência da redução de 14% em dotação em relação ao ano anterior na LOA e aumentos com admissões e fatores de valorização do PCCR, o órgão deverá realizar ajuste com despesa de pessoal comissionado no montante de R\$ 1.467.967,58 para que o órgão mantenha o equilíbrio orçamentário e controle de suas contas.

Conclui-se, portanto, que o PCCR mostra-se um adequado instrumento de gestão de pessoal, quanto aos aspectos de valorização remuneratória, desenvolvimento profissional, capacitação continuada e motivação do quadro de pessoal efetivo, pode contribuir, dentre outras ações, para melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à população, pois permite o desenvolvimento de uma equipe forte, valorizada, capacitada e motivada.

Contudo, a pesquisa demonstrou parcial inviabilidade orçamentária em razão dos acréscimos de gastos com o PCCR por ultrapassar a dotação orçamentária e financeira disponibilizada para despesa com pessoal em 2018, sendo necessário ajuste na despesa com pessoal comissionado ou abertura de crédito suplementar.

Apresenta-se como sugestão para futuros estudos, a análise aprofundada da implantação do PCCR aliado aos dispositivos de gestão fiscal e controle de gastos com pessoal estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, Constituição Federal de 1988 e suas Emendas.

Isto posto, esta pesquisa visa contribuir com os estudos sobre os instrumentos de gestão de pessoal, no desenvolvimento, capacitação, valorização e motivação dos servidores públicos, com objetivo constante de alcançar a eficiência na prestação dos serviços públicos, aliada ao controle das disponibilidades orçamentária e financeira das organizações públicas.

REFERÊNCIAS

ANDRADA, A. C. Custeio de despesas com auxílio-alimentação. **Revista do TCEMG**. 2011. V. 79 n. 2. Ano XXIX. CONSULTA N. 753.449 de 23/03/2011. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1223.pdf>>. Acesso em: 20/10/2018.

ÁVILA, W. Recomposição das perdas inflacionárias da remuneração dos servidores públicos. **Revista do TCEMG**. V. 85. N.4. Ano XXX. Consulta n. 747.843 de 18/07/2012. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1747.pdf>>. Acesso em: 20/10/2018.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 24 out 2017.

_____. **Emenda Constitucional nº. 19, de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 24 out 2017.

_____. **Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 25 set 2018.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, C. F. S; ALVES, M. R. Uma abordagem comparativa dos planos de carreiras e cargos do magistério superior federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**. ISSN 2237-1427, v. 5, n. 2, 2015.

GUERRA, V. B. A. **Importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo Programa Ascensão Profissional (PAP) neste processo**. Tese de Pós-Graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

HORIZONTE. **Lei Ordinária nº 1.155, de 07 de novembro de 2016**. Disponível em: <<https://horizonte.ce.gov.br/horizonte-transparente/>>. Acesso em: 16 jul 2018.

_____. **Lei Ordinária nº 1.204, de 27 de outubro de 2017**. Disponível em: <<https://horizonte.ce.gov.br/horizonte-transparente/>>. Acesso em: 16 jul 2018.

MINAYO, C. S. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MOURA, R. G., LOPES, P. L., BARBOSA, M. V. O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. São Paulo: 2016. Disponível: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/15249.pdf>> Acesso em: 25 jul 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

PDRAE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE/Secretaria da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

PALUDO, A. V. **Orçamento público, administração financeira e orçamentária e LRF - 7**. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2017.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRODANOV, C; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRIMAK, I. *et al.* Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do Estado do Paraná. **Recapê Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. IV, n. 02, p. 112-127, mai./jun./jul./ago. 2014.

REIS, A. S. *et al.* A importância da implantação do plano de cargos e salários na tenção de talentos: um estudo de caso. **XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica**. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/trabalhos_sociaisaplicadas.html>. Acesso em: 24 out 2017.

SALES, L. C. **O impacto da lei do piso no plano de carreira do magistério público do município de Teresina**. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/<PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0305.pdf>>. Acesso em: 24 out 2017.

SÃO PAULO. **Avaliação de Desempenho: Manual de Normas e Procedimentos**. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/manual_de_avaliacao_d_e_desempenho_mai_2015_1433337607.pdf. Acesso em: 20/10/2018.

SOUZA, A. R. **Agências reguladoras e seus modelos de gestão: uma análise na ANEEL e ANATEL**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SOUZA, F. M. S. Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos. **III Congresso Consad de Gestão Pública**. Painel 02/008, 2008. Disponível: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_2/plano_de_cargos_carreira_e_vencimentos.pdf Acesso em: 10 jul 2018.

VASCONCELOS, W. L. T. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no Estado da Paraíba.** Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa - PB, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudos e de pesquisa em administração.** 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**QUESTIONÁRIO**

O questionário abaixo tem por objetivo apreender a percepção dos servidores da Câmara Municipal acerca da remuneração, formação profissional, capacitação e incentivos financeiros e educacionais do quadro de pessoal efetivo do órgão.

Obs.: Os dados coletados neste instrumental serão tratados, garantindo o sigilo dos indivíduos abordados na pesquisa, ressaltando que as informações prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e poderão ser usadas como subsídio para políticas de gestão de pessoas da instituição supracitada.

Favor marcar com um **X** somente uma das alternativas de resposta que melhor se apresente para você.

1. Qual seu Sexo?
 Masculino Feminino

2. Qual sua faixa de idade?
 Até 25 anos De 25 a 35 anos De 35 a 45 anos
 De 45 a 60 anos Acima de 60 anos

3. Nível de escolaridade:
 Ensino Fundamental Ensino Médio Graduação
 Especialização Mestrado Doutorado

4. Qual o seu cargo de atuação no Órgão (ou na instituição)?
 Agente Operacional Agente de Gestão Assistente de Gestão
 Técnico de Gestão Analista de Gestão

5. A Quanto tempo você atua profissionalmente no órgão?
 a menos de 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 10 anos
 Entre 10 e 18 anos mais de 18 anos

6. Qual sua faixa salarial?
 Até R\$ 954,00 De R\$ 954,00 a R\$ 1.500,00
 De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00 De R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00
 De R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00 Acima de R\$ 5.000,00

7. Você acredita que seu vencimento se encontra valorizado apesar das perdas inflacionárias?

- Sim Não
8. Você recebe alguma espécie de gratificação, representação, indenização e ajuda de custo?
 Sim Não
9. Qual a escolaridade mínima exigida para seu cargo?
 Ensino Fundamental Ensino Médio Graduação
 Especialização Mestrado Doutorado
10. Quantas horas aulas de capacitação em média você realiza anualmente após assumir o cargo no Órgão?
 Nenhuma Até 10h/a De 10 a 20h/a
 De 20 a 40h/a De 40 a 100h/a Acima de 100h/a
11. Você é formalmente incentivado pelo Órgão a realizar curso de capacitação e formação?
 Sim Não
12. O que mais o motiva a participar de curso de capacitação ou de formação?
 Pontos extras em concursos Destaque em processos seletivos
 Expandir conhecimento Aumento salarial e progressão na carreira
13. Você acredita que servidores bem remunerados e qualificados contribuem para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo Órgão?
 Sim Não

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é um processo contínuo de acompanhamento sobre o desempenho dos servidores, do ponto de vista institucional, considerando os seguintes objetivos: identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional; favorecer reflexão junto ao servidor sobre seu trabalho e sua atuação por meio de uma avaliação diagnóstica; construir uma cultura de participação e capacitação, em que o processo de autoconhecimento contribua para a excelência da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; identificar potenciais, otimizando o aproveitamento e desenvolvimento profissional e servir como critério de habilitação para o instrumento de crescimento na carreira (Progressão).

FORMULÁRIO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - GESTOR

Prezado Gestor: Preencha com atenção todos os itens. Lembre-se de que a avaliação é um instrumento para reconhecimento de reconhecimento de ações e orientações de melhorias. Cada item de avaliação requer peso na escala de 1 a 4 pontos da seguinte forma:
1 – Insatisfatória (menos de 25 Pontos); 2 – pouco satisfatória (25 a 50 Pontos); 3 – satisfatória (50 a 75 Pontos); 4 – muito satisfatória (75 a 100 Pontos).

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Órgão:	Setor:
Nome do Gestor:	Matrícula:
Categoria Funcional:	Cargo:
Escolaridade:	Data de Admissão:

II – ATITUDES E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Nº	FATORES	DESCRIÇÃO DE DESEMPENHO	PESO	PONTs. ATRIB.	PONTs . REF.	TOTAL
1	CONHECIMENTO TÉCNICO: (Grau de conhecimento para a realização de suas tarefas)	Possui conhecimento limitado para a realização de suas tarefas, deixando de antever lacunas que frequentemente prejudicam a execução do trabalho.	1		5,5	
		Possui conhecimento suficiente para a realização de suas tarefas, sendo capaz de reconhecer-lhes a importância e relacioná-las com as demais atividades desenvolvidas, porém deixa de antever algumas lacunas que chegam a eventualmente prejudicar a execução do trabalho.	2			
		Possui conhecimento necessário para a realização de suas tarefas, sendo capaz de reconhecer-lhes a importância e relacioná-las com as demais atividades desenvolvidas, porém deixa de antever algumas lacunas que não chegam a prejudicar a execução do trabalho.	3			
		Possui amplo conhecimento para a realização de todas as suas tarefas, sendo capaz de reconhecer-lhes a importância e relacioná-las com as demais atividades desenvolvidas.	4			
	JUSTIFICATIVA (Se o Ponto de Atribuição for igual a 1, é necessário justificar o motivo).	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
4	TRABALHO EM EQUIPE: (Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns)	Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe, criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	1		5,5	
		Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupa em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, quase não agindo de forma a promover a melhoria do	2			

		desempenho da equipe na busca de resultados comuns.				
		Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, busca manter um bom clima de trabalho. Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	3			
		Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho. Não apresenta dificuldade de trabalho em equipe, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	4			
	JUSTIFICATIVA (Se o Ponto de Atribuição for igual a 1, é necessário justificar o motivo).	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
5	UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS E RECURSOS MATERIAIS BÁSICOS: (Cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades)	Não é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os de forma inadequada e danificando-os. É sempre cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	1		5,5	
		Raramente é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os muitas vezes de forma inadequada e até mesmo danificando-os, precisa ser cobrado, frequentemente, em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	2			
		É constantemente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os sempre de forma adequada, sem danificá-los. Quase nunca é cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	3			
		É extremamente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os sempre de forma adequada, sem danificá-los. Nunca precisa ser cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	4			
	JUSTIFICATIVA (Se o Ponto de Atribuição for igual a 1, é necessário justificar o motivo).	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
6	INICIATIVA E CRIATIVIDADE: (Agir com proatividade, sem instruções específicas, resolvendo problemas ou situações com presteza e criatividade.)	Raramente age de forma proativa e incapaz de sugerir qualquer solução em situações diversas	1		3	
		Age eventualmente de forma proativa e chega a sugerir soluções, porém sem nenhuma criatividade.	2			
		Age frequentemente de forma proativa e às vezes, sugere soluções criativas em situações diversas.	3			
		Age sempre proativamente, propondo soluções ou sugestões criativas em situações diversas.	4			
	JUSTIFICATIVA (Se o Ponto de Atribuição for igual a 1, é necessário justificar o motivo).	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
7	COMPORTAMENTO ÉTICO: (Capacidade de manter postura ético-profissional nas relações que envolvem assuntos ligados à unidade de trabalho, colegas e vida pessoal)	Não tem postura adequada no trabalho, tendo dificuldade em manter reservas em assuntos sigilosos do órgão/unidades, bem como no estabelecimento de relações com chefe e/ou colegas de trabalho.	1		5,5	
		Tem pouca capacidade de manter postura ético-profissional, envolvendo-se em comentários comprometedores e prejudiciais ao órgão, chefe e/ou colegas de trabalho.	2			
		Consegue ter uma boa postura, demonstrando capacidade de reserva em assuntos pertinentes ao órgão/unidades, pessoas e vida pessoal.	3			
		É extremamente ético em suas relações, estabelecendo uma excelente postura para com assuntos ligados ao órgão/unidade, colegas de trabalho e vida pessoal.	4			

	JUSTIFICATIVA (Se o Ponto de Atribuição for igual a 1, é necessário justificar o motivo).	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
TOTAL		

III – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO**RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO GESTOR:****IV – OBSERVAÇÕES****V – RECOMENDAÇÕES****VI – GESTOR AVALIADOR:**

Assinatura:	Data:

-----PICOTE AQUI-----

VI – RECIBO DE ENTREGA:

FATORES	PONTOS
CONHECIMENTO TÉCNICO:	
TRABALHO EM EQUIPE:	
UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS E RECURSOS MATERIAIS BÁSICOS:	
INICIATIVA E CRIATIVIDADE:	
COMPORTAMENTO ÉTICO:	
TOTAL:	
ASSINATURA DO RECEBEDOR:	DATA DA ENTREGA: